



**HAL**  
open science

## Précarité en échange

Celia Bense Ferreira Alves

► **To cite this version:**

Celia Bense Ferreira Alves. Précarité en échange: Enquête sur l'implication. éditions Aux Lieux d'être, 244 p., 2006. halshs-00650347

**HAL Id: halshs-00650347**

**<https://shs.hal.science/halshs-00650347>**

Submitted on 18 Jul 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# précarité en échange

enquête sur  
l'implication au travail

m o n d e s   c o n t e m p o r a i n s

celia bense  
ferreira alves



*Tout travail correspond à un système d'interactions (comme une pièce de théâtre) qui met en présence des catégories de personnes définissant une situation selon des perspectives fondamentalement différentes<sup>1</sup>.*

## **Précarité en échange**

### **Enquête sur l'implication au travail**

---

<sup>1</sup> E. C. Hughes, *Le Regard sociologique*, éditions de l'École des Hautes Études en sciences sociales, Paris, 1996, p. 78-79.

## Remerciements

Cet ouvrage n'aurait pu voir le jour si je n'avais été acceptée par l'ensemble du personnel du Théâtre du Cercle et s'ils ne m'avaient prodigué leur aide dans l'accomplissement de mes tâches d'ethnographe. J'espère qu'ils ne me tiendront pas rigueur de la réduction de leur personne à un nombre limité de caractéristiques. Réduction nécessaire à la construction d'une analyse sociologique. Je suis grandement redevable à Henri Peretz pour l'orientation méthodologique prise dans mes premières recherches que j'ai cultivée dans mon étude d'un théâtre. L'observation, associée à des opérations de comptage, a permis la collecte de données inaccessibles par simple recueil des discours tout en permettant de mesurer la portée de ceux-ci. Si le processus d'anonymisation et le choix de ne pas rendre compte des tâches du public dans le fonctionnement du Théâtre du Cercle gomme ici quelque peu la prise en compte d'une histoire commune et l'inscription dans une mémoire collective et une histoire sociale, cette démarche constante a été déterminante dans l'appréhension des parcours individuels et la compréhension des changements organisationnels.

Merci à Howard Becker pour avoir montré intérêt et soutien jusque dans les aspects matériels de la soutenance de thèse et à Florence Weber pour m'avoir incitée à franchir un pas supplémentaire dans le travail de théorisation à partir d'une démarche empirique conceptualisée.

Cet ouvrage n'aurait pu être mené à bien sans la persuasion de Julien Ténédos et sans le travail précis et sans concessions de Bastien Miraucourt qui a permis d'extraire la substance d'un texte au volume, à l'origine, considérable.

Je remercie les membres du Groupe de recherche sur l'éducation, le travail et les institutions (GETI) de l'université Paris 8 pour leurs critiques constructives à l'égard de mes différents travaux et pour leur soutien. Ma gratitude va tout particulièrement à Jean-Pierre Briand, Jean-Michel Chapoulie, Daniel Bizeul, Christophe Brochier et Jacques Siracusa.

Un grand merci à Frédéric Poulard pour la qualité des échanges et les modalités de coopération que nous avons entretenus dans l'appréhension des institutions culturelles et de leurs agents.

Je reste seule responsable des imperfections de mes analyses.

Je remercie mes collègues enseignants de Paris 8 qui ont été sensibles à la difficulté de mener une recherche de terrain de longue haleine parallèlement à mes charges d'enseignement et qui ont accepté que je me dégage provisoirement de certaines tâches administratives afin de me consacrer à la rédaction de cet ouvrage.

## Introduction

Comment maintient-on sa participation au fonctionnement d'une organisation ? Dans une entreprise ou une institution, comment accepte-t-on de travailler selon des conventions définissant les tâches à effectuer ? Comment accepte-t-on de se conformer à une attitude afin de satisfaire un but commun ? À ces questions, l'état actuel du marché de l'emploi semble offrir une réponse toute faite, tant est forte la pression que la crainte du chômage et des difficultés de sa prise en charge exercent sur les employés. D'un point de vue socio-économique, les individus entretiennent leur participation à une entreprise en prenant en compte les informations sur la structure du marché à laquelle ils ont accès : le risque associé à l'obtention d'une embauche dans le métier, les modes d'évaluation des compétences, les évolutions de carrière possibles, le montant des salaires et le régime d'emploi en vigueur dans le secteur (contrat à durée indéterminée, déterminée, vacation)...

S'agissant du secteur des spectacles et de l'audiovisuel, les signaux envoyés par le marché de l'emploi sont de quatre ordres : une incertitude élevée dans l'exercice de la profession ; une production principalement organisée par projets de courte durée ; une relation de travail éphémère et non routinière entre employeur et employé ; une demande d'emploi supérieure à l'offre. Si les individus s'engagent et se maintiennent dans ces professions, c'est qu'ils déduisent de ces signaux différentes conditions favorables. Tout d'abord, la multiplication et la diversification des projets de spectacles, ainsi que des structures dans lesquelles ils se développent, sont, pour eux, des facteurs qui augmentent leurs chances d'emploi. Ensuite, les niveaux de salaire possibles sont élevés, ce qui, associé à une prise en charge spécifique du chômage, peut venir compenser les périodes de non-emploi. Enfin, les individus ont le sentiment que la variété des projets artistiques concourt à ne pas définir de critères précis de sélection, et offre ainsi une plus grande possibilité et plus grande variété d'emploi. Du côté des entreprises de spectacles, le recours à les contrats à durée déterminée (CDD), qui augmentent l'incertitude de l'emploi tout en accroissant ses possibilités, est souvent perçu comme un moyen de susciter la participation de professionnels intrinsèquement motivés<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> C'est ce que constate Pierre-Michel Menger à partir d'une analyse socio-économique de l'extension du modèle de travail sur contrat à durée déterminée d'usage (intermittence) dans le secteur du spectacle et de l'audiovisuel. P.-M. Menger, *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Seuil, coll. La République des Idées, Paris, 2002, 96 p.

Dans ce type d'analyse, les individus qui exercent des métiers du spectacle sont des « objets », définis comme « demandeur » ou « offreur » d'emploi, engagés dans une transaction marchande qui établit l'emploi et son salaire comme monnaies d'échange. Certes, les contraintes économiques pèsent sur les individus et motivent leur acceptation d'une telle relation, mais elles ne peuvent expliquer à elles seules les motifs d'acceptation d'une organisation. Si une analyse en termes de marché dresse un portrait incomplet, c'est tout simplement parce que les individus, dans toute leur singularité, en sont absents.

Si l'on veut comprendre véritablement ce que le travail représente aujourd'hui pour ceux qui le font, et mesurer les conséquences sociales des formes d'organisation du travail sur les participants, il convient de se pencher sur le lieu du travail et, surtout, de prendre en compte les personnes, l'épaisseur des liens qu'elles entretiennent. Au sein d'une organisation comme une entreprise ou une institution qui fixe un objectif commun à atteindre (un produit à réaliser ou un service à dispenser) et une division du travail hiérarchisée, comprendre comment les *individus* acceptent de s'engager sur la durée, c'est comprendre ce qui permet à ces individus d'accepter une relation de domination, au sens dégagé par Max Weber : une interaction entre des individus qui ont la « chance » d'être obéis par d'autres, lesquels expriment « un minimum de volonté d'obéir »<sup>3</sup>. La grille wébérienne rend, par ailleurs, compte de l'existence d'intérêts extérieurs ou intérieurs à la relation d'autorité, comme la coutume, les relations affectives ou des intérêts rationnels<sup>4</sup>.

Au sein d'entreprises ayant acquis une notoriété réelle, fondée sur le caractère exemplaire de leurs chefs, l'implication des individus repose sur tout un ensemble de comportements étroitement liés. Du côté des cadres, un souci sans cesse renouvelé de justifier leurs légitimités ; du côté des employés, une acceptation des modes d'organisation sans cesse alimentée par un ensemble de raisons économiques, affectives et statutaires. Ces motifs sont distincts selon les individus et leurs histoires, mais aussi selon le type de tâches qu'ils mènent à bien, celles-ci ne permettant pas à tous de retirer de leur participation les mêmes biens matériels et symboliques. Ainsi, dans un théâtre, les acteurs ne retirent pas les mêmes avantages que les techniciens, les vendeurs de la billetterie ou les placeurs.

C'est donc sur tout un ensemble de comportements étroitement liés que repose l'implication des individus à des entreprises ayant acquis une notoriété réelle, fondée sur le caractère exemplaire de leurs chefs. Du côté des cadres, un souci sans cesse renouvelé de justifier leurs légitimités ; du côté des employés, une acceptation des modes d'organisation sans cesse alimentée par un ensemble de raisons économiques, affectives et statutaires. Ces motifs sont distincts selon les individus et leurs histoires, mais aussi selon le type de tâches qu'ils mènent à bien, celles-ci ne permettant pas à tous de retirer de

---

<sup>3</sup> M. Weber, *Économie et Société*, vol. 1 : *Les Catégories de la sociologie*, Pocket, coll. Pocket classiques, 1995, 410 p., p. 285.

<sup>4</sup> Max Weber définit trois types purs de légitimité : la légitimité légale-rationnelle, qui est celle du policier agissant au nom du maintien de l'ordre public ; la légitimité traditionnelle, celle du père de famille dans les sociétés où sa place est immuable et sacrée ; la légitimité charismatique, celle d'un individu qui sort de l'ordinaire et rompt avec le quotidien. In Weber, 1995.

leur participation les mêmes biens matériels et symboliques. Ainsi, dans un théâtre, les acteurs ne retirent pas les mêmes avantages que les techniciens, les vendeurs de la billetterie ou les placeurs.

## Ethnographie d'un théâtre

Un théâtre représente, au sein des « mondes de l'art »<sup>5</sup>, une structure disposant d'un caractère éminemment collectif : il abrite l'ensemble des activités nécessaires à la production et à la diffusion d'une pièce de théâtre, et il oriente leur déroulement. On peut dès lors y observer l'ensemble des tâches nécessaires à la production et à la diffusion d'un produit artistique, ainsi que les modalités de coopération entre les différents groupes de personnes qui effectuent ces tâches. Ce faisant, le théâtre apparaît comme lieu de présentation des individus à eux-mêmes et de présentation de leur activité aux autres. L'organisation du travail au sein d'un théâtre peut être appréhendée comme une *scène*, où chacun adapte « le rôle qu'elle joue aux rôles que jouent les autres personnes présentes, qui constituent aussi le public »<sup>6</sup> ; en d'autres termes, il s'agit de saisir les moyens par lesquels les individus orientent et gouvernent les impressions qu'ils produisent sur eux-mêmes, et déterminent quelles sortes de choses ils peuvent ou ne peuvent pas se permettre au cours de cette représentation. Au travers de la description et de l'analyse du travail théâtral, c'est finalement le *théâtre du travail* que l'on peut aider à appréhender.

Mon terrain d'étude, rebaptisé ici le Théâtre du Cercle, est une entreprise dont la notoriété est intimement liée à un individu, Alex Meadow. Le monde du théâtre regorge d'homothéties de ce type : Jean Vilar et le TNP, Julian Beck, Judith Malina et le Living Theatre, Ellen Stewart et la Mama, Peter Brook et le Théâtre des Bouffes du Nord, Ariane Mnouchkine et le Théâtre du Soleil, Bernard Sobel et le Théâtre de Genevilliers, Jerzy Grotowski et le Laboratoire, Giorgio Strehler et le Piccolo Teatro... Une corrélation que l'on retrouve dans bien d'autres environnements professionnels : la disparition récente du successeur de la « dynastie » Michelin en a offert un exemple issu de l'industrie, mais le monde de l'édition abonde d'entreprises dont la notoriété est autant celle d'une personne que de l'entreprise créée et des produits vendus (Jérôme Lindon et Les éditions de Minuit, Paul Flamand et Le Seuil) ; le monde de la publicité, avec Jacques Séguéla et l'agence RSCG, entre autres, ou encore l'industrie discographique (Alfred Lion et Blue Note) fournissent d'autres illustrations.

---

<sup>5</sup> H. S. Becker, *Les Mondes de l'art* [1982], Flammarion, Paris, 1988, 373 p., p. 58. La notion de « mondes de l'art » est en partie comparable à celle de « champ artistique » définie par Pierre Bourdieu en ce qu'elle renvoie à un ensemble d'individus dont les relations et les activités sont liées à la production d'œuvres d'art. Mondes et champs se réfèrent à des processus d'autonomisation et à des rapports de force entre les individus qui y participent. Cependant, à la différence de la notion de champ, celle de mondes ne renvoient pas à des modes de domination spécifiques, mais plutôt à l'affrontement entre des perspectives différentes.

<sup>6</sup> Erving Goffman, *La Mise en scène de la vie quotidienne* (1971), Minuit, Paris, 1973, vol. I, 251 p., p. 9-10.

Toutefois une telle identification d'un homme et de son entreprise masque la grande complexité du travail collectif, et occulte dramatiquement l'intervention de chaque participant. Ce n'est pas en postulant une suprématie ou une domination de principe que l'on peut appréhender la division du travail qui y a cours, mais bien en examinant l'activité de tous les employés, en mettant au jour les ressorts de leur implication, en tenant compte de leur inscription dans une histoire individuelle et commune. Alors, seulement, on est à même de montrer les liens entre la forme d'autorité du dirigeant d'entreprise, les tâches que tous accomplissent, et l'acceptation par les employés de la forme d'organisation du travail à laquelle ils contribuent.

Cette démarche permet également de souligner les contraintes que font peser, dans un tel contexte, l'usage de certaines formes d'emploi (comme l'intermittence) sur la situation socio-économique des participants et sur leurs carrières. Dans le monde du théâtre en particulier, et dans celui du travail en général, cela signifie mesurer les différents effets d'une « instabilité » portée comme valeur première de la créativité, de l'innovation et de la performance, sur le travail de l'ensemble des participants à l'organisation, les modalités de leur implication (par le biais de la redéfinition en termes positifs de l'instabilité) et leurs carrières (limitation de la mobilité verticale, par exemple).

Le travail mené au Théâtre du Cercle, aux titres d'observatrice et de bénévole sur une durée de cinq ans (1999-2004), à différentes périodes de la saison, a donné lieu à des notes de terrains de natures diverses (notes d'observation, relevé de propos en situation, comptages). Ma position d'observatrice non-participante facilitait une prise de notes que l'immersion dans certaines situations de travail très intense aurait interdite. Celle d'observatrice semi-participante permettait, au contraire, de ressentir le poids des contraintes de travail (rythme, durée). Toutes deux m'imposaient de choisir les moments et les attitudes appropriés à la prise de note ou à la participation au travail, en conformité avec la définition que je me faisais de la manière dont les participants percevraient mon comportement. Vues de l'intérieur, les activités du théâtre sont ainsi détaillées au travers des différentes tâches qu'elles nécessitent, de leur prescription, de leur répartition, de leur dénegation ou de leurs chevauchements. Grâce à de nombreux entretiens, j'ai également recueilli les points de vue des individus et reconstitué leurs trajectoires personnelles. Les éléments qui ont ainsi émergé m'ont amené à reconnaître l'implication au travail en relation au contexte, à la division du travail et à des intérêts personnels, parfois situés en dehors de l'organisation.

Cet ouvrage s'organise autour de l'analyse de cinq<sup>7</sup> des huit catégories qu'il est possible de dégager afin de rendre compte des rôles sociaux des différents participants au fonctionnement d'un théâtre : les « cadres de l'organisation », les « bailleurs de fonds », le « personnel de ligne arrière », les « acteurs », le « personnel de renfort », le « personnel de première ligne », le « public » et la « critique ». Les catégories de participants sont présentées par ordre décroissant des bénéfices tirés de leur participation au fonctionnement du théâtre : les cadres, les acteurs, le personnel de renfort, le personnel de ligne

---

<sup>7</sup> Deux catégories n'ont pu être étudiées (les « bailleurs de fonds » et la « critique »), une fera l'objet d'un compte rendu ultérieur (le « public »).

arrière, le personnel de première ligne. Cette typologie apporte une compréhension de la division du travail qui remet en question les catégories indigènes de « l'artistique », de « la technique » et de « l'administratif ». Mais, plus généralement, elle est transposable à bon nombre d'entreprises, et permet surtout de mettre au jour le rapport qu'entretiennent ces diverses catégories d'individus menant des tâches spécifiques dans le cadre d'interactions de travail de nature différentes, et les modalités d'implication de ces mêmes individus dans le fonctionnement de l'organisation. Les liens entre les catégories, la logique des tâches et les modalités de l'implication apparaissent alors, mais aussi les implications sociales d'une forme d'organisation. Le tout pouvant valoir comme grille d'appréhension pour l'ensemble du monde du travail.

## Façon de faire, façon de penser

Comprendre ce qui motive un ensemble de personnes à maintenir leur participation au fonctionnement d'une organisation, autrement dit mettre à jour les ressorts de leur implication, requiert de prendre en compte les apports de différentes approches. Dans cet ouvrage, je mettrai ainsi en relation la description des tâches et des rôles sociaux des participants à une organisation, avec les modalités selon lesquelles se construisent les interactions et l'ensemble des motifs qui expliquent leur acceptation de l'organisation du travail.

Cette enquête s'inscrit dans une approche interactionniste symbolique. L'organisation sociale dans laquelle des individus s'engagent n'est pas considérée comme une structure rigide de relations objectives<sup>8</sup> : en d'autres termes, l'entreprise ne structure pas la forme des interactions et la représentation que peuvent en avoir ceux qui sont engagés ; elle est un cadre qui fixe les conditions de leur action, mais ne les détermine pas. Ce cadre donne forme aux situations dans lesquelles les gens agissent, et leur fournit un ensemble de symboles déterminés qu'ils utilisent afin d'interpréter leur situation<sup>9</sup>. Cette démarche requiert de porter attention aux points de vue de l'ensemble des différents participants sur l'activité qu'ils mènent et sur le cadre dans lequel celle-ci se situe, afin de dégager des *rôles sociaux*<sup>10</sup>. Ce qui implique de n'adopter ni le point de vue de ceux qui se trouvent au sommet, ni le point de vue de ceux qui se trouvent au bas de la hiérarchie de la légitimité.

Mettre en avant la notion d'*implication* répond à deux motifs. Premièrement, l'inadéquation d'autres concepts déjà en usage, en ce qu'ils représentent, avant tout, le point de vue de l'encadrement. Ainsi en est-il du concept de « motivation », utilisé dans les théories du management, qui renvoie aux

---

<sup>8</sup> P. Bourdieu, *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Minuit, Paris, 1979, p. 271.

<sup>9</sup> Adapté de H. Blumer, *Symbolic Interactionism. Perspective and Method* [1969], University of California Press, Berkeley, Los Angeles, 1998, p. 87-88.

<sup>10</sup> C'est-à-dire, selon Hughes, le rôle occupé par un participant au sein d'une organisation, associé au point de vue qu'il a de ce rôle et à l'idée qu'il se fait de la manière dont les autres le considèrent. Voir Hughes, 1996.

méthodes utilisées par l'encadrement afin que les participants à l'organisation maintiennent un comportement tendu vers la réalisation d'un objectif commun, tout en satisfaisant à des critères qualitatifs et quantitatifs d'évaluation. Deuxièmement, l'existence d'une tentative préalable de définition sociologique du concept d'implication qui, même si elle est limitée, permet d'appréhender une grande partie des phénomènes liés à l'engagement des individus sur la durée, au sein d'une organisation, par le biais de la prise en compte d'« enjeux secondaires » ou « paris annexes »<sup>11</sup> (*side bets*). Cette perspective gagne à être agrémentée de la notion de « jeu » développée par Michael Burawoy<sup>12</sup>. Dans mon propos, l'implication est donc la capacité pour des individus engagés dans un travail au sein d'une organisation de poursuivre un même objectif sur une certaine durée, grâce à l'existence d'« enjeux secondaires », ou à la participation à un « jeu » avec l'encadrement qui leur permet de rejeter toute autre alternative. Cette implication est également contrainte par un type d'organisation reposant sur la valorisation de liens personnels, permettant l'obtention de gratifications, et sur l'inscription dans un marché de l'emploi tendu.

---

<sup>11</sup> Afin d'élaborer cette définition, Becker s'appuie sur l'analyse des processus de marchandage conduite par Thomas Schelling : cf. T. Schelling, « An Essay on Bargaining », *American Economic Review*, vol. 46, juin 1956, p. 281-306 ; H. S. Becker, « Notes on the Concept of Commitment », *The American Journal of Sociology*, juil. 1960, p. 32-40.

<sup>12</sup> M. Burawoy, *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism* [1979], The University of Chicago Press, 1982, 267 p. À partir d'une enquête de terrain menée dans une usine par observation participante de longue haleine, Burawoy étudie les conséquences sociales des changements introduits par les processus de travail. Il souligne les ajustements aux forces qu'exerce le changement technologique et détaille les sources non techniques du changement. Il montre, non seulement que la coercition ne peut expliquer l'implication des ouvriers dans leur travail et que le consentement est à la base de leurs efforts, mais aussi que c'est grâce à la participation à un jeu dans lequel ils développent un intérêt commun pour les résultats et à la continuité de ce jeu, et non grâce à des incitations financières, qu'ouvriers et personnel de l'encadrement coordonnent leur travail.

## Chapitre 1

### Les cadres

La SARL Théâtre du Cercle a été fondée par Alex Meadow et Yvonne Segla, laquelle a, par la suite, vendu ses parts à Christophe Hörer. Avant de s'engager dans cette entreprise, Alex Meadow, Yvonne Segla – tous deux nés dans la seconde moitié des années 1920 – et Christophe Hörer – né au début des années 1950 – avaient collaboré avec les personnages les plus influents du monde du théâtre, de la musique et de l'opéra, ce qui leur avait permis de disposer d'une grande visibilité dès les débuts de leur carrière<sup>13</sup>. Au moment où ils dirigent le Théâtre du Cercle, tous trois maîtrisent parfaitement les rouages du monde du théâtre et de la musique. Ils représentent ce qu'Howard Becker appelle des « professionnels intégrés », à savoir ces individus qui « ont le savoir-faire technique, les aptitudes sociales et le bagage intellectuel nécessaire pour faciliter la réalisation des œuvres d'art »<sup>14</sup>.

Forts de leur maîtrise des conventions, Alex Meadow, Yvonne Segla et Christophe Hörer ont composé des partenariats de direction bicéphales. Placés au sommet de la hiérarchie professionnelle de l'organisation, tous trois ont été ou sont encore prescripteurs des normes qui orientent l'organisation du travail des autres participants. À ce titre, ils appartiennent à la catégorie des *cadres*.

---

<sup>13</sup> Tous trois ont bénéficié de ce que Becker et Carper appellent un « parrainage de carrière » (*career sponsorship*) par le biais de « tiers importants » (*important others*). Pour l'analyse du parrainage de carrière, voir H. S. Becker et J. Carper, « The Development of Identification with an Occupation », *The American Journal of Sociology*, vol. 66, jan. 1956, p. 289-298 ; pour l'analyse des tiers importants, voir H. S. Becker et Anselm L. Strauss, « Careers, Personality and Adult Socialization », *The American Journal of Sociology*, nov. 1956, vol. 67, n° 3, p. 253-263.

<sup>14</sup> Becker, 1988, p. 238-239.

La question qui se pose est alors celle des liens entre les modalités de coopération établis par ces cadres au sein du binôme et la division du travail dans l'entreprise, d'une part, et l'acceptation des normes d'organisation du travail, d'autre part. Dans un premier temps, on peut se demander, ce qui, dans une interaction de travail, permet à des cadres de revendiquer, de déléguer ou de nier une tâche plutôt qu'une autre ? Ce n'est qu'en mettant en relation les faisceaux de tâches réellement couverts par chacun avec leurs carrières et leurs histoires de vie que l'on peut véritablement appréhender la division du travail et dégager les fondements des rôles sociaux dans la direction. Surgissent alors des éléments biographiques qui permettent sans cesse à chaque cadre de définir son champ d'activité mais, aussi, d'asseoir sa légitimité. Ce sont ces mêmes éléments qui permettent de mettre au jour les raisons qui poussent ces cadres à accepter de coopérer sur la durée au sein d'une même organisation sans chercher à en partir. L'analyse de ces données révèle alors la forme de domination qu'ils tentent d'imposer. Elle souligne également que l'on ne peut se satisfaire de l'évidence d'une relation économique entre le statut de dirigeant d'une entreprise et les avantages matériels et symboliques qu'il procure. En scrutant les histoires de vie de chacun, on peut faire apparaître des ressorts d'implication bien plus subtils et plus éclairants.

## **La répartition des tâches**

Le partenariat établi dans la direction du Théâtre du Cercle entre Alex Meadow et Yvonne Segla, puis entre Alex Meadow et Christophe Hörer, se fonde sur une complémentarité de compétences, censée garantir le fonctionnement d'une entreprise théâtrale. En effet, par convention, le monde du théâtre valorise dans les structures de production et de diffusion d'importance une division du travail entre activités d'administration d'un théâtre et activités artistiques car celle-ci est perçue comme étant garante de la pérennité d'une entreprise. Au savoir-faire de metteur en scène d'Alex Meadow s'est ainsi associé dans un premier temps le savoir-faire d'agent et de productrice d'Yvonne Segla, puis les compétences de producteur et de gérant de Christophe Hörer – lui-même assisté par un administrateur également producteur, Mathieu Oïli. Bien que la répartition du travail entre Alex Meadow et les deux directeurs successifs du Théâtre du Cercle semble ainsi fortement délimitée et assez similaire – au premier la direction du travail artistique, aux seconds la direction du travail administratif –, bon nombre de domaines font cependant l'objet d'une division des tâches moins nette en liaison avec le type d'autorité que les cadres sont à même d'espérer du fait même du processus de définition de leur faisceau de tâches.

### ***Le metteur en scène***

En tant que metteur en scène et directeur artistique du Théâtre du Cercle, Alex Meadow appartient à la fois au groupe 354c, « Artistes dramatiques », et au groupe 353b, « Directeurs, responsables de

programmation et de production de l'audiovisuel et des spectacles » de la nomenclature INSEE des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS)<sup>15</sup>. En tant que metteur en scène, et conformément aux conventions en usage dans le monde du théâtre, Alex Meadow choisit les supports dramatiques ou lyriques de ses spectacles, procède à la sélection et au recrutement des comédiens, délimite les apports techniques et dirige le travail de création du spectacle, autrement dit les répétitions. En tant que directeur artistique, il lui revient de choisir les spectacles programmés. Ce pouvoir de décision est accru du fait que ses spectacles constituent le pivot de la programmation du Théâtre du Cercle.

Très jeune, Alex Meadow exerce ses compétences de metteur en scène au cinéma, au théâtre et à l'opéra. Au début des années 1960, il bénéficie déjà d'une longue expérience dans des institutions parmi les plus renommées de l'art dramatique et lyrique. Critique vis-à-vis des conventions en vigueur dans cet univers, il produit à cette époque des propositions scéniques novatrices qui trouvent un écho favorable auprès du public, et sont soutenues par les plus grandes structures de production et de diffusion. Au moment où il fonde le Théâtre du Cercle, au début des années 1970, Alex Meadow se voit paré de qualités « prodigieuses » pour un metteur en scène avant-gardiste : il bénéficie d'un succès large et constant, et il est reconnu par l'institution. Un succès toujours renouvelé, pour des spectacles qui continuent d'introduire de nouvelles conventions dans le paysage théâtral. Meadow est, pour le public et pour ses pairs, un homme de théâtre aux vertus artistiques quasi « magiques »<sup>16</sup>.

La conception que se fait Meadow du travail théâtral induit une appréhension particulière de son organisation. La division du travail est pour lui à la fois horizontale – les diverses tâches sont toutes nécessaires – et verticale : la hiérarchie des décisions place le metteur en scène au sommet de la pyramide. Meadow a longuement détaillé sa vision du rôle d'un metteur en scène : celui-ci doit à la fois savoir décider et savoir guider. Ainsi cherche-t-il à donner une orientation au travail des acteurs, sans toutefois leur imposer une vision préconçue ; la liberté dont ils disposent leur permet d'expérimenter, et d'accepter, ensuite, les choix du metteur en scène. Cette vision s'impose d'autant plus aisément aux membres de l'organisation qu'Alex Meadow a, par ses écrits, contribué à la théorisation de l'art dramatique, et qu'il est depuis longtemps reconnu comme l'un des grands maîtres à penser du théâtre contemporain. Lors des répétitions, le metteur en scène est seul maître du groupe composé des acteurs, de sa collaboratrice et des techniciens dont il choisit la présence. En outre, aucune personne extérieure ne peut venir interrompre, observer et donc porter un jugement sur ce travail : lorsque les répétitions ont lieu au Théâtre du Cercle, des feuilles de papier sont fixées sur les portes de la salle de théâtre afin de signaler la présence du metteur en scène et des acteurs, et personne

---

<sup>15</sup> La définition du métier stipule que pour les producteurs et directeurs d'entreprise de spectacles il s'agit de « procéder à l'achat ou à la réalisation de produits destinés à être présentés au public, d'établir les budgets des actions engagées, d'en assurer l'exécution ou la programmation et d'en assumer la responsabilité financière ».

<sup>16</sup> La magie étant prise, ici, au sens dégagé par Mauss à savoir, un phénomène social qui repose sur la croyance d'un public et d'un magicien en son existence. Foi précédant nécessairement l'expérience. M. Mauss *Sociologie et anthropologie*, Quadrige / PUF, Paris, 1950, 482 p.

ne doit être vu dans les couloirs de desserte. Même ses codirecteurs n'ont pas accès à cette partie du travail du metteur en scène, ainsi sauvegardée de tout empiètement.

### *L'administration du théâtre*

La direction administrative prend en charge la gestion financière de l'entreprise, le financement des spectacles (production) et le fonctionnement du théâtre. Cette dernière activité implique l'entretien du bâtiment, mais aussi, éventuellement, la location du théâtre pour des spectacles produits à l'extérieur ou la coproduction de spectacles invités.

Alex Meadow a toujours affiché son rejet des tâches administratives, et surtout financières. Il raconte qu'il a cherché le plus tôt possible à se défaire du « sale boulot »<sup>17</sup> de démarcher les potentiels bailleurs de fonds en s'adressant à des fondations. Lors de la création de sa compagnie, s'attelant à la tâche de trouver des financements, il préféra user de contacts auprès de diverses fondations afin de susciter leur soutien en tant que mécènes, plutôt que de s'adresser à des banquiers ou des investisseurs. À cette époque, il ne tint d'ailleurs pas à ce que le travail qu'il menait avec les acteurs donnât lieu à des représentations publiques. Trois ans plus tard, cependant, Meadow et Segla se mirent en quête d'une salle qui leur permettrait de répéter et de présenter les spectacles produits devant un public, tout en fixant eux-mêmes les règles de gestion de la salle, afin de limiter le poids des contraintes extérieures en matière de financement.

Dès lors que le lieu fut trouvé, les deux directeurs se soucièrent d'obtenir, en plus des subventions de mécènes, des subventions publiques garantissant le fonctionnement de ce qui devenait le Théâtre du Cercle. La période était pour cela favorable : le financement public des activités culturelles, et tout spécialement théâtrales, était alors en plein accroissement. Yvonne Segla obtint des fonds qui permirent de procéder à des aménagements de la salle, d'y préparer un spectacle, de l'entretenir sommairement. Le budget demeurait certes restreint, mais ne déparait pas avec l'« esthétique du peu » choisie par Meadow : les travaux de restructuration se limitèrent ainsi à la sécurisation du bâtiment et à l'installation de gradins. Par ailleurs, le principe d'une petite équipe, recourant à un équipement technique très réduit, fit en sorte que la subvention suffît pendant les premières années à assurer, comme le dit Yvonne Segla, « le fonctionnement du théâtre en ordre de marche ». La structure du budget et son utilisation s'accordait ainsi avec une sorte de dédain de l'économie quotidienne et de la réalisation de recettes régulières grâce à une activité économique continue<sup>18</sup>. Enfin, Alex Meadow et Yvonne Segla consentirent à des sacrifices personnels afin de ne pas grever le budget et firent preuve d'un grand ascétisme en travaillant dans un théâtre sous-équipé.

---

<sup>17</sup> Hughes dit ainsi que tout métier comporte dans le faisceau de tâches qu'il implique des activités perçues par ceux qui doivent les mener à bien comme ingrates et inférieures et qu'il appelle le « sale boulot ». Il ajoute que déléguer du « sale boulot » est une pratique commune. In Hughes, 1996, p. 75-85.

<sup>18</sup> Weber, 1995.

La valorisation et l'entretien du bâtiment sont des tâches qui incombent à Christophe Hörer depuis qu'il a repris la direction administrative. Toutefois, contrairement à son prédécesseur, il ne s'agit pas pour lui de se contenter d'un aménagement *a minima*.

*Le Théâtre du Cercle en tant qu'outil de théâtre, on le connaît, il n'y a rien de particulier à dire. Il y avait plutôt des aménagements que, moi, j'avais envie de faire. J'avais envie de récupérer la boutique d'à-côté. J'ai mis un peu de temps, mais ça y est, je l'ai achetée, j'ai réussi. J'ai également racheté les murs du café avec Alex Meadow pour protéger le café et que l'ensemble puisse rester uni. J'ai fait une salle de répétition en dessous. J'ai mis la climatisation dans le théâtre.*

Ces travaux se sont poursuivis par l'amélioration des infrastructures : électricité, équipement technique et sécurité. En stabilisant la structure architecturale très incertaine du bâtiment, Christophe Hörer effectue un travail qui lui confère une autorité morale.

Hormis l'aménagement et l'entretien du lieu, les directeurs administratifs ont pour charge d'assurer la vie du théâtre. Celle-ci reposait initialement sur une courte saison (d'octobre à avril), composée d'un ou deux spectacles mis en scène par Alex Meadow, lesquels, une fois représentés, partent en tournée à travers le monde. Comme le souligne Yvonne Segla, ces tournées ont une fonction dans l'économie du Théâtre du Cercle.

*On gagnait pas mal d'argent en tournée. Depuis le début, ce sont les tournées qui ont tout équilibré. La subvention... Il fallait faire attention, mais la subvention permettait quand même de tenir le Théâtre du Cercle correctement, et puis ce sont les tournées qui permettaient de compléter le budget. Parce qu'on vendait bien les spectacles, on les vendait moins cher que maintenant et moins cher que les derniers qui étaient sous ma protection mais on les vendait bien. Il y avait des demandes.*

En effet, les spectacles d'Alex Meadow ne font pas seulement salle comble au Théâtre du Cercle (la jauge du théâtre est presque toujours de 100 %), ils sont également très demandés à l'étranger. La prospection d'accueil pour les tournées n'est donc pas nécessaire. Si les tournées sont si rentables, c'est qu'elles comprennent non seulement l'achat du spectacle par la structure d'accueil, mais aussi la prise en charge par cette dernière de tous les frais de la troupe (voyage, hébergement et défraiement journalier). Lorsque l'ampleur des projets d'Alex Meadow en arrive à compromettre l'équilibre budgétaire du théâtre – troupe élargie, éléments scéniques et costumes importants, nécessité de voyages d'étude et de préparation –, la programmation de tournées très lucratives offre des ressources plus qu'appréciables, qui permettent au théâtre d'avoir une activité moins sporadique bien que non encore régulière.

Dans la première période d'existence du Cercle, les tournées laissant le théâtre inoccupé pendant de longues périodes, l'État, principal bailleur, demanda à ce que la salle accueillît des spectacles produits par deux autres structures théâtrales ne disposant pas de lieu de diffusion qui leur soit propre. Avec un sens aigu de l'adaptation, Yvonne Segla intégra pleinement des réorientations qui lui furent, en fait, imposées.

*Un des objectifs du Cercle est de fonctionner comme une structure d'accueil, d'être ouvert, de permettre à d'autres groupes de venir travailler auprès de lui ou avec lui<sup>19</sup>.*

Parallèlement, le Théâtre du Cercle se lança dans un ensemble d'activités (animations dans le lieu et en dehors, stages) qui requièrent de trouver d'autres financements que ceux dont il bénéficiait pour la création de spectacles. La directrice administrative se mit en quête du soutien financier d'organismes comme l'Association française d'action artistique, l'Office national de diffusion artistique (ONDA) ou des gouvernements étrangers. Le recours à ce type de subventions relevant toujours d'une forme de déni de l'économie quotidienne.

### ***L'administrateur-producteur***

Les fondements de la gestion de la salle de spectacle par le binôme Meadow-Segla s'appuient sur les compétences de gestionnaire d'un théâtre acquises par Yvonne Segla à la fin des années 1950. Riche d'une grande expérience d'agent d'auteurs et d'acteurs au sein d'une entreprise américaine, puis à son compte, elle participe, à cette époque, à l'aventure du théâtre populaire, alors en pleine expansion, ce qui lui fournit un solide savoir-faire dans la gestion des entreprises de spectacles. Yvonne Segla dit, par ailleurs, partager avec Meadow le goût de la recherche et de l'innovation théâtrale. Elle reconduisit au Théâtre du Cercle des mesures qui avaient été adoptées dans le théâtre populaire, visant à attirer le public socialement le plus varié possible : ainsi le Théâtre du Cercle appliqua-t-il un prix très bas de location de places (à peine plus de 2 €), lesquelles, à la demande du directeur artistique, n'étaient pas numérotées. L'augmentation progressive mais contenue du prix des places s'accompagna de l'introduction de catégories et d'une numérotation. Cette politique s'assortit de mesures de promotion du théâtre. Aux solutions classiques comme la publicité, jugée trop coûteuse, peu productive et peu conforme à l'esprit d'un service public, furent préférés des instruments innovants. Le premier est l'organisation d'avant-premières réservées au public, court-circuitant le travail de critique effectué d'ordinaire par les médias. Furent également proposés une représentation gratuite du spectacle en cours de création pour les habitants du quartier, ainsi que des spectacles gratuits spécifiquement conçus pour les enfants. Dans les années 1970-1980, les jeunes spectateurs, définis comme ayant peu accès au théâtre comme pratique culturelle, bénéficient d'ailleurs de toutes les attentions des politiques éducatives et culturelles, et partant des financements publics. Ils constituent un public captif susceptible d'assurer les recettes des entreprises théâtrales. Consciente de l'importance de conquérir ce public, la directrice administrative lança une campagne de prospection : 1 643 établissements scolaires

---

<sup>19</sup> *Rapport d'activité du [Cercle] 1977*, p. 4.

du secondaire furent ainsi contactés pour participer aux avant-premières. Des relations se sont ensuite nouées avec des enseignants qui ont permis de les inciter à faire venir leurs élèves au spectacle en leur proposant de participer à des répétitions publiques exclusives. Au travers de ces différentes mesures, Yvonne Segla conforta une autorité légale de directrice administrative fondée sur ses compétences de gestionnaire expérimentée et acquit une autorité morale du fait de son inscription dans une valorisation du théâtre comme service public, et non simplement comme marchandise.

Grâce à la coproduction de spectacles, le Théâtre du Cercle commence à avoir des saisons riches en pièces de théâtre invitées qui alternent avec des spectacles de danse, des récitals et quelques concerts de musique classique ou contemporaine, des chants et musiques du monde, des spectacles d'humoristes. Cette tâche de coproduction, Yvonne Segla l'assume pleinement. Elle reste, cependant, limitée du fait que les spectacles d'Alex Meadow continuent de requérir un usage intensif de la salle du Théâtre du Cercle.

Christophe Hörer est arrivé dans une organisation dont la notoriété n'est plus à faire, mais dont la survie économique est fragilisée du fait que les subventions ne couvrent plus le fonctionnement du théâtre en ordre de marche. Il a, pour sa part, acquis une solide renommée de directeur de structures théâtrales et musicales, avant de fonder sa propre société de production de spectacles, avec laquelle il a accumulé de multiples réussites financières. En reprenant des entreprises théâtrales connaissant des difficultés de gestion et en redressant leur situation grâce à une maîtrise des ressources et une valorisation des recettes, Christophe Hörer s'est vu auréolé du statut supplémentaire de capitaine d'industrie. Aux côtés d'Alex Meadow depuis la fin des années 1990, il a cherché à développer le potentiel théâtral et musical du Théâtre du Cercle, et à augmenter les capacités de production et de diffusion de la salle. Il a systématisé le principe des tournées des spectacles d'Alex Meadow et étendu le principe de la coproduction de spectacles, à la fois en variété et en quantité. Il a accompagné cette activité d'une réévaluation du prix des places, au motif que le public visé est plus argenté et habitué à des tarifs supérieurs. Compte tenu de la renommée du lieu, l'activité de coproduction est désormais une situation de service dissymétrique qui place le Théâtre du Cercle en position favorable ; en effet, devant les nombreux partenaires qui sollicitent une coproduction, la direction administrative peut imposer des règles qui limitent les risques liés au financement de toute création artistique et garantissent une activité économique devenue continue grâce à des recettes régulières.

Toutefois le travail de coproduction ne représente pas la tâche principale du directeur administratif. Pour Christophe Hörer, le travail noble, c'est la production des spectacles du grand metteur en scène auprès de qui il a toujours souhaité travailler. Devenues nécessaires à la vie du théâtre, les coproductions représentent, aux côtés des tâches de gestion courante de l'entreprise, le « sale boulot » qu'il fait en sorte de ne plus faire. Un an et demi après son arrivée, Christophe Hörer s'est adjoint les services d'un administrateur également producteur, Mathieu Oïli, à qui il délègue l'ensemble de ces tâches. Pour Mathieu Oïli, tout jeune administrateur n'ayant jamais travaillé dans une structure de

production et de diffusion d'une telle renommée, il est normal de gérer les subventions et leur renouvellement, d'établir et de veiller à respecter le budget de fonctionnement du théâtre et d'effectuer des tâches d'encadrement du personnel. La prise en charge de la plus grande partie des coproductions constitue également, pour lui, le moyen de disposer d'un lieu de diffusion pour les spectacles qu'il produit au travers de sa propre société de production.

### ***L'encadrement du personnel***

La tâche d'encadrement du personnel ne revêt pas la même valeur pour chacun des deux directeurs administratifs successifs. Pour Yvonne Segla, ce travail implique une participation à toutes les activités d'administration. Non seulement Yvonne Segla encadre de près les activités de ses agents subalternes, mais elle exerce un contrôle permanent du travail et ses employés sont tenus d'être constamment disponibles pour le bon fonctionnement du théâtre. Cette disponibilité est stimulée par le biais de compensations financières ponctuelles et proportionnelles à l'investissement que la directrice est seule à évaluer. Selon elle, la proximité relationnelle entre les membres de cette petite équipe de personnes formées sur le tas explique leur soutien à cette forme d'organisation du travail.

*Les gens, je les gérais beaucoup mieux que moi ! Les salaires, n'étaient pas énormes, mais il y avait beaucoup d'intéressement. Je n'ai jamais voulu m'engager à payer les gens au « fixe ». Au théâtre, on savait jamais de quoi l'année d'après serait faite, donc il ne fallait pas alourdir les charges fixes. Mais chaque fois qu'un truc marchait bien, ils avaient des primes, ils étaient intéressés au résultat. Quand les choses marchaient bien, on redonnait de l'argent. Je ne dis pas qu'on redonnait tout. On donnait suffisamment pour qu'ils soient tous très contents. Je crois.*

*Ils râlaient parce que j'étais souvent quelqu'un de difficile, que j'engueulais un peu les gens. Mais je les engueulais rarement à mauvais escient et au moins ils avaient l'impression qu'on s'occupait d'eux. Toujours mieux que lorsqu'on est anonyme dans une organisation. La structure était petite, il n'y avait pas tellement de monde. On connaissait tout le monde très bien, ils étaient là depuis longtemps, on suivait un peu leur évolution.*

Célibataire, Yvonne Segla, impose à une grande partie du personnel qui effectue des tâches de bureau en journée un travail supplémentaire d'accueil en soirée lors des représentations. Cette activité constitue, à ses yeux, le point fort des interactions entre le personnel du théâtre et le public. Pour la directrice administrative, « l'engagement total » qu'elle attend du personnel est lié à la nécessité d'éviter toute insatisfaction de la part du public. Par ailleurs, la volonté de toujours contrôler le travail effectué par ses employés conduit également Yvonne Segla à prendre part aux moindres aspects de la gestion du personnel (recrutement, salaires). Ainsi s'occupe-t-elle tout spécialement de la négociation des contrats des comédiens.

Formée à l'administration d'un théâtre au sein d'une équipe restreinte, Yvonne Segla a appris à définir son travail d'encadrement comme impliquant une participation de sa part. C'est pourquoi, en

dépît de la tension qu'elle fait peser sur le personnel, sa présence constitue également une aide dans l'accomplissement des tâches<sup>20</sup>.

Christophe Hörer fait preuve d'une conception différente du travail d'encadrement. Considérant que la gestion du personnel relève du travail de l'administrateur, il concentre son attention sur d'autres tâches.

*Je négocie quasiment tous les contrats de production et de coproduction pour les spectacles de Meadow. Pas tous les comédiens, mais la plupart du temps, oui. Enfin, les grandes bases. Mathieu Oili finit le travail. C'est vrai que c'est plutôt moi pour certains acteurs, parce que eux veulent que ça soit moi. À partir du moment où il y a en enjeu intellectuel vis-à-vis de Meadow, où il y a un enjeu philosophique, il y a un enjeu artistique, c'est moi. Il y a des acteurs qui sont engagés où il n'y a pas d'enjeu. Non pas qu'il n'y ait pas d'enjeu pour eux, mais il n'y aura pas le même enjeu vis-à-vis de Meadow, vis-à-vis de la troupe.*

Christophe Hörer introduit ainsi une hiérarchie qui n'existait pas du temps d'Yvonne Segla : il limite son travail aux contacts avec les personnes de statut égal au sien, ou qui disposent d'une importance en regard de la seule personne de l'organisation à laquelle il reconnaisse un statut supérieur, le metteur en scène et directeur artistique Alex Meadow.

*Il y a des hiérarchies dans les rôles. Je définis ça avec Meadow. Des relations, des choses compliquées entre les être humains, il y a tout un mélange de choses. Une fois que j'ai bien compris ce qu'il veut, ce qu'il ne veut pas, on fait un schéma, puis on essaie, en gros, de rester dans le schéma qu'on a envisagé, avec des fourchettes.*

*Ici, les choses ne sont pas comme ailleurs. D'abord, il y a l'histoire du Théâtre du Cercle. Il y a des piliers dans cette histoire. Il y a des habitudes. Il y a des rôles dans l'équipe. Mais tout ça, ce sont des non-dits. C'est comme une petite société, chacun joue son rôle. Il y a celui qui rassure, il y a celui qui emmerde, il y a le séducteur. Il y a celui qui a des problèmes de fric toute la journée. Il y a celui qui a tout le temps des emmerdements, je ne sais pas... Ils ont des personnalités. Il y a beaucoup de paramètres.*

Le travail d'encadrement du personnel artistique de Christophe Hörer s'effectue donc dans un cadre bien délimité, celui d'une organisation, mise en place depuis de nombreuses années, qui confère à certains acteurs un rôle social dépassant celui de simple employé recruté pour jouer dans un spectacle. Bien qu'il soit prescripteur de normes, Christophe Hörer doit prendre en compte les relations privilégiées et antérieures à son arrivée qu'entretiennent certains acteurs avec le metteur en scène.

En dehors des tâches qu'il effectue pour ces quelques acteurs historiques, la tâche ingrate de la gestion du personnel est laissée à Mathieu Oili, jeune producteur qui, lors de son recrutement à l'âge de 34 ans, était l'administrateur d'un chœur de chambre. Dès le départ, la tâche de gestion du personnel s'est avérée délicate, puisque Oili a rejoint le Théâtre du Cercle au moment de la mise en place de la réforme des trente-cinq heures concernant la réorganisation du temps de travail.

---

<sup>20</sup> Ce comportement est à comparer à celui du surveillant de salle habile décrit par William Foote Whyte dans son analyse du fonctionnement d'un restaurant : William Foote Whyte, « The Social Structure of the Restaurant », *American Journal of Sociology*, jan. 1949, vol. 54, p. 302-310.

*Les trente-cinq heures, ça a été beaucoup d'emmerdes. Je suis tout à fait pour former, inventer des solutions. Sans a priori. On a fait le choix qu'on nous incitait à prendre dans le cadre de notre activité culturelle, à savoir l'annualisation. On a tout respecté, tout ce qu'on nous a demandé. Conventions, accords. On a fait tout réglo vis-à-vis de l'inspection du travail. Et on s'y est mis à plusieurs, des professionnels, pour expliquer le système même de l'annualisation. Mais il y a encore beaucoup de gens ici, parce qu'ils ont une autre culture, une autre tradition, qui n'ont pas compris.*

*Hormis, pour nous, en termes de gestion, le travail supplémentaire, des conflits se sont accentués qui n'ont pas été dans l'intérêt du théâtre. Avant l'annualisation, le personnel du café, la technique, travaillaient au rythme du théâtre, donc faisaient beaucoup moins d'heures qu'ils étaient censé faire, et ils étaient aussi payés pour les jours où ils ne travaillaient pas. Les permanents au café, par exemple, ne travaillent pas pendant un mois et demi parce que Meadow répète. Mais pendant un mois et demi, ils sont payés. Avec l'annualisation, on leur fait rattraper leur mois et demi. Donc ils travaillent davantage.*

Le bilan que dresse Mathieu Oïli est similaire à celui établi au sein des théâtres nationaux, premières structures à avoir signé un accord avec les représentants du personnel sur l'entrée en application des lois Aubry sur la réduction du temps de travail (RTT)<sup>21</sup>.

*Au tout début, il y a eu des conflits avec toutes sortes de personnes. Des personnes qui ne sont plus là. Qui sont parties d'elles-mêmes ou dont on s'est séparé<sup>22</sup>. Il y a eu aussi des problèmes de communication. Il y avait beaucoup de causes, mais ça a été un déclencheur. Je pense que c'était quand même lié aux trente-cinq heures. La réforme n'a d'ailleurs apporté aucune embauche. Pour embaucher, il faut déjà des besoins, et il faut qu'il y ait des finances. Soit on était un organisme subventionné et le coût était couvert, et on était tranquille, soit on avait une activité commerciale, lucrative – et ce n'est pas non plus le but du lieu. On est dans une situation intermédiaire qui n'a rien favorisé...*

En dépit de ses difficultés, Mathieu Oïli interprète les conflits survenus après sa nomination comme étant intimement liés à l'introduction de la RTT, et n'ayant rien à voir avec la forme d'organisation du travail en vigueur au Théâtre du Cercle. Compte tenu de son inexpérience préalable de la gestion du personnel, il n'est pas en position de redéfinir la répartition des tâches et de remettre en question l'organisation du travail telle que prescrite par Christophe Hörer.

### ***La direction artistique, un territoire flou***

Pour ce qui est de la mise en scène et de la production (ou coproduction), la répartition des tâches entre les directeurs est, on l'a vu, bien établie et sans chevauchements possibles. Seule une délégation au travers d'une relation hiérarchique avec un subalterne est possible. Il est cependant un domaine où la répartition des tâches est moins nette: celui de la direction artistique.

---

<sup>21</sup> La mise en application de ces lois (entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2001) a souligné des différences catégorielles majeures et un coût budgétaire initial élevé. Dans ces structures subventionnées, elle a cependant permis la création de postes.

<sup>22</sup> Les conflits avec le personnel ont donné lieu à trois licenciements (N.d.a.).

La direction artistique d'un théâtre réside principalement dans les choix de programmation des spectacles pour chaque saison. Alex Meadow dispose du pouvoir de décision initial, puisque la représentation de ses spectacles constitue le pivot autour duquel viennent se greffer les autres événements. Lorsqu'elle était codirectrice, Yvonne Segla se contentait de choisir quelques spectacles par an afin de compléter la saison et de justifier la subvention de fonctionnement ; lorsque Christophe Hörer arrive, son passé de directeur d'un théâtre lyrique et sa situation de directeur d'un festival le conduisent tout naturellement à modifier la programmation en fonction de son savoir-faire. Comme à l'époque d'Yvonne Segla, Christophe Hörer dispose également, aux côtés du directeur artistique en titre, d'un pouvoir de décision artistique en matière de choix théâtraux.

*Mon objectif n'était pas d'introduire la musique dans ce théâtre. Mon objectif, c'était de travailler avec Meadow. Pour préparer les spectacles avec lui, produire les spectacles avec lui. Moi, je suis là pour répondre en fonction des demandes, je ne suis pas là pour lui dire ce qu'il faut faire. La grande programmation théâtrale et musicale, c'est moi qui la fais. Je lui suggère les choses. Lui, parfois, il a des envies. Par exemple le D., c'est lui qui a voulu le faire. Le R. ou le T., c'est moi.*

Le développement d'une orientation musicale s'est d'abord appuyé sur les réseaux de connaissances cultivés par le nouveau directeur administratif dans les milieux artistiques et les grandes entreprises ainsi que sur l'établissement de liens entre les structures qu'il dirige. Il a pris également appui sur l'exploitation d'une niche – la musique de chambre – en manque de salles, et sur les nouvelles politiques publiques favorisant le mécénat dans un secteur culturel peu subventionné.

*Je me suis attelé à la programmation théâtrale et musicale... C'est-à-dire que j'ai introduit la musique, qui n'existait pas. J'ai fait la programmation du théâtre. Je me souviens, j'ai commencé avec trois week-ends musicaux. Bach, Beethoven et Mozart. J'avais invité tous mes amis à y participer.*

L'arrivée d'Oïli, administrateur également producteur, a modifié le monopole de Hörer en matière de programmation musicale, l'initiative des choix de concerts que Mathieu Oïli coproduit devenant l'apanage de ce dernier.

*Pour ce qui est de la programmation au Cercle en coproduction, je prépare et j'en parle bien sûr à Hörer et à Meadow. C'est leur théâtre. Le fait de participer ne suffit pas à imposer. Et puis, ça ne m'intéresserait pas du tout. C'est leur outil, et c'est normal. Mais, dans les faits, ils me laissent beaucoup de champ.*

La programmation du Cercle s'enrichit ainsi d'une quarantaine de concerts, tout particulièrement des récitals de piano, de la musique de chambre et des ensembles vocaux, dont l'administrateur assume en partie la responsabilité financière en tant que coproducteur. Cela se matérialise concrètement par une moindre disponibilité de la salle pour le travail de préparation et de représentation des spectacles d'Alex Meadow. Autre signe de la part croissante de l'administrateur en

matière de programmation artistique, le fait qu'il mène à bien la tâche, « ingrate » aux yeux de Hörer, de louer la salle. Pour sa part, Mathieu Oïli voit plutôt le rôle comme un moyen de faire reconnaître ses talents d'administrateur, entre prise de risque et succès.

*Il se trouve qu'en tant qu'administrateur, je peux être amené à louer le théâtre. Mais même à la location, il faut faire attention à ce qu'on fait. J'essaie de préserver l'image du théâtre, en accord avec Meadow et Hörer. On a développé une image plus « chanson », mais il ne faut pas le faire n'importe comment. Entre Les D., H. A. et B. S., on est avec des artistes qui ne sont pas vraiment marginaux... B. S., par exemple, c'était son premier concert, elle a eu énormément de succès en disque, c'était très risqué. Ce sont des concerts fragiles. Les D., ce sont des artistes qui remplissent un mois et demi le Cercle, 500 sièges par soir, en plein de mois de juillet quand il n'y a, soi disant, plus personne, et qu'on ne voit jamais nulle part dans les médias. Et ils ont fait des choses qui étaient totalement en respect avec le Théâtre, avec l'espace. Ils ont un imaginaire qui correspond au Cercle.*

Selon Christophe Hörer et Mathieu Oïli, pour être programmé au Cercle, un spectacle doit être la création d'un artiste dont la notoriété ne repose pas sur des circuits commerciaux. Il doit s'adresser à un public restreint (en quantité et en qualité), comporter une scénographie qui valorise le lieu et soit valorisée par lui. Les critères de jugement artistique dont se revendiquent les différents directeurs reposent en fait sur la construction progressive d'une *esthétique* propre au Théâtre du Cercle. J'utilise ici le terme d'esthétique au sens dégagé par Howard Becker<sup>23</sup>, à savoir « un moyen pour les participants à un monde de l'art de les rattacher à la tradition de cet art, qui les autorise à réclamer les ressources et les avantages dont disposent normalement les personnes qui produisent cette sorte d'art. Une esthétique solidement étayée guide dans leur travail ceux qui prennent directement part à la production d'œuvres d'art précises en constituant un cadre permanent de référence aux décisions qu'ils prennent et qui, progressivement, confèrent à l'œuvre son caractère définitif ». Dans le cas du Théâtre du Cercle, cette esthétique se fonde sur un rapport prégnant au lieu, une programmation artistique construite autour des spectacles d'Alex Meadow, un choix de coproductions ciblées, l'existence d'un public structuré, et la convergence des politiques d'exploitation avec les évolutions suivies par les politiques de soutien à l'action artistique.

## **Les enjeux secondaires des cadres de l'organisation**

La politique d'un théâtre qui s'inscrit dans la durée, ou plus exactement son esthétique, n'est pas le seul produit des orientations d'un dirigeant. Elle résulte d'un ensemble de données étroitement imbriquées, qui conduit chacun des cadres à définir et à défendre des faisceaux de tâches. L'analyse des processus d'implication ne s'intéresse d'ordinaire pas aux dirigeants propriétaires d'une

---

<sup>23</sup> Becker, 1988, p. 148-149.

entreprise : on peut, en effet, penser que le maintien de leur participation à l'organisation sur un temps assez long découle automatiquement du fait qu'ils en fixent, eux-mêmes, les règles de fonctionnement et qu'ils en tirent donc les plus gros bénéfices. Toutefois, bien des dirigeants délaissent leur organisation et s'engagent dans de nouvelles entreprises alors même que celle à laquelle ils prenaient leur apportait des biens matériels et symboliques directs substantiels. À l'image du personnel subalterne, ses responsables doivent donc trouver des raisons autres de maintenir leur participation à celle-ci. Cela revient à dire que, pour accepter de mener à bien les tâches nécessaires au fonctionnement d'une organisation, les participants peuvent être amenés à développer des intérêts situés en-dehors de l'organisation par le biais d'« enjeux secondaires ». Ainsi, un cadre administratif qui souhaite acquérir un statut d'artiste dans le monde du théâtre pourra choisir de limiter son faisceau de tâches à une activité en pariant que l'exercice de celle-ci contribuera à lui procurer, dans le futur, une étiquette<sup>24</sup> artistique auprès des autres cadres de l'entreprise.

### ***Alex Meadow, la spiritualité et le statut***

La vie d'Alex Meadow ne se résume pas à sa carrière de metteur en scène. Son parcours s'inscrit sous le sceau d'une recherche ésotérique, laquelle l'a conduit à prendre part à un groupe se revendiquant des enseignements développés à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par un maître spirituel. Au début de son initiation, Alex Meadow se résolut à ne pas mélanger cette quête spirituelle, pour laquelle il pensait ne pas être suffisamment avancé, et son activité théâtrale. Le metteur en scène poursuivant toutefois ce cheminement métaphysique tout au long de sa carrière professionnelle, celle-ci s'en trouva naturellement imprégnée. Ainsi, dans les années 1960, Alex Meadow crée-t-il, parallèlement à son travail de direction d'une compagnie théâtrale de très grande renommée, une unité de recherche indépendante et entièrement subventionnée au sein de laquelle il expérimente certains principes de pratique théâtrale inspirés de sa recherche spirituelle. La fondation du Théâtre du Cercle, quelques années plus tard, lui permet d'opérer la réconciliation de son travail de recherche théâtrale et de sa recherche spirituelle.

Bien qu'elle soit tenue secrète par le metteur en scène et masquée par la partie du personnel qui en est directement informée, la recherche spirituelle de Meadow est connue de tous. Mieux : grâce à cette recherche spirituelle, Alex Meadow a acquis un statut social supérieur à celui traditionnellement dévolu au metteur en scène, rôle pourtant au sommet de la hiérarchie dans le monde du théâtre. Pour ses pairs, Alex Meadow n'est pas seulement un (remarquable) professionnel du théâtre ; il se voit qualifié de « maître » et de « sage », mais aussi de « magicien » ou de « sorcier » du théâtre.

---

<sup>24</sup> Selon Becker, certaines personnes sont en position d'étiqueter des individus en fonction de leurs actes. L'étiquette influence ensuite les comportements de chacun. Utiliser la notion « d'étiquette » permet de prendre en compte la qualification de certaines activités effectuée par des groupes en position de définition sans ériger cette qualification en jugement scientifique. cf. H. Becker, 1985, p. 201-234.

Non seulement la recherche spirituelle représente pour Meadow une implication supplémentaire dans ses activités théâtrales, mais elle lui fournit également une légitimité morale singulière aux yeux de ceux qui sont amenés à travailler sous sa direction. Le mystère volontairement entretenu autour de sa recherche ésotérique, associé au travail effectué avec les acteurs qui recueille toujours l'enthousiasme du public ainsi qu'à son exceptionnelle longévité, permettent à Alex Meadow de renouveler sans cesse la définition de ses qualités en termes de « prodigies ».

### ***Le producteur, le chef de famille et l'artiste***

Comme l'a montré E. C. Hughes, tout statut repose sur une reconnaissance formelle des compétences techniques, mais aussi sur un ensemble complexe de caractéristiques annexes. Il arrive que certaines de ces caractéristiques secondaires deviennent prépondérantes. Ainsi, dans le métier de producteur, la compétence réside dans le fait de savoir, d'une part, convaincre des artistes de procéder à la réalisation d'un projet, d'autre part de convaincre des financiers d'investir leur argent dans un projet artistique. Les producteurs tirent une rémunération de ce travail sous la forme d'un pourcentage sur les sommes investies. Dans le monde français du spectacle vivant, marqué par une tradition de théâtre « service public », cette dernière caractéristique est assimilée à une compétence de créancier, d'usurier : le producteur est avant tout celui qui sait faire fructifier l'argent à son propre avantage... En prenant le pas sur les autres compétences nécessaires à l'exercice du métier (la négociation, la gestion), cette caractéristique devient le « trait principal de détermination du statut »<sup>25</sup> du métier de producteur.

En devenant directeurs administratifs du Théâtre du Cercle, Yvonne Segla et Christophe Hörer, tous deux producteurs, se sont assurés une activité régulière au sein d'une entreprise de création théâtrale et musicale. Un aspect qui pourrait constituer, en soi, un moteur d'implication dans le fonctionnement de l'entreprise... Or il est patent que tous deux ont développé des « enjeux secondaires ». Segla et Hörer ont précisément cherché, à travers cette fonction, une revalorisation de leur statut de producteurs. Ils l'ont fait chacun de manière différente.

Marquée par son expérience fondatrice au sein du théâtre populaire, Yvonne Segla a dès le départ conçu le théâtre comme un service public. Une vision qu'elle et Meadow ont en commun : au Cercle, le metteur en scène a toujours souhaité rendre son théâtre nécessaire, et accessible à chacun. La politique d'exploitation du théâtre que la directrice administrative a instaurée en pratique au Théâtre du Cercle – prix bas, séances et animations gratuites –, sans conteste en adéquation avec cette

---

<sup>25</sup> À partir de l'exemple des Noirs qui obtiennent une reconnaissance formelle dans une profession comme la médecine ou la magistrature, Hughes dégage la notion de « *master status-determining trait* » pour décrire le poids de certains éléments de caractérisation annexes dans la définition du statut : la couleur de peau prend ainsi, pour les médecins noirs, le dessus sur toute autre caractéristique qui tendrait à la contrebalancer. In E. C. Hughes, « Dilemmas and Contradictions of Status », *The American Journal of Sociology*, vol. 50, n° 5, mars 1945, p. 353-359.

philosophie, lui a permis de valoriser une image de gestionnaire au service d'un public populaire et de la création. Au point que le public en oublie que le Théâtre du Cercle est une entreprise de statut privé, et qu'il l'associe à un théâtre public ! Un renversement dont la productrice Yvonne Segla – rôle qu'elle a occupé entre-temps, et qu'elle continue de tenir – tire les fruits : elle peut défendre, bilan à l'appui, que son activité n'est pas celle d'un « créancier », mais un élément nécessaire à l'accomplissement d'une mission de service public.

À l'instar d'Yvonne Segla, Christophe Hörer a cherché à revaloriser son statut de producteur en acquérant une nouvelle étiquette. Toutefois, la motivation de ce chef de multiples entreprises, qui a atteint les plus hauts statuts professionnels en tant que producteur ou directeur d'entreprises théâtrales ou musicales, est tout autre. L'enjeu, pour lui, fut l'obtention d'une reconnaissance de ses compétences artistiques.

Bien qu'il se soit fait connaître au début de sa carrière par des mises en scène de pièces lui ayant valu des critiques favorables, la faible durée d'existence du théâtre qu'il dirigeait, et dans laquelle ces pièces étaient montées, ne lui a pas permis de se voir accorder par ses pairs un statut d'artiste de renom. Sa carrière professionnelle se construit par la suite dans l'administration et la production, activités qui, comme il le souligne, ne bénéficient pas de la même honorabilité que le métier de metteur en scène ou directeur artistique.

*Je suis un producteur. En France, les gens détestent ça ! Je mets ensemble des êtres pour travailler sur un spectacle de théâtre ou un spectacle de musique. Mais pour les Français, un producteur, c'est un mec qui gagne du fric. Pour moi, un producteur, c'est quelqu'un qui met en place les capacités de personnes à créer un objet d'art, un objet artistique, ensemble, à partir d'une base qui peut être une œuvre... Je peux choisir un artiste, un décorateur... Janacek, c'est moi qui l'ai imposé en France. Je l'ai imposé comme compositeur parce que j'y croyais dur comme fer.*

Cette tâche de « faiseur d'artiste », Christophe Hörer cherche à la mettre en avant. Sa participation au Théâtre du Cercle répondait à son souhait de travailler avec l'un des rares metteurs en scène qu'il admire artistiquement et intellectuellement. Son implication dans une entreprise qui a construit sa réputation sur le caractère non commercial de sa politique d'exploitation vise à modifier l'étiquette conventionnellement méprisante de « vendeur » ou de « manager » que certains lui accolent dans le monde de l'art lyrique. De fait, son implication dans l'organisation Théâtre du Cercle a agi comme un tremplin, lui permettant de participer à des institutions toujours plus prestigieuses dans le monde du spectacle vivant. Preuve en est le fait qu'il est aujourd'hui directeur administratif, mais surtout directeur *artistique* d'une des plus célèbres salles d'art lyrique au monde.

## Conclusion

La pérennité du Théâtre du Cercle a dépendu de l'imbrication de plusieurs éléments. D'abord une esthétique distinctive, fondée sur son architecture. Ensuite, une implantation locale réussie, reposant à la fois sur une prise en compte, par le biais d'une tarification contenue, de la constitution sociale du quartier, et sur la conquête d'un public captif. Puis une programmation distinctive, qui a constitué un pôle d'attraction théâtrale et musicale pour un public moins local et de plus en plus mobile dans ses pratiques culturelles. Enfin, l'usage des tournées mondiales, comme soutien artistique et financier. Résultat, cette salle de spectacle s'est toujours révélée suffisamment en adéquation avec les évolutions du public, mais aussi de l'action publique en faveur du soutien à l'activité créatrice.

Du point de vue de la répartition des tâches entre les dirigeants, le fonctionnement de cette organisation ne diffère pas de celle d'une autre entreprise théâtrale. Cependant la définition de leurs tâches, ainsi que l'appréhension par les cadres de leur rôle social au sein de l'organisation, permettent de dire que tous trois, Meadow, Segla et Hörer, ont acquis certains des traits de ce que Max Weber appelle une légitimité *charismatique*<sup>26</sup>. Tous trois se voient en effet parés de qualités prodigieuses : Alex Meadow est défini comme capable d'être en communication avec le divin, ses mises en scènes rencontrent un succès constant, il connaît une longévité inaccoutumée dans le monde du théâtre ; Yvonne Segla a « fait des miracles » avec un budget très limité en rendant opérationnelle une salle en ruines ; Christophe Hörer est un « sauveur de théâtres », qui a permis à des entreprises théâtrales ou musicales de devenir florissantes alors qu'elles étaient prêtes à fermer. Leur autorité provient également de sacrifices personnels : Alex Meadow et Yvonne Segla ont toujours fait preuve d'un certain ascétisme ; les positions politiques que Christophe Hörer a défendues dans les périodes de crise lui ont valu la reconnaissance du personnel.

Leur position de chef est renforcée par une division du travail qui concentre le pouvoir de décision entre leur main – un pouvoir constamment légitimé par différentes formes d'autorité. Alex Meadow entretient son autorité intellectuelle en cumulant choix des textes, travail d'adaptation et de traduction sur chacune de ses productions. Yvonne Segla a su maintenir une autorité morale en jouant sur la définition d'un produit artistique comme service culturel Participation et contrôle ont assis la légitimité de ses prescriptions et renforcé l'autorité de son statut. Christophe Hörer a non seulement stabilisé la structure financière de l'entreprise, garantissant sa légitimité de gestionnaire, mais, en renforçant la structure architecturale du bâtiment, il a travaillé à acquérir une autorité morale. Enfin, la prise en compte des *enjeux secondaires* développés par Meadow, Segla et Hörer met au jour les ressorts de leur implication dans le fonctionnement du Théâtre du Cercle : bien que ceux-ci aient été fondamentalement différents, ces enjeux secondaires ressortissent à une valorisation de leur statut pourtant déjà élevé.

---

<sup>26</sup> M. Weber, *Sociologie des religions*, Gallimard, coll. Bibliothèque des sciences humaines, Paris, 1996, 546 p.



## Chapitre 2

### Les acteurs

*Les acteurs constituent la ressource la plus visible et la plus essentielle à l'activité théâtrale. Les interactions préparées qu'ils entretiennent en présence de tiers (« le public ») sont l'élément fondamental de la représentation théâtrale. Les productions auxquelles participent les acteurs sont délimitées et modelées par leurs compétences, leurs connaissances, leurs expériences, leur implication dans le théâtre, leurs perspectives et leur disponibilité spécifiques<sup>27</sup>.*

La langue française, qui opère un clivage historique entre *comédien* et *acteur* pour désigner un même métier, place les personnes engagées dans le monde du théâtre devant un choix lexical qui n'est pas anodin. Je conserverai l'appellation d'« acteurs », d'ailleurs préférée par les personnes travaillant au Théâtre du Cercle, parce qu'elle revêt une signification quant à la position de ce groupe dans la division du travail, non seulement au sein de l'entreprise d'Alex Meadow, mais également au sein des entreprises en général. Toutefois, bien que cette dénomination souligne l'importance qui leur est accordée – ce sont les seuls à être définis comme des personnes qui *agissent*, car sans eux, dans le monde du théâtre, les pièces resteraient des œuvres littéraires –, elle ne permet pas de comprendre l'ensemble des tâches que leur travail implique, la variété des personnes qui effectuent ces tâches dans l'organisation, leurs places respectives et, plus généralement, leur statut social.

Les acteurs du Théâtre du Cercle ne font pas partie du personnel permanent de l'entreprise : ils sont embauchés par le metteur en scène sur la base de contrats à durée déterminée<sup>28</sup>. Bien que la présence

---

<sup>27</sup> E. J. Lyon, *Behind the Scenes : the Organization of Theatrical Production*, thèse de doctorat non publiée, Northwestern University, Evanston, Illinois, 1975, p. 37 (je traduis).

<sup>28</sup> Pour le spectacle vivant, il existe un contrat de travail dérogatoire au CDD de droit commun, les contrats à durée déterminée dits d'usage fixés par l'accord interbranches du 12 octobre 1998. L'article L. 954 du Code du travail relatif à la formation professionnelle établit un lien entre la qualité de « salarié intermittent du spectacle » et l'embauche par le biais

récurrente de certains acteurs dans les spectacles du metteur en scène et directeur artistique contribue à entretenir le mythe d'une troupe permanente au Cercle, celle-ci n'existe pas, et n'a jamais existé<sup>29</sup>.

Un tiers des douze acteurs observés joue au Théâtre du Cercle depuis de très nombreuses années ; les deux autres tiers n'ont généralement participé qu'à une création (à noter qu'un acteur a pris part à deux créations à quinze ans d'intervalle). Le groupe, d'origines nationales diverses, est largement dominé par les hommes : quatre hommes pour une femme, ce qui assez représentatif des distributions des spectacles de Meadow, toujours caractérisées par une prépondérance masculine. Une large majorité est issue des classes populaires<sup>30</sup>.

Par leur appartenance à une compagnie de renommée internationale, dirigée par un metteur en scène également doté d'une réputation qui traverse les frontières, les acteurs du Théâtre du Cercle bénéficient déjà de deux éléments positifs favorisant un statut élevé dans l'échelle des carrières. Ils ne sont pas seulement des professionnels, c'est-à-dire, comme le souligne Eleanor Lyon, des acteurs qui sont à même de revaloriser l'aspect artistique de leur travail rémunéré aux dépens de l'aspect commercial et qui vivent totalement de leur art ; ils sont, selon les catégories dégagées par H. Becker, des professionnels *intégrés* (cf. définition au chapitre 1).

On peut, en première approche, diviser l'ensemble des douze acteurs observés en deux groupes : les plus de 60 ans, les moins de 40 ans. Parce qu'ils confèrent à la relation d'acteur à metteur en scène la dimension, classique, d'une relation de *maître à élève*, parce qu'ils se font les hérauts du travail théâtral de Meadow, et parce qu'ils montrent une grande fidélité au Théâtre du Cercle par la constance et la régularité de leur participation, la plupart des acteurs les plus âgés apparaissent comme des *disciples* au sens wébérien. La connotation religieuse de ce terme n'est pas un hasard : les « disciples » sont les auxiliaires permanents d'un prophète, liés à celui-ci par des liens purement personnels, et eux-mêmes souvent dotés d'une qualification charismatique<sup>31</sup>. Parce qu'ils conçoivent la relation au metteur en scène comme une relation provisoire d'employeur à employé, non caractérisée par la

---

d'un CDD d'usage. D'après le *Guide-annuaire du spectacle vivant 2002-2003*, éd. Centre national du Théâtre, Paris, 2002, 1279 p., p. 77-103 et 218.

<sup>29</sup> Dans un article sur les troupes de théâtre, Serge Proust souligne qu'en dépit de son extrême rareté la troupe de théâtre constitue une forme idéale d'organisation collective qui détermine les pratiques et les discours de la plupart des membres du monde du théâtre public français, en opposition avec une division du travail croissante et les contraintes que fait peser l'obligation de s'insérer dans le cadre de politiques culturelles et de répondre à des contraintes administratives. Cf. Serge Proust, « La communauté théâtrale, entreprises théâtrale et idéal de la troupe », *Revue française de sociologie*, vol. 44, n° 1, 2003, p. 93-113.

<sup>30</sup> Une situation originale, si l'on en croit les données sociales générales sur les acteurs français qui ressortent de l'enquête menée par Pierre-Michel Menger à partir des informations du GRISS (Groupement des institutions sociales du spectacle). L'enquête fait en effet apparaître que 51 % des comédiens et comédiennes sont, par leur père, enfants de cadres des professions artistiques ou intellectuelles supérieures. Seuls 10 % sont fils ou filles d'ouvriers et 17 % ont un père issu de la catégorie des professions intermédiaires. La proportion d'acteurs originaires d'une classe sociale aisée est plus importante chez les femmes que chez les hommes. Voir Pierre-Michel Menger, *La Profession de comédien. Formations, activités et carrière dans la démultiplication de soi*, ministère de la Culture et de la Communication, Département des études et de la prospective, Paris, 1997, 455 p.

<sup>31</sup> Weber, 1996, p. 167-169.

dépendance à un maître ou un guide spirituel sans pour autant refuser de définir les interactions théâtrales en termes ésotériques, les jeunes acteurs sont quant à eux des *croyants non pratiquants*<sup>32</sup>.

## Les « disciples » du Cercle

Dans le langage du public fidèle, l'expression « les acteurs de Meadow » est commune. Elle s'appuie sur la présence récurrente d'un petit groupe d'acteurs qui, parce qu'ils se sont produits à de multiples reprises et depuis longtemps, à la fois dans des spectacles du metteur en scène et sur la scène du Théâtre du Cercle, montrent un attachement plus important à l'institution. Toutefois le Théâtre du Cercle ne constitue pas le seul lieu d'exercice de leur activité professionnelle : Outre le fait que ces acteurs soient souvent eux-mêmes des metteurs en scène de théâtre, ils sont également engagés dans une carrière cinématographique.

Les « disciples » sont au nombre de cinq : Ray Burgess (britannique), Raoul Chénabi (français), Shigekuni Honda (japonais), Soumaoro Kanté et Aboubacar Sidibé (tous deux maliens). Trois d'entre eux, Ray Burgess, Raoul Chénabi et Shigekuni Honda, travaillent au Cercle depuis le début des années 1970 ; les deux autres ont pris part à un spectacle d'Alex Meadow pour la première dans les années 1980. Les origines sociales des membres du groupe sont diverses : deux acteurs sont issus de la classe moyenne – Ray Burgess et Soumaoro Kanté –, deux proviennent des classes populaires – Raoul Chénabi et Aboubacar Sidibé –, enfin, les parents de Shigekuni Honda appartenaient à la classe supérieure.

Malgré leurs origines nationales et sociales distinctes, les acteurs qui ont intégré le Cercle dans les années 1960-1970 ont en commun un certain nombre de valeurs. Tous font de leur participation à une branche du monde du théâtre impliquée dans la réforme des mœurs de la société la motivation suprême de leur engagement ; ils préfèrent travailler au sein d'un univers restreint, quitte à accepter de dépendre de revenus sporadiques, plutôt que de sacrifier leur idéal en prenant part à des spectacles qui ne servent pas les mêmes revendications. Cette dénégation forte de l'économie s'assortit de tout un ensemble de positions de principe sur l'art et le commerce qui les conduit, par exemple, au début de leur carrière, à ne pas chercher à s'adjoindre les services d'un agent d'acteurs, voire à éconduire ceux qui les sollicitent. De ce fait, ils réduisent d'emblée, et volontairement, leur mobilité individuelle dans

---

<sup>32</sup> L'expression « croyant non pratiquant » est une transposition de l'appellation choisie par Grace Davie « croire sans appartenir » (*believers but not believers*) pour rendre compte du comportement religieux des Britanniques, marqué d'une part par un attachement « aux sentiments, à l'expérience et aux croyances religieuses plus mystiques », d'autre part par le déclin de l'orthodoxie religieuse et de la pratique régulière (Grace Davie, *La Religion des Britanniques. De 1945 à nos jours*, Genève, Labor et Fides, 1996). Comme l'auteur, je soulignerai toutefois la nécessité de ne pas prendre les termes « croire » et « pratiquant » dans leur acception la plus stricte. La dénomination « croyant non pratiquant » vise à décrire la reconnaissance par ces acteurs d'un besoin de spiritualité sans que cela implique une pratique religieuse inspirée du mouvement auquel appartient Meadow. Ils se distinguent des « adeptes », au sens de Max Weber, en ce que, bien qu'ils apportent leurs services au prophète et qu'ils soient sociétésés pour former un groupement communautaire provisoire, ils n'attendent pas le salut de la mission du prophète (in Weber, 1996, p. 168).

le monde du théâtre<sup>33</sup>, ne travaillant qu'avec ceux qui partagent leur vision, au risque de ne pas avoir des revenus suffisants. Dans la mesure où ils appartiennent à un groupe de personnes qui assure l'emploi et détermine les voies d'accès à une promotion dans la hiérarchie des emplois, ils font partie de ce qu'Howard Becker appelle une « coterie »<sup>34</sup>. De ce point de vue, intégrer une compagnie théâtrale qui cumule approche avant-gardiste du théâtre, renommée et financements publics constitue une perspective d'amélioration du statut : elle leur permet de concilier leur position de principe à l'égard du théâtre (l'art contre le commerce), leurs exigences artistiques, et un contrat d'emploi plus stable.

Pour la plupart de ces acteurs, l'entrée dans le groupe dirigé par Alex Meadow eut un caractère providentiel. Elle représenta une ouverture à un moment de leur vie professionnelle où les perspectives de se maintenir sur un marché du travail très restreint les auraient obligés à résoudre de manière pragmatique le conflit entre leur activité théâtrale et une activité rémunératrice. Les récits qu'ils font des conditions dans lesquelles ils ont intégré le groupe du metteur en scène mettent en lumière certaines caractéristiques qui agissent comme autant de prérequis : tous disposaient déjà d'une pratique théâtrale, avaient défini le genre de théâtre dans lequel ils ne voulaient plus travailler, avaient envie de se lancer dans de nouvelles expériences théâtrales. Ajoutons que la plupart n'avaient pas d'attaches familiales fortes, ni de charge familiale au moment où ils rencontrèrent Meadow : quatre d'entre eux étaient célibataires et sans enfants, trois venaient de perdre leur père, l'un d'entre eux – Aboubacar Sidibé – quittait son pays d'origine. La séparation d'avec leur environnement familial et culturel fut un élément décisif dans l'engagement des disciples.

La rencontre avec Meadow modifia leur point de vue sur leur carrière passée. Dans les entretiens qu'il eut avec eux, le metteur en scène valorisa en effet une partie de leur parcours professionnel de théâtre qu'ils pensaient peu glorieux, ce qui leur permit de pressentir les possibilités de se réconcilier avec eux-mêmes, et d'introduire une cohérence entre leurs aspirations personnelles et leur métier. Avec le recul, Ray Burgess, né en 1945, confère à ce changement dans sa carrière d'acteur une dimension quasi mystique, qui fait directement référence à la nouvelle définition du théâtre qu'il a pu développer au contact d'Alex Meadow, et au besoin que partagent tous ces acteurs d'un développement spirituel.

*Il y avait beaucoup de changements en 1968-1970, quand j'ai rencontré Alex. À ma grande surprise, Alex faisait partie de tout ce mouvement. Je l'avais vu alors que j'étais un jeune acteur à la Royal Shakespeare Company, et ça m'avait intrigué. J'ai vu les exercices que les acteurs*

---

<sup>33</sup> Je choisis ici la définition de E. C. Hugues concernant la mobilité individuelle dans le travail, c'est-à-dire que « l'individu fait en sorte d'acquérir les qualifications qui lui permettent d'accéder à un certain niveau dans la hiérarchie du métier, et par la suite – c'est du moins ce qu'il espère – dans la hiérarchie économique et sociale. Plusieurs conditions limitent son choix, notamment l'information disponible au moment, variable selon le type de travail, où se prennent les décisions déterminantes ». In Hughes, 1996, p. 7.

<sup>34</sup> L'auteur démontre que l'évolution vers des postes de statut envié dans la carrière des musiciens, se fait grâce à un ensemble d'obligations réciproques établies entre musiciens occupant des postes de statut différent et agissant, à chaque niveau, comme des parrains les uns vis-à-vis des autres. H. S. Becker, *Outsiders. Études de sociologie de la déviance* [1963], éditions Anne-Marie Métailié, Paris, 1985, 247 p., p. 128-139.

*faisaient avant de jouer, je les ai vus s'amuser avec les mots, les mouvements, marmonner. Je les avais regardés se déplacer. Je n'avais jamais vu ça auparavant. C'est ce qui m'a plu. Et puis, après, j'ai fait ce voyage à moto pour aller voir ma petite amie. À ce moment-là, je ne faisais plus partie de la Royal Shakespeare Company. Je venais de faire un film, que j'ai revu récemment : j'avais de longs cheveux noirs et une très longue barbe. Il était évident que quelque chose m'était destiné. J'étais très illuminé. Il ne fait aucun doute que j'étais prêt à rencontrer Alex Meadow. C'est amusant de constater à quel point les choses sont déjà écrites.*

*Je ne le connaissais pas. On a eu une conversation. Une conversation passionnante. Après ça, j'ai eu le sentiment que tout ce que j'avais fait était intéressant. Je n'avais jamais vu les choses comme ça. J'ai donc décidé de partir. Mon père était mort et j'étais vraiment triste. Je ne voyais pas ça comme une occasion à saisir. Il m'a demandé si je voulais passer une audition, et j'ai pu être auditionné à Paris.*

Pour les acteurs originaires d'Afrique de l'Ouest, la participation à des spectacles du Théâtre du Cercle signifie d'obtenir enfin que la pratique de l'art dramatique subvienne à leurs besoins financiers et à leurs responsabilités familiales et sociales. À cette période – les années 1980 –, cependant, le marché théâtral est encore très étroit pour les acteurs noirs, réservé à un « emploi »<sup>35</sup> stéréotypé, pour lequel l'aspect physique joue un rôle majeur : l'immense majorité des agents et des directeurs de casting pratiquent le *typecasting*, ou sélection par type d'emplois<sup>36</sup>. Bref, il est plus facile pour un acteur noir de trouver un rôle dans une pièce avec des personnages noirs que dans une pièce où il n'en est pas prévu... Pourtant, se mettent en place des réseaux informels de metteurs en scène de renommée internationale préoccupés par la « sortie de l'emploi » et du *typecasting*, pour lui préférer le *job-matching*, ou « correspondance de poste » – expression qui désigne de manière générale un système où employeurs et employés essaient sans cesse des combinaisons jusqu'à ce que la meilleure soit trouvée. Alex Meadow en fit partie.

### ***La constitution d'une histoire commune***

---

<sup>35</sup> L'emploi est ici pris au sens d'« ensemble des rôles d'une même catégorie requérant, du point de vue de l'apparence physique, du tempérament et de la sensibilité, des caractéristiques analogues et donc susceptibles d'être joués par un même acteur. » La répartition des rôles entre comédiens sur la base des emplois a connu son apogée au XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles (par exemple : rôles de jeune femme répartis en emploi d'ingénue, d'amoureuse ou de jeune première ; de femme d'un certain âge en mère noble, duègne ou caractère). La notion d'emploi commandait le fonctionnement d'une troupe servant un répertoire. D'après G. Goubert, « Emploi », in Michel Corvin (dir.), *Dictionnaire encyclopédique du théâtre*, Larousse, Paris, 2001, 1894 p., vol. II, p. 569-572. Si le terme est aujourd'hui récusé par les comédiens, les processus de sélection des acteurs pour les distributions révèlent que le concept et les critères utilisés dans la typologie des rôles à laquelle il renvoie sont toujours d'actualité.

<sup>36</sup> À la suite des travaux de Faulkner, une équipe de chercheurs dirigée par E. Zuckerman a montré que dans l'industrie du film à Hollywood, pour entrer sur le marché de l'emploi, les acteurs doivent acquérir une solide identité professionnelle (*robust identity*) correspondant à l'une des catégories utilisées par ceux qui contrôlent l'accès aux rôles (agents, directeurs de casting) dans leur sélection par emploi (*typecasting*). Cette identité, ils l'acquière en confinant leur participation à des films et à des catégories de rôles identiques. Les acteurs qui ont stabilisé leur position sur le marché augmentent leurs possibilités d'emploi en se libérant progressivement des étiquettes « d'emploi » qui leur sont accolées et en variant les types de rôles dans lesquels ils peuvent jouer. À une solide identité, ils substituent peu à peu une « non-identité ». D'après R. R. Faulkner, *Music on Demand : Composers and Careers in the Hollywood Film Industry* [1983], Transaction, New Brunswick (N. J.), 2003, 281 p. ; R. R. Faulkner et A. B. Anderson, « Short-Term Projects and Emergent Careers : Evidence from Hollywood », *American Journal of Sociology*, n° 92, 1987, p. 872-909. Voir aussi E. W. Zuckerman, T.-Y. Kim, K. Ukanda, J. von Rittman, « Robust identities or Nonentities ? Typecasting in the Feature- Film Industry », *American Journal of Sociology*, vol. 108, n°5, mars 2003, p. 1018-1074, p. 1040.

Aux éléments de culture commune (appartenance à un milieu théâtral restreint et élitare, méthodes de travail novatrices), viendra s'ajouter, pour ces acteurs, le partage d'un ensemble d'expériences fondatrices, lesquelles scellent une *histoire commune*<sup>37</sup> qui donnent une dimension très spécifique au Théâtre du Cercle.

Au moment de la création de la compagnie du Cercle, Shugekuni Honda et Ray Burgess, ceux des cinq « disciples » qui y participent, ne sont pas sollicités pour jouer devant le public français. Alex Meadow leur propose tout d'abord de prendre part à des voyages de découverte et d'expérimentation à travers le monde. Ces « voyages de préparation et de recherche » constitueront par la suite un instrument clef du travail de Meadow. Ils ont pour but de placer les acteurs dans des situations où tout recours à un repère classique est inopérant, afin qu'ils expérimentent, avec un œil dépourvu d'a priori, des activités hors de la pratique classique du jeu dramatique, faisant souvent appel à des techniques de développement personnel.

Afrique, Moyen-Orient, États-Unis : pour leur nouveauté (dépaysement, découverte de pratiques culturelles différentes), leur difficulté (maintenir un travail théâtral quelle que soit la situation) et leur intensité (des séjours prolongés à l'étranger et la vie en communauté qu'ils imposent), ces expériences ont marqué les esprits de ceux qui y ont pris part. Elles eurent tout du voyage initiatique : les acteurs ont été intentionnellement placés face à des situations déroutantes par un initiateur – Meadow – qui leur a fourni des réponses, a réorienté leur interprétation et a validé leur progression, et qui les a ainsi guidés, pas à pas, à mesure de leur progression<sup>38</sup>. Pour certains, comme Burgess, ces expériences initiatiques représentent aussi un passé idéal presque mythifié.

*Partout où nous sommes allés, les choses ont disparu. Nous sommes allés en Afghanistan, et l'Afghanistan que nous avons vu quand nous avons tourné R. a disparu. Il a disparu à tout jamais. L'Iran aussi. L'Afrique que nous avons vue a disparu. Je ne connaissais rien de ces endroits. Je ne savais pas que je les verrai et je ne savais pas que, d'une façon ou d'une autre, ils disparaîtraient. Je ne savais pas que de telles cultures existaient. Je ne peux pas dire à quel point j'étais innocent. Il a fallu que quelqu'un à l'instinct extraordinaire rende cela possible. Je comprends maintenant que c'était cette école. Tous ceux qui sont allés en Iran ne sont pas allés en Afrique. Mais l'intensité de l'expérience crée automatiquement l'intensité des relations, car nous étions guidés de façon à ce que quelque chose de passionné se produise entre nous. En Afrique, nous étions tout le temps ensemble. Il y a eu des événements étranges, des choses merveilleuses, d'une nouveauté terriblement excitante. Et tout cela, nous l'avons partagé. Nous ne vivions pas toujours dans l'harmonie. Nous ne sommes jamais sentis obligés de nous aimer les uns ou les autres. Nous avons juste fait des choses ensemble qui étaient très exigeantes, très inhabituelles, souvent difficiles et qui nous ont apporté beaucoup de satisfactions. En vérité, c'est l'association de toutes ces personnes qui a changé l'expérience. Et la possibilité permanente d'un échange très riche.*

Sous l'impulsion du metteur en scène, la simple nouveauté et l'exotisme de la situation se sont transformés en série d'événements exceptionnels. Par ailleurs, les multiples expériences de

---

<sup>37</sup> L'appartenance à un groupe est une affaire symbolique qui repose sur l'établissement d'une terminologie commune nécessaire à l'acte coopératif et qui s'inscrit dans une histoire qui dépasse largement la conscience de faire partie d'une famille et d'une classe sociale. In Anselm. L. Strauss, *Miroirs et masques. Une introduction à l'interactionnisme* [1989], éditions Anne-Marie Métailié, Paris, 1992, 191 p., p. 117 (1992a).

<sup>38</sup> Strauss, 1992a, p. 186.

participation à la vie quotidienne ayant été constamment associées à une implication professionnelle, Alex Meadow acquit ainsi un statut de guide des consciences. Bon nombre de metteurs en scène prendront eux aussi appui sur la découverte de cultures différentes pour amener les acteurs à prendre part à des expériences personnelles qui effacent les limites entre l'activité de comédien et la vie privée : c'est ainsi que Julian Beck et Judith Malina ont fonctionné avec les acteurs du Living Theatre et fonctionné, mais aussi Ariane Mnouchkine avec sa troupe du Théâtre du Soleil.

C'est parce qu'elles ont été vécues par un nombre suffisant d'acteurs qui sont restés membres du Cercle, bien au-delà de la période à laquelle elles se sont déroulées, que ces expériences personnelles et professionnelles se sont constituées en histoire commune. Après la période « héroïque » de ces premiers voyages, l'expérimentation théâtrale s'est poursuivie par d'autres moyens : exercices d'appropriation de l'espace, animation de stages et d'ateliers divers, improvisations devant des détenus et des enfants handicapés, apprentissage d'arts martiaux et de danses variés, nouveaux voyages de préparation à l'étranger... Des expériences, dans et hors de la salle de théâtre, qui ont permis à ceux qui n'ont pas pris part aux voyages de s'intégrer dans le groupe.

En proposant ce type d'activités très mobilisatrices, le metteur en scène vise également à contrecarrer le risque de moindre implication dû à l'allongement des répétitions, lui-même rendu nécessaire par la présence d'acteurs qui ne partagent pas tous les mêmes conventions de travail. Et, derechef, ces activités étant conduites avec un même noyau d'acteurs, elles participent de la construction de leur histoire commune, de même qu'elles perpétuent le lien, très fort, entretenu par les « disciples ».

Les premiers disciples participent à la vie professionnelle du Cercle depuis plus de trente-cinq ans. Ce sont pour beaucoup, je l'ai dit, des personnes déracinées ; il n'est pas étonnant, dès lors, de constater que les liens qui les unissent soient proches des liens familiaux. Mais surtout, du fait de la stabilité et de la longévité du Théâtre du Cercle, et du fait que celui-ci est toujours resté leur lieu de travail principal, les disciples ont développé une forme de vie et de travail distincts. Pour reprendre les termes d'E. C. Hughes, ils ont partagé « une existence en partie commune, avec un minimum d'isolement par rapport aux autres, une même position dans la société et peut-être un ou deux ennemis communs »<sup>39</sup>. Au même titre que certains sous-groupes ethniques, religieux ou professionnels, les disciples se sont constitué une *culture* particulière.

### ***La recherche spirituelle comme moteur d'implication***

Les disciples du Théâtre du Cercle ont développé un système de croyances communes dont l'élément extérieur est la référence constante aux notions d' « absolu », d' « invisible » et d' « esprit ».

---

<sup>39</sup> In E. C. Hughes, *Students' Culture and Perspectives : Lectures on Medical and General Education*, University of Kansas Law School, Lawrence (Kansas), 1961, p. 28-29 ; cité dans Becker, 1985, p. 104.

afin de décrire différents aspects de leur travail. L'utilisation d'un lexique à forte connotation religieuse n'est pas accidentelle : bien que les disciples s'en défendent, la culture commune qu'ils ont développée repose sur le partage d'une tradition qui a toutes les caractéristiques d'une religion.

Pour les disciples, le théâtre est une Voie spirituelle<sup>40</sup>. Cette croyance, qui influence la définition que les acteurs ont de leur travail et le type d'interactions qu'il convient, selon eux, de rechercher dans l'accomplissement des tâches nécessaires à leur métier, s'inspire de la vision du monde développée par les taoïstes. À leur arrivée au Centre, les disciples étaient tous en quête d'une nouvelle approche du théâtre, attitude qui s'inscrivait dans une remise en question générale du fonctionnement de la société dans laquelle ils vivaient. Après quelques années au Cercle, Shigekuni, né en 1933, en est venu à penser qu'il trouverait la solution à certaines frustrations :

*Ce que j'ai appris d'Alex Meadow, c'est que rien n'est définitif. Bon ou mauvais, ça n'existe pas. Le jugement existe, mais la manière de penser n'est jamais juste ou fausse. Il n'y a pas une seule façon de penser. Il y a toujours une autre solution. Mais il n'y a pas non plus de forme. Dans le travail, il peut toujours y avoir de multiples voies, de multiples directions. Donc, dès qu'on décide, il n'y a plus de vie. C'est mort : on devient autoritaire ou professeur.*

*Si on peut trouver quelque chose d'absolu, d'invisible, à ce moment-là on peut accepter tous les phénomènes qui bougent, qui changent. On doit trouver une force intérieure, ou sentir quelque chose qui vient de loin. Si on peut sentir cette force, on peut accepter qu'il n'y ait rien d'absolu. Mais, parce que les gens n'ont pas d'absolu, ils créent la morale, l'autorité, les méthodes, pour échapper aux angoisses, aux peurs. Mais ce phénomène d'où vient-il ? Je ne sais pas ce que c'est ?*

*[Est-ce que les comédiens avec lesquels vous avez travaillé sont préoccupés par ça ?]*

*Nous n'en parlons jamais. Vous savez, nous parlons de travail. Mais tout le monde reconnaît qu'Alex Meadow est un génie ! [Rires]*

*[Cette quête de l'absolu, c'est ça la recherche spirituelle ?]*

*Pour certains, ça peut être une recherche spirituelle. Pour d'autres, ça peut être différent. Moi, je n'ai pas trouvé l'absolu. J'aimerais bien.*

Le travail auprès du metteur en scène Alex Meadow permet de substituer les critères classiques d'évaluation du jeu du comédien par de nouveaux critères. Pour les « disciples », la relation de l'acteur au spectacle, c'est-à-dire la justesse de son jeu, n'est plus définie en fonction de la relation du personnage au texte, mais en fonction de sa capacité à accéder à un état de conscience particulier, lequel libère des énergies qui lui permettent d'être en harmonie avec le personnage, dans la situation. Lorsque Raoul Chénabi exprime sa vision du travail de l'acteur, celle-ci est totalement pénétrée de certains principes fondateurs des voies d'accès à la « conscience de soi » développées dans les courants mystiques des grandes religions, mais aussi de la vision d'Alex Meadow sur la question du rôle sacré du théâtre<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Le terme de « voie » renvoie principalement à l'un des sens du mot chinois *tao* : une route, un chemin. Toutefois, dans le contexte spirituel des textes fondateurs du taoïsme, le terme renvoie aussi à la notion de Vérité ultime. La voie ne peut être appréhendée par l'esprit discursif. La voie est une réalité suprême qui transcende les modalités sensibles et non sensibles de l'être, mais que l'on connaît par l'expérience qu'en donne la pratique de la vertu. Par extension, le tao ou Voie, est devenu l'art de mettre en communication les puissances sacrées et les hommes. D'après *Dictionnaire Ricci de caractères chinois*, Instituts Ricci, Desclée de Brouwer, Paris, 1999, 2337 p., p. 1802-1803.

<sup>41</sup> Dans l'un de ses textes, le metteur en scène souligne le besoin actuel d'une expérience religieuse collective. Pour lui, le théâtre permet à un dieu invisible de prendre corps dans celui de l'acteur. Mais même divinisé l'acteur reste homme.

*Le vrai travail de l'acteur commence avec les gens. Avant, c'est expérimental. Pour pouvoir penser, il faut vider. Et si l'on ne vide pas et qu'on impose, on perd de la nuance. Il faut donc partir d'un vide, et ce vide se remplit au fur et à mesure de la représentation. Sinon, ce n'est pas dans la bonne énergie, et si ce n'est pas dans la bonne énergie, ce n'est pas dans la bonne nuance.*

Les interactions théâtrales se voient ainsi redéfinies en termes de relation ésotérique : l'acteur devient le « passeur » des « forces invisibles », et fait participer les spectateurs à une forme d'expérience religieuse collective. Si elle est de fait partagée par tous les « disciples », la recherche spirituelle ne fait pas l'objet d'une publicité auprès des autres membres du Théâtre du Cercle. Il est vrai que le secret est un principe fondateur du mouvement ésotérique auquel se réfère Meadow.

La référence à un processus d'« enrichissement de la conscience », de mise en harmonie de la personne avec le cosmos, la revendication de liens avec les grandes traditions religieuses, ainsi que le rôle particulièrement important du maître, guide, professeur et initiateur, permettent de classer la croyance des disciples du Cercle dans la catégorie que la sociologue des religions Danièle Hervieu-Léger appelle un « mouvement de rationalisation spirituelle », qui offre aux individus des voies progressives de « remise en ordre » personnelle à travers une méthode systématisée de travail sur soi, et éventuellement l'entrée dans une discipline de vie précise<sup>42</sup>. Selon D. Hervieu-Léger, les thèmes développés par ce type de mouvements religieux font directement écho aux valeurs de la société libérale et démocratique, dans laquelle chacun, à son rythme, doit pouvoir accéder à sa propre vérité, sans prétendre à aucun moment pouvoir ou devoir se référer à une orthodoxie. C'est bien ce qui semble à l'origine de la vision des disciples du Théâtre du Cercle : bien que pour eux le théâtre soit une voie possible d'expérience religieuse collective, il constitue, avant tout, une voie individuelle de développement spirituel.

### ***La soumission au metteur en scène, guide et maître***

Il ne serait pas absurde d'imaginer que ces croyances en la dimension spirituelle du travail théâtral aient une forte influence sur la définition élaborée par les « disciples » de l'organisation des tâches dans le travail de création d'un spectacle, et par conséquent sur la position qu'ils occupent dans la relation au metteur en scène. À écouter leurs propos, cependant, les acteurs du Théâtre du Cercle ont une conception finalement plutôt conventionnelle de la relation entre les acteurs et le metteur en scène. Le metteur en scène est l'employeur qui recrute les acteurs, lesquels sont par conséquent ses employés. S'il a autorité à diriger le travail des acteurs, mais aussi à superviser et à coordonner les activités de toutes les personnes engagées dans la réalisation du spectacle, c'est qu'il est le seul à pouvoir apprécier la cohérence globale des actions engagées individuellement. Le fait qu'il soit à

---

<sup>42</sup> Danièle Hervieu-Léger, *La Religion en miettes ou la question des sectes*, Calmann-Lévy, Paris, 2001, 222 p., p. 92-109.

l'origine du projet de création d'un spectacle, qu'il ait choisi le support et les acteurs, renforce évidemment sa prééminence hiérarchique.

Rares sont, il est vrai, les spectacles conçus dans le cadre d'une création entièrement collective, où le pouvoir de décision n'échoit à personne en particulier. Seul le Footsbarn Travelling Theatre se réclame aujourd'hui de ce mode d'organisation. Du fait de l'économie de temps qu'elle permet, la position subalterne de l'acteur dans la relation avec le metteur en scène demeure classique ; mais, dans le cadre du Théâtre du Cercle, cette soumission prend une connotation différente en ce qu'elle se double, pour les disciples, d'une relation de maître à élève qui dépasse le simple cadre du travail théâtral. Les interactions qui prennent place lors de la préparation et des répétitions d'un spectacle sont à ce sujet révélatrices.

Présentation du personnel et de la pièce, travail sur le texte, travail sans le texte, mise en commun : telles sont les étapes suivies d'ordinaire dans la création d'un spectacle. L'examen des pratiques du groupe des disciples indique que, si certaines de ces phases sont respectées, leur ordre, leur signification et leur importance sont profondément modifiés.

Dans le secret de la salle du Théâtre du Cercle où seuls les acteurs, le metteur en scène et son assistante sont habilités à entrer<sup>43</sup>, les acteurs pratiquent un ensemble d'exercices selon un rituel dont les étapes peuvent être reconstituées grâce aux entretiens, lesquels pallient une observation interdite. Le principe de secret qui marque l'attitude de tout le personnel du Théâtre du Cercle à l'égard des activités menées au cours des répétitions, conjugué au tabou autour d'une quelconque recherche spirituelle, conduisent les « disciples » à restreindre la communication sur le travail vers l'extérieur. Le secret et la loyauté sont des éléments fondamentaux de l'apprentissage ; cette donnée peut se rencontrer dans bien d'autres milieux, et traverse, par exemple, le compte-rendu établi par Donald Roy sur l'organisation des relations de travail au sein d'un atelier d'usine : jusqu'à ce qu'il démontre qu'ils pouvaient lui faire confiance dans les situations de tension avec le personnel d'encadrement suscitées par le respect du quota dans le travail aux pièces, les ouvriers de l'atelier d'outillage où travaillait Roy ont refusé de lui dévoiler comment tirer au flanc en travaillant à la journée<sup>44</sup>.

Les disciples du Cercle insistent sur le rôle de la préparation physique qui précède toute séance de travail. Outre l'échauffement musculaire, associé à des exercices de relaxation et de réceptivité sensorielle qui permettent un plus grande aisance dans les mouvements (assouplissements, étirements, postures de relâchement associées au silence), les acteurs ont été amenés à découvrir des pratiques qui lient intrinsèquement les mouvements du corps au développement spirituel – des exercices qui jouent sur la définition d'une perception extra-sensorielle. Dans les premiers temps, le metteur en scène a fait appel à des intervenants extérieurs qui ont enseigné aux acteurs des techniques empruntées aux arts martiaux japonais ou chinois, ou encore à la musique et à la danse carnatiques. L'usage d'intervenants

---

<sup>43</sup> Bien que la plupart des metteurs en scène acceptent la présence d'observateurs étrangers lors des répétitions, Alex Meadow n'est pas une exception : bien d'autres metteurs en scène défendent un travail à huis clos.

<sup>44</sup> In D. Roy, *Un sociologue à l'usine. Textes essentiels de sociologie du travail*, traduit de l'anglais sous la direction de Jean-Pierre Briand et Jean-Michel Chapoulié, La Découverte, Paris, 2006, 244 p.

extérieurs n'ayant plus cours, des exercices inspirés de ces techniques sont aujourd'hui toujours utilisés pour développer chez les participants la concentration et le sentiment de percevoir une circulation de l'énergie entre l'individu et son environnement. Ces exercices physiques de préparation sont suivis d'exercices d'improvisation sur des sujets divers, qui limitent l'usage de la parole puisqu'ils font surtout appel au mime. Lorsque le texte dramatique n'existe pas, les improvisations constituent un préalable à l'écriture de la version dramatique du texte.

Imposer ces conditions de préparation s'est fait d'autant plus facilement que le groupe, je l'ai dit, est constitué de personnes de différentes nationalités, isolées, sans autres attaches sociales et affectives en France que celles établies avec les membres du Théâtre du Cercle. À l'image des équipes de football nationales ou de première division composées de personnes de différents horizons pour une saison ou un tournoi spécifique, pour lesquelles il importe de créer une cohésion de groupe entre les joueurs autour d'un entraîneur, la dépendance des acteurs à l'égard du metteur en scène et des autres membres du groupe est accrue par le multiculturalisme de la troupe.

Les textes que Meadow choisit d'adapter pour la scène sont souvent l'objet d'un important travail de réécriture de sa part, en collaboration étroite avec un écrivain-adaptateur-traducteur. L'écrivain P.-J. Parcours a écrit ou adapté tous les textes qui ont servi de support aux spectacles mis en scène par Alex Meadow jusqu'en 1990. Depuis 1992, et après vingt années de travail aux côtés de Meadow, c'est Éliane Marossian qui remplit ce rôle. Le texte adapté demeure cependant totalement soumis à l'épreuve des répétitions et des appréciations d'Alex Meadow sur les effets de sa « mise en bouche » par les acteurs. Et, bien que le pouvoir de décision du metteur en scène ne soit d'ordinaire pas négocié lors des répétitions, du fait qu'il soit reconnu comme une norme de fonctionnement qui facilite et accélère le processus de création, la multitude des interprétations auxquels un texte peut donner lieu du point de vue des situations et de la psychologie des personnages laisse souvent le champ à des négociations entre acteurs et metteur en scène<sup>45</sup>.

Au Théâtre du Cercle, les disciples ne prétendent pas à mener un travail intellectuel sur le texte : ils concèdent au metteur en scène et à son assistante l'autorité en la matière. De plus, en raison de l'absence ou de la réduction du « travail sur table » (explicitation du texte entre metteur en scène et acteurs), ils sont habitués à ne pas disposer d'un espace d'échange d'idées pour le travail de construction intellectuelle du personnage qui leur permettrait de négocier leur point de vue sur le plan des idées, et n'y voient ni une contrainte, ni une obligation extérieure. L'une des fonctions des multiples expériences d'improvisation dans des milieux très divers, notamment auprès de personnes qui ne sont pas à même d'avoir une approche intellectuelle du texte (enfants handicapés moteurs, travailleurs immigrés récemment arrivés) a été de leur faire apprécier un rapport purement physique et sensible au support dramatique : ils ont appris à voir que l'on pouvait toucher le public à partir d'un travail sans fondement intellectuel. Cet apprentissage a eu pour résultat de conduire les disciples à

---

<sup>45</sup> Cf. description de ces négociations dans Lyon, 1975, p. 154-238, et Celia Bense Ferreira Alves, *Rebels with a Cause ou la dynamique d'une compagnie théâtrale*, mémoire de DEA sous la direction d'Henri Pertz, Paris, 1998, p. 69-98.

accepter de n'avoir pour seule tâche, durant les répétitions, que de toujours faire des propositions nouvelles et de ne jamais se satisfaire d'une seule proposition de jeu. Cela aboutit à faire des répétitions un long processus marqué par l'incertitude totale quant à la forme finale du spectacle. Incertitude qui, alors qu'elle est d'ordinaire vécue par les acteurs comme une source de tension psychologique, est nécessaire aux disciples, car intimement associée à une expérience de perte de contrôle de soi recherchée dans les démarches ésotériques de type « mystique ». À l'instar de Ray Burgess, ils rejettent même toute situation qui tendrait à résorber une instabilité qui est pour eux nécessaire au processus de création d'un spectacle.

*En répétition, la pire des choses que l'on puisse me dire c'est : « Oui, c'est ça ! Garde ça comme ça ! » car je ne sais pas ce que je viens de faire. Je ne parle pas au nom de tout le monde. Il est clair que certaines personnes, des acteurs magnifiques ont besoin de fixer les choses. Mais je connais aussi des gens qui apprécient qu'on les encourage à laisser tomber ce qu'ils viennent de trouver et à essayer autre chose, parce que le processus est infini. Les représentations de H. vont durer pendant deux ans et rien ne peut être considéré comme définitif. Parce que la présence du public, le lieu où l'on joue, le pays où l'on se trouve, la langue, les traductions... constituent des éléments différents, qui font que personne ne sait jamais vraiment. Parce que c'est la vie en soi. La vie avec une sorte d'intensité, de présence.*

### ***Représentations et gestion de la dépendance par rapport au public***

Les trois disciples les plus anciens du Théâtre du Cercle – Burgess, Chénabi et Honda – ont une grande nostalgie du temps où leur travail était principalement consacré à la recherche et où, donc, ils ne dépendaient quasiment pas du jugement du public. Si ni eux, ni les deux acteurs arrivés plus tard que sont Soumaoro et Aboubacar ne portent ouvertement un jugement méprisant à l'égard du public, ils ont cependant, comme tous les acteurs, défini un ensemble de comportements de spectateurs portant atteinte au bon déroulement des représentations : les identifier leur permet de relativiser les éventuels échecs de l'interprétation collective. Cette unanimité de point de vue à l'égard de ce qui est vécu comme une menace extérieure est un moyen de défendre leur statut devant une audience.

Dans *La Mise en scène de la vie quotidienne*, Erving Goffman utilise la métaphore théâtrale pour analyser les interactions dans la vie quotidienne, et plus particulièrement les formes de présentation de soi lors des relations sociales. Ainsi thématise-t-il la notion d'*équipes* pour décrire les comportements d'individus qui, ayant acquis entre eux un certain degré de « familiarité », coopèrent afin de maintenir une définition de la situation qui leur soit favorable face à des individus extérieurs au groupe, en l'occurrence, dans le cas du théâtre, devant un public<sup>46</sup>. Si un effet comique n'est pas perçu comme tel un soir, les compétences de l'acteur ne sont pas remises en cause : c'est le faible degré de réceptivité du public qui est stigmatisé.

---

<sup>46</sup> Goffman, 1973, p. 79-103

Ce renversement d'une situation négative au profit du prestige de l'acteur constitue l'un des moyens dont disposent les comédiens en particulier, et les dispensateurs de services en général, pour réaffirmer un certain contrôle sur la définition de leur statut, dans le combat qu'ils mènent pour faire reconnaître celui-ci face à un public. Les disciples du Théâtre du Cercle ont par ailleurs développé des attitudes plus spécifiques visant à leur assurer la maîtrise dans l'appréciation de leur propre travail. Pour les disciples, le bon acteur est celui qui réussit, pour reprendre les termes utilisés par Raoul, « à élever son art à un niveau spirituel », c'est-à-dire à utiliser sa technique afin de ressentir et de servir de vecteur à une énergie invisible, laquelle circulera entre les différentes personnes présentes lors de la représentation.

L'apprentissage des disciples auprès de Meadow s'est accompagné de l'acquisition de cadres conceptuels issus de la tradition religieuse. Ceux-ci les incitent à se concevoir, non pas simplement comme les instruments de l'actualisation d'une émotion provenant de la justesse de jeu, mais les instruments d'un rituel religieux qui repose sur cette émotion collective. Le spectateur ne peut percevoir la qualité spirituelle des acteurs que s'il est en possession d'éléments de compréhension qui dépassent la traditionnelle reconnaissance de la justesse du jeu, c'est-à-dire s'il partage certains des cadres conceptuels de cette tradition religieuse. Or, compte tenu du secret qui l'enveloppe et la fonde, les acteurs se préservent d'avoir à échanger sur ce sujet avec les spectateurs qui oseraient placer la conversation sur ce terrain ! Par ailleurs Même les spectateurs croyants ou « initiés » sont placés dans une position subalterne : ils ont besoin de la médiation des acteurs-prêtres pour éprouver la présence d'une force invisible. Le monde de la musique classique offre à ce sujet un parallèle intéressant. En effet, ce n'est pas parce que certaines œuvres musicales sont définies comme spirituelles que le public a directement accès à cette spiritualité : les auditeurs restent tributaires de l'intercession des interprètes. Cependant, à la différence des acteurs de théâtre, les musiciens peuvent s'abriter derrière une impossible explicitation concrète de cette dimension, ce qui rend plus facile de jouer le jeu de l'ésotérique.

Bien qu'ainsi protégés, les « disciples » évitent concrètement le contact avec les spectateurs en dehors de la situation bien délimitée de la représentation. Témoins l'usage qu'ils font aujourd'hui du café, restreint à un lieu de convivialité avec le personnel du théâtre ou avec des amis, et non à un moyen d'entrer en contact avec le public, de le laisser exprimer son jugement sur leur interprétation. Aucune démarche volontaire d'exposition aux spectateurs, de sollicitation d'échange, n'a pu être observée ; au contraire, certains cherchent plutôt à éviter les spectateurs en restreignant au maximum la fréquentation du café.

*Environ dix minutes après la fin de la représentation, Shigekuni entre dans la salle du café par l'accès réservé qui communique avec le couloir de circulation du théâtre. Il vient prendre des affaires que Mathilde est allée chercher pour lui peu de temps auparavant. Il tient un thermos de miso à la main. Après un court échange au sujet des vertus de la bouteille thermos et de ce bouillon japonais, il quitte le théâtre pour rentrer chez lui.*

*Notes d'observation, 14 novembre 2004.*

De même, lorsqu'ils sont présents dans les couloirs du théâtre ou au contrôle, les acteurs montrent qu'ils sont là dans un but précis, et non pour se mettre à la disposition des spectateurs. Même Ray, qui n'hésite pas à se montrer dans les couloirs avant la représentation et à se rendre au café après le spectacle, n'envoie aucun signe à l'attention des spectateurs qui pourraient leur indiquer qu'il est disposé à discuter avec eux.

*Ray vient à l'accueil, il s'inquiète de savoir si ses amis se sont présentés car il est en possession de leurs billets. Il ne cesse d'aller et venir d'un pas rapide dans le couloir de circulation, l'air préoccupé. Ray rejoint ses amis au comptoir du café. Ils sont en grande conversation.*

*Notes d'observation, 16 décembre 2000*

Les « disciples » sont donc ici à l'initiative d'un *jeu*, au sens dégagé par Michael Burawoy<sup>47</sup>, à l'égard du public : ils jouent avec les possibilités qu'offrent les conditions d'accueil du public, donnant l'impression à celui-ci d'une plus grande proximité avec les acteurs pour, en fait, conserver leurs distances. Dans la mesure où cette attitude ne porte pas atteinte à l'image que le Théâtre du Cercle veut donner de lui-même, à savoir un théâtre ouvert au public et qui lui offre les moyens de prendre activement part à la représentation, l'encadrement ferme les yeux sur ce jeu.

Cette protection vis-à-vis de la critique directe des spectateurs se renforce d'un système de protection vis-à-vis de la critique théâtrale professionnelle. En effet, le système des répétitions publiques prive les critiques professionnels de leur rôle de juge autorisé en leur supprimant le privilège de la primauté de l'information, et conditionne favorablement l'appréciation du public.

La constance de leur implication au Théâtre du Cercle permet aux « disciples » de bénéficier d'une aura artistique, humaniste et spirituelle qui leur confère un prestige certain auprès des spectateurs et du monde du théâtre. Ils ont participé à la mise en place de nouvelles conventions esthétiques, à des spectacles toujours en phase avec certaines préoccupations humanistes, revêtant une dimension spirituelle sans pour autant avoir d'appartenance à aucune religion instituée. Ils travaillent depuis de nombreuses années dans un lieu qui s'est engagé, dès sa fondation, dans une politique de théâtre populaire pour laquelle il a obtenu une reconnaissance officielle, par le biais de subventions, qui lui assure une mission de service public. Par ailleurs, les « disciples » affichent un certain ascétisme : ils rejettent le vedettariat et offrent l'exemple d'une vie sans luxe affiché. Ainsi ne prennent-ils jamais part aux événements mondains du monde du spectacle et sont absents des émissions de promotion télévisées.

Par l'ensemble de ces caractères, et par le fait qu'ils soient organisés autour de la personne charismatique d'un Alex Meadow, le Théâtre du Cercle tend vers l'idéal-type de la *communauté*

---

<sup>47</sup> Burawoy, 1982.

*théâtrale* modélisé par S. Proust<sup>48</sup>. Quatre caractéristiques majeures distinguent en effet, selon Proust, cette forme d'organisation :

- des mythes fondateurs ;
- une économie de l'ascèse : les revenus sont toujours limités, les postes de comédiens et de techniciens sont indifférenciés, le dénuement constitue un principe esthétique, les comédiens occupent une place centrale ;
- la communauté est séparée du reste de la société (établissement dans un espace fermé et spatialement isolé, disposition à l'errance) ;
- la troupe se trouve sous la domination charismatique du metteur en scène (capacités créatrices uniques, autorité relativement indépendante de la pérennité des principes proférés, engagement personnel dans le respect des principes éthiques). Le lien que cette forme d'organisation collective idéale établit entre le Théâtre du Cercle, la démarche spirituelle ascétique de ses membres et une utilité publique du service et du produit théâtral offert confère au metteur en scène et à ses disciples un *mandat*<sup>49</sup> bien plus grand que celui dont disposent conventionnellement ces artistes : en l'absence de définition stable, leur métier n'a, d'ordinaire, pas l'autorité légale et morale nécessaire pour leur permettre de revendiquer une expertise et une utilité publique incontestées qui tiennent le public à distance.

### ***Les carrières des disciples***

La redéfinition du rôle de l'acteur dans la création théâtrale en termes ésotériques, et ce que cela implique du point de vue des relations avec le metteur en scène et le public, a agi sur la manière dont se sont construites les carrières des « disciples » depuis leur participation au Cercle.

Comme l'ont montré H.S. Becker et A.L. Strauss, l'évolution dans la carrière ne correspond pas nécessairement à un mouvement ascendant selon la hiérarchie : les mouvements peuvent être descendants ou latéraux, ce qui signifie le passage à un moindre statut ou à un statut égal, dans un même secteur d'activité ou dans les divers champs d'activité d'un même métier<sup>50</sup>. Dans le monde du spectacle, les carrières des comédiens sont marquées par une polyvalence professionnelle. Nombreux, en effet, sont ceux d'entre eux qui assurent une ou plusieurs autres fonctions, soit simultanément, soit successivement. C'est dans le théâtre que cette multiactivité est la plus grande (66%) : plus d'un tiers des comédiens multiactifs (tous âges confondus) est également metteur en scène ; près d'un tiers est enseignant ; un tiers encore dramaturge ou adaptateur – un même comédien pouvant cumuler ces trois

---

<sup>48</sup> In Proust, 2003.

<sup>49</sup> Le mandat fixe les frontières de légitimité d'un métier. Ainsi, les professions établies (clergé, militaires, médecins, avocats) disposent elles d'un mandat étendu. In Hughes, 1996, p. 99

<sup>50</sup> Becker et Strauss, 1956.

fonctions. La monoactivité, qui concerne selon cette étude 34 % des comédiens, y est définie surtout comme une contrainte ayant un effet négatif sur les carrières d'acteurs<sup>51</sup>.

Comme pour 75,5 % des comédiens âgés de 40 ans et plus, les « disciples » citent le théâtre comme le secteur d'activité principal, mais non unique, durant leur carrière<sup>52</sup>. Toutefois le nombre des secteurs connexes qu'ils fréquentent est globalement limité à une seule discipline majeure : le cinéma. Tous les « disciples » ont une activité cinématographique. Rares sont ceux, en revanche, qui ont une expérience dans la radio, le théâtre ou l'opéra ; aucun d'entre eux n'a d'expérience dans les disciplines mineures que sont le café-théâtre, la publicité, la synchronisation, le film industriel ou le cabaret.

Aux yeux des disciples, le cinéma bénéficie d'une aura artistique certaine en ce qu'il leur permet de transposer une partie de leurs conventions d'organisation. La multitude de prises effectuées au cinéma leur donne en effet la possibilité de rester dans une logique d'improvisations incessantes pour parvenir à jouer un personnage qui, selon les mots de Raoul, soit « en accord avec leur être le plus profond ». Même s'ils doivent accepter la soumission à un réalisateur tout-puissant, ils garantissent ainsi à la fois leur pouvoir de créativité en tant qu'acteur et leur recherche individuelle d'accomplissement spirituel.

Au théâtre, en revanche, la plupart des disciples ne jouent que sous la direction d'Alex Meadow : le seul acteur à avoir régulièrement joué avec d'autres metteurs en scène de théâtre est Aboubacar Sidibé. Cette allégeance à un employeur unique est liée au fait que les disciples ne peuvent retrouver les conditions de travail et d'existence auprès d'autres metteurs en scène. Raoul Chénabi qui, avant de venir au Cercle, avait travaillé avec de grands metteurs en scène du théâtre français, l'exprime clairement :

*Ce que j'ai découvert au Cercle, c'est ce travail en profondeur, des approches différentes. Je n'ai jamais retrouvé ça ailleurs. Il y a sûrement d'autres endroits comme ça en Europe qui y ressemblent. Mais moi, je n'en ai pas connu. Ça ne veut pas dire que c'est moins bien ailleurs...*

Toutefois les acteurs qui n'ont pas suffisamment de rôles au cinéma ne disposent pas de l'autonomie financière nécessaire, ni parfois des autorisations administratives (à savoir, pour les acteurs étrangers, le fait de disposer de documents officiels) leur permettant de ne travailler que pour Alex Meadow. Lorsque, pour des raisons financières, les « disciples » sont obligés d'accepter un rôle auprès d'un autre metteur en scène, ils vivent très mal cette situation, étant dans l'impossibilité d'imposer les

---

<sup>51</sup> Selon l'étude menée par P.-M. Menger à partir du fichier du GRISS, une faible diversification serait l'expression soit d'un choix risqué, soit d'une incapacité à mobiliser les ressources nécessaires à l'élargissement du champ d'activité. In *Idem*, pp. 173-200. Selon C. Paradeise, la monoactivité, qu'elle soit sectorielle (par exemple, un comédien ne travaillant qu'au théâtre) ou de fonction (un comédien qui ne serait que comédien) ne prend sens que si elle est vécue comme une activité stable et/ou valorisante qui leur permet d'obtenir les satisfactions matérielles, artistiques ou de notoriété auxquelles ils aspirent, comme chez les puristes du théâtre ou les vedettes. L'auteur souligne que la monoactivité est une contrainte lorsque, soit le comédien est captif d'un segment du marché, comme cela peut être le cas dans le secteur de la synchronisation, soit il ne parvient pas à accéder à d'autres segments. In C. Paradeise, *Les Comédiens, Profession et marchés du travail*, PUF, Paris, 1998, 271 p.

<sup>52</sup> Mobilisant près de 30 % des comédiens de cette même classe d'âge, la télévision représente le deuxième secteur d'activité, devant le cinéma (14,5 %) et le doublage ou la synchronisation (4 %). D'après Menger, 1997, p. 131-172. Voir aussi R. Debeauvais, P.-M. Menger, C. Vaclare *et al.*, *Le Spectacle vivant*, La Documentation française, coll. Prospective-emploi, 1997, 442 p.

conventions d'organisation apprises au Théâtre du Cercle et qu'ils ont faites leurs. C'est le cas de Ray, embauché pour un rôle dans une pièce de Tchekhov : lui qui tient à produire sans cesse de nouvelles propositions de jeu dans les répétitions s'est trouvé confronté aux refus du metteur en scène et de ses partenaires, préoccupés par l'idée de fixer le jeu des acteurs avant la première. Sur un ton un peu ironique, Ray décrit son insatisfaction à devoir travailler avec des personnes qui partagent des manières de travailler qu'il a, pour sa part, rejetées depuis longtemps. Même s'il n'a pas suivi l'intégralité des répétitions, puisqu'il ne faisait que reprendre un rôle, Ray s'autorise à juger l'ensemble d'une procédure à l'aune de son expérience des improvisations, et se montre très critique à l'égard d'étapes dans le processus de création qu'il estime être erronées parce qu'inutilement intellectuelles, et portant atteinte au caractère « éminemment sacré » de la représentation.

*Alex ne perd pas de temps avec la lecture sur table. Je sais que, par exemple, pour Oncle Vania, ils ont fait deux semaines de lectures sur table, sur le sens, afin de savoir comment jouer le texte. Il n'y a aucune raison de faire ça. L'auteur fournit tout un tas d'indications. Le traducteur fournit tout un ensemble de supports. Il avait beaucoup à dire sur la langue russe et comment sa traduction était plus russe que d'autres traductions. Je n'y étais pas, mais je sais comment ça se passe parce que j'ai connu ça. C'était toujours comme ça à la Royal Shakespeare Company, ces lectures sur table.*

La redéfinition du processus de création d'une pièce, dont Meadow s'est fait le chantre, rend ainsi les « disciples » dépendants du metteur en scène et directeur artistique du Théâtre du Cercle sur le plan de l'épanouissement professionnel. La seule possibilité qui leur reste d'acquérir une certaine autonomie est de se lancer eux-mêmes dans la mise en scène. D'ailleurs, les « disciples » qui, comme Shigekuni, ont réussi à accéder au statut élevé de metteur en scène participent non seulement très rarement, en tant qu'acteur, à des spectacles dramatiques d'autres metteurs en scène qu'Alex Meadow, mais dénie tout caractère théâtral à la fois à ces spectacles et à leur participation.

*[Avez-vous joué avec d'autres metteurs en scène de théâtre ?]  
Cette année, j'ai fait ça avec Daniel Jonas. J'ai bougé avec Benoît Loeb au Théâtre de la Ville.  
De toute façon, ce n'est pas un metteur en scène, il a travaillé à la conception de spectacles, c'est différent.*

Les disciples devenus metteurs en scène ont toujours bénéficié d'une aide du Théâtre du Cercle : appuyés par Meadow, ils ont en effet obtenu de voir leurs spectacles produits par sa structure. Cependant, même en devenant metteurs en scène, les disciples ne s'affranchissent pas de la référence au maître.

Afin de changer de statut, les disciples doivent bénéficier d'un « parrainage de carrière » : les directeurs du Cercle ont joué ce rôle de parrains dans la réorientation de Shigekuni, Soumaoro et Raoul vers un nouveau statut au sein du secteur du théâtre, puis pour Shigekuni vers un nouveau secteur, la mise en scène d'opéra. Certains disciples passent tout d'abord par l'adaptation avant de se lancer dans la mise en scène ; Meadow, qui indique qu'il n'a pas le pouvoir absolu sur la création du

spectacle, aide alors le débutant en faisant une « mise en espace » de son spectacle. Par ailleurs, les premiers spectacles des disciples qui se lancent dans la mise en scène sont souvent d'abord présentés au public, en parallèle des spectacles d'Alex Meadow, lors des tournées de ces derniers, ou directement intégrés à la programmation théâtrale du Théâtre du Cercle. Les spectacles peuvent alors bénéficier de l'existence de liens privilégiés entre le Cercle et des théâtres nationaux ou étrangers pour leur assurer une tournée ultérieure.

### *Allégeance*

Nous l'avons vu, outre les « qualités prodigieuses » et l'autorité initiales dont Alex Meadow est doté de par son statut de metteur en scène de réputation internationale, il a également acquis auprès de ses disciples une autorité morale, mais aussi spirituelle. Cette dernière s'est constituée par le biais d'une culture commune, fondée sur la redéfinition du rôle de l'acteur en termes ésotériques, laquelle s'appuie sur l'expérience de tout acteur d'une forme de « ravissement » lors des représentations, et s'associe à la réorganisation complète de la perception qu'ils ont du monde.

L'établissement de cette culture commune au sein d'une entreprise théâtrale se rapproche sensiblement de la mise en place d'une *secte*, au sens défini par Hughes. Analysant les conditions d'apparition des institutions sociales, Hughes opère en effet une distinction au sein des mouvements révolutionnaires et réformateurs entre sectes d'une part, et institutions profanes d'autre part : alors que les secondes sont dirigées vers la structure de la société, les premières sont orientées vers les mœurs, c'est-à-dire vers l'intérieur de la société. Tandis que le théâtre populaire français des années 1960, issu d'une protestation contre la définition conventionnelle du « service public », répondait à un mouvement de réforme sociale, de nombreux théâtres des années 1960-1970 ont eu pour origine un mouvement de régénération spirituelle qui « visait à réformer les mœurs », un mouvement qui cherchait à « renouveler la vie interne de la communauté »<sup>53</sup>. Organisées sous forme de troupes, à l'instar du Cercle, elles bénéficièrent du crédit moral que les pouvoirs publics et le monde du spectacle conféraient à cette forme d'organisation

Dans le processus de développement de la secte, les disciples, dont la légitimité se fonde sur la relation privilégiée qu'ils entretiennent avec un leader charismatique, sont un rouage essentiel de la transmission de la culture commune, à la fois au sein du groupe et à l'extérieur. Le caractère unique et secret de toute production, associé au processus de sélection des acteurs, conduit ceux-ci à être redevables à Alex Meadow de leur élection ; Meadow renforce sa position de leader par une division du travail qui concentre le pouvoir de création de l'œuvre d'art entre ses mains. Le cosmopolitisme de l'équipe place en outre le metteur en scène en position de pivot incontournable dans les interactions.

---

<sup>53</sup> Hughes, 1996, p. 143.

En concentrant le travail des acteurs sur des exercices physiques et sensoriels, il les conduit à redéfinir l'efficacité de leur jeu en termes non intellectuels et à se concevoir, non comme des créateurs, mais comme des « passeurs ». Résultat : l'organisation des tâches effectuées lors de la création relève davantage de normes établies que de normes négociées<sup>54</sup> et, dans leurs propos mêmes, les disciples mettent un point d'honneur à toujours se présenter comme les simples élèves d'un metteur en scène qui leur a tout appris.

## Les « croyants non pratiquants »

Le groupe de ce que j'ai proposé d'appeler les « croyant non pratiquants » est dominé par la présence de quatre trentenaires et d'un presque sexagénaire, tous anglo-saxons. Les deux autres acteurs, français, étaient âgés de 15 et 27 ans au moment de l'enquête. Le groupe se caractérise avant tout par le nombre élevé d'individus issus des classes populaires : sur les sept acteurs interrogés, six sont fils et filles d'ouvriers ou d'employés ; Rachel, la plus jeune, appartient à la classe aisée, ses parents exerçant tous deux une profession libérale supérieure.

Tous les jeunes acteurs ont été formés au métier d'acteur au travers d'une grande institution, académie ou conservatoire. Seule Rachel, n'ayant pas l'âge requis pour pouvoir prétendre entrer au conservatoire, suivait une formation dans un cours privé. Pour l'ensemble du groupe, l'âge moyen d'entrée dans la pratique de l'art dramatique se situe autour de 13 ans et correspond souvent à un rejet de certains enseignements dits « généraux », encouragé par la possibilité qui leur a été offerte de pratiquer cet art dans le cadre d'activités scolaires ou périscolaires. L'attention et le statut particulier dont ils ont bénéficié, enfants, pour les efforts fournis dans des activités artistiques ont favorisé leur identification en tant qu'artiste, et les ont conduits à poursuivre cet intérêt au niveau supérieur, dans une école spécialisée<sup>55</sup>.

Intégrer une formation artistique supérieure constitue un double moyen de promotion sociale. D'une part, elle donne accès, pour des jeunes d'extraction modeste, à des biens culturels comme la musique classique, le théâtre et l'opéra, davantage consommés par des milieux favorisés en raison du coût financier que leur fréquentation requiert. D'autre part, elle permet d'accéder assez rapidement à des emplois de plus haut statut que ceux occupés par leurs parents : en effet, ces formations élitistes (l'accès se fait sur sélection et, en dépit du nombre très important de candidatures, les places sont

---

<sup>54</sup> Les normes établies étant celles qui préexistent à la situation définie comme « période de travail de création d'un spectacle » et qui ne sont pas remises en question. Les normes négociées étant celles qui font état d'une possible remise en question ou qui révèlent une très grande adaptabilité à chaque situation de travail.

<sup>55</sup> Dans son article sur la socialisation des artistes, Mason Griff soulignait déjà l'importance d'une valorisation précoce de la pratique artistique comme élément de socialisation à un métier de l'art. In Mason Griff, « The Recruitment and Socialization of Artists », in M. Albrecht, J. H. Barnett, M. Griff, (dir.), *The Sociology of Art and Literature*, Praeger Publishers, New York, Washington, 1970, 752 p., p. 145-158.

limitées) entretiennent des liens privilégiés avec le monde du théâtre professionnel, de telle sorte qu'elles garantissent une entrée réussie des élèves sur le marché du travail.

### *Des acteurs souples*

En dépit de la diversité des enseignements d'art dramatique, la formation des acteurs a connu, depuis les années 1960, de profondes modifications qui suivent certaines grandes lignes. De même que les écoles supérieures françaises sont signataires d'un accord sur les principes de base de l'enseignement dramatique en France, les grandes écoles britanniques font partie de la Conference of Drama Schools (CDS), promoteur d'un programme de formation de l'acteur en Grande-Bretagne qui vise à harmoniser les contenus pédagogiques. L'accent est mis aujourd'hui sur le jeu, la voix, la danse, les techniques corporelles. Les récits de formation mettent en lumière la prégnance des enseignements visant à exposer les élèves aux situations les plus variées, à la fois du point de vue des emplois dans les pièces de théâtre et des modes d'expression. La formation a ainsi intégré des méthodes utilisées dans le théâtre expérimental des années 1960-1970, dont l'objectif était la remise en question de conventions esthétiques alors en usage (répartition sexuée des rôles, division du travail entre technique et artistique, support textuel, construction des personnages sur la base d'un ensemble de règles préétablies et non négociables, comme la diction des textes shakespeariens). L'enseignement a donc suivi à la fois l'acceptation par le public de nouvelles conventions et la nécessité pour les comédiens de pouvoir prouver leur maîtrise de celles-ci afin de trouver du travail auprès d'un nombre croissant de metteurs en scène y recourant.

Mais surtout, les grandes institutions maintiennent le recours à des enseignants-metteurs en scène de renom pour la direction artistique des projets des élèves, lors des créations de spectacles offerts au public professionnel à la fin de la formation. De ce fait, elles associent intimement la relation acteur-metteur en scène à une relation élève-maître, fondée sur la soumission du premier au second : on peut donc dire que la formation ne remet jamais en question une division du travail de création qui valorise le pouvoir décisionnel du metteur en scène. Par ailleurs, l'association de jeunes acteurs à ces grands noms de la mise en scène est un élément déterminant dans l'embauche des futurs jeunes diplômés, et donc dans la réussite de leur insertion professionnelle.

En Grande-Bretagne comme en France, l'analyse des rôles occupés par les jeunes acteurs met en exergue l'existence de « coteries ». Les jeunes acteurs sortis de RADA ou de Central ont presque tous travaillé avec un même petit groupe de metteurs en scène. Ces derniers suivent le travail des uns et des autres par l'intermédiaire de leurs directeurs de casting, et sont ainsi à même de recruter, si besoin est, les nouveaux acteurs qui apparaissent dans les spectacles de leurs pairs. Toutefois, il ressort des récits de parcours que les jeunes acteurs essaient au maximum de varier les spectacles auxquels ils participent, afin de ne pas être trop vite catalogués à un style de théâtre. Tous les acteurs interrogés

soulignent la nécessité pour eux de se montrer ouverts aux propositions qui leurs sont faites ; ils considèrent même la capacité d'adaptation des acteurs comme l'un des traits caractéristiques de leur professionnalisme : quelles que soient les méthodes de travail mises en place par les metteurs en scène, ils estiment qu'il leur revient de s'y soumettre, et soulignent qu'ils ont été confrontés à des situations suffisamment différentes pour pouvoir s'adapter. Comme dirait Jane Christian, une actrice britannique d'origine jamaïcaine, née en 1967, il leur revient de « trouver le moyen, que cela leur plaise ou non, de taire leurs exigences », et d'arriver à travailler sur le personnage et la situation, quel que soit le cadre imposé par le metteur en scène. En dehors des deux acteurs les plus jeunes et les moins expérimentés que sont Rachel Valic et Lionel Gomis, lequel a été recruté par Alex Meadow alors qu'il n'avait pas encore terminé sa formation au Conservatoire national, tous les croyants non pratiquants sont habitués à changer fréquemment de metteur en scène.

### ***Le Théâtre du Cercle comme tremplin professionnel***

Les acteurs embauchés au Théâtre du Cercle pour participer à un spectacle d'Alex Meadow conçoivent tous le fait de jouer avec ce metteur en scène comme un élément de valorisation personnelle qui a un impact positif sur leur carrière professionnelle. Quelle que soit la notoriété des metteurs en scène avec lesquels ils ont pu jouer auparavant, travailler avec Meadow constitue une ascension dans la carrière. Sur ce point, il existe toutefois une différence entre les acteurs qui recoupe les générations. Pour les plus anciens, comme Kenneth Jefferson, né en 1947 à la Trinité, et bien qu'il ait enchaîné les contrats de travail de façon ininterrompue, le metteur en scène est un mythe vivant quasi inaccessible. Alex Meadow représente l'assurance de participer à un travail de création de qualité ainsi que le moyen d'approfondir son apprentissage de comédien auprès d'un maître ayant contribué à faire évoluer la théorie théâtrale. Dans les années 1970-1980, travailler au Cercle était d'autant plus vécu comme un privilège que chaque spectacle ne requérait qu'un petit nombre d'acteurs et que le processus de recrutement était long et sélectif.

Pour les générations les plus récentes, la participation aux spectacles d'Alex Meadow continue d'agir comme un tremplin professionnel, ce dernier étant encore reconnu au rang des plus grands metteurs en scène contemporains. Mais, si la participation à l'un de ses spectacles demeure hautement valorisée dans le métier, Alex Meadow n'est pas toujours identifié par les plus jeunes comme *le* metteur en scène avec lequel il faut avoir joué. La renommée de Meadow est associée, chez eux, à cette génération d'acteurs et d'actrices âgés de plus de 55 ans qui les ont formés dans les années 1990, au sein de grandes écoles d'art dramatique, et qui leur ont transmis la mémoire de l'avant-garde théâtrale des années 1970.

### ***Le jeu de la soumission***

Comme l'a montré Michael Burawoy, ce qui modifie le point de vue des acteurs sociaux sur le fonctionnement d'une organisation, et partant ce qui facilite le changement dans la division du travail, ce n'est pas tant le fait que les jeunes qui entrent dans une organisation professionnelle soient différents des anciens, mais que leur expérience professionnelle soit différente<sup>56</sup>.

Contrairement aux anciens acteurs formés à des techniques rigides d'exploration des personnages, soucieux de découvrir des formes qui leur permettent de résoudre le dilemme entre leur personne et le personnage, les jeunes acteurs ont tous reçu une formation qui leur apprend à détacher ces deux instances, en considérant leur corps comme un outil, en utilisant au maximum leurs aptitudes physiques et en évitant de recourir à la psychologie. Pour eux, le théâtre est un métier qui ne doit pas être confondu avec la vie personnelle de l'acteur. C'est pourquoi les « croyants non pratiquants » n'éprouvent pas de difficulté à se trouver confrontés à des règles différentes, dès lors que celles-ci ne remettent pas en question leur capacité à construire un personnage dans une situation définie par le metteur en scène. Ils savent qu'ils peuvent avoir à faire à toutes sortes de metteurs en scène, du plus directif (celui qui leur montre ce qu'ils doivent faire) au moins dirigiste (celui qui les laisse chercher sans intervenir), et sont préparés à affronter toutes ses situations. Comme nous l'avons vu, cela constitue d'ailleurs, à leurs yeux, un critère de professionnalisme. Le fait que certaines conventions d'organisation, comme la lecture du texte sur table, soient abandonnées ou réduites à leur plus simple expression n'est pas important pour des acteurs également entraînés à travailler sans support textuel. Initiés aux techniques d'assouplissement et de maîtrise du corps, sensibilisés aux notions de flux des énergies qui sont à présent véhiculées dans leurs formations, les plus jeunes des « croyants non pratiquants » ne remettent pas en question l'obligation qui leur est faite de pratiquer des exercices physiques avant tout travail théâtral. Rompus aux techniques de l'improvisation et parfois au travail cinématographique, ils ne sont pas non plus déstabilisés lorsqu'on leur demande de faire toujours de nouvelles propositions.

Une seule chose, en fin de compte, les rebute : avoir affaire à un metteur en scène qui ne respecte pas leur personne, voire se montre insultant. Or, même s'il impose de faire sans cesse de nouvelles suggestions de jeu lors des répétitions, Alex Meadow ne se montre jamais désobligeant à l'égard de ses acteurs. Il prend de multiples précautions pour leur faire savoir que ce qu'ils proposent n'est pas satisfaisant. Par ailleurs, le chaos qui règne dans les répétitions du fait de l'impossibilité pour les acteurs de se reposer sur ce qu'ils ont proposé n'est pas défini comme une atteinte à l'intégrité psychologique des comédiens : la réputation de metteur en scène respectueux des acteurs qu'Alex Meadow a acquise, alliée à son comportement durant les répétitions, agissent dans ce sens.

---

<sup>56</sup> In Burawoy, 1982.

En outre, Meadow sait donner à ses acteurs l'illusion de partager un peu des décisions de mise en scène. Ainsi, dans le spectacle *H.*, les acteurs ont-ils choisi eux-mêmes la teinte de leur costume à partir de tas de tissus disposés, par couleur, sur le sol de la salle. Quitte à ce que ces choix soient ensuite revus à l'usage, une fois les vêtements portés, ou que les acteurs puissent faire des essais même une fois les représentations commencées. Cette petite liberté d'action permet de garder l'implication des acteurs tout au long des répétitions, mais aussi des représentations, et de les inciter à essayer de nouvelles choses sans affecter les grandes lignes de jeu telles qu'elles ont peu à peu été fixées. Les acteurs qui, comme Dylan, sont les plus aptes à improviser et à utiliser pleinement leur corps dans leurs propositions de jeu disposent également d'une certaine capacité à imposer au metteur en scène que les choses soient fixées plus rapidement. En dernier lieu, toutefois, celui-ci dispose d'un moyen d'amener à faire des modifications dans les choix d'interprétation. En effet, peu de temps avant la première représentation publique, une répétition générale a lieu devant un public scolaire dans leur lycée, convié à porter des appréciations sur l'intelligibilité du jeu des acteurs. Pour les croyants non pratiquants, cette forme d'évaluation publique, redoutée, est une étape qui remettra nécessairement une partie de leur jeu en question.

Le travail de création théâtrale au Théâtre du Cercle se fait dans un contexte qui valorise certains principes, tels que la convivialité et la proximité entre les différentes catégories d'individus. La plupart des croyants non pratiquants ont vite montré des signes extérieurs laissant à penser qu'ils avaient totalement intégré une certaine culture du lieu : l'usage du café comme espace de convivialité, l'absence de formalisme dans les relations entre acteurs ainsi que dans les relations entre acteurs et personnel de renfort en font partie. Parce que l'isolement dans lequel ils se trouvent du fait qu'ils soient des acteurs étrangers les conduit à fréquenter régulièrement le lieu bien avant l'ouverture de la salle au public, parce qu'ils discutent fréquemment avec des « disciples » comme Ray, et qu'ils ont lu les ouvrages de Meadow, Dylan Trent et Clyde Ashton, recrutés tous les deux pour jouer dans le spectacle *H.*, et tous deux âgés de 32 ans, en ont appris davantage sur l'histoire du lieu et son utilisation. Ceci, associé à la grande satisfaction que leur apporte le succès du spectacle auxquels ils participent, les conduit à afficher ouvertement auprès du public leur « appartenance » au Cercle en adoptant des comportements en totale conformité avec l'image du théâtre. Alors que les représentations du spectacle d'Alex Meadow auxquels ils participent ont commencé depuis près de deux mois, Dylan et Clyde vont porter du thé chaud aux personnes qui, malgré le grand froid, attendent devant le théâtre dans l'espoir d'obtenir une place pour un spectacle qui, dès son ouverture, affichait complet. Dylan a d'autant plus de raison de souscrire pleinement à l'image du Théâtre du Cercle que, dès la première représentation de ce spectacle dont il est le protagoniste, Alex Meadow, en signe de satisfaction, s'est incliné devant lui en entrant dans le café du Cercle alors bondé. Une reconnaissance inhabituelle qui a poussé le jeune comédien à montrer haut et fort son étonnement en s'écriant : « Il a fait une révérence ! Il a fait une révérence ! ».

Bien que Kenneth ait déjà travaillé pour Alex Meadow dans une production qui a remporté un immense succès au milieu des années 1980, et qu'il fréquente également le café avant les représentations, il ne montre pas le même zèle à coller à l'image du lieu. En dépit du succès, il n'éprouve pas le besoin de jouer le jeu de la convivialité avec le public. Ses préoccupations sont ailleurs. Kenneth a plus de 50 ans, et rêve aujourd'hui de ne plus être obligé de jouer pour assurer sa subsistance. Il reconnaît au Théâtre du Cercle une dimension spirituelle qui nécessite une certaine mise en condition – par exemple, se plier aux exercices d'échauffement en commun qui ont lieu une demi-heure avant le spectacle –, et au metteur en scène une immense capacité à créer des spectacles qui ont du succès. Cela suffit à faire accepter toutes les formes d'organisation du travail qui soient. Toutefois, comme Naomi Todd, Jane Christian ou Lionel Gomis, sa participation au fonctionnement du théâtre s'arrête à son travail d'acteur sur scène, et il ne montre aucune velléité à s'engager davantage dans la vie du théâtre où il joue.

### ***L'expérience du confort***

Au Cercle, le *confort* des acteurs est une priorité établie par le directeur artistique. Elle se traduit par des avantages matériels, ainsi qu'une prise en charge quasi totale de chaque acteur par un personnel à leur service. Les acteurs étrangers qui viennent travailler au théâtre sont, dès le début des répétitions, logés dans des appartements individuels loués pour l'occasion. Le transport en taxi de leur domicile au théâtre et retour est assuré. Un service de coiffure est à leur disposition et ils peuvent utiliser le service de nettoyage auquel a recours le théâtre pour leur linge personnel, mais doivent en assumer la charge financière. Par ailleurs, les très jeunes comédiennes, comme Rachel, sont toujours accompagnées d'une « tutrice » et peuvent bénéficier de cours privés en compensation de leurs absences vis-à-vis de l'institution scolaire.

Pour les acteurs principaux, les déplacements depuis ou vers leur pays d'origine sont généralement pris en charge. Lors des départs en tournée, les acteurs sont régulièrement prévenus des lieux et heures de rendez-vous, et tous leurs transports sont assurés. Toutes les formalités administratives et douanières sont prises en charge par le théâtre ; les acteurs voyagent toujours en première classe et sont hébergés dans de très bons hôtels. Les défraiements sont en quantité suffisante pour couvrir les deux repas quotidiens, et même permettre « d'économiser un peu ».

Pour les « croyants non pratiquants », la mise à leur disposition, dès le début des représentations, du personnel technique et administratif prêt à répondre à leur moindre besoin leur donne le sentiment de travailler au sein d'une organisation dont l'activité est toute entière orientée vers la protection de leurs bonnes conditions de travail. Toutes les attentions dont ils font l'objet renforcent leur impression d'être au centre de la production dramatique, une impression qui rejoint ce qu'ils connaissent des positions de Meadow quant au rôle des acteurs dans la création d'une œuvre théâtrale. Ajoutons que,

s'il existe des différences de salaires importantes en fonction des rôles tenus, les acteurs n'ont jamais exprimé d'insatisfactions à cet égard.

Se dessine en creux une vision particulière de la division du travail : aux yeux des acteurs, le personnel autre que le metteur en scène, son assistante et les autres acteurs constitue un groupe qui se définit avant tout par sa position subalterne, avant d'être un ensemble de personnes qualifiées par leurs tâches. Ce dont témoigne la perception que Dylan se fait des « étrangers » qui travaillent autour des « artistes » :

*C'est une communauté véritablement artistique dans laquelle l'ensemble des personnes travaille grâce aux pièces. Si les pièces sont bonnes, alors tout l'immeuble fonctionne. Donc, l'ensemble des personnes de l'immeuble fait en sorte que tout soit fait pour que ça marche. Ils se connaissent tous mais nous ne les connaissons pas ! Il y a tous ces étrangers qui viennent et dont on ne sait pas bien qui ils sont, où ils travaillent. Mais tous ces étrangers s'échinent à faire en sorte que l'on puisse faire du bon travail.*

Bien que la présence constante d'un petit groupe de techniciens toujours identiques auprès des acteurs permette d'instaurer des relations plus personnelles, chacun des acteurs connaissant les prénoms de ceux-ci et les identifiant par rapport à un certain nombre de services rendus, disciples et « croyants non-pratiquants » ne mentionnent jamais les techniciens comme des personnes ayant un rôle important dans le processus de création. Cette relégation collective du personnel technique à un personnel de renfort est ainsi associée à une dénégation de sa contribution à l'esthétique finale du spectacle.

## **Conclusion**

Dans le processus de production d'une œuvre théâtrale, les acteurs, bien qu'au centre de l'activité artistique, se trouvent placés dans position subalterne en relation au metteur en scène. L'acceptation de cette soumission au seul détenteur du statut de créateur est renforcée par les modalités de recrutement, ainsi que par les modalités du travail préparatoire à la représentation que celui-ci met en place. Les acteurs disposent alors de deux façons de résoudre le dilemme entre autonomie de création et soumission artistique.

Les acteurs les plus anciens ont fait du metteur en scène non seulement leur « maître » en matière de théâtre, mais aussi leur guide spirituel. Ils deviennent alors les disciples d'un chef et le Cercle est pour tous les disciples une référence unique et incontestable. L'intérêt que les disciples trouvent à l'action collective est alors d'ordre personnel et non seulement professionnel. Par ailleurs, parce que la manifestation extérieure de l'ésotérisme qu'ils pratiquent, autrement dit les spectacles auxquels ils participent sous la conduite de Meadow, teinte leur travail d'œcuménisme et de valeurs humanistes,

les disciples bénéficient d'une aura de légitimité éthique auprès d'un public qui peut se reconnaître dans au moins l'une de ses valeurs. L'exercice du métier d'acteur au sein du Théâtre du Cercle leur permet d'acquérir un mandat moral et légal assimilable à celui du clergé d'une église, percevant les biens matériels et symboliques que celle-ci leur procure.

Cette redéfinition des interactions théâtrales et de la relation au metteur en scène contraint la mobilité horizontale des disciples, en ce que ceux-ci restreignent volontairement leur activité d'interprète au seul théâtre de Meadow et au cinéma. Elle contraint également leur mobilité ascendante, puisqu'ils sont entièrement dépendants du metteur en scène et du parrainage des cadres de l'organisation pour accéder, dans le monde du théâtre, voire de l'opéra, aux statuts professionnels plus prisés d'adaptateur et de metteur en scène.

Les jeunes acteurs, du fait des évolutions dans l'apprentissage du métier, ont quant à eux conquis une plus grande autonomie vis-à-vis du metteur en scène, même s'ils ne remettent pas en question son pouvoir décisionnel. À l'image des jeunes diplômés issus de grandes écoles, les jeunes acteurs formés dans des institutions élitaires ont un accès facilité au monde du travail, à des statuts prisés et à un confort matériel. Comme dans le milieu de la finance, ils définissent les modalités de leur coopération à une organisation en termes d'intérêt pour une carrière dont leur formation et le marché ont délimité le trajet en termes de mobilité permanente et sur un mode ascendant. Toute leur expérience est donc marquée par une rationalisation de l'acceptation des formes d'organisation du travail et par un « désinvestissement psychologique » au profit de leur carrière. Comme dans le cas des compositeurs dans l'industrie du film hollywoodien, la relation entre les jeunes acteurs et le metteur en scène repose sur la recherche par chacun de l'intérêt professionnel que chaque partie tire de la participation à une action collective<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> In Faulkner, 2003.

## Chapitre 3

### **Le personnel de renfort**

Ce que les membres du monde du spectacle appellent « la Technique » constitue l'un des trois pôles, avec « l'Artistique » et « l'Administratif », autour desquels la production d'un spectacle est traditionnellement organisée. Au départ sphère de compétences ayant trait à la maîtrise d'objets et d'outils, cette catégorie recouvre un ensemble de personnes dont les activités facilitent le travail des acteurs sur scène : décorateurs, scénographes, accessoiristes, lingères, habilleuses, costumiers, machinistes, régisseurs (plateau, son, lumière et régie générale) et directeurs techniques. Ce groupe se structure selon un axe hiérarchique : au bas de l'échelle les ouvriers, plus haut les techniciens et cadres.

Le monde du spectacle a élaboré une seconde division, liée au degré d'appartenance à l'organisation dans laquelle travaille cette catégorie de personnel. Il s'agit des statuts de personnel *permanent*, embauché sur CDI, et de personnel *intermittent*, employé sur CDD. En règle générale, au sein du monde du théâtre, les tâches d'encadrement liées au fonctionnement général d'un théâtre – régisseurs, directeurs techniques – vont de pair avec l'attribution d'un contrat à durée indéterminée, synonyme d'emploi permanent ; quant aux ouvriers (machinistes et lingères, par exemple) et autres techniciens (régisseurs spécialisés, électriciens, accessoiristes, habilleuses ou costumiers...), ils appartiennent souvent à des équipes *ad hoc* constituées pour une création de spectacle, cumulant ainsi position hiérarchique subalterne et statut inférieur d'intermittent.

Afin de décrire et d'analyser les personnes qui effectuent ces tâches, je reprendrai la dénomination choisie par Eleanor Lyon : celle de « personnel de renfort »<sup>58</sup>, une expression qui souligne la position périphérique (mais non secondaire) et non exposée au public de l'ensemble de ces personnes, et qui traduit parfaitement leur relation au spectacle représenté sur scène, dans lequel les acteurs occupent toujours la place centrale<sup>59</sup>. Eleanor Lyon inclut dans la catégorie du « personnel de renfort » les metteurs en scène et les producteurs ; toutefois le pouvoir initiateur, décisionnel et hiérarchique ainsi que le degré d'exposition (bien que situé en-dehors de la scène) dont ceux-ci bénéficient m'ont conduit à considérer ceux-ci comme appartenant à un autre groupe, celui des « cadres de l'organisation ».

Du fait de son rôle d'auxiliaire, le personnel de renfort est souvent perçu comme interchangeable. Une vision traditionnelle veut que les membres de cette catégorie de personnel, à l'image des acteurs, soient hyperflexibles et intrinsèquement motivés, parce qu'ils construisent leurs carrières auprès de divers employeurs et sur différents projets, mais aussi grâce au soutien d'un régime d'assurance-chômage spécifiquement adapté ayant accru la proportion d'intermittents dans cette catégorie de personnel<sup>60</sup>. Cependant cette vision ne tient compte ni des interactions dans lesquelles les membres du personnel de renfort sont placés en raison des tâches qu'ils accomplissent, ni des formes de relation qu'ils sont amenés à construire afin de garantir la continuité de leur emploi. L'étude du personnel de renfort du Théâtre du Cercle permet de compléter une vision purement marchande des relations de travail et de déconstruire l'image prédominante sur l'intermittence et ses implications dans le fonctionnement d'une organisation théâtrale.

## **Le personnel de renfort et la continuité de l'emploi**

En dépit de l'appartenance du Théâtre du Cercle à la catégorie privilégiée des théâtres de renommée internationale, l'entreprise utilise un effectif technique réduit. La raison en est, d'abord, des choix esthétiques liés à la configuration de la salle (absence de cintre, de plan et de dessous<sup>61</sup>, et des

---

<sup>58</sup> Après avoir construit deux catégories principales décrivant le travail effectué dans la production théâtrale (celle d'interprète, « acting personnel », et celle de non-interprète, « non-acting personnel »), l'auteur recourt à la dénomination « personnel de renfort » (« support personnel »). In Lyon, 1975, p. 68.

<sup>59</sup> Bien qu'il trouve l'expression « personnel de renfort » indécise en ce qu'elle connote une importance relative de cette catégorie de personnes, H. Becker souligne qu'elle exprime bien le point de vue généralement partagé dans le monde de l'art, à savoir que ceux qui font « le vrai travail » sont les artistes, tous les autres ont pour seule tâche de leur venir en aide. In Becker, 1988, p. 96-111.

<sup>60</sup> C'est ce que soulignent les différentes publications de Pierre-Michel Menger.

<sup>61</sup> Cintre : ensemble des équipements de machinerie destinés à permettre les apparitions, enlèvements et disparitions de décors ou d'acteurs dans un spectacle et situés au-dessus de la scène (grill, tambour, moufle pendante, passerelle de charge, passerelle de service, passerelle de commande, pont-volant, mur du cadre de scène, rideau de fer, pont-lumière et herse. Plan : ensemble des trappes situées à l'avant et à l'arrière du plateau (rue et trappes, fausse-rue et trapillons, trappe d'apparition, trappe à tiroir, costière). Dessous : ensemble des machines situées sous le plateau actionnant les trappes et

machines qui d'ordinaire s'y trouvent) et à l'absence de décors conséquents qui nécessiteraient un personnel important. Bien qu'au fil des années des collaborateurs aient été engagés pour des tâches spécifiques, comme la création de costumes et de certains éléments scéniques ou les éclairages, il ne s'est jamais agi d'engager des équipes entières. Par ailleurs, les effets sonores étant principalement musicaux, les spectacles furent pendant longtemps conçus avec la participation d'un musicien sur scène aux côtés des acteurs, et non d'un personnel technique spécialisé. Il faut attendre les années 1990 pour que le metteur en scène ait parfois recours à un technicien pour l'utilisation d'une bande-son préenregistrée avec effets de son ou extraits musicaux.

Si ces évolutions ont augmenté le poids du personnel de renfort dans le fonctionnement du théâtre, ceux-ci ont toujours été en nombre très restreint et inférieur ou égal à celui des « acteurs ». De ce fait, la division du travail est moins poussée que dans des structures théâtrales requérant la présence d'un nombre très important de techniciens et d'ouvriers, et où, par conséquent, la parcellisation du travail est extrême<sup>62</sup> ; sur la base de ce critère, le Théâtre du Cercle s'apparente à ce qui est conventionnellement appelé une organisation de type artisanal.

Dans une structure qui fait à la fois fonction de lieu d'accueil pour des spectacles invités et de troupe théâtrale, deux logiques se cumulent quant à la gestion du personnel de renfort. D'une part, le recrutement d'un personnel permanent afin d'assurer le fonctionnement continu de la salle de théâtre, quel que soit le projet artistique ; d'autre part, l'embauche d'un personnel intermittent choisi en fonction de chaque projet. Cette dichotomie traditionnelle, qui rattache un type de régime d'emploi à une activité, cache cependant une réalité empirique plus complexe, souvent liée à la taille de la structure et aux contraintes financières qui pèsent sur elle. Ainsi, l'usage de contrats à durée indéterminée étant de plus en plus perçu comme un poids dans la gestion budgétaire d'entreprises artistiques, toujours plus nombreuses et placées dans une situation de concurrence accrue face à des possibilités de subventions et de recettes dont l'évolution n'est pas proportionnelle, l'économie théâtrale recourt-elle de façon croissante au statut d'intermittent pour la souplesse d'embauche et de renouvellement de personnel qu'il lui procure.

Cependant le régime d'emploi ne saurait traduire le degré d'implication des employés dans leur entreprise. De nombreuses personnes recrutées au titre d'employé permanent ne poursuivent pas leur coopération avec un même théâtre, tandis que des employés recrutés avec un contrat à durée déterminée sont à même de renouveler leur coopération à l'organisation sur de nombreuses années. Le CDD d'usage n'est donc pas incompatible avec la pérennité dans l'organisation, et la référence au régime d'emploi échoue à rendre compte du degré de socialisation des individus à la structure qui les emploie, ainsi que de leur degré de stabilisation dans l'organisation.

---

soutenant le plateau (chariot de costière, premier dessous, potelets, plancher du dessous, entretoise, poteau, sablière, semelle, crochet et contrepoids de la trappe d'apparition).

<sup>62</sup> Covent Garden, l'Opéra de Paris ou la Comédie Française (qui compte plus d'une cinquantaine de techniciens) sont des exemples types d'une division extrêmement hiérarchisée du travail technique compte tenu de l'importance numérique du personnel qui effectue ces tâches.

À la différence des acteurs qui peuvent avoir été socialisés très tôt dans leur vie aux techniques de l'art dramatique, les ouvriers, techniciens et cadres du spectacle vivant découvrent ce monde plus tard, souvent après une expérience professionnelle dans un autre monde, parfois très éloigné du spectacle, et qui, la plupart du temps, n'a pas apporté toutes les satisfactions attendues en matière de statut social et de perspectives d'emploi. Une fois entrés dans ce monde, il importe à ces nouveaux membres du personnel de renfort de s'assurer de la continuité de l'emploi : plus que de leur formation initiale, cette continuité est fortement dépendante de leur capital social ainsi que du type de relation de travail défini par les faisceaux de tâches à accomplir.

### ***Ouvriers et techniciens***

Comme dans l'ensemble des métiers dits « techniques », le groupe du personnel de renfort est marqué par une surreprésentation masculine<sup>63</sup> : avec deux représentantes, les femmes ne constituent au Théâtre du Cercle qu'un cinquième de ce groupe. Les membres du personnel de renfort sont, par ailleurs, tous issus de la classe moyenne. Près d'un tiers sont fils ou filles d'artisans, commerçants ou assimilés. Plus des deux tiers sont fils de cadres ou de personnes exerçant une profession intellectuelle supérieure. Enfin, l'ensemble est majoritairement composé de personnes de nationalité française. Avec plus de 50 % de ses membres âgés de moins de 35 ans au moment de l'étude, le groupe du personnel de renfort employé au Théâtre du Cercle présente donc sensiblement les mêmes caractéristiques que l'ensemble des techniciens intermittents de l'audiovisuel et des spectacles<sup>64</sup>.

La répartition des diplômes suit les groupes d'âge : les cinq membres du personnel de renfort les plus âgés, nés entre 1940 et 1964, sont les moins diplômés – deux d'entre eux n'ont aucun diplôme (Pierre-Louis Jatte et Amin Kissoum), l'un dispose d'un BEP (Pascal Laville, BEP Électricité), les deux autres d'un BEP et d'un CAP (Isabelle Nardi et Katia Plovec). Tous ont connu une « descente sociale »<sup>65</sup> puisqu'ils ont d'abord été ouvriers dans un univers professionnel souvent éloigné de celui du spectacle avant de procéder à une reconversion. En intégrant des structures théâtrales requérant peu de compétences techniques, Pierre-Louis, employé à la fabrication d'outils industriels et Amin, manœuvre sur les chantiers, ont acquis respectivement des compétences en matière de régie générale

---

<sup>63</sup> Une note de l'Observatoire de l'emploi culturel portant sur la période allant de 1987 à 2001 souligne cette domination des effectifs masculins parmi les techniciens intermittents de l'audiovisuel et des spectacles. 64 % des personnels de statut « technicien » sont des hommes. La proportion est de 69 % chez les cadres et de 89 % chez les ouvriers. « Le marché du travail des artistes et des techniciens intermittents de l'audiovisuel et du spectacle vivant », ministère de la Culture et de la Communication, direction des Études et de la Prospective, Série « Données de cadrage », n° 34, octobre 2004, 49 p.

<sup>64</sup> Les statistiques nationales de la direction des Études et de la Prospective soulignent la jeunesse de ce groupe professionnel avec 66 % de personnes âgées de moins de 35 ans. Au Cercle, en dehors de deux personnes appartenant à la tranche d'âge des 55-64 ans, le reste des membres du groupe se situe principalement dans les catégories cumulées des 25-44 ans ; seul un technicien appartient à la tranche des 45-54 ans.

<sup>65</sup> C. Thélot, « Les fils de cadres qui deviennent ouvriers », *Revue française de sociologie*, XX, 1979, p. 409-430. Ce statut est cependant souvent provisoire et, comme le souligne Alain Chenu, le passage du statut d'ouvrier à un statut plus favorable correspond dans la plupart des cas à un changement d'établissement ; cf. Alain Chenu, « Les ouvriers et leurs carrières : enracinements et mobilités sociales », *Sociétés Contemporaines*, n° 14-15, 1993.

ainsi que de fabrication et d'entretien d'accessoires. Du fait de la petitesse des équipes techniques, ils ont rapidement obtenu des postes de techniciens intermittents. Après avoir fait de la maintenance dans une société d'électromécanique, Pascal devint régisseur « lumière » dans les spectacles organisés au sein des villages du Club Méditerranée avant d'être embauché par les Tréteaux de France, puis par le Théâtre du Cercle en tant qu'assistant de l'éclairagiste. Isabelle et Katia, anciennes ouvrières de l'industrie textile, ont dû suivre une formation continue courte d'« habilleuse-costumière », qui associe un enseignement théorique (histoire du costume et techniques d'entretien) à un apprentissage dans une entreprise du monde du spectacle. Par le biais de ces stages, elles ont ensuite été recrutées comme habilleuses dans ces mêmes structures sur des CDD d'usage.

Bien qu'Amin, Pascal, Pierre-Louis, Isabelle et Katia aient eu accès au monde du spectacle de façon fortuite et à des postes subalternes, ceux-ci leur ont donc permis de procéder à une « sortie de la condition ouvrière »<sup>66</sup>. Tous les cinq ont reconnu très vite que les conditions de travail, dans ce nouvel univers, étaient meilleures que celles rencontrées à l'usine ou sur les chantiers. Le monde du théâtre qu'ils fréquentent est composé d'un ensemble de personnes qui établissent des relations sur le mode de la convivialité ; de ce fait, les tâches sont vécues comme abordables et plaisantes, et comme un moyen d'obtenir un statut plus conforme à leurs origines sociales, puisqu'ils appartenaient à la classe moyenne.

Pour les personnes situées dans la tranche d'âge des 25-40 ans, l'accès à la position de technicien ou cadre technique fut très différent. On peut distinguer deux grandes voies : d'une part, ceux qui, jeunes, ont bénéficié d'une expérience professionnelle dans le monde du spectacle, avant de chercher à acquérir un diplôme qui reconnaisse leurs compétences et leur garantisse l'accès à l'embauche. D'autre part, ceux qui ont nourri des aspirations professionnelles précoces et ont suivi une formation initiale destinée à entrer directement dans le métier, avec un titre supposé garantir l'accès à des postes avantageux. Ludovic Salz et Simon Chénabi appartiennent à la première catégorie : tous deux ont intégré les métiers du spectacle par le biais d'une participation à des spectacles ou à des structures de production et de création ; ils ont eu accès, par la suite, à une formation spécialisée.

Fils de comédiens travaillant depuis de nombreuses années avec Alex Meadow, Simon Chénabi, mélomane depuis sa petite enfance, a connu une première expérience professionnelle au théâtre en tant que comédien auprès de ses parents et avec le metteur en scène et directeur du Théâtre du Cercle. Peu porté par les études, il revient travailler au Cercle dès son bac obtenu, en 1997, pour la reprise d'un spectacle créé en 1993 : il s'agit alors de refaire la bande-son du spectacle avec Alex Meadow et son assistante, puis d'assurer la régie son pendant les représentations. Une tâche technique, certes, mais également artistique pour les compétences musicales qu'elle nécessite, d'après les définitions communément admises dans l'univers du spectacle. Simon relègue d'ailleurs la compétence technique

---

<sup>66</sup> L'acquisition d'une compétence technique propre à un monde spécifique leur permet de passer d'un statut d'ouvrier à un statut de technicien. In P. Veneau, « Évolution de la mobilité et accès à la position de technicien », *Sociétés Contemporaines*, n° 22-23, 1995, p. 185-206.

au niveau d'un savoir-faire aisément accessible, simple outil dans l'accès à l'emploi. Et il est vrai que, grâce à sa participation à un spectacle d'un metteur en scène renommé, et aux perspectives de renouvellement de cette collaboration, Simon s'est vu automatiquement étiqueté « régisseur son » sans avoir à rechercher la reconnaissance par un diplôme des compétences techniques acquises par la pratique. La forme de sécurité de l'emploi qui lui est assurée par les réseaux paternels (les spectacles mis en scène par Meadow, mais aussi par son père, également metteur en scène) permet à Simon de reporter ses efforts sur l'acquisition d'une reconnaissance artistique, socialement plus prisée, au travers d'une formation de musicien et non de technicien.

En âge d'accomplir son service militaire, Ludovic fait le choix d'être objecteur de conscience, et intègre l'association organisatrice du Festival des arts du chemin. En raison de la petite taille de la structure, il y acquiert un savoir-faire varié. Mais cette expérience professionnelle, associative, rurale et provinciale de Ludovic, se voit assimilée à une pratique amateur, ce qui l'oblige à rechercher par la suite une formation labellisée « professionnelle » afin de faciliter son entrée sur le marché en tant que technicien du spectacle. Ludovic, qui ne dispose d'aucun réseau familial d'appui dans le monde du théâtre, s'oriente vers une formation en régie plateau, et effectue son stage professionnel au Théâtre du Cercle. Il est reconduit dans son emploi de régisseur général au travers de CDD toujours renouvelés depuis lors.

Comme Simon ou Ludovic, les jeunes techniciens ayant eu accès à un métier technique du monde du spectacle par le biais de la pratique ne sont pas à l'origine des personnes qui ont souhaité devenir techniciens du spectacle. Ce sont des jeunes gens titulaires d'un baccalauréat qui n'ont pas désiré poursuivre des études supérieures, et sont aussitôt entrés dans la vie active. Une expérience de travail réussie associée à des perspectives d'emploi, ainsi qu'un mode de vie conforme à leurs attentes, les a amenés à rechercher une formation professionnelle spécialisée qui leur permette d'assurer la continuité du travail. La nature de cette formation (artistique ou technique) a dépendu totalement des conditions dans lesquelles les premières expériences se sont déroulées, ainsi que des possibilités de garantir la continuité de l'emploi que leur offrait leur capital social.

Parmi les « jeunes », une deuxième catégorie se compose donc d'agents ayant été introduits à ces métiers au travers de formations initiales, lesquelles sont de plus en plus nombreuses et spécialisées. La porte d'entrée est principalement le cinéma : tandis que les formations aux métiers techniques du théâtre n'existent pas encore dans les lycées, certains établissements du secondaire disposent, à présent, de sections qui permettent d'obtenir un bac Cinéma en s'initiant aux techniques de l'image et du son<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Au-delà de ce diplôme de niveau II, on trouve des formations diplômantes au niveau III. Celles-ci sont proposées par des institutions publiques prestigieuses comme l'École nationale supérieure Louis Lumière (ENSL) ou l'École nationale supérieure des Arts et Techniques du spectacle (ENSATT), mais aussi dans des établissements privés sous contrat, habilités à dispenser des diplômes de type BTS.

Bien que tous deux soient nés la même année, soient pratiquement issus du même milieu social, et aient rêvé de travailler dans le cinéma, Frédéric Haler et Laurent Millet ne bénéficient pas du même rapport initial au monde du spectacle. Frédéric a suivi une formation spécifique précoce (baccalauréat Cinéma) puis une filière privée afin d'obtenir un diplôme de cadreur (BTS), reposant sur la pratique intensive du tournage. Toutefois la hiérarchie extrême régnant au sein des équipes cinématographiques et l'existence de réseaux de connaissances auxquels il n'appartient pas l'ont conduit à juger que, dans ce monde, un emploi au statut favorable lui était inaccessible. Objecteur de conscience, il effectua son service militaire en tant que projectionniste de cinéma, puis accéda à une formation continue à la régie lumière dans le secteur du théâtre, qui lui semblait plus accessible. Il fit son stage au Théâtre du Cercle, démarrant comme « électricien », ce qui signifiait concrètement monter et démonter les équipements scéniques. Les journées sont longues (quinze heures) et physiquement éprouvantes. Par ailleurs, Frédéric est, de temps à autre, amené à remplacer le régisseur lumière à la régie lors des représentations ; après tout le travail effectué en amont, il vit cette tâche, jugée « facile » (« il n'y a qu'à appuyer sur un bouton »), comme une forme de récompense. Bien que les conditions de travail soient aussi difficiles que celles qu'il avait connues au cinéma (longues attentes, pression des différentes équipes), cette expérience permet à Frédéric de juger le secteur du théâtre plus satisfaisant, car susceptible, non seulement d'offrir un emploi, mais aussi des perspectives rapides d'évolution.

Fils d'un régisseur de théâtre et d'opéra et d'une mère maître de ballet, Laurent a obtenu un diplôme d'ingénieur (Bac+5), spécialité cinéma, de l'école supérieure Louis-Lumière. Par le biais de son père, Laurent rencontre un chef opérateur qui le prend comme stagiaire sur le tournage vidéo d'un documentaire musical à l'Opéra de Lyon. Alors que la formation offerte par l'école ne permet pas normalement d'avoir une activité professionnelle par ailleurs, Laurent réussit à participer régulièrement pendant ses trois ans à Louis-Lumière à des tournages avec ce chef opérateur. Il continue de collaborer régulièrement aux réalisations auxquelles participe le chef opérateur dans les deux années suivant son diplôme, jusqu'au moment où, prenant part à des coproductions, ce dernier n'est plus en position d'imposer des techniciens, mais doit s'intégrer à des équipes déjà constituées. Laurent connaît alors une courte période de chômage qui prend fin grâce aux réseaux paternels : son père, qui a longtemps travaillé au Cercle, a appris que Alex Meadow recherchait quelqu'un pouvant prendre en charge la régie vidéo sur un spectacle en cours de création. Laurent est engagé pour toute la durée des représentations et la tournée d'un an qui suit. L'expérience est renouvelée dès la fin de son contrat, cette fois-ci au poste de régisseur son. Puis sur un autre, où il remplace le régisseur lumière. Laurent enchaîne ainsi durant trois ans les contrats au Théâtre du Cercle.

Contrairement à Frédéric, Laurent ne juge pas ses premières expériences cinématographiques contraignantes et défavorables, puisqu'il a obtenu très vite une reconnaissance auprès de professionnels intégrés ; de plus, et à l'instar des formations de prestige dédiées aux acteurs, l'école renommée à laquelle il accède lui a permis d'obtenir une reconnaissance institutionnelle et sociale. Le

théâtre se présente alors à lui seulement comme une possibilité d'exploiter son capital social afin de garantir la continuité de l'emploi à un moment de vacance dans le secteur du cinéma.

### ***Réseaux de coopération***

Confrontés à la brièveté des contrats de travail utilisés dans le monde du spectacle, les membres du personnel de renfort doivent mettre en place des stratégies s'ils veulent garantir la continuité de leur emploi au sein de ce secteur d'activité. Le personnel de renfort qui travaille directement avec un metteur en scène, soit parce qu'il s'agit de petites structures dans lesquelles la chaîne hiérarchique est réduite, soit parce qu'il s'agit de spécialités comme la décoration, les costumes, la lumière ou le son, dépend pour sa reconduction de la manière dont s'établit la relation avec celui-ci. Ce personnel doit donc faire reconnaître sa capacité à retranscrire les demandes du metteur en scène en termes techniques, mais aussi faire accepter ses suggestions dans un processus de négociation marquée par une relation d'employeur à employé. Les metteurs en scène ou directeurs de compagnies sont alors placés en position d'évaluation-reconnaissance ou d'évaluation-sanction dans le processus de reconduction de l'embauche.

Les membres du personnel de renfort qui ne sont pas en relation directe avec un metteur en scène doivent, pour leur part, s'appuyer sur des intermédiaires ; les membres du personnel technique occupant des positions d'encadrement jouent en règle générale ce rôle. Selon la taille de l'établissement, les personnes les mieux placées sont d'ordinaire les régisseurs généraux ou les directeurs techniques. S'ils ne sont pas à l'origine du processus de recrutement, ces derniers disposent en effet d'un certain pouvoir décisionnel : il leur revient de déterminer combien de personnes sont nécessaires à un spectacle, et qui recruter. Les régisseurs généraux sont informés par l'encadrement artistique de l'existence d'un nouveau projet à l'étude, et par conséquent de la nécessité de pourvoir un certain nombre de postes techniques. Par les contrôles qu'ils effectuent sur l'édifice et la salle, et les contacts qu'ils établissent avec les équipes des spectacles techniques invités, les directeurs techniques de théâtre sont, quant à eux, en position de déterminer si des aménagements sont nécessaires, qui requerront l'intervention d'un personnel de renfort supplémentaire.

À l'instar des accords de collaboration dans le monde des artisans couvreurs étudié par S. N. Roy<sup>68</sup>, ce mode de coopération permet à l'information de circuler rapidement entre les personnes et de constituer des équipes *ad hoc*. Le monde du théâtre fonctionne ainsi sur l'existence de « réserves en personnel »<sup>69</sup>, quantitativement et qualitativement délimitées, constituées par ceux des anciens partenaires de travail bénéficiant des compétences techniques et relationnelles nécessaires pour s'adapter à l'organisation du travail et aux interactions spécifiques à un lieu.

---

<sup>68</sup> S. N. Roy, « Accords de collaboration et réseaux locaux », *Sociétés Contemporaines*, n° 22-23, 1995, p. 169-184.

<sup>69</sup> Lyon, 1975.

Ce qui détermine la capacité d'un réseau à garantir de l'emploi, c'est l'aptitude de chacun à établir des orientés dans le sens d'une *collaboration durable*. Ce qui implique que chaque membre du personnel de renfort procède à l'évaluation de chacun de ses partenaires de travail. Cette évaluation se fait en fonction, bien entendu, de critères de compétence techniques, mais avant tout du savoir-faire relationnel. Chacun se constitue un carnet d'adresses sélectif, dont l'importance est soulignée par Pascal Laville, régisseur « lumière » permanent :

*Quand tu pars en tournée pour les spectacles de Meadow, il faut te remplacer. C'est difficile de trouver une personne qui soit attirée pour ça. Souvent les gens travaillent déjà si on ne les prévient pas assez à l'avance. Souvent c'est moi qui me charge de trouver. Je contacte ceux qui ont déjà travaillé au théâtre parce qu'il faut connaître les lieux. Ce n'est pas un lieu facile. Après il y a un entretien soit avec Anne [l'administratrice adjointe], soit, à l'époque, avec Pierre-Louis [le directeur technique], pour voir si ça va fonctionner. S'il n'y a pas de différence de caractère. Parfois, c'est dans l'urgence... Tous les noms auxquels on pensait, ils étaient pris. Donc, il y a la date qui arrive et il faut se faire remplacer. C'est Pierre-Louis qui avait trouvé la personne. Je sais pas comment ou par qui. Ça c'est mal passé. Elle s'est pas entendue avec Pierre-Louis, elle s'est pas entendue avec Ludovic, elle ne s'est pas entendue avec Amin... Pourtant Ludovic est quand même assez tranquille. Mais souvent des personnes sont très autoritaires, jouent aux petits chefs. Et ça, ça ne marche pas. Même si tu connais les gens, leurs qualités techniques, si tu les as vus travailler, les relations humaines c'est autre chose.*

Le point de vue d'Isabelle recoupe celui de Pascal :

*En fait, moi je connais plein de filles, mais très souvent, quand tu veux les placer sur un coup. Ça ne marche pas... Il faut être un minimum douée en couture, mais il faut surtout être là, tout en n'étant pas trop présente. Ça demande à chaque personne énormément d'adaptation.*

Les modalités de recrutement des habilleuses reposent sur l'évaluation de compétences relationnelles stéréotypées qui ressemblent fort aux « qualités féminines » utilisées comme éléments de sélection dans l'embauche des caissières d'hypermarchés, mis en relief par P. Bouffartigue et J.-R. Pendaries<sup>70</sup> : la douceur, valorisée chez les habilleuses, est non seulement synonyme de protection des acteurs mais aussi de docilité à l'égard de l'autorité et d'absence de velléité de promotion interne.

Dans un monde qui fixe les modalités de la coopération du personnel de renfort sur leur subordination au personnel « artistique », ce n'est finalement pas la quantité des liens de travail qui va permettre à un collaborateur d'assurer la continuité de son embauche, mais sa définition comme « bon partenaire ». Afin de construire sa carrière, le personnel de renfort *intermittent* est donc dépendant des liens établis avec le personnel de renfort *permanent* à l'origine de la sélection des nouvelles recrues et de la reconduite dans l'embauche ; de son côté, le personnel de renfort permanent cherche à s'assurer le maintien de personnel intermittent entretenant des relations de travail sur le mode de la convivialité.

## **Service aux acteurs, service au metteur en scène**

---

<sup>70</sup> P. Bouffartigue, J.-R. Pendaries, « Formes particulières d'emploi et gestion de la main-d'œuvre féminine peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché », *Sociologie du Travail*, vol. 38, 1994, p. 337-359.

Bien qu'ayant le même rôle social au sein de l'organisation, le statut et les tâches effectuées par les différents membres du personnel de renfort varient en fonction du type de personne auprès desquels ils effectuent leurs tâches.

### *Les habilleuses*

Les habilleuses sont cette catégorie de personnes qui traitent des costumes, mais qui ne participent pas à leur conception ou à leur élaboration. Parce que leurs activités requièrent un niveau de connaissance élevé, elles ont accès au statut de technicien et exercent une profession intermédiaire<sup>71</sup>. Bien qu'elles occupent les positions les plus basses dans ce secteur d'activité en termes de rémunérations (les habilleuses et lingères constituant le groupe professionnel doté de l'indice le plus bas de salaire dans la grille des ouvriers et techniciens des spectacles), les habilleuses ne sont donc pas des ouvrières du spectacle. Le métier d'habilleuse constitue ainsi un métier permettant à des jeunes femmes peu diplômées, entrées tôt dans la vie active, d'obtenir un statut plus valorisé du fait des critères de diplômes existants, des conditions de travail et de la valeur symbolique qui y est attachée. À niveau de connaissance égal, une même personne peut être habilleuse dans un grand théâtre ou costumière dans une petite compagnie.

L'habillement est une relation de service personnalisé au sens dégagé par Erving Goffman, c'est-à-dire « une aide désirée par celui qui la reçoit » et qui implique que ceux qui dispensent le service « entrent directement et personnellement en communication avec chacun de leurs sujets alors qu'aucun lien ne les unit à eux »<sup>72</sup>. Il existe des similitudes avec les tâches des employés de maison, de type femme de chambre, camériste, valet de pied, mais non avec les femmes de ménage qui ne travaillent pas pour un public mais pour une personne (la patronne), et qui « n'ont aucune relation directe ou suivie avec ceux qui marchent sur le parquet ».

Le travail des habilleuses ne correspond pas toujours à des tâches techniques : ainsi, sur le spectacle dont il est question dans les notes qui suivent, aucun des costumes utilisés ne requerrait de manipulation spécifique qu'un acteur n'ait pu faire seul. La présence de l'habilleuse permet avant tout d'augmenter les possibilités de changement de costumes, ce qui influe directement sur l'esthétique du spectacle. Par ailleurs, la présence de Katia ou d'Isabelle décharge ainsi les acteurs d'une tâche qui

---

<sup>71</sup> Les informations recueillies à partir des études sur les emplois de techniciens semblent, toutefois, indiquer que cette catégorie occupe une situation charnière entre les ouvriers qualifiés et les autres professions intermédiaires. Cette catégorie regroupe des salariés qui « assistent des ingénieurs et cadres techniques dans les fonctions d'étude, de contrôle, d'informatique, d'organisation de la production, ou même d'entretien et de maintenance dans la mesure où ces fonctions requièrent un niveau de connaissances élevé ». Elles soulignent également, toutefois, que, dans certaines filières, la catégorie « techniciens » englobe tous les emplois techniques, y compris des emplois d'exécution non directement liés à la production. In « Les professions intermédiaires », *Économie et Statistique*, n°171-172, 1984, p. 99-108.

<sup>72</sup> Erving Goffman, *Asiles, étude sur la condition sociale des malades mentaux* [1961], Minuit, Paris, 1968, 447 p., p. 378-380.

n'est pas considérée comme une part noble de l'art du comédien – au contraire du maquillage, systématiquement mené à bien par les comédiens eux-mêmes, y compris dans les plus grandes institutions comme la Comédie-Française<sup>73</sup>.

La délégation de la tâche d'habillage est fonction de l'importance de l'organisation : un petit théâtre dont le budget est restreint ne bénéficiera pas d'une habilleuse. L'habillage est donc un luxe réservé aux entreprises théâtrales prestigieuses, ce qui explique que les habilleuses du Théâtre du Cercle ne puissent comparer leur travail qu'avec celui effectué dans des lieux tels que la Comédie-Française, des scènes nationales et des conservatoires. À l'instar du vendeur ou de la vendeuse de prêt-à-porter de luxe décrit par H. Peretz<sup>74</sup>, l'habilleuse, par le service individualisé qu'elle apporte auprès d'un acteur, est synonyme de luxe et de privilège : les acteurs pouvant toujours s'habiller seuls, ce service est réservé aux structures théâtrales disposant de budgets suffisants pour embaucher un personnel spécifique qui prodigue un traitement personnel.

Pendant la représentation, les habilleuses sont extrêmement sollicitées. Elles ont la charge de plusieurs comédiens et doivent veiller à leur apporter une aide rapide, précise et délicate dans l'habillage, sans les brusquer ni les blesser. Une fois les moments et les temps de passage en loge ou en coulisses fixés lors des répétitions, les habilleuses établissent une « conduite »<sup>75</sup> qui leur permet, lors des premières représentations, de veiller à ne rien oublier des différentes tâches à accomplir, et d'anticiper leurs interventions afin de perdre le moins de temps possible. Les habilleuses doivent s'adapter aux caractéristiques physiques des comédiens et comédiennes (taille, chevelure par exemple), et surtout à la manière dont ils se comportent avec elles. Outre l'effort de concentration que ces contraintes imposent, les habilleuses doivent encore être capables d'écouter les comédiens et d'entretenir avec eux une conversation.

*En coulisse*

*Katia a pris le gilet de Soumaoro et l'a mis sur son épaule. Soumaoro revient. Il pose son chapeau sur la tête de Katia qui s'en amuse. Elle l'aide à enfiler le gilet. Soumaoro lui demande comment s'est passé le rendez-vous avec son père. Katia lui répond qu'ils ont bien parlé. Soumaoro entre dans sa loge. Katia lui rappelle qu'il doit attacher ses lacets puis va chercher le peignoir de Naomi. Soumaoro retourne sur scène. Naomi entre et Katia l'aide à enfiler son peignoir avant qu'elle ne regagne la scène. Katia passe à cour. Elle aide Soumaoro à retirer son imperméable et son chapeau. Reprenant le fil de la conversation là où ils l'avaient laissé, il lui dit : « C'est bien que vous ayez parlé d'autre chose que du spectacle avec ton père. » Elle revient à jardin, dépose l'imperméable sur un portant dans la loge du bas et met le chapeau sur une table de la loge rapide. Katia prépare les vêtements puis éponge le visage et le torse de Louis qui vient de quitter le plateau. Katia repart dans le couloir circulaire et revient avec des bouteilles d'eau qu'elle a marquées au nom de chacun des comédiens. Lionel enfle un pantalon, des chaussettes et un polo. Katia ajuste ce dernier aux épaules de l'acteur. Lionel s'assoit et attend. Katia suspend une chemise à carreaux sur son cintre au portant situé dans le couloir. Elle prend le plastron. Louis sort de scène. Elle l'aide à ôter son veston, l'éponge et l'aide à le remettre. Katia passe à*

<sup>73</sup> C'est ce que l'on peut voir dans le documentaire réalisé sur cette institution par F. Wiseman : *La Comédie Française ou l'amour joué*, ARTE vidéo, Paris, 1996.

<sup>74</sup> H. Peretz, « Le vendeur, la vendeuse et leur cliente », *Revue française de sociologie*, XXXIII, 1992, p. 49-72.

<sup>75</sup> Récapitulatif chronologique des différentes tâches et temps nécessaire correspondant.

*cour avec à son bras la chemise à carreaux. Dans la loge rapide, Soumaoro danse. Lionel entre et Soumaoro l'aide à retirer son polo pendant que Katia prépare le blouson et la casquette qu'il doit enfiler ensuite. Naomi revient et Katia l'aide à ôter son peignoir. Elle court à jardin pour aider Soumaoro à mettre son plastron ainsi que le gilet de pasteur. Elle lui raconte son dégât des eaux et lui dit ce qu'elle pense en être la raison. Soumaoro acquiesce puis entre dans sa loge. Il va réparer sa nouvelle guitare. Il fait quelques accords. Katia descend et commence à préparer les vêtements pour le nettoyage.*

*Notes d'observation, 4 avril 2001*

L'ensemble des actions menées à bien par les habilleuses ne se réduit pas à l'aide apportée aux comédiens lorsqu'ils revêtent ou ôtent leurs costumes. Les tâches de l'habilleuse englobent toute une série de mesures visant à faciliter les changements vestimentaires, mais aussi tout agissement des acteurs lors de leurs passages en coulisses. La plupart des actions ainsi effectuées et directement liées à ce qui constitue le cœur du faisceau de tâches qui leur est attribué servent à accélérer l'habillage et à garantir le rythme rapide imposé par l'enchaînement des actions et des scènes mis en place lors des répétitions.

Isabelle travaille au Cercle en tant qu'habilleuse sur les spectacles d'Alex Meadow depuis 1989. La manière dont elle m'introduit aux tâches qu'elle effectue montre comment elle conçoit d'abord son métier : se faire le garant du bon déroulement du travail des acteurs.

*Isabelle vient installer les costumes, chapeaux et accessoires. Elle me dit faire toujours les mêmes gestes et ranger elle-même les objets pour ne rien oublier et toujours replacer costumes et accessoires au même endroit pour ne pas déstabiliser les comédiens. Les vêtements sont suspendus à des cintres en plastique afin d'éviter le bruit contre le portant métallique. Elle défait certains boutons de chemise et m'apprend qu'elle a collé les languettes des chaussures et remplacé les lacets par des élastiques ronds pour que les comédiens puissent enfiler et ôter rapidement leurs chaussures.*

*Notes d'observation, 7 janvier 2000*

Isabelle procède à un rituel qu'elle a appris auprès d'autres habilleuses, et qui lui permet de s'assurer contre les risques du métier. En reprenant une expression de E.C. Hughes, on peut dire qu'en « dramatisant » ainsi leur travail, les habilleuses affichent le fait qu'elles protègent les acteurs contre leurs propres erreurs<sup>76</sup> ; de fait, les habilleuses voient souvent les acteurs comme des individus insouciantes et peu à même de se prendre en charge.

La position inférieure des habilleuses dans la hiérarchie des personnes qui travaillent à l'élaboration et à la représentation d'un spectacle est matérialisée par le très faible degré de considération, voire le mépris témoigné par certains interprètes dont elles s'occupent pour le travail qu'elles effectuent. En dépit du fait qu'elles soient les personnes avec lesquelles ils interagissent le plus fréquemment en représentation en-dehors de leurs partenaires de jeu, les comédiens et comédiennes manifestent souvent une absence totale d'intérêt à l'égard des habilleuses. Ils ne les perçoivent que comme des membres anonymes d'un personnel technique considéré comme une entité. La plupart des acteurs ne

---

<sup>76</sup> Hughes, 1996, p. 94.

mentionnent même pas l'aide apportée par les habilleuses pendant le spectacle lorsqu'ils sont conduits à parler du personnel de renfort. La violence verbale ou l'absence totale de communication langagière dont Katia rend compte au travers de ses expériences passées, même dans les situations où celle-ci serait totalement nécessaire pour guider l'accomplissement de certaines tâches, en est la traduction. Pour les habilleuses, le mépris pour leur rôle grandit avec la taille de la structure au sein de laquelle elles sont employées et selon le genre de spectacle – soit, par ordre décroissant de mépris : opéra, danse, cinéma, et théâtre. En outre, ce n'est pas parce qu'un costume est sophistiqué et demande des manipulations techniques que l'habilleuse sera plus respectée par l'interprète qui le porte.

La manipulation des costumes portés sur scène par les interprètes implique une certaine intimité corporelle des habilleuses avec ces derniers, intimité soit directe, lors de l'habillage et du déshabillage, soit indirecte, au travers des empreintes odorantes. La difficulté de ce type de relation se manifeste principalement dans l'insistance des habilleuses à faire état de leur gêne face à la transpiration et aux odeurs des interprètes (les danseurs, en particulier). De plus, on oublie souvent qu'un costume n'est pas qu'un élément extérieur, mais inclut parfois les sous-vêtements, dont la manipulation constitue une tâche dévalorisante en ce qu'elle combine le rapport à des parties intimes du corps des acteurs et des actrices et l'action dégradante et humiliante, conventionnellement associée à un travail de domestique, d'avoir à s'occuper du linge sale d'autrui. Isabelle souligne, ici, la conscience qu'elle a d'occuper un bas statut.

*Il n'y a pas longtemps, j'ai pris conscience que la façon dont les gens me considèrent dépend de celle dont moi-même je me considère. J'ai compris que si je prenais le linge sale dans une panier, c'est que je ne voulais pas toucher à l'intimité des autres. Mais ce n'est pas parce que je prends des chaussettes sales que je suis dans une position subalterne. Que je suis une soubrette.*  
*Propos en situation, 19 janvier 2000*

Pour les habilleuses, la valeur symbolique d'un vêtement agit sur la définition qu'elles ont de leur statut, mais aussi sur la manière dont elles pensent que les acteurs les voient. La manipulation de linge sale constitue le « sale boulot » laissé par les comédiens aux habilleuses – d'ailleurs, lorsque les moyens financiers du théâtre le permettent, les habilleuses demandent à pouvoir être aidées d'une lingère pour prendre en charge cette tâche. Leur situation est en cela comparable à celle du gardien d'immeuble qui accomplit la tâche physiquement repoussante de l'enlèvement des ordures et est, par là même, directement au contact des détritiques : ceux-ci acceptent difficilement le bas statut qui leur est attribué de fait qu'ils manipulent des déchets, alors même qu'ils peuvent percevoir des revenus relativement élevés<sup>77</sup>.

Les habilleuses ont donc, dans l'ensemble des activités que couvrent leur métier, des tâches qui contribuent à déprécier davantage un métier déjà fortement dévalorisé du fait de la faiblesse des salaires, de son exercice par une population presque exclusivement féminine et des endroits confinés

---

<sup>77</sup> R. Gold, « Janitors versus Tenants : A Status-Income Dilemma », *American Journal of Sociology*, vol. 57, n° 5, mars 1952, p. 486-493.

ou reclus du théâtre associés à l'exercice de ces métiers. La vision qu'elles ont de leur statut, la perception qu'elles développent du regard méprisant des acteurs à leur égard, alliées à l'idée que, par leur travail, elles protègent les acteurs et actrices de leurs propres erreurs, conduit les habilleuses à considérer ces derniers comme irresponsables.

### *Le directeur technique et les régisseurs*

Dans le monde du spectacle, les directeurs techniques sont les personnes attachées au fonctionnement matériel d'une salle de spectacle. Ils ont la charge d'organiser et de superviser les tâches d'entretien de la structure et de ses équipements spécifiques (bâtiment, infrastructures d'accueil des acteurs et du public, machinerie et matériel technique). L'ensemble de ces tâches tient d'ordinaire les directeurs techniques éloignés de la production d'un spectacle, que ce soient les répétitions ou les représentations. En revanche, ils ont traditionnellement la charge d'accueillir les équipes techniques des spectacles invités et de veiller à la coordination entre leur travail et celui du personnel du théâtre. Ce faisceau de tâches, associé au caractère souvent permanent de leur position au sein de l'entreprise théâtrale, leur confère un statut relativement élevé dans la hiérarchie interne d'un théâtre, à peine inférieur à celui de l'administrateur.

Aux côtés du directeur technique, on trouve d'ordinaire les régisseurs. La régie est un terme générique désignant tout domaine d'organisation matérielle du spectacle permettant d'assurer sa préparation, sa représentation et sa maintenance. Avec le développement de nouvelles techniques (machinerie de plateau, éclairage électrique, phonogrammes), la régie s'est orientée vers deux types de tâches : d'une part l'exécution technique de choix dramaturgiques et scénographiques<sup>78</sup> au travers de différents supports techniques (son, lumière), d'autre part la participation aux choix artistiques et la gestion pratique de ceux-ci.

La régie générale est la fonction de coordination et de gestion de l'ensemble des régies particulières (plateau, son, lumière), en relation directe avec la direction artistique et technique. Traditionnellement, le régisseur général supervise le travail du personnel de renfort nécessaire au fonctionnement du spectacle. Son travail varie selon qu'il s'agit de la phase de répétition ou de celle de représentation. Dans les grands théâtres, ce régisseur occupe une position importante : il ou elle est l'assistant du metteur en scène durant les répétitions. En suivant une « conduite de travail » (programme des tâches), il indique aux acteurs quand intervenir, note tous les effets de son et de lumière. Il est, par ailleurs, le garant des conditions de travail, veillant notamment à ce que les temps de pause soient respectés. C'est également lui qui doit s'assurer que les accessoires, costumes et objets nécessaires au décor sont apportés au fur et à mesure des besoins. Lors des représentations, c'est à lui que revient la tâche de

---

<sup>78</sup> La scénographie est l'art de la mise en forme de l'espace de la représentation. De la conception d'un décor pour une mise en scène donnée à celle d'un lieu de spectacle, en passant par l'aménagement de tout un espace pour un spectacle, l'intervention d'un scénographe peut prendre des formes et une importance extrêmement diverses.

prévenir les acteurs une demi-heure, puis cinq minutes avant le début de la pièce et de veiller au respect des horaires. Ce rôle d'interface entre le public et les comédiens lui confère ainsi une autorité morale sur les spectateurs.

*Le spectacle s'ouvre par l'apparition du spectre dans un silence que seuls perçoit la voix d'Horatio et les vibrations aiguës d'un instrument de musique. Pour respecter cette atmosphère sépulcrale, les spectateurs retardataires sont contraints de patienter vingt minutes dans le hall avant de pouvoir pénétrer dans la salle. Cette attente est souvent mal perçue et le public manifeste fréquemment son mécontentement en se montrant désagréable avec les placeurs ou locationnaires qu'ils ont alors comme interlocuteurs. Un homme se plaint qu'on ne veut pas l'installer alors qu'il a payé une place et qu'il a droit d'assister au spectacle. Olivier Prouteau, régisseur plateau faisant également la régie générale du spectacle, est obligé d'intervenir : sur un ton un peu sec, il lui signifie qu'il perturbe la représentation et que, par respect pour le travail des comédiens, il doit attendre qu'on puisse le faire entrer à un moment où le silence absolu dans la salle ne sera plus aussi nécessaire. Placé devant une personne présentée comme hiérarchiquement supérieure au reste du personnel d'accueil, et surtout directement responsable du bon déroulement du spectacle, le spectateur se calme et attend.*

*Notes d'observation, 5 janvier 2001*

Une fois la représentation commencée, le régisseur général veille à ce qu'aucun événement n'affecte le bon déroulement du spectacle. Aussi est-il perçu, et se perçoit-il lui-même avant tout comme le protecteur du travail des comédiens, veillant par exemple à ce que les spectateurs ne gênent pas les déplacements des comédiens ou que leur prise en charge ne perturbe pas la représentation.

*Il faut toujours que je sois accessible au cas où quoi que ce soit se produirait. Hier, une femme qui avait des problèmes rénaux a voulu sortir pendant la représentation et est tombée dans l'allée. Elle aurait pu se faire écraser par les comédiens. Il a fallu la faire sortir. On a cru qu'elle était paralysée. On a appelé le médecin.*

*Propos en situation, 16 décembre 2000*

La régie générale est assistée par des régies spécifiques. D'abord la régie « plateau », supervisant l'installation des décors et des accessoires. Les régies « lumière » et « son » transposent des consignes du metteur en scène en termes d'éclairage des acteurs et de la scène en effets de lumière, ou en termes d'accompagnement sonore d'un spectacle. Un éclairagiste choisit les projecteurs qui lui semblent correspondre à ces indications et veille à ce que les électriciens et poursuivants effectuent les manipulations techniques permettant d'obtenir l'effet souhaité (réglage de l'intensité, utilisation de filtres, déplacement et orientation des projecteurs). Le régisseur son, quant à lui, réunit des éléments préenregistrés qui sont, ensuite, assemblés et calés pour correspondre à des moments spécifiques de la pièce. Tous deux veillent également à ce que le matériel utilisé soit entretenu et opérationnel. La traduction des indications du metteur en scène en manipulations techniques donne souvent lieu à des difficultés de compréhension entre ce dernier et les techniciens, mais sont aussi un espace potentiel de négociation dans lequel l'éclairagiste ou le régisseur son peuvent faire des suggestions et orienter la décision du metteur en scène.

Une fois les différents « états lumineux » et « effets sonores » obtenus, ils sont fixés respectivement par le biais d'une « conduite lumière » et d'une « bande-son » mémorisée (l'avènement des consoles et pupitres informatiques est à l'origine du métier de pupitreux, qui maîtrise la chaîne lumière ou son). Lors des représentations, le régisseur lumière et le régisseur son s'assurent du bon fonctionnement de leur « conduite » et de l'état de marche des matériels requis.

*18h00. Pascal s'installe devant sa console. Il appelle les spots un à un en commençant par ceux situés face à la scène et les monte à 100 % de leur capacité. Il y a une centaine de projecteurs fixes, presque tous utilisés à un moment ou un autre. Simon fait des essais de son en passant la bande et en vérifiant les volumes.*

*Notes d'observations, 13 janvier 2000.*

Plus le théâtre est petit (en termes de capacité d'accueil) et son équipement peu complexe, moins la division du travail sera poussée. Dans les petites structures, régie générale et régies spécifiques se confondent très fréquemment, et c'est le personnel le plus subalterne qui sera absent, les régisseurs assurant des tâches d'accessoiriste, de poursuiveur ou de monteur. Au Cercle, Olivier, régisseur plateau (cadre spécialisé), effectue des tâches de régisseur général (cadre général), encadrant les acteurs et une partie du public ; cependant, une grande partie des tâches qu'il accomplit sont d'ordinaire celles qui conventionnellement échoient à un travailleur de plateau (ouvrier).

*Amin (responsable de l'entretien) a nettoyé la salle avant que le régisseur plateau n'arrive. Comme tous les soirs, Olivier fait « la mise ». Il plie les couvertures et les petits tapis, place les coussins et les accessoires. Il glisse l'un des bâtons qui fera office d'épée sous le tapis et place l'autre sur la structure qui supporte les instruments du musicien. Il tend le tapis en veillant à ce que l'antidérapant soit bien placé puis essaie d'enlever les larges traces de cire qui entachent l'un des coins du tapis. Il utilise un fer à repasser et du papier absorbant.*

*Notes d'observation, le 28 décembre 2000.*

## **Le consentement à l'œuvre**

Toute entreprise instaure dans son organisation du travail des modalités qui déterminent la manière dont le recrutement et le renouvellement de l'embauche se déroulent. À côté des spécificités structurelles liées au lieu lui-même, travailler au Théâtre du Cercle implique, comme dans toute entreprise, de se plier à certaines règles du jeu. Mais, si l'acceptation de ces règles est une condition nécessaire au maintien dans l'entreprise, il convient également de comprendre ce qui pousse les employés à souhaiter maintenir une participation à une organisation qui, quelle qu'elle soit, contraint leurs agissements.

### ***Entrée et processus de stabilisation***

L'arrivée d'un membre du personnel de renfort au sein du Théâtre du Cercle procède toujours du même schéma. Une charge de travail supplémentaire (création ou tournée d'un spectacle en parallèle à des représentations ou à des travaux d'entretien de la salle) détermine l'embauche d'une personne en complément du personnel existant. La nouvelle recrue suit ensuite des étapes dont chacune doit apporter la preuve qu'elle dispose bien des compétences requises : participation aux représentations, puis aux tournées. Ce n'est qu'une fois parvenu au bout de ce processus que le nouveau membre du personnel de renfort peut prendre part aux répétitions des spectacles d'Alex Meadow, et donc être stabilisé au sein de l'organisation.

Alors qu'ils n'ont pas encore acquis une compétence technique de haut niveau, de jeunes apprentis peuvent toutefois être recrutés. L'important est que les membres du personnel de renfort permanents tels qu'Amin, Pierre-Louis ou Pascal, auprès de qui l'ensemble des nouveaux arrivants font leurs preuves, puissent dire d'eux : « Il s'est bien entendu avec les autres » ; « Ça s'est bien passé. » Le jugement de ces personnes est d'autant plus important que certains occupent des positions clefs dans le processus de recrutement (Pierre-Louis et Pascal), ou que leur collaboration est incontournable (Amin). Les nouvelles recrues doivent donc surtout montrer qu'ils sont « désireux de bien faire », c'est-à-dire qu'ils ne comptent pas leur temps et ne rechignent pas devant la quantité de travail qui leur est soumise.

Bien qu'embauché pour une compétence spécifique, chaque membre du personnel de renfort doit montrer qu'il peut mobiliser ou acquérir des compétences en-dehors de celles pour lesquelles il a été recruté. En effet, les membres du personnel de renfort reconduits dans leurs contrats au Théâtre du Cercle le sont surtout pour leur capacité à accepter d'effectuer un ensemble d'activités qui sortent du faisceau de tâches traditionnellement attaché à leur métier. Pierre-Louis, embauché pour être régisseur général sur la tournée d'un spectacle d'Alex Meadow en 1976, est ainsi devenu également accessoiriste sur les spectacles de ce dernier. Ayant pris part à de nombreux projets où il lui avait fallu construire des décors, il n'éprouve aucune difficulté à fabriquer des praticables<sup>79</sup> ou des bancs utilisés lors des spectacles. Pierre-Louis s'occupe par ailleurs de trouver des espaces qui puissent valoir comme lieux de représentation dans chacune des villes visitées en tournée. Amin, maçon devenu accessoiriste, n'a aucun mal à manipuler les monceaux de latérite qui furent utilisés pour un spectacle, s'essayant en outre avec succès à la fabrication de bâtons de bambou et d'autres accessoires. Isabelle teint des tissus ou repeint une table et des chaises afin qu'ils soient réemployés dans de nouveaux spectacles. Katia fabrique un immense tapis à destination d'une création ; et Ludovic, recruté dans le

---

<sup>79</sup> Terme du jargon théâtral signifiant un décor, un espace accessible à l'acteur, dans lequel et avec lequel il peut jouer. Au Théâtre du Cercle, et du fait de l'absence de scène fixe surélevée, le terme se confond avec le *plateau*, espace scénique où évolue l'acteur et où s'implante le dispositif scénique nécessaire au jeu.

cadre d'un stage d'apprentissage en régie plateau, de travailler à la réfection de la salle et de son équipement.

S'exercer à la fabrication de structures ou d'objets constitue l'une des sorties du champ traditionnel de compétence particulièrement valorisé au Théâtre du Cercle. Cet apprentissage permet en outre de transmettre aux bénéficiaires la plupart des conventions esthétiques en vigueur au Théâtre du Cercle. Le placement d'un câble, le réglage d'une intensité lumineuse en collaboration avec un nouveau personnel de renfort constituent également des occasions de transmettre certaines valeurs.

*Récital de piano. Serge (directeur technique) glisse à Ludovic qui assure la régie lumière : « Ne fait pas trop d'effets sur le salut. C'est du classique, ça ! » Il s'offusque de l'installation pour l'enregistrement du concert. Un portant haut de deux mètres avec petit disque et deux micros placés juste devant le piano. La salle est louée et c'est l'ingénieur son de l'interprète qui a placé le matériel. Pendant la représentation, Ludovic réagit à la venue de ce dernier sur scène en traversant le tapis pour replacer le portant : « Il est trop visible ».*

*Propos en situation, 22 avril 2001*

C'est ce qui se produit également pour Laurent : bien qu'il ait été recruté comme régisseur son, il a acquis, du fait qu'il travaille aux côtés du régisseur lumière collaborateur d'Alex Meadow depuis plus de quinze ans, des conventions esthétiques en matière d'éclairage.

*Ce qui compte, c'est que la peau des comédiens ressorte. Une peau noire ne s'éclaire pas comme une peau blanche. Donc, il faut faire attention à des intensités qui sont trop faibles, aux couleurs, et après, suivant le degré de noirceur ou si la peau est mate ou pas, les traits du visage ne ressortent pas du tout.*

Ces conventions esthétiques s'accompagnent d'une transmission orale, par les membres les plus anciens du groupe, de valeurs se référant directement aux goûts du metteur en scène. Comme le dit Pascal, « Alex Meadow aime bien les gens qui savent un peu tout faire ». Elles s'assortissent aussi de certaines conventions régissant l'organisation du travail. Les membres du personnel de renfort en place informent constamment les nouveaux arrivants que « rien n'est jamais fixé », « que tout peut toujours changer » dans les spectacles, et qu'ils doivent donc s'attendre à ce que, au-delà des phases de répétition, ils aient à procéder à des changements techniques à chaque intervention du metteur en scène – changements pouvant aller jusqu'à l'acquisition d'une nouvelle compétence.

Le savoir-faire relationnel des nouveaux membres du personnel de renfort est également mis à l'épreuve au travers de la participation aux tournées des spectacles du metteur en scène. Au-delà de la grande adaptabilité dont le personnel de renfort doit faire preuve, les tournées testent surtout leur endurance et leur capacité à maintenir une bonne atmosphère de travail sur la durée. En effet, celles-ci s'effectuent sur de très longues périodes (en moyenne un an) et dans des lieux très éloignés qui, non seulement, ne permettent pas d'entretenir des relations continues avec les proches ou la famille, mais imposent aussi de côtoyer les partenaires de travail pendant de longues périodes.

Une fois qu'ils ont satisfait à tous ces critères, les membres du personnel de renfort sont en position d'être totalement intégrés, ce qui signifie prendre part aux créations du metteur en scène et directeur artistique du Théâtre du Cercle, plus précisément aux répétitions de ses spectacles. Compte tenu du petit nombre de personnes requis pour cette phase de la production et du huis clos dans lequel les répétitions sont faites, avec interdiction pour toute autre personne que celles expressément choisies par le metteur en scène d'être présente, cette étape constitue une sorte de processus d'élection. Ceux qui y sont conviés ont le sentiment d'avoir été véritablement élus, et cela rejaillit sur la perception qu'ils ont de leur trajectoire. « C'est comme un conte de fées », dit Frédéric ; participer à cette phase du travail du metteur en scène était « passionnant » et « magique ».

La participation aux répétitions n'est pas seulement un privilège, c'est un privilège rare et sacré, tant elle est inscrite dans un rituel spécifique. Une fois qu'il a pris part aux répétitions, le personnel de renfort se sent d'autant plus appartenir au petit cercle restreint des élus qu'il sait que le long processus qui lui a permis d'accéder à cette ultime étape constitue également le passeport pour la reconduction de contrats auprès du Cercle. Aussi les jeunes apprentis sont-ils conduits, après cet adoubement, à rechercher à prolonger leur emploi au Cercle au détriment d'une participation à d'autres spectacles. De cette manière, au bout de quatre à cinq années de participation régulière aux spectacles créés par Alex Meadow, Pierre-Louis, Amin et Pascal ont bénéficié d'un statut de technicien permanent. Quant à Isabelle, Ludovic et Frédéric, la reconduction régulière de leur collaboration aux spectacles du metteur en scène a consacré leur stabilisation au sein du Théâtre du Cercle.

Nombreux sont ceux qui parlent de la chance d'avoir pu être choisis, mais qui surtout ne s'expliquent pas pourquoi ils l'ont été. Si Pierre-Louis, Simon et Laurent pensent savoir que l'expérience acquise avant leur rencontre avec Meadow les rendaient « intéressants » aux yeux du metteur en scène, ce n'est pas le cas de la plupart des autres membres du personnel de renfort, pour qui le travail au Cercle a totalement modelé l'expérience théâtrale.

On peut dire alors que le *personnel stabilisé* est donc composé de membres dotés d'une compétence spécifique suffisamment peu affirmée pour qu'ils consentent à ce que celle-ci soit diluée par l'acquisition d'autres capacités techniques. Ce personnel dispose en outre d'un très grand savoir-faire relationnel et accepte donc facilement l'organisation du travail qui prévaut en ce lieu. C'est, enfin, un personnel qui abandonne toute recherche d'emploi auprès d'autres structures de production artistique, et concentre son attention sur les possibilités de renouveler l'emploi au sein du Cercle.

Le personnel *flottant*, quant à lui, est composé de personnes qui, bien qu'ayant satisfait certains des critères de stabilisation, soit n'ont pas su montrer de capacité à entretenir de bonnes relations de travail avec l'ensemble des personnes de la troupe – affichant ainsi qu'elles rejetaient une partie des conventions d'organisation du travail –, soit n'ont pas cherché à renouveler systématiquement leur participation au Théâtre du Cercle, indiquant, de ce fait, qu'elles ne souhaitaient pas restreindre leur maîtrise des conventions esthétiques à celles en vigueur au Cercle.

Qu'il soit stabilisé ou flottant, le personnel de renfort qui participe au fonctionnement du Théâtre du Cercle inscrit sa participation dans un ensemble de règles qui s'imposent à lui, et qui viennent compléter la polyvalence nécessaire. On peut en dénombrer trois. Première règle, l'instabilité : bien qu'existant de façon prégnante dans le monde du théâtre au travers du système de l'intermittence, celle-ci prend au Cercle une coloration spécifique. De façon plus conventionnelle, la deuxième règle du jeu est la soumission du personnel de renfort au metteur en scène. Enfin, la dernière règle est la disponibilité du personnel.

### ***Instabilité***

Pour les techniciens, l'instabilité se manifeste dans l'emploi, mais aussi dans la structure du lieu et dans les modalités de participation au processus de création, ainsi que dans l'œuvre elle-même. La structure de l'édifice dans lequel ils travaillent est fragile, ce qui impose des contraintes particulières lors de l'installation du matériel : veiller par exemple à ce que les volumes sonores ne soient pas trop élevés, car les ondes feraient vibrer la structure, ou encore surveiller la répartition du poids des équipements sur certaines parties de l'édifice afin d'éviter fissures et effondrements.

Cette fragilité est plus qu'une simple contrainte technique : elle agit comme un élément de structuration de l'implication. L'état du bâtiment, ajouté à l'étroitesse des financements ont longtemps conditionné l'impossible projection des personnes dans une collaboration inscrite dans le long terme. Bien que la variété des sources de financement assure à présent une plus grande stabilité financière à l'entreprise, l'incertitude qui pèse sur la subsistance du théâtre en tant que structure de production persiste et continue de conditionner les relations du personnel de renfort au Théâtre du Cercle.

Après trois ans de travail au Cercle, Ludovic a appris à travailler dans un environnement architectural instable, à accepter ces conditions en les replaçant dans leur contexte historique et institutionnel, et à ne pas faire part de ses critiques sur la gestion de cette fragilité aux responsables administratifs et artistiques.

*Par exemple, le plancher des balcons, c'est la catastrophe. Mais pour remettre ce théâtre aux normes... C'est sûr, il y a une histoire de copinage avec des gens qui sont très bien placés et on ne va pas avoir une commission de sécurité qui va débarquer. Le théâtre, il ne va pas fermer, ça c'est sûr. N'empêche que, dans un cadre purement législatif, il ferme tout de suite. C'est hyper dangereux, pour les spectateurs, pour les comédiens, et pour l'équipe technique. Et ça c'est vingt-cinq ans dans le provisoire parce qu'ils ont jamais su combien de temps ça allait durer. Là, il faudrait des millions de francs et fermer le théâtre pendant un an pour des trucs qui ne se voient pas vraiment. Il y a plein de normes. Un plancher de salle, il doit résister à une pression de 500 kg au mètre carré, là, le plancher il ne résiste à rien du tout. Petit à petit Serge essaie de faire comprendre des choses. Là, ils sont partis dans une optique de travaux. Mais, bon, moi, je n'ai jamais compris pourquoi ils avaient installé la climatisation. C'est comme si tu collais du papier peint avant d'avoir refait les murs. Alors c'est sûr, c'est joli. Mais au bout d'un an, quand il faut refaire les murs, tu arraches ton papier peint et tu le repaies.*

L'instabilité, c'est aussi, bien entendu, l'instabilité de l'emploi concernant le personnel intermittent. Certes, le Théâtre du Cercle, comme de nombreuses autres structures, a souvent eu recours aux mêmes intermittents : Isabelle, Ludovic, Frédéric et Laurent en sont les témoins. Cependant, même pour ceux qui, comme Isabelle, ont pris régulièrement part à la production des spectacles d'Alex Meadow depuis de très nombreuses années (onze ans pour sa part), l'instabilité de l'emploi au sein du Théâtre du Cercle reste perçue comme un élément prégnant dans l'organisation du travail, la reconduction d'un contrat étant toujours imprévisible.

*Le fonctionnement du théâtre est très particulier. On peut savoir très longtemps à l'avance qu'on va être sur un projet, puis le projet ne se fera plus. Et puis, on peut être contacté quatre jours avant pour un autre. Alex Meadow est conscient de l'adaptabilité qu'il demande, et que ça va avec sa façon de travailler lors de la création. Rien n'est jamais fini, tout peut toujours être changé. Donc, il paie bien.*

La volonté de la direction artistique d'attendre le dernier moment pour s'engager dans le recrutement de personnel de renfort lui offre en effet une grande souplesse. Mais, pour cette catégorie de personnel, cela implique de se rendre « potentiellement disponible » : ceux qui souhaitent pouvoir travailler à nouveau avec le metteur en scène doivent pouvoir répondre immédiatement à ses sollicitations, et donc ne pas prendre d'engagements auprès d'autres metteurs en scène, tout en ne sachant pas s'ils seront effectivement employés ou non par le Théâtre du Cercle. La réduction des possibilités d'emploi que cette attitude engendre place parfois le personnel de renfort dans des situations difficiles.

Des personnes qui n'ont pas de grande expérience de la recherche d'emploi en tant qu'intermittent du spectacle et de la nécessité de se prémunir contre d'éventuels désistements se retrouvent totalement démunies devant ce fonctionnement. C'est ce qui s'est produit pour Frédéric : parce qu'il venait d'assurer, pendant plus d'un an, une partie de la régie vidéo sur un spectacle d'Alex Meadow, d'abord en répétition, puis en représentation et enfin en tournée, le jeune régisseur reçoit pendant les répétitions des informations qui lui permettent d'envisager de nouvelles perspectives de travail avec le metteur en scène, durant les représentations ainsi qu'en tournée. Toutefois aucun contrat n'est signé. Lorsqu'il apprend, juste avant le début de la reprise, qu'il ne sera pas embauché parce que quelqu'un d'autre a été recruté, Frédéric se retrouve « le bec dans l'eau » et « [a] juste [ses] yeux pour pleurer et l'envie de venir ici et de tout casser ». Lorsqu'il sera contacté, plus tard, pour participer à un autre spectacle d'Alex Meadow, Frédéric acceptera, ne disposant pas d'un réseau de connaissances suffisant pour trouver une autre embauche.

Les membres du personnel de renfort disposant d'une plus longue expérience professionnelle et d'une grande habitude du travail intermittent ont davantage de ressources. Katia, habituée à travailler dans des structures renommées, a pris toutes ses garanties au préalable en demandant la signature d'un contrat. Forte de sa connaissance du code du travail, elle peut obtenir réparation du préjudice de se retrouver sans emploi que la grande souplesse d'organisation du Cercle lui inflige.

Face à un problème de respect du droit du travail, l'administration du Théâtre ne peut arguer d'un mode de fonctionnement fondé sur l'incertitude et l'absence de planification. Ce qui serait, ailleurs, perçu comme un manque de considération à l'égard de la technique n'est pas défini comme tel par le personnel de renfort du Théâtre du Cercle, du fait que ce principe est associé à une convention esthétique, et non à une convention d'organisation du travail. En effet, dès leur arrivée, les nouveaux ouvriers ou cadres techniciens du spectacle sont informés que « rien dans l'organisation du travail n'est jamais fixé » et que « tout change constamment ». Si le personnel de renfort connaît certaines grandes lignes, il ne dispose généralement pas de toutes les données nécessaires afin d'organiser à l'avance son travail en conséquence. Les membres de ce groupe sont donc tenus d'analyser au plus vite chaque situation au moment où elle se présente, mais aussi, autant que faire se peut, d'anticiper leur action. Ainsi, trois jours avant la tournée du spectacle *Le C.*, et bien que le remplacement de l'actrice principale fût prévu de longue date, Isabelle ne connaissait toujours pas les caractéristiques physiques de la remplaçante. Cela l'empêchait de pouvoir procéder à la recherche de vêtements et chaussures à sa taille, et laissait présager qu'elle aurait à s'en charger à la dernière minute, une fois arrivée dans la ville étrangère où l'actrice participerait aux répétitions pour la première fois avant de reprendre le rôle.

Cette gestion de l'incertitude exige des efforts physiques et psychologiques intenses de la part du personnel technique. Elle est un moyen de conserver l'implication totale du personnel de renfort, qui ne peut s'appuyer sur aucun élément stable, et doit donc faire preuve de la plus grande adaptabilité. Une instabilité poussée un peu plus loin encore du fait qu'aucune création ne soit jamais finie lors des premières représentations et que, même une fois celles-ci passées, le metteur en scène et son assistante continuent d'apporter des modifications auxquelles le personnel de renfort doit s'adapter. Or, on l'a vu, l'utilisation de matériel d'éclairage ou de son, la multiplicité des gestes et des déplacements dans un temps limité pour les habilleuses, impliquent que tous, à un moment donné, fixent leur travail : comme pour les acteurs, les représentations sont censées se faire à partir de la répétition de gestes mémorisés. Ce qui ne peut être tout à fait le cas au Cercle.

### ***Soumission***

Dans toutes structures de production dramatique, le personnel de renfort reconnaît une soumission au metteur en scène, initiateur et coordinateur du travail de création théâtrale. Les modalités de cette soumission sont d'ordinaire liées au calendrier de présence et à l'emploi du temps fixés par le metteur en scène. Celui-ci est plus ou moins précis : certains se contentent de prévoir une période sans définir les tâches quotidiennes, d'autres préfèrent organiser le travail de façon plus détaillée en stipulant quelle scène du support dramatique sera travaillée chaque jour.

De par ses fonctions de directeur artistique, mais surtout de par le fait que le Théâtre du Cercle lui appartienne, le metteur en scène Alex Meadow dispose d'un grand avantage sur la plupart de ses collègues metteurs en scène. En effet, participant à la définition de la programmation, il est en position d'imposer certains éléments au directeur administratif en matière d'utilisation personnelle de la salle. Et; même si ses spectacles ne sont plus les seuls représentés au Théâtre du Cercle et qu'il doit composer avec une saison théâtrale et musicale de plus en plus étendue et régulière qui limite, de fait, la disponibilité de la scène, les créations ou reprises des spectacles d'Alex Meadow constituent toujours le pivot de l'organisation de la saison. Du point de vue du personnel de renfort, cela signifie que les besoins en personnel, le calendrier de travail et l'emploi du temps de la structure sont totalement conçus en fonction des demandes du metteur en scène vis-à-vis de ses spectacles (répétitions et représentations). Cette situation implique deux choses : d'une part la mobilisation de la plus grande partie du personnel de renfort autour des spectacles d'Alex Meadow ; d'autre part, une complète disponibilité du personnel de renfort sollicité aux exigences du metteur en scène.

*20 h 20, entrée des spectateurs. Pascal se tient derrière les hublots, il a les yeux rouges et les traits marqués. Alors que les répétitions de la nouvelle création avaient commencé sans praticable, le metteur en scène a demandé à ce qu'il y en ait un lors de la journée de répétition suivante. Pascal est donc resté avec le régisseur lumière, le directeur technique, un assistant à la régie générale et un stagiaire pour installer un praticable pour le lendemain. Le sol du théâtre n'étant pas plan, le montage a été long et délicat. Pascal et Jules ont travaillé toute la journée et une partie de la nuit, puis sont allés se reposer car ils devaient prendre part aux répétitions le lendemain. Serge et Ludovic, qui pouvaient se reposer le lendemain, ont travaillé jusqu'au petit matin.*

*Notes d'observation, 28 novembre 2001.*

Bien que ce genre de situation engendre de gros efforts de travail supplémentaire, et donne à voir un personnel totalement corvéable, les membres de ce groupe ne remettent pas le principe de la soumission au metteur en scène en question. Ce que souligne Simon :

*Avec Alex, il y a un jeu à jouer. Il faut être tout le temps disponible. Tu prends l'exemple du plateau. Il veut un plateau et c'est normal. Il a le droit. Il peut demander ce qu'il veut parce que c'est son statut. Donc, il faut que le plateau soit prêt et ça veut dire que Serge, Jules et Pascal y passent la nuit.*

Cette disponibilité est d'autant plus grande que la participation aux créations ou aux reprises des spectacles d'Alex Meadow sont toujours suivies de longues tournées à l'étranger. Au fait que ces tournées imposent l'éloignement durant de long mois, rendant impossible la fréquentation régulière d'amis ou de proches, s'ajoute l'incertitude sur les modalités de participation du personnel de renfort. Isabelle illustre cette forme de soumission à l'emploi du temps du metteur en scène.

*La troupe partait en Afrique du Sud, et après, en Argentine et au Japon. Je ne devais pas être sur toute la tournée, seulement sur l'Afrique du Sud. À quinze jours du départ, alors qu'on commence les répétitions, les comédiens disent : « Non, non, non, on ne veut pas, on veut que ce*

*soit toujours la même personne. » Il y avait plein de petites choses à gérer au niveau accessoires... Là ils [le metteur en scène et son assistante] me disent : « On va se débrouiller. » Donc, à quinze jours du départ, je m'aperçois que je m'en vais un mois et demi au lieu de huit, tout ça à gérer tout le temps, à très vite s'organiser, à être tout le temps dispo. Je suis rentrée le 18 octobre. Le 19, j'étais morte, parce qu'on avait beaucoup d'heures de voyage et de décalage. Et le 20, ils m'appellent en me disant : il faudrait que tu viennes nous aider...*

Bien qu'elle soit acceptée par les membres du personnel de renfort, qui n'ont jamais laissé transparaître dans leurs propos d'insatisfaction à cet égard, cette mise à disposition aux desiderata du metteur en scène a toutefois un coût personnel élevé. En effet, le renoncement à la maîtrise de son temps que requiert ce fonctionnement implique une difficulté réelle, pour le personnel de renfort, d'avoir une vie privée, et encore plus une vie de famille. Sur l'ensemble des membres de cette catégorie, seuls les deux directeurs techniques qui se sont succédé vivaient en couple, car la plupart des tâches qu'ils étaient amenés à effectuer ne concernaient pas ou plus les spectacles d'Alex Meadow et n'impliquaient donc plus une longue absence hors de France. D'une certaine façon, la soumission au metteur en scène sous-entend donc que les membres du personnel de renfort consacrent leur vie au Cercle.

Cette organisation du travail impose au personnel de renfort d'autres contraintes, non négociables. Il s'agit, en particulier, de se plier aux choix esthétiques et politiques de Meadow. Certains de ces choix agissent comme des contraintes contextuels : ainsi, le recrutement d'acteurs noirs pour certains spectacles détermine, comme on l'a vu, l'usage d'un type particulier d'éclairage qui valorise leur couleur de peau.

D'autres agissent comme des contraintes structurelles : par exemple, l'injonction de ne pas toucher à l'architecture de la salle afin de ne pas affecter ses qualités acoustiques initiales, ou de ne pas masquer une décoration originale, partie intégrante de l'esthétique visuelle. Autre contrainte : ne pas recourir à l'éclairage ou au son comme objet esthétique en soi, mais uniquement comme support de la situation dramatique jouée par les acteurs. Pascal, qui travaille auprès d'Alex Meadow en tant qu'éclairagiste depuis près de vingt ans, a totalement intégré le principe central d'obéissance au metteur en scène et les contraintes spécifiques qu'il engendre. Il en tire même un élément de jugement moral sur la valeur du travail des personnels de renfort : pour lui, l'autonomie décisionnelle de ces intervenants doit être limitée.

*Je privilégie toujours les choix, les désirs du metteur en scène. Essayer de comprendre ce que veut vraiment le metteur en scène. Je sais qu'avec Meadow, on propose beaucoup. On propose, on propose, il laisse faire, et puis on voit tout de suite si ça va dans la bonne direction. Donc, toi tu sélectionnes et lui il sélectionne. Il y a souvent cette base de propositions entre éclairagistes et metteurs en scène. Parfois l'éclairagiste arrive avec son propre concept, et il ne veut pas du tout lâcher ni céder, ni changer. Je trouve que ça ne sert pas toujours l'œuvre.*

Le metteur en scène établit avec le personnel de renfort des modalités d'interaction en partie du même ordre que celles qu'il a mises en place avec les acteurs. Il reste le seul détenteur du pouvoir

décisionnel : il place l'interaction sur le plan des propositions concrètes, tout en refusant l'échange au niveau des idées. Les membres du personnel de renfort qui acceptent cette soumission évitent également d'entretenir des relations conflictuelles avec les autres personnes travaillant au théâtre. De façon un peu cynique, Simon dit même que les employés « jouent le jeu » de la convivialité en prenant sur eux. Le thème du travail sur l'ego revient sans cesse sur les lèvres du personnel de renfort : pour eux, travailler au Cercle s'est « tirer un trait sur son ego », « apprendre à taire son ego ».

Depuis la fin des années 1970, le metteur en scène est assisté d'Éliane Marossian dans son travail de mise en scène et d'adaptation de textes dramatiques. Le personnel de renfort perçoit cette participation comme une étroite collaboration : Isabelle parle d'eux comme d'un « vrai couple de créateurs ». Le pouvoir décisionnel de l'assistante, perçu comme intimement complémentaire de celui du metteur en scène, est accepté et reconnu par le personnel. Éliane Marossian dispose également d'un important rôle de contrepoids dans les relations au personnel de renfort, se montrant dure là où le metteur en scène est doux, présente là où il est absent... Les interventions d'Éliane Marossian permettent également à Meadow de faire passer des choses désagréables par le biais d'une autre personne que lui-même. Cette répartition signifie, par ailleurs, que le metteur en scène aura davantage affaire à certains membres du personnel de renfort qu'à d'autres. En dépit de sa présence régulière sur les spectacles d'Alex Meadow en tant qu'habilleuse durant plus de dix ans, Isabelle dit ainsi avoir surtout des contacts avec son assistante, et souligne que « pour les relations individuelles... Il y a un blocage. Si des relations individuelles se créent, elles se créent avec d'autres personnes qu'avec Alex Meadow ». Bien que défini comme un metteur en scène « à l'écoute » et « respectueux du travail des autres », Alex Meadow préserve de cette manière une distance qui lui garantit son autorité et lui permet de ne pas se voir contester son pouvoir décisionnel.

### ***Disponibilité et captivité***

Le recrutement de personnel de renfort se fait d'ordinaire sur des contrats d'assez longue période : les personnes embauchées pour participer aux représentations des spectacles d'Alex Meadow sont assurées de travailler plus de 60 jours par an ; la participation aux tournées représente toujours un volume supérieur à 90 jours. Lorsqu'un intervenant prend part aux répétitions, il convient d'ajouter 60 jours de travail. Compte tenu du fait que le personnel de renfort est quasiment toujours recruté pour au moins deux de ces phases de production, il atteint aisément un chiffre de 120 jours par an. Ce chiffre, rapporté aux déclarations effectuées par les techniciens et cadres technico-artistiques du spectacle et de l'audiovisuel, en 2001, auprès de la Caisse des congés spectacles, permet de déduire qu'en un seul contrat au Cercle, un membre du personnel de renfort peut souvent dépasser le volume annuel moyen

de travail déclaré<sup>80</sup>. Cet engagement contractuel sur de longues périodes offre une garantie de rémunération et de maintien des droits assurantiels. Par ailleurs, il incite les membres du personnel de renfort à chercher à reconduire leur embauche, tout en forçant l'implication des employés en recourant à des CDD d'usage qui font peser la menace de la non-reconduction.

Parce que sa nécessaire mise à disposition du Cercle l'empêche de varier les contrats auprès d'autres employeurs, le personnel de renfort se voit contraint dans sa mobilité horizontale. Mais, en restreignant sa participation à une seule structure de production, le personnel contraint également ses chances de mobilité ascendante, laquelle est favorisée par le changement de structure et par la reconnaissance des pairs. En établissant une source unique de pouvoir décisionnel esthétique, autrement dit en détenant, seul, le statut d'artiste, le metteur en scène empêche les techniciens d'accéder à un statut plus valorisé. Afin d'atteindre le statut d'artiste, placé au sommet de la hiérarchie des statuts dans les mondes de l'art, le technicien doit avoir satisfait trois conditions. Tout d'abord, avoir atteint le niveau le plus élevé en tant que technicien spécialisé (éclairagiste, scénographe, concepteur de costumes). D'autre part, exercer son activité au sein d'une structure renommée qui bénéficie d'une reconnaissance institutionnelle et critique. Enfin, être en mesure de procéder à une redéfinition du type de soumission auquel il accepte de se plier. Pour H. Becker, la mobilité ascendante des artistes est liée au sacrifice de leur indépendance artistique au profit d'une conception artisanale de leur travail<sup>81</sup>. Le technicien doit opérer un changement d'orientation contraire : s'il veut prétendre au statut valorisé d'artiste, le technicien doit certes, tout d'abord, acquérir les compétences nécessaires pour faire un travail de qualité supérieure ; mais il doit ensuite se préoccuper de son indépendance artistique, en substituant à sa soumission à l'employeur sa soumission à l'œuvre. Le technicien doit être en mesure d'affirmer auprès de ses pairs<sup>82</sup> et en regard du jugement du metteur en scène que la démarche ou l'objet qu'il propose a un caractère unique et irremplaçable, qu'il s'agit, en d'autres termes, d'art. Parallèlement, il doit redéfinir de sa position dans l'organisation du travail, en particulier considérer le metteur en scène comme un pair et non plus comme un supérieur hiérarchique.

La difficulté pour les régisseurs travaillant au Théâtre du Cercle, tels que Pascal, Ludovic, Frédéric ou Laurent, réside en ce que, bien qu'ils soient entrés dans ce théâtre avec une spécialité, ils ont été contraints de développer une grande polyvalence. Certains, comme Pascal, finissent par ne plus se concevoir comme des spécialistes d'un domaine technique – en l'occurrence l'éclairage –, et se définissent comme des régisseurs généralistes. Cette définition est doublement handicapante. D'une part, la polyvalence requise pour assurer la reconduction des contrats de travail afin de garantir le

---

<sup>80</sup> En 2001, le volume annuel moyen de travail déclaré par individu a été de 82 jours pour les cadres et ouvriers techniques et de 74 jours pour les techniciens. D'après « Le marché du travail des artistes et des techniciens intermittents de l'audiovisuel et du spectacle vivant », 2004.

<sup>81</sup> Becker, 1985, p. 137-139.

<sup>82</sup> Dans le processus de reconnaissance du statut d'artiste professionnel «le jugement des pairs est le critère objectif le plus important de la reconnaissance professionnelle». R. Moulin, « De l'artisan au professionnel : l'artiste », *Sociologie du travail*, n° 4, 1983, p. 388-403.

statut d'intermittent ou la permanence de l'emploi implique la perte d'une identité forte dans une spécialité. D'autre part, la faible technicité des compétences requises au Cercle en matière de régie générale les prive de l'obtention de postes dans cette catégorie. C'est cette captivité que souligne Pascal.

*J'ai beaucoup appris ici. J'ai fait des choses que je n'aurais jamais faites ailleurs. Par contre, je ne suis pas prêt à faire de la régie générale dans un autre théâtre car ici il n'y a pas de machinerie. Donc je ne pourrais pas montrer le travail aux machinistes.*

*Notes d'observation, 4 janvier 2001*

En dehors de Laurent et de Simon, aucun membre du personnel de renfort n'a jamais occupé de poste susceptible de l'amener à faire des choix esthétiques et à les affirmer auprès du metteur en scène. Leur expérience professionnelle, entièrement construite au Cercle, ne les a jamais conduits à redéfinir leur pouvoir de décision par rapport à l'œuvre et par rapport au metteur en scène.

La mobilisation constante d'une petite équipe de techniciens polyvalents, des personnes connues et habituées au travail d'Alex Meadow, permet à ce dernier, non seulement d'instaurer un climat propice à son travail, mais aussi d'assurer une protection à l'égard de tout élément de perturbation externe. Au-delà de leurs compétences techniques et de leur capacité d'intégration des conventions esthétiques du metteur en scène, c'est donc leur habileté à assurer la protection et l'intimité du travail artistique qui va déterminer la durée dans l'emploi de certains membres du personnel de renfort. Olivier s'est par exemple révélé particulièrement habile à préserver l'intimité des répétitions. Après avoir été recruté comme accessoiriste, Amin est également amené à assurer le contrôle à l'entrée du théâtre, car son attitude stricte et impartiale à l'égard de tous les membres du public, quels qu'ils soient (ministre ou spectateur inconnu), satisfait la direction.

## **Les ressorts de l'implication**

Dans ce contexte de règles non négociables, imposées par l'encadrement et reposant sur la captivité progressive des membres du personnel de renfort, ceux-ci trouvent, cependant, des motifs de s'impliquer dans le travail et de coopérer au fonctionnement de l'organisation qui ne relèvent pas de la coercition. Je distinguerai trois types d'éléments pouvant expliquer que les membres du personnel de renfort consentent à participer à l'organisation du travail telle qu'elle est définie au Théâtre du Cercle. D'une part, la possibilité de trouver des compensations aux contraintes qui s'imposent à eux, au travers de la valorisation de leur statut. D'autre part, celle de pouvoir défendre leur statut dans la

relation de service qui s'instaure avec les acteurs : cela peut vouloir dire pouvoir éduquer ceux-ci, mais aussi jouer sur les règles fixées par les cadres de l'organisation.

### ***Valoriser son statut***

Les membres du personnel de renfort qui travaillent au Cercle peuvent trouver plusieurs sources de valorisation de leur statut de technicien : soit une valorisation au sein de l'organisation, soit une reconnaissance et une renommée extérieures qui rejaillissent sur la définition de leur statut.

Comme on l'a vu plus haut, les membres du personnel de renfort qui prennent part aux répétitions bénéficient par là d'une certaine reconnaissance – d'autant plus que Meadow n'hésite pas à leur faire part de ses satisfactions devant leur travail. Tous apprécient la considération qui leur est manifestée au travers de la manière dont le metteur en scène s'adresse à eux ; Ludovic est l'un d'entre eux.

*Il faut être sur le coup assez vite. S'il veut changer un truc, Meadow le dit. Il parle, il discute beaucoup avec les techniciens. Même à l'issue du spectacle. Il fait un petit briefing avec ses comédiens en costumes, dès la sortie de scène, dans les loges. À chaud. Il fait une petite réunion secrète où il n'y a que les comédiens et Éliane. Et puis il va voir les techniciens. Si c'est bien, il le dit. C'est ça qui est bien avec lui, c'est que quand ça se passe bien, il sait le dire. C'est très gratifiant. Ça fait chaud au cœur. Et quand ça va pas, il le dit toujours très gentiment : « Il faudrait essayer ceci... »*

Outre ces éléments de considération, les membres du personnel de renfort bénéficient d'avantages financiers et en nature qui motivent leur implication dans le travail. Ainsi, tous les membres du personnel de renfort qui participent à la création d'un spectacle reçoivent une prime. En outre, les conditions de tournées sont très confortables.

Ils obtiennent, par ailleurs, assez facilement un statut de cadre pour lequel il leur aurait fallu attendre de nombreuses années de travail auprès de différents metteurs en scène. C'est ce qui s'est produit pour Pascal, Simon, Frédéric et Ludovic, promus régisseurs dès leur arrivée au Cercle, alors que certains sortaient juste de leur formation et que d'autres n'avaient toujours été que techniciens. Pascal, quant à lui, se voit valorisé par la prise en considération d'initiatives personnelles :

*J'ai l'impression qu'Alex Meadow me laisse faire de plus en plus. Il a confiance. Il me laisse faire des effets ou de la couleur. Avant il allait moins dans la couleur. Ça le préoccupait moins la lumière. Maintenant il accepte qu'on joue un peu plus avec la lumière...*

Même très restreinte, cette forme de délégation de pouvoir est très valorisante pour un régisseur lumière qui a travaillé plus de quinze ans auprès d'Alex Meadow avant de pouvoir effectuer certains choix en matière d'éclairage. L'assistante du metteur en scène peut elle aussi déléguer à Isabelle une partie du pouvoir qu'elle détenait quant aux décors et aux costumes.

*Lors de la reprise du C., Isabelle a été chargée par Éliane Marossian de trouver un tissu pour confectionner un peignoir de rechange pour le personnage de Tilly. Elle a trouvé une cotonnade fleurie dans les bleus, très proche du tissu choisi pour le premier costume. Lors d'une représentation où ce nouveau costume était porté, la décoratrice, chargée des costumes lors de la création du spectacle, a manifesté sa désapprobation à cette usurpation de statut en critiquant vivement le choix des motifs. Le peignoir a toutefois été conservé.*

Aux côtés de cette forme – rare – de reconnaissance interne par l'attribution d'un petit pouvoir décisionnel, les membres du personnel de renfort bénéficient d'une reconnaissance vis-à-vis de l'extérieur qui valorise grandement leur statut. Comme pour les acteurs, mais de façon moins visible, la notoriété du metteur en scène rejaillit sur le personnel de renfort. C'est ce qu'explique Katia.

*Tu vas dans une soirée, tu dis que tu travailles pour Alex Meadow ou que tu travailles pour du théâtre de boulevard à deux franc cinquante, on ne te regarde pas de la même manière. À mon avis, c'est malheureux, mais c'est comme ça. Tu dis que t'es habilleuse, les gens, bof. « Tu travailles sur quoi ? » « Le C. », « Ah ! d'Alex Meadow ! Mais c'est génial ! T'as de la chance, comment t'es arrivée là ? » C'est évident que c'est complètement différent que de dire que je travaille pour une petite compagnie, pour un metteur en scène qui n'est pas du tout connu, pour une pièce où je ne suis pas du tout payée... Je pense que les gens sont scotchés à cette reconnaissance-là.*

Le succès des spectacles d'Alex Meadow attire quantité de célébrités du monde du spectacle ou du monde politique. Les membres du personnel de renfort ont pris l'habitude de se placer à l'entrée du couloir de circulation de la salle pour voir arriver le public, quelques minutes avant son entrée : postés derrière les hublots, ils observent sans être vus. Lorsque les portes s'ouvrent, ils restent encore, se tenant un peu en retrait du passage, à observer les spectateurs. La position qu'ils occupent alors et le fait que, à l'inverse des placeurs également présents, ils n'effectuent aucune tâche, permet au public de les identifier comme des membres du personnel de théâtre. Ils bénéficient en outre du troisième balcon, qui leur sert de poste de travail, pour inviter éventuellement quelques amis ou proches, alors même que la salle est complète depuis plusieurs mois. Cet avantage leur permet d'apparaître dans une position valorisante à l'égard d'un petit groupe – bien qu'ils n'aient plus accès aux places dans la salle lors de spectacles très courus.

La renommée des spectacles d'Alex Meadow est telle qu'elle dépasse le simple monde du théâtre : bien que les techniciens ne bénéficient pas de l'exposition des acteurs qui travaillent avec ce metteur en scène, ils tirent les fruits d'une réputation mondiale assortie de la reconnaissance des élites.

*Le Premier ministre et sa femme ont assisté à la représentation de H. Après le spectacle, ils se joignent aux acteurs et au personnel de renfort pour prendre une coupe de champagne dans la grande salle de répétition située sous la scène. Alex Meadow accompagne le Premier ministre et sa femme et leur présente Isabelle, puis Olivier Prouteau en leur disant : « Celui qui en charge de tout ici. »*

*Notes d'observation, 31 décembre 2000.*

Certains membres du personnel de renfort arrivent à cumuler reconnaissance interne et reconnaissance externe. Représentant d'Alex Meadow et des conventions esthétiques que celui-ci a

développées en matière d'espace lorsqu'il prospecte, en province ou à l'étranger, afin de trouver des lieux de représentations adaptés aux spectacles, Pierre-Louis obtient très vite un statut très prisé. Même s'il ne se perçoit que comme la « cheville ouvrière » d'une nouvelle esthétique de l'espace théâtral, Pierre-Louis sait que cette collaboration lui a ouvert la porte d'une reconnaissance internationale pour lui-même, qu'il bénéficie de la célébrité et de l'autorité du metteur en scène. Lorsqu'il parle du travail de découverte, de rénovation et d'aménagement de lieux de représentation, Pierre-Louis s'assimile totalement aux conventions esthétiques que le metteur en scène a élaboré – dans son discours, l'usage du « on » est constant. Pierre-Louis a cependant un statut privilégié : tous les membres du personnel de renfort ne participent pas de façon aussi radicale à la propagation d'une nouvelle esthétique théâtrale.

### *La défense du statut : éduquer son client*

Le personnel de renfort est placé dans une relation de service à l'égard d'un « client » identifié comme « l'artiste ». Comme dans tout métier de service où le fournisseur entre en contact direct avec le bénéficiaire, la question de la reconnaissance du statut est présente. L'implication dans le travail des techniciens dépend ainsi, pour part, des possibilités qui leur sont offertes de ne pas voir leur statut, par convention subalterne à celui des artistes, dévalorisé dans les interactions avec ces derniers. Ils disposent pour ce faire de deux techniques : « éduquer leur client » et « s'en sortir ».

Pour chacun des membres du personnel de renfort, l'objectif est d'agir sur la manière dont les autres participants à l'organisation, leurs « clients », les considèrent. Dans tous les cas, la relation est dissymétrique : le personnel de renfort est toujours dans une position d'infériorité à l'égard des acteurs ou du metteur en scène qui imposent les règles du jeu. Afin de rétablir un certain équilibre dans cette relation, une partie du personnel de renfort peut essayer « d'éduquer son client ».

Les habilleuses ont pour client direct les acteurs et les actrices : une partie n'est que de passage dans le théâtre, une autre joue régulièrement au Cercle. Comme tous les métiers de bas statut, les habilleuses luttent pour rehausser le statut social que leur confère un emploi fortement stéréotypé. À l'instar du personnel soignant des services d'urgence des hôpitaux, les habilleuses déterminent des catégories entre leurs clients qui leur permettent de moduler leur comportement à leur égard : elles appliquent tout d'abord deux catégories morales, les « méritants » et les « non-méritants »<sup>83</sup>. L'un des critères d'appartenance à la catégorie morale des « méritants » est l'âge. Les comédiens situés aux

---

<sup>83</sup> Julius Roth relève que le personnel des services d'urgence des hôpitaux américains procèdent à une évaluation morale des bénéficiaires de leurs services qui repose sur l'application de valeurs largement répandues dans la société (les « méritants » et les « non méritants ») et d'une définition du rôle qu'il leur convient de tenir (« les demandes légitimes » et « les demandes illégitimes »). In Julius A. Roth, « Some Contingencies of the Moral Evaluation and Control of Clientele : The Case of the Hospital Emergency Service », *American Journal of Sociology*, vol. 77, n° 5, 1971, p. 839-856 (les définitions proposées par Roth sont résumées en note infrapaginale 25, p. 181).

deux extrêmes des classes d'âge (les moins de 15 ans comme Rachel et les plus de 60 ans comme Soumaoro) bénéficient de plus de soins (aide à l'habillage, achat de nourriture spécifique, réservation de taxi) que ceux situés dans les classes d'âge intermédiaires. Au Cercle, les disciples, tous âgés de plus de 60 ans, sont donc des comédiens « méritants ». Le rôle occupé est un élément qui, conventionnellement, détermine également le degré de soin apporté aux acteurs, le protagoniste d'une pièce recevant d'ordinaire plus d'attentions que des seconds rôles. Autre critère courant d'évaluation des comédiens, la notoriété acquise. Plus un comédien est renommé, et plus il a droit aux meilleurs soins.

L'importance de chacun de ces trois critères varie en fonction de leurs combinaisons et surtout du nombre de critères satisfaits par chacun des acteurs. Dylan Trent et Clyde Ashton, recrutés tous les deux pour jouer dans un même spectacle, avaient le même âge (32 ans). Bien que dans une tranche d'âge peu sujette aux attentions, ils étaient tous deux des comédiens « méritants », car auréolés de récents succès. Dylan a, toutefois, fait l'objet de plus d'attentions que Clyde car, dans la pièce, il interprétait le premier rôle tandis que Clyde jouait un second rôle. Dans une autre pièce, un comédien comme Soumaoro, d'autant plus méritant qu'il cumulait âge avancé et renommée, a fait l'objet de toutes les attentions bien qu'il n'ait pas joué le rôle principal car celui-ci était tenu par un comédien d'une trentaine d'année de faible renommée.

Si ces catégories influencent le type et la quantité de soins apportés par les agents à leur clientèle, elles ne permettent pas toutefois de rendre compte du type de client que les habilleuses aiment servir. Alors qu'Isabelle travaille sur un spectacle qui ne recourt qu'à des disciples du Centre (soit des acteurs âgés de plus de 60 ans, qui participent régulièrement aux spectacles de leur employeur, sont dotés d'une certaine renommée et jouent tous des premiers rôles), elle ne les définit pas pour autant nécessairement comme de « bons comédiens » en regard des interactions qu'elle entretient avec eux dans le travail.

*Alors qu'elle est en train de placer les vêtements nécessaires au spectacle sur un portant et les accessoires sur un plateau situé respectivement devant les loges et dans l'avant-loge, Isabelle me dit en baissant le ton : « Là, après, il y a du travail parce qu'ils laissent tout par terre. Ce n'est pas comme les comédiens d'H. Comme il y en avait deux ou trois, Dylan, Clyde et Kenneth qui faisaient attention, du coup, les autres le faisaient aussi. Je n'ai jamais vu ça. C'était génial.*

*Notes d'observation, 29 novembre 2001*

Contrairement aux habilleuses des grands établissements dramatiques, contraintes à un certain nombre de tâches non négociables, les habilleuses des Cercle ont la possibilité de fixer, en fonction des comédiens, des limites à l'étendue de leurs tâches dans le but de modifier le regard que les comédiens portent sur elles. Comme le personnel soignant des hôpitaux, Isabelle a ainsi défini ce

qu'elle considère être des demandes illégitimes<sup>84</sup>, autant par rapport aux tâches qu'elle peut effectuer que par rapport à sa définition du client.

*J'ai des amies au Vieux Colombier qui font des choses que je ne ferais jamais. Tu vois, comme habiller un comédien quand il peut le faire. Ce n'est pas le cas ici. Les comédiens se prennent en charge. À la Comédie Française ou à l'Opéra comique, les habilleuses suivent les comédiens ou les danseurs avec une chaise pliante, une bouteille d'eau, leur peignoir... En fait, il y a un travail à faire avec les comédiens pour qu'ils comprennent qu'il y a des choses qu'ils peuvent faire seuls.*

En tant qu'agent fournissant un service à un client, Isabelle préconise donc une forme « d'éducation de sa clientèle » (*client training*)<sup>85</sup>. Ce travail d'éducation des acteurs au respect du travail des techniciens est, cependant, contraint par la manière dont les acteurs ont, quant à eux, défini les tâches des habilleuses et le statut de celles-ci au fur et à mesure de leur expérience professionnelle. Les disciples du Cercle ont ainsi appris à faire beaucoup de choses par eux-mêmes car ils n'ont jamais disposé d'un personnel technique suffisamment nombreux pour procéder, par exemple, aux changements d'accessoires ou à leur habillage intégral. Par ailleurs, en établissant des relations cordiales avec elles fondées sur l'échange de paroles dont le seul but est d'assurer un lien social, ces comédiens montrent qu'ils ne méprisent pas les habilleuses ; mais en laissant leurs vêtements sur le sol, ils affichent ostensiblement que le rangement des costumes n'est pas de leur ressort. Travaillant au Théâtre du Cercle depuis de nombreuses années, ces acteurs ont permis à ce comportement d'être établi comme une convention interne sur laquelle les habilleuses ne peuvent, aujourd'hui, plus agir. En revanche, lorsque des « croyants non pratiquants » viennent travailler au Théâtre du Cercle, ils sont placés dans la position d'étrangers qui doivent intégrer les conventions en usage dans le lieu. En étant auprès d'eux quotidiennement, les habilleuses disposent d'un champ d'action possible sur la définition des règles et donc d'éducation de ces acteurs.

Les habilleuses éduquent les acteurs qui manifestent du mépris pour leur bas statut en leur apprenant à ne pas exprimer d'exigences illégitimes ; des exigences qui sont d'autant moins légitimes que les clients sont considérés comme « non méritants ». Les habilleuses établissent donc une hiérarchie des comportements de leurs clients. Au sommet de cette échelle, elles placent les comédiens qui sont respectueux (manifestent de l'intérêt à leur égard, rangent leurs costumes et vêtements) et ne leur donnent pas trop de travail (s'habillent seuls). À la base de l'échelle, les acteurs et actrices qui sont irrespectueux (ne leur manifestent aucun intérêt particulier, laissent traîner leurs vêtements) et leur donnent du travail (ne s'habillent pas seuls).

Comme le montre la situation décrite par Katia, la marge de manœuvre des habilleuses dépend également de l'attitude d'ensemble du groupe de comédiens. Si un comportement jugé méprisant par l'habilleuse est partagé par tous les acteurs et actrices, celle-ci aura du mal à « éduquer » chacun d'entre eux et à les amener à redéfinir leur relation à son égard. Afin de les obliger à changer de

---

<sup>84</sup> Roth, 1971.

<sup>85</sup> Le terme est utilisé par Roth, 1971.

comportement, les habilleuses doivent alors parfois user d'arguments détournés qui n'impliquent pas de faire référence à leur statut, mais menacent de porter atteinte au confort dont ils disposent en tant qu'acteur.

*Naomi, tu vois, elle a des chaussons pour rentrer sur scène. Elle les met à côté de la table des accessoires. Ça gêne le passage, on se prend les pieds dedans. Depuis le début, je ne dis rien et je les pousse sous la table. Elle, elle prend ses chaussons et elle les remet dans le passage. Eh bien ne pas être foutu en tant que comédien de comprendre ça, je trouve ça d'un égoïsme... Et ça se dit bouddhiste et comédienne. Ça me rend dingue. On est à la fin de la septième semaine et elle me voit le faire. Des détails comme ça. Louis qui balance sa serviette dégueulasse de transpiration sur les affaires des autres, alors qu'il a quatre chaises où la mettre. C'est le respect tout court. Ça me fatigue terriblement, ça me met dans des colères folles. C'est comme au début de la tournée. Vlan, ils jetaient leurs costumes par terre. Là, moi, j'ai fait une réunion. Je leur ai dit : « Moi, j'en ai rien à faire que vos costumes ils soient par terre, entendons-nous bien ! C'est vous qui les portez, ce n'est pas moi. Ce que vous maltraitez, c'est vous, c'est votre personnage. Si vous ne respectez pas vos costumes, ils s'usent plus vite. Moi, je n'ai pas de double. Je vais être obligée de vous acheter autre chose. Pas de problème, je vous achète autre chose. Mais ça ne sera pas exactement la même chose. » C'est une perte d'énergie.*

À côté de ces comportements révélateurs de la manière dont les acteurs perçoivent les habilleuses, celles-ci ont également à composer avec l'attitude générale des acteurs à l'égard des femmes, quel que soit leur statut. Bon nombre d'acteurs se comportent comme ce qu'elles appellent des « dragueurs », et les habilleuses doivent sans cesse les remettre à leur place sans pour autant les offusquer. Que ce soit avec des acteurs cabotins comme Raoul ou avec d'autres, sûrs de leur charme, Isabelle est passée maître dans cet art.

*Raoul arrive sur le plateau alors qu'Isabelle est en train de faire la mise. Il lui dit : « Je suis épuisé. Je suis en bouclage pour un film. Je me réveille à 6 heures du matin. En plus je n'ai des phrases d'amour à dire et à embrasser des femmes. Le problème c'est que j'ai une partenaire qui pue de la gueule. Je lui ai demandé si on pouvait faire autrement mais ça n'a pas marché. Et toi, qu'est-ce que tu peux faire pour moi ? » Elle lui répond : « Je te suggère d'aller faire une petite sieste d'un quart d'heure. »*

Les régisseurs, quant à eux, ont des interactions directes avec une autre catégorie de personnel, plus haut placé dans la hiérarchie conventionnelle établie au sein d'un théâtre : les metteurs en scène. Bien qu'ils affichent tous une soumission constante à ce dernier, il est probable que des situations « d'éducation » de metteur en scène par des membres du personnel de renfort soient observables en situation de répétition. L'interdiction d'accès à cette phase du travail ne m'a toutefois pas permis de mettre à jour un tel type d'interaction. En revanche, lorsque des régisseurs sont confrontés à des acteurs jouant le rôle du metteur en scène en prenant, par exemple, la direction d'une répétition, ils n'hésitent pas à faire part de leurs tactiques. C'est ce que nous rapporte Simon, faisant référence à ce que les régisseurs son ou lumière appellent le « Test de Oui-Oui ».

*[Les comédiens] te disent « Là, ça ne va pas du tout. La reprise n'est pas au bon endroit. Il faut la changer ». Je laisse exactement au même endroit. Je leur demande « C'est bon là ? » Ils me*

*disent : « Oui, ça n'a rien à voir. » Je fais ça quand je pense que ce n'est vraiment pas justifié. Tu te souviens Pascal, ils avaient demandé un repère son qui correspondait exactement à un indice lumineux. Ils ont demandé un repère lumineux. On l'a laissé au même endroit et ils ont tout de suite trouvé ça beaucoup mieux.*

Au regard des régisseurs, les acteurs ne sont pas des clients directs de leurs services puisqu'ils définissent leur contribution comme rattachée au travail du metteur en scène. Les régisseurs considèrent donc les demandes des acteurs en termes de service d'éclairage ou de son comme « moins légitimes », et essaient de fixer des limites à leurs sollicitations. C'est ce que nous fait comprendre Laurent.

*Moi, en tant que régisseur lumière, je ne côtoie pas vraiment les comédiens... Sauf si eux, après les réglages, ont une demande. Je sais qu'avec Soumaoro, il a fallu qu'on règle un projecteur ponctuel sur lui à la fin. Je l'avais placé à un certain endroit et lui, il n'avait pas vraiment calé son mouvement. Un coup il allait plus à droite, un coup il allait plus à gauche. Donc, c'était un peu de côté. Pratiquement tous les soirs, je changeais un petit peu et lui il changeait aussi jusqu'à ce qu'on arrive à trouver un endroit où il aille directement. [En tournée], nous on arrive, on change les choses, on essaie de recréer le meilleur cadre. Après les comédiens arrivent et c'est vrai qu'ils vont être obligé de se couler dans ce qu'on a obtenu. Ils peuvent demander des modifications, mais après ça va dépendre du temps. Si on a que deux jours... C'est toujours un peu des relations de conflit ou de compromis, mais c'est constructif.*

### **La défense du statut : s'en sortir**

L'autre ressort de l'implication des membres du personnel de renfort dans leur travail au Théâtre du Cercle est le fait de pouvoir « s'en sortir » par rapport aux contraintes de travail que représente la disponibilité totale exigée par le metteur en scène. Je reprends ici une expression choisie par Michael Burawoy, lequel souhaitait rendre compte de la tentative des ouvriers, dans les ateliers de production, de manipuler les règles qui leur sont imposées et d'acquérir de ce fait une certaine autonomie<sup>86</sup>. Burawoy montre que le « jeu » qui se met ainsi en place entre les ouvriers et l'encadrement, afin que les premiers « s'en sortent », concourt à masquer les relations de production en réponse auxquelles il avait été mis en place, et qu'il est de ce fait générateur de consentement aux relations sociales dans la production. Les membres du personnel de renfort au Théâtre du Cercle s'engagent de même dans un jeu avec l'encadrement qui leur permet au moins de défendre leur statut tout en consentant aux règles fixées par l'organisation.

Afin de préserver une santé physique et psychique très sollicitée par l'absence de planification des tâches instaurée par le metteur en scène, les habilleuses sont obligés de mettre au point des stratégies leur permettant à la fois de doser leurs efforts et de se protéger de la pression psychologique que crée l'incertitude entretenue. C'est ce qu'illustre l'exemple fourni par Isabelle.

---

<sup>86</sup> Voir Burawoy, 1982, p. 81-94.

*Tu peux savoir vraiment à la dernière minute. Par exemple, la fille qui va remplacer Jeanne. Jeanne fait Lausanne [ville où le spectacle doit se produire]. Donc là je pense qu'on va répéter à Lausanne, c'est sûr. Alors en même temps, c'est là que tout est compliqué, il va falloir trouver une robe sûrement à cette fille. Donc, il faut que je sache qui va répéter avec Jeanne à Lausanne. Donc il faudrait normalement maintenant que je m'investisse à faire ça... Sauf, que si eux ils disent... L'autre fois Éliane m'a dit : « Oh, mais de toute façon elle est très facile à habiller, il n'y a aucun problème et tout, elle va sûrement se trouver une robe chez elle et tout ». Donc, tu te dis « OK, je m'en fous, elle se trouve une robe chez elle ». Mais peut-être qu'à la dernière minute ils vont se dire, ça va pas du tout ce qu'elle nous amène, ce n'est pas l'époque, ça marche pas ! Et il va falloir que moi je trouve. Et toutes ces recherches, ça demande quand même une énergie énorme, donc tu es obligée de t'investir. Mais en même temps il ne faut pas que tu le fasses trop parce que si non tu ne peux pas tenir, tu vois. Tu le fais quand même un minimum en te disant : « Bon, peut-être qu'il faut quand même que je prévois des chaussures si elle ne fait pas la même taille que l'autre. » Je l'ai vue une fois. Si c'est elle qu'on garde, tu vois ? Parce qu'ils n'ont rien dit, tu vois. Donc, il faut quand même toujours garder une espèce de truc d'urgence là, au cas où. Les choses ne sont jamais simples, jamais ! Sous des airs très, très simples. Ça peut être sympa. Tu vois c'est vachement intéressant ce fonctionnement parce que ça te fait bouger et tout ça. Mais si tu commences à te dire, mais attends ! Pourquoi je cours autant, tout le temps, quand même, tu vois, après il faut se méfier. C'est autre chose quoi. Même dans sa tête. [Rires]*

L'une des tactiques consiste donc à déterminer quels sont les éléments à traiter en priorité dans une situation floue, afin de ne pas s'encombrer de certaines tâches et de les évacuer. Compte tenu des bas salaires attachés à leurs fonctions, les habilleuses recourent également à des méthodes visant à compenser une situation financière jugée peu satisfaisante.

*Adèle, recrutée comme lingère, remarque au sujet des costumes qu'elle doit nettoyer et repasser : « J'ai pris mes marques. Je mets trois heures à tout nettoyer alors qu'il m'en fallait six, auparavant. Mais c'est tellement mal payé que je ne dis rien. »*

*Propos en situation, 29 décembre 2000.*

## **Le jeu faussé**

Comme l'a montré Michael Burawoy, le « jeu » entre employés et encadrement cesse d'exister quand l'une des trois conditions suivantes est remplie : quand l'incertitude est trop grande et que les résultats sont hors de portée des joueurs ; quand l'incertitude est trop faible et que les résultats sont totalement maîtrisés par les joueurs ; quand les joueurs se montrent indifférents aux résultats<sup>87</sup>. Il arrive au Théâtre du Cercle que le jeu soit ainsi faussé. C'est le cas lorsque de nouvelles règles d'organisation du travail affectent la perception que les membres ont des avantages à « jouer le jeu » : les participants peuvent alors être conduits à abandonner la partie.

---

<sup>87</sup> Voir Burawoy, 1982, p. 87.

### ***Encadrement et nouvelles règles***

L'arrivée de Christophe Hörer en remplacement d'Yvonne Segla s'est accompagnée de nombreuses modifications. Tout d'abord, certains membres du personnel ont été licenciés alors qu'ils travaillaient au Cercle depuis plus de vingt ans. En dépit de son contrat de permanent, l'un des piliers du groupe, Pierre-Louis, a ainsi dû quitter son poste de directeur technique du théâtre et s'engager dans une carrière de conseiller en architecture théâtrale. Outre les licenciements, le groupe du personnel de renfort a vu s'implanter les services de l'administration dans le théâtre lui-même, ce qui mettait fin à plus de trente ans de séparation nette des lieux d'exercice de l'activité, puisque le personnel administratif avait toujours occupé des bureaux forts éloignés du théâtre. Ce rapprochement, accompagné de mesures de contrôle de gestion du personnel, a pu laisser craindre à celui-ci qu'il ne pourrait plus travailler dans les mêmes conditions et qu'il ne pourrait plus disposer d'une marge de jeu suffisante pour compenser les efforts de consentement à l'organisation du travail.

Dans les interactions de travail, les conditions sont évaluées par les participants à l'aune de leurs expériences passées. Elles sont donc, comme l'a souligné N. Hatzfeld, extrêmement subjectives, et mettent surtout en lumière les pressions mentales exercées par le changement sur les individus<sup>88</sup>. Mais la perception du personnel de renfort, comme de toute autre personne, dépend également de la manière dont il évalue les personnes qui mettent en place les règles du jeu.

Si Yvonne Segla et Alex Meadow sont perçus comme des personnes « humaines », montrant du respect pour le travail des employés, c'est qu'ils ont su recourir à des éléments concrets de valorisation du travail ou du statut : défraitements importants lors des tournées pour compenser l'éloignement, primes au travail supplémentaire, conditions confortables de voyage et de séjour, renouvellement régulier des contrats du personnel intermittent. Tous ces éléments ont également bénéficié d'une définition positive des personnes en termes de valeur symbolique : par leur tenue et leur comportement, Yvonne Segla et Alex Meadow ont toujours donné l'impression qu'ils ne faisaient pas de distinction de classe entre eux et le reste du personnel. Ils ont toujours été très simplement vêtus (jean et pull pour Alex Meadow, pantalon et chemisier sobres pour Yvonne Segla), tutoyaient leurs employés et n'ont jamais eu de comportement dispendieux (pas de pots organisés pour des invités de marque).

À l'inverse, les membres du personnel de renfort voient dans l'aspect vestimentaire et les comportements de Christophe Hörer la marque d'une distinction et d'une supériorité de classe. À son arrivée au Théâtre du Cercle, le nouveau directeur venait en berline conduite par un chauffeur, portait un costume et vouvoyait le personnel. Ce comportement n'a pas été vécu comme anecdotique, puisqu'il s'est accompagné d'une vague de licenciements parmi le personnel en place, ce qui a conduit

---

<sup>88</sup> N. Hatzfeld, « Des pauses dans le travail à la question de l'intensification, le cas des chaînes de montage à Peugeot-Sochaux. Pour un renouvellement du regard sur un thème classique », communication au séminaire du GETI, 8 décembre 2003.

à juger que le directeur administratif et sa nouvelle équipe étaient des personnes uniquement soucieuses de la rentabilité du Théâtre du Cercle et désireuses d'exploiter le personnel. Comme nous le narre Isabelle, celui-ci essaie de résister, mais n'en a pas toujours la possibilité, l'encadrement usant parfois d'arguments moraux déstabilisants.

*Avant on disposait toujours d'un ou deux jours de repos pour récupérer du décalage horaire. Là, les plannings indiquent « set up ». Pour nous, ça veut dire montage. Ça veut dire que la tournée est « serrée » [que tout s'enchaîne]. L'année dernière, on leur a dit. Ils ont répondu que c'était la première fois, qu'ils ne s'étaient pas rendu compte. Mais ils ont recommencé.*

*Quand tu montes au dernier et que tu vois un nouveau canapé... Il était tellement grand qu'il a fallu le faire passer par les fenêtres. Et à côté de ça, nous, on nous traite comme des bêtes. Pour Le C., on avait réussi à résister à la soirée pour le cancer<sup>89</sup> parce qu'on s'était concertés. Mais, là, ils nous ont pris par surprise. Donc, on travaille gratuitement. Je suis allée les voir pour Adèle parce que je trouvais que, pour elle qui a un tout petit salaire, c'était normal qu'elle soit payée. Et là, Mathieu [l'administrateur] m'a dit : « Oui, mais, il faut lui demander si elle se sent concernée. » Évidemment, elle a dit oui.*

*Propos en situation, 16 décembre 2000.*

Ces comportements conduisent les membres du personnel de renfort à se sentir méprisés dans leur statut – d'autant que la gestion de la production à flux tendus qui a fonctionné pendant des années fait peser, depuis quelque temps, une très lourde charge sur les techniciens : avec l'augmentation de la programmation et le cumul des spectacles, la technique n'a plus seulement aujourd'hui à concentrer ses efforts pour satisfaire les desiderata du metteur en scène tout-puissant, ce qu'elle acceptait jusque-là ; elle doit désormais assurer un ensemble de tâches nécessaires au bon fonctionnement du théâtre en général et au déroulement des spectacles qui ont lieu en parallèle. Pour ceux qui, comme Ludovic, viennent d'arriver, cela donne lieu à une certaine insatisfaction. S'il accepte que les techniciens se soumettent aux volontés d'un metteur en scène, il n'admet pas un cumul de tâches qui ne leur permet pas de faire convenablement leur travail.

*C'est délirant le fonctionnement de ce théâtre. J'ai cherché un responsable mais je crois qu'il n'y en a pas. C'est l'organisation de ce théâtre. Serge a tout le temps quelque chose à faire. Peut-être qu'il faut qu'ils [le directeur administratif et l'administrateur] trouvent leur rythme, mais là c'est fou. Il y a tellement de choses à faire qu'on ne peut même pas faire de maintenance. Quand tu vois la vitesse à laquelle le lieu se dégrade. On n'a même pas le temps de réparer quoi que ce soit. Quand quelque chose casse, on jette. On ne peut même pas le descendre à l'atelier. Je comprends [Serge, le directeur technique]. Surtout qu'il a une famille. Il ne fait même plus de planning. On lui en a fait le reproche. Mais ce n'est pas possible, ça ne sert à rien.*

*Propos en situation, 28 novembre 2001*

Incapable de trouver suffisamment de satisfactions à un travail qui lui fait perdre le contrôle de son emploi du temps et l'empêche d'être auprès de sa famille, Serge, directeur technique recruté en 2001, a quitté le théâtre à l'automne 2004.

---

<sup>89</sup> Soirée à but caritatif organisée afin de collecter des fonds destinés à être reversés à une association soutenant la recherche contre le cancer. Les prix des places sont surélevés (passant d'une vingtaine d'euros en moyenne à 45, voire 90 euros) et parallèlement, acteurs et personnel de renfort travaillent gratuitement.

La persistance d'une relation plus étroite avec le metteur en scène, la préservation de certaines conditions de tournée et surtout le fait que les spectacles continuent de connaître le succès font que le personnel de renfort trouve encore des avantages à se soumettre à une forme d'organisation du travail qu'il définit toutefois comme contraignante. Frédéric souligne le puissant ressort d'implication que le succès continue d'exercer.

*Et puis, il y a la qualité des spectacles. C'est pour ça que les gens sont encore là. La création d'H., ça a été une horreur pour eux. Mais après, quand il a eu la première, ça a permis d'accepter beaucoup de choses. Et tout le monde accepte beaucoup de choses. Je vais te dire, moi, quand j'en ai vraiment marre... Je le faisais en tournée souvent, dès que le spectacle finissait, je me dépêchais et j'allais à la sortie du public. Et de voir certaines personnes avec le sourire, certaines avec la larme à l'œil, ce genre de chose... De te dire que tu as pu participer un tout petit peu à créer un peu d'émotion à ces gens, je sais que je me suis nourri comme ça en tournée. Aller regarder les gens, voir les gens sortir, ça redonne de l'énergie. Il n'y a pas beaucoup de spectacles qui y ont cette passion. Si je fais ce métier, c'est pour toucher ce genre de choses. J'ai été travaillé ailleurs, dans d'autres théâtres, et la magie, elle n'est pas toujours là.*

## Chapitre 4

### **Le personnel de ligne arrière**

Le personnel de secrétariat administratif et financier de l'entreprise, que j'appellerai le « personnel de ligne arrière », travaille en dehors du terrain des opérations « offensives » que constitue la salle de théâtre. Les membres de ce groupe effectuent un ensemble de tâches qui assurent l'existence financière du spectacle (production), puis la logistique lors de sa diffusion (transport, hébergement, ravitaillement). Il s'agit du groupe le moins exposé : son travail n'est d'ordinaire visible ni du public qui vient assister aux spectacles, ni du reste du personnel. Les membres du personnel de ligne arrière se trouvent dans une relation de service directe aux cadres de l'organisation, ce qui influe sur leurs interactions de travail, mais surtout les ressorts de leur implication. Des données sensiblement différentes lorsque la relation de service comprend également d'autres types de « clients », conférant aux prestataires une position plus avantageuse.

#### **Secrétariat, interconnaissance et relation patrimoniale**

Cette partie du personnel regroupe, classiquement, des personnes chargées de la comptabilité (Nicole Dinard) et des secrétaires (Natalia Riga, Weronika Maresz et Corinne Rodriguez). Mais, dans une entreprise comme le Théâtre du Cercle, à la fois unité de production et de service, on trouve

également un personnel chargé de contacter des structures de productions et de diffusion extérieures et d'assurer le suivi des contrats établis entre le Théâtre du Cercle et ces organisations (Beatriz Heinz, Goran Mitsar, Mathilde Colin et Sarah Khechiche).

Le travail des secrétaires, assistantes de direction et une partie de celui des assistants et attachés de production ou de diffusion consiste à préparer et réunir les éléments de travail de l'encadrement du Théâtre du Cercle, d'établir sa correspondance et de traiter les communications téléphoniques afin d'obtenir les financements pour un spectacle en création ou de vendre un spectacle créé. Aux tâches administratives similaires à celles d'un assistant de direction, les assistants ou attachés de diffusion ou de production se voient également confier des tâches d'accompagnement, consistant dans le suivi direct des activités de préparation. Au Théâtre du Cercle, la comptabilité ayant longtemps été effectuée par une seule personne, la position de cadre ne s'assortissait pas de responsabilités de commandement<sup>90</sup>.

Les métiers exercés par ce groupe, à très forte majorité féminin (un seul homme pour sept femmes), relèvent de l'assistance de cadres. Il s'agit de « professions intermédiaires », au sens où celles et ceux qui exercent ces métiers occupent une position médiane entre les cadres et les agents d'exécution : ils disposent d'« une responsabilité dans l'organisation de l'entreprise, prise en compte dans les classements hiérarchiques mais sont soumis, tant en ce qui concerne les objectifs que les contrôles, à l'autorité d'un cadre. Ils doivent lui rendre des comptes nécessaires à la prise de décision, qui leur échappe »<sup>91</sup>.

Le groupe se partage en deux catégories d'âge très distinctes, correspondant à deux vagues de recrutement. Les quatre membres les plus anciens appartiennent à la tranche d'âge des 54-65 ans et ont été embauchés dans les premières années de fonctionnement de l'organisation. Les quatre membres les plus jeunes appartiennent à la tranche d'âge des 24-35 et ont été recrutés après le changement de direction administrative survenu à la fin des années 1990. Ce rajeunissement permet au groupe de se rapprocher de l'âge modal d'une catégorie marquée par sa jeunesse (30 ans). Ces employés sont globalement issus de milieux plutôt aisés : sur les huit personnes interrogées, six sont issus de familles de cadres ou de personnes exerçant des professions intellectuelles supérieures. Une seule est issue d'une basse classe sociale – sa mère était employée de maison. Une personne n'a pas souhaité communiquer d'informations sur ses origines. Bien que le titre scolaire ne soit pas une condition nécessaire de l'accès à l'emploi de secrétaire, la prégnance de diplômes de niveau baccalauréat, voire supérieurs, assimile plutôt le personnel employé des services administratifs du Théâtre du Cercle aux

---

<sup>90</sup> Bien que certains comptables puissent faire partie de l'état-major d'une entreprise et donc être classés parmi le groupe 373c, « Cadres des services financiers ou comptables des petites et moyennes entreprises », ils n'ont pas la capacité d'engager celle-ci au sens juridique. Par ailleurs, s'ils gèrent le personnel en termes d'établissement des fiches de salaire et d'enregistrement des pièces comptables, ils n'exercent pas de tutelle hiérarchique sur le personnel sauf lorsqu'ils disposent d'adjoints pour l'exécution de certaines tâches.

<sup>91</sup> In « Les professions intermédiaires », 1984.

secrétaires de direction ou assistantes de direction<sup>92</sup> : sur les huit personnes étudiées, une a le niveau Lycée, trois ont le BAC, une un DEUG, une le niveau Licence, une le niveau Maîtrise, une enfin dispose d'un doctorat.

La plupart de ces personnes ont connu une forme de mobilité interne ascendante qui s'est concrétisée symboliquement par des appellations valorisantes, soulignant la proximité avec le personnel de direction. Les appellations choisies ne correspondent pas toujours au poste effectivement occupé, mais sont révélatrices de la valeur symbolique liée aux responsabilités du cadre auprès duquel les secrétaires travaillent<sup>93</sup>, ainsi que de la valeur attribuée à la présentation extérieure de l'organisation que représente un organigramme. Ainsi, le terme « attachée de direction » se substitue à celui d'« assistante », le titre de « chargé de production » est remplacé par celui d'« administratrice de diffusion »<sup>94</sup>.

### ***Interconnaissance et accès***

Bien que le travail du personnel de ligne recouvre des activités fort différentes, l'accès à l'organisation des différents membres du groupe revêt, cependant, certaines caractéristiques communes. En dépit des changements importants connus par l'organisation du point de vue du personnel, les processus de stabilisation relèvent, quant à eux, des mêmes principes de fonctionnement. Sans occulter l'existence de voies distinctes, je relèverai la prégnance de liens préalables avec une personne de l'organisation et un cheminement par apprentissage progressif sur le terrain.

Quelle que soit la période de recrutement, l'accès à l'organisation s'est surtout fait par le biais de liens personnels directs ou indirects entre les nouvelles recrues et des membres du théâtre. La personne qui suscite l'embauche n'est pas un simple membre de l'organisation, mais l'un de ses responsables. L'action directe de ces derniers a deux explications distinctes, selon qu'il s'agisse de la période de création de l'organisation ou d'une époque récente. Au tout début de l'organisation, la constitution *ex nihilo* d'une équipe administrative pour la gestion du théâtre par la directrice, Yvonne Segla, justifia qu'elle procédât elle-même à la recherche d'employés et à leur recrutement. Son activité préalable d'agent d'acteurs et de productrice indépendante, employant 5 ou 6 personnes, lui permit de solliciter en premier lieu certaines de ses employées. Ce fut le cas de Nicole Dinard, qui depuis l'âge de 20 ans travaillait comme secrétaire auprès d'Yvonne Segla, à l'époque où celle-ci était employée d'une

---

<sup>92</sup> D'après J. Pinto, « Une relation enchantée, la secrétaire et son patron », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 81-85, 1990, p. 31-48.

<sup>93</sup> J. Pinto, « Le secrétariat, un métier très féminin », *Le Mouvement social*, n° 140, juillet-septembre 1987, p. 121-133.

<sup>94</sup> Le terme « chargée de production » renvoyait aux seuls métiers reconnus de la production que sont ceux d'« administrateur de production » ou de « producteur » (ayant à « définir la réalisation de produits destinés à être présentés au public ; d'établir le budget des actions engagées, d'en faire assurer l'exécution ou la programmation ; d'en assumer la responsabilité technique et financière») et donc à un statut prestigieux de cadre. D'après la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles PCS-2003 de L'INSEE.

agence d'acteurs. Nicole Dinard « a été embarquée », selon ses propres termes, par Yvonne Segla lors de la création par celle-ci de sa société d'agent et de production de spectacles en 1962, puis, en 1970, à la fondation de la société civile du Cercle, en tant que secrétaire bilingue.

Les liens avec la directrice administrative sont parfois moins directs, mais néanmoins très forts. Weronika Maresz et de Corinne Rodriguez sont ainsi liées à la famille Segla par une relation de service aux particuliers : alors que Corinne est la fille d'une gouvernante de la maison Segla, et travaille au Théâtre du Cercle en complément de son activité d'employée d'une agence de tourisme, Weronika, jeune femme polonaise restée en France en raison de l'instabilité politique qui régnait en Pologne au début des années 1980, fut embauchée comme dame de compagnie de M<sup>me</sup> Segla mère, qu'elle assiste jusqu'à la fin de sa vie. À la mort de celle-ci, Yvonne Segla la recrute pour travailler au Théâtre du Cercle.

Les liens du personnel peuvent également être familiaux ; la relation s'établit alors sur le mode du « parrainage de carrière », au travers d'une figure quasi paternelle qui fixe le chemin à suivre et détermine la qualification artistique ou non artistique de la relation de travail. C'est ce qui s'est produit pour Natalia, belle-sœur du metteur en scène, elle-même issue d'une famille d'artistes, mais dont l'expérience d'actrice, de danseuse puis de « personnel de renfort » ne sera jamais définie comme une expérience professionnelle, contrairement au travail de secrétariat qu'elle effectue parallèlement dans diverses structures artistiques avant de rejoindre la compagnie du Cercle à la fin des années 1960.

Aux côtés de ce personnel recruté dans les premières années de fonctionnement de l'organisation, on trouve aujourd'hui de jeunes employés embauchés depuis le rachat des parts d'Yvonne Segla par Christophe Hörer. Ancien directeur d'un grand théâtre lyrique et directeur d'un festival, Christophe Hörer a, dès sa prise de fonction, emménagé avec ses collaborateurs dans de nouveaux locaux qui accueillent également le personnel du Théâtre du Cercle. Il procède parallèlement au recrutement de nouvelles personnes. C'est ainsi que fin 1999 il embauche Beatriz Heinz, une jeune Argentine âgée de 25 ans. Celle-ci a travaillé comme assistante à la mise en scène et à l'administration auprès d'un metteur en scène argentin propriétaire de son propre théâtre qui vient de décéder, puis auprès d'une metteuse en scène française de renommée internationale avec qui elle participe au Festival d'Avignon. Elle est simultanément sollicitée par le directeur du festival de Buenos Aires afin de prendre des contacts en Avignon dans la perspective de préparer la future programmation construite autour de l'Amérique du Sud, et d'inviter le spectacle d'Alex Meadow, *HQ*, pour le festival de Buenos Aires.

*Finalemment, ça s'est fait pour l'HQ. Le jour de la Première du C., j'étais au comptoir, je venais prendre mon ticket, j'ai vu Christophe [Hörer]. Il savait qui j'étais, il m'a dit : « J'aimerais avoir un rendez-vous avec vous pour vous proposer un travail. » J'ai vu le spectacle, en sortant on a pris un café, il m'a donné son numéro. Le lendemain, il m'a téléphoné. Il m'a proposé de m'occuper de la prochaine tournée d'Alex. Pour moi, c'était le délire. Je connaissais beaucoup de choses, mais je n'avais pas vraiment de formation de production. Tout s'enchaînait, c'était de plus en plus incroyable. Je lui ai dit, je pars à Buenos Aires, je reviens et on voit. Je suis partie en vacances, je suis venue et j'ai dit oui. Mais à une condition... parce qu'il y avait trop de*

*changements ici. Des gens qui partaient. Je lui ai demandé de travailler à la maison, pas au Cercle. Il a accepté.*

Fille d'un avocat président d'une fondation d'art et mécène, Beatriz est la petite dernière d'une famille de onze enfants. Elle a passé son enfance dans un milieu très aisé qui mêlait éducation occidentale (école italienne de Buenos-Aires) et fréquents voyages culturels en Europe (Paris, Milan et Berlin). Beatriz a ainsi bénéficié d'un important réseau de connaissances à toutes les étapes de sa socialisation professionnelle. Sa participation précoce aux mondes de l'art s'est faite au sein des « coteries » les plus réputées de chacun des mondes spécifiques que constituent le théâtre et l'art lyrique. Son recrutement au sein de l'organisation Théâtre du Cercle est autant le fruit de son travail personnel que de son identification à ces deux types de coteries. Cette conjonction lui permet d'obtenir simultanément un poste de conseillère artistique au festival de Buenos Aires en dépit de sa relative inexpérience en matière de diffusion.

Cette prégnance des réseaux d'interconnaissance se retrouve à travers le parcours de Goran. Jeune homme, âgé de 21 ans au moment de son embauche, Goran avait besoin d'un stage pour obtenir sa licence. Grâce à l'intercession de sa mère, productrice indépendante ayant travaillé avec l'assistante d'Alex Meadow, il entre comme stagiaire au Cercle. En revanche, Mathilde, née en 1971, est recrutée par le biais de Beatriz auprès de qui elle travaillait déjà avant d'entrer au Théâtre du Cercle. Les choix et la position de Beatriz confèrent d'emblée à Mathilde un statut d'employée subalterne dans une relation de quasi sous-traitance alors que Goran, pour sa part, sera son assistant.

### ***Stabilisation***

Une fois recrutés, les employés doivent faire la preuve qu'ils sont à la hauteur des tâches qui leur sont demandées. Corinne Rodriguez, secrétaire au Théâtre du Cercle, décrit brièvement les étapes classiques de l'intégration au Théâtre du Cercle : passage par différents postes nécessitant l'accomplissement de tâches distinctes, dont l'encadrement ne considère pas qu'elles requièrent une formation préalable spécifique.

*Tout de suite, je suis allée dans les bureaux. Mais, je suis quand même passée à la location pour aider, au contrôle pour voir comment ça se passait. Donc, là, parcours, presque normal. Yvonne Segla n'a jamais pris les gens par rapport à une formation. Elle préférerait former les gens et puis comme ça ils travaillaient à sa façon. Elle pouvait leur faire faire plein de chose. Pour elle, c'était plus intéressant. Pour nous aussi d'ailleurs, parce que c'est toujours mieux de faire plein de choses. Elle était très dure. Elle vérifiait tout, la manière dont on rédigeait les lettres, mais aussi la façon d'écrire l'adresse sur les enveloppes.*

Ce processus d'apprentissage intégral, ou de réapprentissage, est facilité par le recrutement de personnes jeunes et sans grande expérience professionnelle. Nicole Dinard parle ainsi de « sa naissance professionnelle » aux côtés d'Yvonne Segla. Lorsqu'ils ont une expérience, la directrice

administrative pousse les employés à en acquérir une autre, totalement différente ; ce principe de la formation « sur le tas »<sup>95</sup> se retrouve chez Beatriz, Mathilde et Goran. Tous trois travaillent à la production et à la diffusion des tournées d'Alex Meadow. Ils sont arrivés sans expérience professionnelle en la matière et ont appris en prenant progressivement part à certaines des activités requises auprès d'employés plus expérimentés.

Le parcours de Goran permet de mettre en relief les étapes d'une véritable *initiation*, au sens dégagé par A. Strauss. Comme le souligne Strauss, il convient tout d'abord que le novice soit pris en charge par une personne qui lui fait parcourir « une série d'étapes qui ne sont pas entièrement institutionnalisées et fixées »<sup>96</sup>. La première étape consiste en une période d'essai où la nouvelle recrue est testée sur son aptitude à remplir des tâches de secrétariat d'exécution (rédaction de courriers), tout en se montrant souple et disponible du point de vue des horaires. Lors de cette étape, les novices peuvent avoir plusieurs initiateurs à des moments différents, et les tâches constituent souvent le « sale boulot » que les autres, plus expérimentés, ne veulent plus accomplir. Le rôle du ou des initiateurs consiste alors simplement à transmettre les informations nécessaires, à observer le novice, à vérifier que la tâche a été correctement exécutée et à commenter les éventuelles erreurs. Dans ses remarques, les initiateurs transmettent des données concernant la manière de présenter les choses, de parler à certaines personnes, et inculque de façon répétée certains des principes qui guident la politique extérieure du théâtre : le soin qu'il convient d'apporter aux comédiens, la disponibilité constante que cela requiert. Ces différents initiateurs vérifient également que le néophyte est désireux d'apprendre et qu'il « montre de l'intérêt » pour les tâches qui lui sont confiées.

La deuxième étape requiert un accompagnement plus étroit par un seul initiateur et implique une plus grande variété de tâches. Goran dit ainsi de Beatriz : « Elle m'a vraiment pris sous son aile. » Cette phase implique également une observation *in situ* des tâches menées à bien par l'initiateur et que le novice est amené progressivement à prendre en charge.

*C'est grosso modo Beatriz qui m'a tout appris là-dedans. Parce que je l'ai vue aussi vendre le spectacle. Parce que je l'ai vue négocier des choses...*

Petit à petit, à mesure des progrès du néophyte, le soutien de l'initiateur devient de plus en plus ponctuel.

Dans une troisième étape, le novice participe à l'élaboration logistique d'une tournée. Comme un opérateur de voyages, il organise le séjour dans les différents pays, en tenant compte des tâches d'accompagnement qui seront requises sur place.

---

<sup>95</sup> L'apprentissage n'ayant pas fait l'objet d'une observation, je ne remettrais pas en question l'assertion formulée par les employés et qui consiste à dire qu'ils ont appris « sur le tas ». Afin d'avoir une meilleure appréhension de ce que « l'apprentissage sur le tas » veut dire du point de vue des procédés concrets et des situations qui prévalent à l'acquisition de compétences techniques dans un contexte spécifique, on peut se référer à l'analyse conduite par Christophe Brochier : « L'apprentissage 'sur le tas' dans les chantiers brésiliens », *Genèses*, n° 56, septembre 2004, p. 97-116.

<sup>96</sup> Strauss, 1992a.

*Et, surtout, j'ai commencé un travail sur H. Il s'agissait de préparer la deuxième tournée. Je me suis retrouvé quasiment tout seul. Les contrats étaient prêts, il ne restait plus qu'à appliquer. Faire la feuille de route. Organiser les voyages, réserver les hôtels, faire les per diem lists, gérer les facturations, la logistique, tout le transport du décor. La communication était déjà un peu gérée. On était d'accord sur les termes. Il y avait la communication, les affiches, valider les affiches, vérifier tout, le billing, [distribution et salaires afférents] organiser le planning, les dates de voyage – date d'arrivée, de départ, nombre de chambres, de personnes. Ça changeait régulièrement, donc je mettais à jour. Au final ils [les structures d'accueil du spectacle] avaient une liste. Après on discute de l'hôtel : proche du théâtre, dans le centre ville. Comment tout ça va se faire. Même chose pour le transport de décors. On a un budget établi par un transporteur pour l'ensemble de la tournée. Après ça se précise pour les dates. Après, faire la feuille de route, informer les comédiens. Ils ont toutes les informations là-dedans. Je m'organise aussi pour les défraiements, pour qu'ils soient prêts avant notre arrivée. Ça paraît peu mais, en fait, c'est énormément de boulot, parce que ça change tout le temps. Tu passes ta journée à envoyer des e-mails. Ça s'est poursuivi jusqu'à la fin de la seconde tournée d'H., en juin 2003. J'ai encore travaillé en juillet parce qu'il y avait des choses à boucler, des bilans à faire. Des factures à encaisser.*

Aux travers de ces différentes étapes, les nouvelles recrues acquièrent une connaissance de l'ensemble des activités nécessaires, soit au fonctionnement administratif d'un théâtre, soit à la production et à la diffusion des spectacles. Plus encore, au fur et à mesure de leur initiation, les néophytes intègrent les conventions en vigueur au Théâtre du Cercle en matière de comportement dans le travail.

## **Le contexte de travail**

Une partie du travail du personnel d'arrière consiste à contacter les partenaires susceptibles de s'engager dans le financement de la création d'un spectacle : un travail de « production », au sens de collecte des fonds nécessaires à la création d'un spectacle. Ce travail de prospection se fait sur la base d'un contrat de coproduction établi par l'administrateur. Ce contrat stipule le budget nécessaire à la création du spectacle et fixe les montants souhaités de participation pour les autres financeurs (dans le cas de *TB*, le coût des voyages, les salaires des comédiens et de l'équipe technique sur une longue durée de préparation).

La renommée acquise par Alex Meadow est telle qu'elle influence profondément les conditions de cette production. Du fait des multiples sollicitations en provenance de structures de production souhaitant participer à une création du metteur en scène, le personnel de ligne arrière se trouve placé dans une position favorable, puisqu'il n'a pas à quémander de participation mais seulement à rechercher les partenaires proposant les meilleures conditions.

*Là, c'est la création du côté artiste. En amont, nous, on part, on a un projet, on a un billing, on sait qui va jouer dedans, on sait que c'est une « recherche théâtrale d'Alex Meadow », on sait que c'est un texte d'Éliane Marossian adapté d'un texte d'un auteur africain. On a un texte d'Alex pour présenter la pièce. Et on a un prix avec des conditions financières. Avec ça, on arrive, ayant*

*déjà certains contacts avec certains producteurs. Là, par exemple, la Ruhr Triennale qui était déjà intéressée à devenir coproducteur, parce que le projet date d'il y a très longtemps. Progressivement, sont venus d'autres coproducteurs, Naples, Vienne, Berlin. Et donc, voilà, on a une pièce qui n'est pas encore créée. On a le nom d'Alex Meadow. C'est une grande création [plusieurs mois de voyages et de séjours à l'étranger pour certains acteurs, le metteur en scène et son assistante afin de préparer le spectacle]. Douze comédiens. C'est du costaud. Et après, nous, on a un réseau de théâtres avec qui on travaille d'habitude, qu'on connaît.*

Cette notoriété affecte aussi la distribution des œuvres, c'est-à-dire la vente des spectacles théâtraux – lesquels constituent des produits, mais aussi des formes de service. Comme un Premier Grand Cru de Bordeaux dont une grande partie de la production est vendue sur pied avant même la récolte, et uniquement au regard de la reconnaissance passée de ses qualités, de la place qu'il occupe dans les classifications professionnelles et de sa rareté<sup>97</sup>, les spectacles d'Alex Meadow sont vendus pour être diffusés dans d'autres lieux avant même leur création. Par ailleurs, les prestataires se trouvent dans la position de choisir les bénéficiaires de leur service ; cela signifie que, comme l'indique Goran, le Théâtre du Cercle pourra faire des concessions sur certains éléments, mais pas sur le prix de vente du spectacle.

*Le montant des défraiements change. Il y a des pays qui ont moins de moyens, mais la vie y est moins chère. Nous on a des coûts : on doit vendre le spectacle à tel prix pour rentrer dans nos frais. À partir de là, on gère un budget, on voit si on peut lâcher du lest. C'est vraiment au coup par coup, en fonction des gens, on n'a pas de grandes lignes directrices. En général, on voyage dans des conditions irréprochables. Parce qu'on est une des plus grosses structures de tournée et qu'Alex Meadow est l'un des metteurs en scène les plus importants dans le monde, c'est finalement assez facile d'obtenir ce qu'on demande. Après, effectivement, quand on va arriver en Pologne, on ne va pas arriver avec nos gros sabots et dire, on veut 40 euros par jour et un hôtel un peu moins bien. On va offrir des avant-premières. Alex Meadow va peut-être faire une conférence, chose qu'il ne fait jamais ailleurs. Même chose pour le Brésil, parce que ce sont des pays où on va peu et qui ont une très grande demande de culture, qui sont très enthousiastes par rapport à ça et que ça nous intéresse d'aller là-bas, même si ça ne rapporte pas énormément ou pas du tout.*

Bien qu'une pièce de théâtre soit un produit commercial, les spectacles d'Alex Meadow, je l'ai évoqué, ont acquis la valeur symbolique positive de « service public ». Une reconnaissance qui s'appuie sur certains éléments, comme le développement du Théâtre du Cercle dans le contexte français de valorisation de la notion de théâtre « service public », mais aussi la revalorisation de certaines cultures et de leurs représentants, notamment le rejet de la couleur de peau comme élément déterminant du statut. Cela n'empêche pas que, contrairement à ce que dit Goran, le Théâtre du Cercle ne fasse pas œuvre de charité en tournant ses spectacles à l'étranger. Les spectacles mis en scène par Alex Meadow sont en effet des productions chères pour les diffuseurs, en rapport à la petitesse de l'équipe d'acteurs et de techniciens. C'est ce que souligne Sarah Khechiche, embauchée hors circuit d'interconnaissance en tant que stagiaire, après avoir mené une recherche auprès du chorégraphe William Forsythe et du ballet de Francfort.

---

<sup>97</sup> L'utilisation de la rareté comme moyen d'accroître l'intérêt des consommateurs pour un produit constitue une méthode classique du monde des affaires.

*Le spectacle d'Alex Meadow H., huit comédiens, pas de décor : 120 000 francs HT (environ 18 300 euros) la représentation. Le ballet de Francfort, juste un exemple, une pièce avec trente-cinq danseurs, toute l'équipe technique, plus un décor qui pour cette pièce est particulièrement conséquent, 120 000 francs également. Le C., 80 000 francs (environ 12 200 euros)<sup>98</sup>.*

Ces conditions financières élevées (coût d'achat du spectacle et frais de prise en charge de la troupe) ne placent pas le personnel d'arrière dans une position d'infériorité dans la relation de service qui le lie aux structures d'accueil. En effet, les spectacles d'Alex Meadow ont été depuis longtemps définis comme requérant des conditions de production spécifiques, qui en font un produit à la fois luxueux et éthique (méthodes de travail artisanales et distribution multiculturelle au service d'une recherche et de préoccupations humanistes). Même si Beatriz a dû construire une tournée française spécifique pour *Le C.*, dans des lieux de représentations où les pièces d'Alex Meadow n'avaient jamais été accueillies (tels que des centres culturels dans des villes de taille moyenne), et qu'elle a donc été amenée à initier une démarche en direction de structures d'accueil, la relation n'a pas été inversée en faveur de ces dernières. Dans leur approche de ces structures, le personnel chargé des tournées reprend à son compte un discours fondé sur la nécessité de donner accès à tous à un produit culturel défini comme un service ; de leur côté, bon nombre de structures voient surtout le fait de distribuer un spectacle d'un metteur en scène dont la notoriété garantit à la fois un grand nombre d'entrées, tout en rejouant sur la réputation de la salle d'accueil.

Cette position favorable permet en outre à l'organisation de faire passer certains éléments de politique générale auprès des diffuseurs, comme la taille et la configuration de la salle ou la prise en charge des comédiens. Goran dit ainsi :

*Principalement, c'est Alex et Éliane qui ciblent [les villes choisies]. Après, par exemple, il y a la question de la jauge. On ne joue pas devant des salles de 1 300 personnes. On joue devant des salles de 500 personnes maximum. Ensuite, c'est principalement le théâtre. Même s'il y a des endroits où on a envie de jouer, on va ne pas y aller parce que ce qu'on demande techniquement n'y est pas possible. Au Cercle, il n'y a pas d'estrade. Nous on cherche des choses sans estrade, ou alors, quand il y a une estrade, on cherche à compenser au maximum. On joue assez rarement dans les théâtres à l'italienne, mais quand on joue, on demande de grands aménagements. Pas de parterre, on met un gradin.*

À ces conditions esthétiques s'ajoutent des éléments correspondant à la notion floue « d'accueil ». L'existence de liens antérieurs permettent de juger de la qualité de « l'accueil » fourni ; c'est pourquoi, bien que le Théâtre du Cercle se dise « ouvert à de nouvelles connaissances », comme le souligne Beatriz, les structures ayant fait leurs preuves sont privilégiées. La « qualité de l'accueil » repose sur l'acceptation par la structure de diffusion d'un modèle d'organisation propre au Théâtre du Cercle qui place en premier lieu le confort de la troupe. Les arguments utilisés pour convaincre les diffuseurs sont

---

<sup>98</sup> Ce prix correspond à une seule représentation et est lié à la condition que le spectacle soit donné au moins trois fois dans le même lieu. Le coût d'un même spectacle varie ensuite en fonction de la durée de représentation dans un même lieu (50 000 francs – 7 622,45 euros – la représentation à Leeds pour 12 jours de programmation). À ce prix s'ajoutent les frais à la charge de la structure d'accueil qui englobent les défraiements journaliers, le logement, les transports et transferts.

la nécessité de compenser par un confort total le coût psychologique que de longues tournées représentent pour les acteurs. La « qualité » des relations qui peuvent s'établir avec les structures d'accueil dépend aussi de leur capacité à accepter certaines conditions de travail impliquant une adaptation constante de leur part.

*Pour TB, le choix, c'était plus des gens avec lesquels on avait déjà travaillé, avec qui on avait de très bonnes relations, qui nous avaient bien accueillis. Des gens avec qui on s'entend bien, avec lesquels on n'a pas de problème. Parce qu'on est très, très difficiles en tournée. On demande énormément. On change tout, tout le temps. Il faut des gens qui comprennent ça, qui sont plus flexibles que d'autres. On a, par exemple, une personne en France qui n'a travaillé qu'avec nous. Le C., c'était sa première organisation de spectacles. C'est vraiment quelqu'un avec qui on s'entend très bien. Même chose pour le Brésil.*

En tant que membres de l'entreprise Théâtre du Cercle, le personnel de ligne arrière est soumis aux principes d'organisation du travail en vigueur au sein de l'établissement, marqués notamment par l'absence de hiérarchie complexe. Le discours du personnel est empreint de cette notion. Nicole Dinard, définissant le fonctionnement du service administratif, rappelle qu'Yvonne Segla aimait à dire : « On est toutes des administratrices, mais il n'y a qu'une directrice. » Corinne Rodriguez, elle aussi employée depuis la fondation du Théâtre du Cercle, étend l'idée de structure hiérarchique non pyramidale à l'ensemble de l'organisation.

*Il y avait la tête, Alex Meadow, Yvonne Segla et Gabrielle [l'administratrice], et tous les autres étaient à peu près à égalité.*

Le discours est quelque peu différent dans la bouche des nouvelles recrues – qui ajoutent Éliane Marossian, la collaboratrice d'Alex Meadow, à la liste des responsables de l'organisation. Tous apprécient des modalités d'interaction qu'ils jugent informelles et non normatives : tutoiement, absence d'horaires fixes et de règles de fonctionnement établies. Seule Sarah, qui s'est volontairement placée en position d'employée provisoire en ne souhaitant pas renouveler sa participation, se montre critique à l'égard de ce qu'elle perçoit comme une façon de masquer d'autres normes non affichées, en particulier la disponibilité totale des employés aux besoins des responsables et de certains membres de l'organisation auxquels ils offrent des services (en particulier, les acteurs).

*Il ne faut pas oublier qu'au Théâtre du Cercle, les horaires, c'est quand même très extensible. Mathilde m'avait dit que je pouvais arriver à 10 heures. Moi, ça me convenait parce que c'est mon rythme. Les premiers temps, effectivement, le soir, c'était 19 heures. Au fur et à mesure, toi aussi tu rentres dans le jeu, et tu sais pertinemment que le seul moyen d'en sortir, c'est de partir. Quand tu imposes tes règles, tu te fais fait virer. C'est aussi simple que ça. Quand tu dis non, on te dit : OK, vous n'êtes pas d'accord, donc vous partez. J'ai fait une erreur. J'aurais dû leur dire dès le départ : OK, j'arrive à 10 heures, mais après je pars à 19 heures et ça ne sera ni 19 h 30, ni 20 heures. La prochaine fois, ça sera très clair. Je sens bien que moi, dans ce théâtre, j'ai des libertés et je prends des libertés. Hier, je suis partie à 18 h 30. J'ai déjeuné à mon bureau avec un sandwich, mais le simple fait de prendre cette liberté, sans demander l'autorisation, ça les fout en l'air. J'imagine que Mathieu me dise quelque chose ce matin, je lui répondrai d'accord, vous voulez jouer au grand patron, je vais jouer à l'employée syndiquée.*

Cette disponibilité se manifeste de la même façon pour tous les membres du personnel d'arrière-ligne, mais en relation à des personnes distinctes. Tout d'abord, les secrétaires et assistantes sont placées dans une relation de dépendance à l'égard des responsables qui dictent ce qu'elles doivent faire et quand elles doivent le faire. Natalia, assistante personnelle d'Alex Meadow, dit ainsi : « Quand Alex Meadow est là, il faut que je sois complètement disponible parce que je ne sais jamais ce qu'il va vouloir faire », et refuse alors tout autre rendez-vous. Weronika, assistante personnelle de Mathieu Oïli, attend d'avoir l'agrément de son responsable pour savoir quand utiliser ses journées de récupération afin que cela ne perturbe pas le travail de celui-ci. Comme le souligne Josiane Pinto, l'imprévisibilité étant le fond du comportement des responsables, « la disponibilité se manifeste à la fois dans l'usage du temps et dans le rapport au contenu des tâches », celles-ci se situant toujours, comme nous le verrons plus loin, entre professionnel et privé.

Quant à Mathilde, Beatriz, Goran et Sarah, leur temps et leurs tâches sont totalement dépendants des comédiens qu'ils accompagnent en tournée. Beatriz n'éteint jamais son téléphone portable afin d'être joignable à toute heure du jour et de la nuit, afin de pouvoir résoudre un problème rencontré par un acteur. Sarah, seule au Théâtre du Cercle durant l'absence de Mathilde et Beatriz, devra revenir un week-end travailler au théâtre afin de résoudre un problème d'autorisation administrative pour une comédienne qui devait partir à l'étranger et qui n'avait pas fait les démarches nécessaires auprès de la préfecture. L'ensemble de ce personnel se trouve de la sorte placé dans une relation de service avec des personnes qui, de par leur pouvoir de prescription de tâches et bien que n'ayant pas toujours un statut hiérarchique supérieur (les acteurs), place ce personnel dans une position subalterne.

À l'instar des autres groupes professionnels qui participent au fonctionnement de l'organisation, le personnel de ligne arrière est contraint de respecter la scission nette entre le travail artistique et les autres activités : ainsi aucun membre de ce personnel n'assiste-t-il à des répétitions de spectacles d'Alex Meadow. Si l'ensemble du personnel accepte d'être tenu à l'écart, Sarah, habituée à d'autres pratiques ne peut s'expliquer une telle contrainte.

*Je me disais, je veux voir comment fonctionne l'administration, mais aussi je veux pouvoir côtoyer Alex Meadow : je vais pouvoir assister aux répétitions, je vais pouvoir parler de son travail, parce que les différents bouquins qu'il a écrits m'ont servi pour mes travaux de recherche. Et ça, je l'ai dit tout de suite d'emblée à Mathilde et à Beatriz. Et Mathilde, tout de suite, m'a répondu : « Mais, tu sais, ici, c'est particulier. Alex est un artisan et Alex refuse qu'on le dérange dans son travail. » Et moi : « Ah oui ! Pourquoi ? Les portes du théâtre sont fermées quand on veut assister à une répétition ? – Alex veut garder une sorte d'intimité. » Tout le monde porte ce discours. Ça, moi, j'y crois pas du tout. Je n'ai jamais eu aucun problème avec aucun chorégraphe : quand on le demande, très poliment, très humblement et surtout en disant : « Si mon regard vous gêne, tout de suite, je sors. » Je n'ai jamais eu aucun problème pour assister à des répétitions. Un jour, j'ai posé la question à Éliane : « Est-ce qu'un travail avec un acteur est différent d'un travail avec un danseur ? » Elle m'a dit : « Mais oui. C'est radicalement différent. » Elle a commencé à m'en parler, mais elle est partie ailleurs et donc n'a pas répondu à ma question.*

Le travail du personnel de ligne arrière s'effectue donc dans un contexte défini à la fois par la notoriété du metteur en scène et de ses spectacles et par la prééminence du pôle « artistique », restreint

et hors d'atteinte. Le premier élément place ce personnel de ligne arrière, prestataire de service, dans une relation de service favorable à l'égard des bénéficiaires et facilite le travail de recherche de financements (coproduction) et de structures d'accueil pour les tournées (diffusion) ; le deuxième le confine dans une position totalement subordonnée au metteur en scène et aux acteurs.

### ***Les conflits liés à la répartition des tâches***

L'ensemble des tâches liées à la production et à la diffusion des spectacles n'a pas fait, à l'origine, l'objet d'une division du travail établie. La petite structure initiale, composée de quatre ou cinq personnes gérant une production et une tournée annuelles, suscitait la participation de tous à des tâches de rédaction de courrier, de sollicitations téléphoniques. Seules les tâches de comptabilité et d'accompagnement sont peu à peu revenues à des personnes en particulier, respectivement Nicole et Corinne. Avec l'extension de la programmation, et surtout l'intensification des tournées, le besoin s'est fait sentir d'un personnel supplémentaire, plus spécifiquement attaché à l'exécution des tâches d'organisation et d'accompagnement de la tournée.

L'arrivée de Christophe Hörer à la direction administrative du Théâtre du Cercle a impliqué des modifications dans la répartition des tâches. Les tâches d'accompagnement et d'organisation de la tournée (prise de contact avec les diffuseurs, « négociation » des conditions d'accueil), tâches plus prestigieuses parce qu'impliquant des voyages dans le monde entier dans des conditions luxueuses et des contacts directs avec les responsables des structures d'accueil, sont davantage du ressort de l'administratrice. L'arrivée d'un personnel jeune et néophyte, qui a accepté d'être guidé dans le cadre d'un processus d'apprentissage progressif, n'a pas remis en question la répartition des tâches. En revanche, l'installation d'une employée néophyte – Beatriz – dans un poste valorisé, prenant ses informations directement auprès d'un des cadres de l'administration et venant avec son assistante, a engendré une situation conflictuelle. Court-circuitant les formes d'apprentissage classique, la création du poste de Beatriz a introduit une relation hiérarchique au sein d'employés de même statut, et suscité une nouvelle forme de délégation du « sale boulot ». Il est patent que des personnes comme Yvonne Segla ou Beatriz Heinz, habituées à disposer d'un personnel de service particulier au sein de leurs familles, reproduisent ce lien au travers de leurs employés au sein du Théâtre du Cercle. Une remarque qui tend à rejoindre l'analyse proposée par Max Weber et reprise par Josiane Pinto de la place sociale des secrétaires, lesquelles « [appartiendraient] à l'univers des catégories patrimoniales fondées sur la qualification personnelle du maître »<sup>99</sup>.

Cette situation a tourné au désavantage des anciens membres de l'organisation, le changement de direction les ayant fait perdre la protection que leur offraient les anciens cadres de l'organisation.

---

<sup>99</sup> D'après Weber, 1995 (1971), cité in J. Pinto, 1987. La situation de ce personnel patrimonial est également décrite dans le film de Leo Mac Carey, *The Incredible Mr. Ruggles* (1935).

Seuls les anciens membres de l'organisation qui n'ont pas eu à subir la concurrence directe d'autres personnes pour la répartition des tâches se sont maintenus dans l'organisation. C'est ce qu'il s'est produit pour Weronika et Natalia, dont une partie des tâches ne peut être effectuée par aucun personnel de la nouvelle équipe. Weronika et Natalia sont en tous points les secrétaires modèles dont Josiane Pinto dresse le portrait : attachées à un « cadre » (même si celui-ci change), la secrétaire de J. Pinto possède des aptitudes qui ne sont pas codifiées, mais définies par « la nature féminine » du poste occupé (gentillesse, humilité, modestie) ; sa « compétence technique se double d'une incompétence statutaire », car, « quelle que soit l'expérience acquise, elle ne détient pas les instruments symboliques d'appropriation » (savoir juridique, économique...) et n'est donc pas « à même de juger du fond des dossiers »<sup>100</sup>. La relation professionnelle que Natalia entretient avec le directeur artistique rejoint par certains points la relation de dépendance qui existe entre une secrétaire et « son patron », et que Josiane Pinto qualifie de « relation enchantée »<sup>101</sup> : Natalia définit certains aspects de son travail (comme le fait de taper les manuscrits d'Alex Meadow) comme « un véritable voyage au paradis ».

Outre les conflits liés aux changements de personnel, certaines de ces personnes connaissent des différends récurrents avec un autre groupe : les acteurs. Les employés chargés de la diffusion des spectacles organisent en effet les séjours des acteurs, et se trouvent de ce fait, à leur égard, dans une relation de service régulière. Je l'ai évoqué, les membres du personnel de ligne arrière entretiennent une relation dissymétrique à leur avantage avec les structures d'accueil. Dans la relation de service qu'ils entretiennent avec les acteurs, la dissymétrie leur est également favorable dans la mesure où, bien que ces derniers puissent exprimer leur insatisfaction quant au service offert (localisation et confort des chambres d'hôtel, montant des défraiements, qualité des transports et des transferts), les membres du personnel d'arrière disposent de moyens visant à prévenir les éventuels mécontentements des comédiens. C'est ce que décrit Goran :

*Il arrive que certains disent : « C'est quoi cet hôtel ? Les chambres sont nulles ! » ou : « On n'a pas assez ! » C'est arrivé qu'on satisfasse ces exigences. C'est arrivé aussi qu'on se dise en arrivant : ça ne va pas, ce n'est pas correct, on change. En général, les tourneurs français donnent un défraiement hôtelier et les comédiens se paient l'hôtel. Alors que nous, on leur organise tout. On leur fait une feuille de route où on leur met : l'hôtel est avec piscine. Le petit déjeuner est de telle heure à telle heure. Ils sont ultra-assistés. On essaye toujours pour nos comédiens d'obtenir le maximum. Les meilleurs hôtels, les meilleurs transports, les meilleurs transferts. On essaie de les faire voyager en business quand ils vont loin. On n'y arrive pas tout le temps. Mais ils savent qu'on fait de notre mieux...*

En devançant les désirs des comédiens, les membres du personnel de ligne arrière montrent qu'ils n'hésitent pas à utiliser, comme les laitiers américains analysés par Odis Bigus, des « apaisements

---

<sup>100</sup> Pinto, 1987.

<sup>101</sup> Pinto, 1990.

occasionnels », qui ont pour fonction d'éliminer directement les motifs de méfiance<sup>102</sup>. À l'image de ces derniers, Goran s'applique à transmettre aux acteurs l'idée qu'ils doivent avoir confiance en eux pour ce qui est de la qualité des prestations offertes. Cette tactique est également utilisée par Beatriz, mais agrémentée d'une autre technique : la personnalisation des relations.

*En général, je gâte beaucoup les comédiens. J'ai été très gâtée parce que j'étais la petite dernière, la petite princesse. Essayer de faire le maximum, c'est quelque chose que j'aime bien. Quand je ne peux pas, je leur explique pourquoi. On en parle. Quelqu'un comme Soumaoro, qui est très âgé, peut être logé dans un hôtel cinq étoiles avec une suite ou à Tarbes dans un deux étoiles, dans un lit carré où ses jambes dépassent. Et il accepte parce qu'il sait que je vais faire le maximum. Ça dépend comment tu présentes les choses. En sachant que moi, je fais vraiment tout pour eux, eux peuvent me dire : « On le fait vraiment pour toi. » C'est joli.*

En offrant des services spécifiques aux comédiens qui sont les plus influents dans la troupe, Beatriz s'assure la confiance de l'ensemble et acquiert un certain avantage dans la relation dont elle peut jouer ensuite afin de se prémunir d'éventuels mécontentements. Quand malgré tout le conflit survient, les membres du personnel de ligne arrière disposent de diverses stratégies de résolution qui diffèrent selon le caractère des individus. Pour Goran, il s'agit de mettre en avant les faiblesses de la concurrence.

*Quand un comédien dit que ça ne va pas, j'essaie de le convaincre qu'on a fait du mieux possible et puis je lui dis : « Regarde comment c'est ailleurs et vois comment c'est chez nous. »*

À l'inverse d'une relation commerciale, le risque pour le personnel de ligne arrière n'est pas de faire perdre un client à l'organisation qui pourrait ensuite s'en prendre à son employé. Pour l'organisation, un conflit entre des acteurs bénéficiaires et un personnel de ligne arrière prestataire signifie risquer de ne pas placer les acteurs dans une situation de confort suffisant pour obtenir d'eux qu'ils fassent bien leur travail de comédien. Pour le personnel de ligne arrière, l'occurrence d'un conflit signifie surtout une surcharge de travail durant la partie la plus plaisante de leur travail : les déplacements à l'étranger. Or cette phase de leur travail comporte déjà en soi des ferments de conflits, puisqu'il existe toujours une possibilité que des événements imprévus surviennent. Dans les situations d'impondérables, il sait également qu'il peut compter sur le soutien de certains cadres de l'organisation pour les alléger.

Par ailleurs, dans cette relation, tous les acteurs ne sont pas définis de la même manière. Certains bénéficient de plus d'attentions que d'autres. Bien que n'ayant pas fait l'objet d'une observation, ces relations indiquent que le personnel de ligne arrière élabore une définition de son public fondée à la fois sur les comportements durant la relation de service et sur des critères de valeur sociale. Ainsi Soumaoro Kanté, comme les autres acteurs disciples du Théâtre du Cercle, bénéficie-t-il du privilège de l'âge pour ce qui est de sa catégorisation dans « les clients méritants ». En revanche, son expérience

---

<sup>102</sup> Odis Bigus montre que dans une relation de service dissymétrique, les prestataires de service tentent de rééquilibrer la relation en « cultivant les relations ». Pour ce faire, ils recourent à diverses stratégies sur lesquelles je reviendrai plus en détail dans l'étude du personnel de première ligne. Odis Bigus, « The Milkman and His Customer : A Cultivated Relationship », *Urban Life and Culture*, vol. 1, n° 2, juil. 1972, p. 131-165.

théâtrale limitée au Théâtre du Cercle, tout comme celle des autres disciples, rend moins légitimes certaines de ses demandes telles que l'obtention d'une chambre de standing encore plus élevé. En dépit de certaines revendications, ces « clients méritants » mais enclins à des « demandes illégitimes », ne sont pas dénigrés car ils acceptent de ne pas toujours avoir gain de cause.

## **S'impliquer dans le travail de ligne arrière**

L'existence de liens préalables entre les cadres de l'organisation et les personnes qu'ils recrutent comme employés subalternes constitue l'un des fondements de la participation de cette catégorie du personnel au fonctionnement de l'organisation. Toutefois, celle-ci ne suffit pas à expliquer que certains aient prolongé cette participation à l'organisation sur une très longue durée (plus de trente ans pour Nicole Dinard, près de vingt-cinq ans pour Corinne Rodriguez et Natalia Riga, plus de plus de quinze ans pour Weronika Maresz), et qu'en dehors de Sarah Khechiche les nouvelles recrues n'envisageaient pas de partir au moment de l'étude. Parmi les raisons qui ont poussé l'ensemble du personnel de ligne arrière du Théâtre du Cercle à poursuivre un même but et à rejeter d'autres alternatives, se trouve la spécificité des relations de travail entretenues par une partie de ce personnel avec les responsables de l'organisation. Pour ceux qui n'entretiennent pas de relations patrimoniales avec leurs chefs ou avec leurs clients, le fait que les interactions dans le cadre du travail engagent des relations de statut, la valorisation ou la revalorisation du statut possible, constitue l'un des principaux ressorts de l'implication.

### ***Les fidèles<sup>103</sup> et l'immixtion vie privée/vie professionnelle***

Comme le souligne Josiane Pinto, les tâches des secrétaires se situent souvent à la frontière entre vie privée et vie professionnelle. En effet, les secrétaires effectuent souvent des « tâches annexes » qui oscillent entre « les aspects les plus impersonnels de l'existence privée [du patron] (déclaration d'impôts, dossiers de sécurité sociale, d'assurances, réservation de voyages...) » et « les aspects les plus intimes de son existence publique (travaux de couture, de détachage, rappel d'un cachet à prendre...) »<sup>104</sup>. Au Cercle, les responsables effectuent également un ensemble de « tâches annexes » qui se situent à la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle de leurs assistantes.

---

<sup>103</sup> Le terme est entendu au sens défini par Max Weber à savoir, comme les adeptes, un groupe de personnes soutenant un leader charismatique, qui attend son salut de sa mission et qui peut être sociétéisé d'une manière permanente pour former un groupe communautaire dans le cadre d'une quotidiennisation. In Weber, 1996, p. 168.

<sup>104</sup> In Pinto, 1987, p. 125.

Nicole, Corinne, Natalia, Weronika et Beatriz ont toutes travaillé en étroite collaboration avec Yvonne Segla, Alex Meadow ou Christophe Hörer. À des degrés divers, ces femmes ont eu un regard sur la vie privée de ces responsables. Pour certaines, la vie privée et la vie professionnelle de leur directeur ou directrice est même indissociablement liée. La disponibilité totale de ces assistantes « disciples » pour leurs patrons se marque également par le recours à l'intuition, et à des palliatifs visant à ne pas déranger ou contrarier le responsable. Ainsi, alors que le metteur en scène doit renouveler son passeport, Natalia utilisera l'un des portraits signé d'un grand photographe qui a servi à l'élaboration de la page de couverture d'un de ses ouvrages, qu'elle fera réduire, évitant ainsi d'avoir à lui demander de se rendre chez un photographe pour réaliser des photographies d'identité.

Parfois, la relation de service aux particuliers peut se développer au point d'établir des relations si étroites qu'elles effacent la limite entre vie professionnelle et vie privée. C'est le cas pour Weronika qui, en accompagnant la mère d'Yvonne Segla dans les derniers jours de sa vie, s'est rendue nécessaire à toute la famille. Nicole Dinard, je l'ai dit, a entretenu une relation professionnelle avec Yvonne Segla depuis le début des années 1960 ; comme toutes les assistantes personnelles, elle n'a cessé d'effectuer des tâches annexes pour la directrice administrative qui lui ont permis d'être au cœur de la vie privée de cette dernière.

*Elle avait horreur des chiffres. Donc, pendant très longtemps, j'ai géré ses comptes personnels. Jusqu'au moment où il y a eu cette aventure avec R. Elle était amoureuse folle. Elle claquait un fric fou. Et là Yvonne me dit : « Vous en avez peut-être trop avec mon compte. »*

La connaissance de la vie privée des responsables est l'une des façons pour les secrétaires de se rendre indispensables aux yeux de leur patron et d'acquérir leur confiance – d'autant que les secrétaires fournissent, par ailleurs, la preuve qu'elles n'utilisent pas ces connaissances à mauvais escient. Bien que la relation entre la secrétaire et son patron puisse être vue comme un archétype de la dépendance sociale des femmes à l'égard des hommes<sup>105</sup>, elle révèle aussi leur capacité à placer les responsables dans une relation de dépendance à l'égard d'elles-mêmes. Les assistantes acquièrent de ce fait un statut plus élevé aux yeux de leur patron, et trouvent là un motif supplémentaire d'implication dans l'organisation.

Cette proximité ouvre également la possibilité pour certains responsables de s'immiscer dans la vie privée de leurs employés. Yvonne Segla et Christophe Hörer ont établi, tous deux, des relations privilégiées avec certains membres du personnel de ligne arrière qui prennent la forme de relations maternelles ou paternelles. Nicole Dinard souligne ainsi la manière dont Yvonne Segla s'est arrogée un droit de regard sur sa vie privée. En autorisant la directrice à s'immiscer dans sa vie personnelle, en particulier s'agissant de la naissance de ses enfants, Nicole a vu sa vie professionnelle changer : elle a pu prolonger sa collaboration en travaillant à domicile, à une époque où les femmes retrouvaient difficilement un emploi après leur grossesse. Les efforts fournis par la directrice administrative pour

---

<sup>105</sup> Pinto, 1987.

conserver une employée qu'elle apprécie conduisent Nicole Dinard à se sentir indispensable à l'organisation, ce qui est, pour elle, hautement valorisant. Grâce à l'intervention répétée de la directrice administrative dans l'obtention de documents officiels puis de sa nationalité française, Weronika redéfinit son travail au Théâtre du Cercle non plus comme une activité provisoire, mais comme son avenir professionnel. En apportant un soutien moral et professionnel à Beatriz dans un évènement extra-professionnel, Christophe Hörer et Alex Meadow l'ont eux aussi aidé à redéfinir les modalités de sa participation.

*La mort de ma mère, ça a été très dur. Je venais d'arriver au Théâtre du Cercle et ma mère est tombée gravement malade. Il a fallu que je parte un mois et demi en Argentine et là-bas, j'ai reçu le soutien à 100 % d'Alex. C'était un moment très délicat parce qu'on envisageait déjà le départ de tout le monde. H., il fallait préparer toute la tournée, c'était une grosse production, plus Le C. J'ai tout arrêté. Et quand ma mère est morte, je ne voulais pas rentrer tout de suite parce que si c'était pour pleurer ici... Ils m'ont dit : tu prends ton temps. Un mois, trois mois, tu le prends, mais on assume sans toi. Ça m'a donné un choix de vie. De savoir qu'il y a quelqu'un qui t'attend ici, qu'il y a de l'amour. Pas la pression. Deux semaines après je suis rentrée et je me suis remise au boulot, ravie d'avoir du travail. Je ne suis pas arrivée avec du stress. J'ai dit maintenant, je suis prête et je rentre. Ça c'était très important.*

L'immixtion vie privée/vie professionnelle offre à Beatriz le moyen de valoriser certains de traits caractéristiques de statut. L'avantage qu'elle retire de sa relation personnelle à Alex Meadow et Christophe Hörer la conduit à accomplir ses tâches d'agent commercial du metteur en scène et du directeur artistique en se faisant le héraut inconditionnel des conventions esthétiques et organisationnelles qu'ils ont établies.

La relation personnelle aux chefs concerne également la vie spirituelle des disciples. Pour eux, il ne fait aucun doute que le parachèvement d'un cheminement spirituel long et difficile constitue le ressort principal de leur implication dans l'organisation sur d'aussi longues années. Natalia reconnaît ainsi le statut de maître spirituel d'Alex Meadow et son besoin d'entretenir un lien de proximité avec lui pour son épanouissement spirituel.

*Le travail avec Alex, juste par ses pensées, ses écrits, ça met tout en place. Je ne suis pas simplement nourrie culturellement mais spirituellement aussi. Complètement. C'est pour ça que je ne peux même pas imaginer travailler ailleurs. Il n'y a personne comme lui. J'aurais pu, peut-être, gagner mieux ma vie, savoir ce que je ferais quand je prendrais ma retraite en achetant une maison quelque part. Mais j'ai fait le sacrifice... Je loue et je n'aurais plus rien. Je n'ai pas pu économiser. J'ai toujours vécu sur mon salaire. Il ne fait aucun doute que même si on m'avait proposé l'aventure et l'argent, j'aurais dit non pour faire ça. J'ai toujours eu cette aspiration spirituelle en parallèle. Sans mettre les points sur les « i ». C'est là.*

Cet engagement sous forme de renoncement matériel rejoint totalement l'engagement religieux de certains convertis, pour lesquels il constitue une preuve de leur reconnaissance de la supériorité du spirituel sur le matériel.

La relation secrétaire-patron repose sur l'existence d'un jeu, au sens de Michael Burawoy, qui consiste pour chacune des parties à accepter le fait que l'autre engage dans la relation des intérêts très

éloignés de ceux de l'entreprise. Ces intérêts annexes développés par les secrétaires et acceptés par le patron deviennent un moyen pour le personnel subalterne de rééquilibrer une situation de dépendance, et donc de revaloriser leur statut. Ajoutons que l'immixtion vie privée/vie professionnelle, si elle est acceptée de part et d'autre par les assistants autant que les patrons est, cependant, une forme d'interaction sur laquelle les parties prenantes entendent garder un contrôle vis-à-vis de toute personne extérieure, en veillant à garder secrètes les formes les plus personnelles de leur relation.

### ***La valorisation du statut social***

La valorisation du statut du personnel de ligne arrière recouvre différents éléments qui, bien qu'ils ne soient pas tous mis en avant simultanément par les divers membres du groupe, existent souvent en parallèle. Il s'agit d'abord des avantages financiers : bien qu'ils ne soient pas toujours mentionnés par les membres du personnel de ligne arrière, il ne fait aucun doute que les niveaux de salaires ont toujours agi dans le sens de susciter une motivation pour les employés. L'ouverture à d'autres postes valorisés, ainsi que de l'attrait de l'activité artistique jouent également leur rôle.

Lors de leur arrivée au sein de l'organisation, les membres du personnel de ligne arrière, bien souvent, n'ont pas d'expérience professionnelle antérieure et ce premier emploi constitue le socle de définition de leurs conditions de travail. Le Théâtre du Cercle représente, pour eux, un atout du point de vue de la construction de leur carrière. Le processus d'apprentissage informel mis en place permet à des néophytes d'acquérir des compétences et de se voir très rapidement attribué un statut professionnel prisé. Pour Goran, l'expérience acquise au Cercle est « quelque chose qu'[il peut] valoriser ailleurs ».

*C'est moins les contacts que la connaissance... Si jamais j'arrive dans une compagnie, dans un théâtre ou dans une organisation quelconque qui est beaucoup plus carrée qu'ici, avec la flexibilité que j'ai eu ici, c'est bon, je vais être zen sur tout. J'ai vu tellement de problèmes, tellement de crises... On travaille avec des étrangers la plupart du temps, donc j'ai toute une connaissance par rapport à ça. Les relations avec des Maliens, des Japonais...*

Plus indirectement, la participation au fonctionnement du Théâtre du Cercle offre à certains des avantages qui satisfont l'enjeu annexe d'amélioration du statut social, au-delà du statut professionnel. Les membres du personnel de ligne arrière qui accompagnent la troupe en tournée soulignent en effet le prestige des voyages comme étant l'un des moteurs de leur implication. Goran exprime de façon plus ouverte ce que tous apprécient.

*Ce qui fait que j'ai accepté d'être reconduit ici, c'est que c'est génial. On me propose de voyager énormément, c'est merveilleux. Plein de fois, tu te dis, ça m'ennuie de changer tout le temps tout. De passer la journée devant mon ordinateur. Et puis le lendemain, je me retrouve au Brésil. C'est merveilleux ! On n'est pas la petite compagnie qui va tourner à Chartres et ailleurs. Ce sont de très, très belles tournées. On rencontre plein de gens très intéressants. On est accueilli la plupart du temps de manière magnifique. Tapis rouge tout le temps. Je ne me pose pas la question si je reconduis ou pas. Je reconduis.*

Outre le fait d'avoir accès à une pratique réservée aux classes sociales les plus aisées, les voyages permettent à cette partie du personnel de ligne arrière d'être les représentants de la direction à l'étranger, et donc d'entretenir des relations avec des personnes qui d'ordinaire n'établissent d'interaction avec les structures théâtrales invitées qu'au travers du metteur en scène, du directeur administratif ou de l'administrateur.

Bien que la scission entre travail artistique et travail administratif ou technique soit particulièrement forte et étanche au Théâtre du Cercle, la perspective de s'approcher du pôle artistique constitue un moteur pour certains employés. Bien que tous les membres du personnel de ligne arrière du Théâtre du Cercle ne cherchent pas à entrer dans une collaboration artistique, le caractère fermé du pôle artistique agit comme un aimant qui attire de nombreuses personnes ayant développé une activité artistique parallèle, et qui pensent pouvoir un jour accéder, par exemple, à une répétition. Ainsi de Sarah qui, avant son départ du Théâtre du Cercle, reconnaît que si elle a accepté de renouveler sa participation en dépit de ses critiques multiples à l'égard du fonctionnement de celle-ci, c'est qu'elle imaginait pouvoir entrer dans une forme de collaboration artistique avec Alex Meadow.

*Alex a écouté ce que j'avais à dire, mais je sentais qu'il s'en foutait et qu'il avait une chose très importante à me dire. Il m'a dit : « Ici, il n'y a que le spectacle. – Vous voulez dire qu'on ne peut pas voir les répétitions ? – Oui ! » Même si je ne suis pas d'accord avec ce principe, je le respecte. Même si j'espérais autre chose... Parce que je sais qu'Alex et Éliane cherchent aussi des assistants à la mise en scène... Peut-être qu'ils vont se dire, ça va intéresser Sarah.*

## Conclusion

L'étude des jeux et « enjeux annexes » développés par les membres du personnel de ligne arrière afin de coopérer à la réalisation de l'objectif commun – garantir le fonctionnement de l'entreprise Théâtre du Cercle – met au jour des différences de comportement. L'établissement de relations personnelles avec les dirigeants constitue un point commun entre les membres les plus anciens et l'une des recrues relativement récentes (Beatriz). Toutefois, les employés de longue date qui effectuent des tâches de secrétariat ou de représentation ont également développé des aspirations spirituelles, expliquant leur volonté de ne pas s'éloigner d'un directeur artistique qui représente également un guide. Quant aux membres les plus jeunes, les enjeux qu'ils ont développés ressortissent d'abord à la valorisation de leur statut professionnel.

L'immixtion entre vie professionnelle et vie privée engendrée par les tâches de secrétariat ou de représentation définit sur un mode patrimonial les relations entre ce personnel, fidèle, et les cadres au service desquels il se place. Bien que les secrétaires aient souvent l'occasion de renverser leur situation de dépendance à l'égard de leurs chefs, les rétributions en termes de biens symboliques et

matériels qu'elles en retirent contribuent à renforcer leur implication au fonctionnement de l'organisation. Le personnel flottant effectue, quant à lui, des tâches qui n'impliquent pas l'établissement d'une relation personnelle avec les chefs ou les clients bénéficiaires de ses services. Afin de maintenir son implication à l'organisation, celui-ci doit trouver d'autres enjeux secondaires : acquisition de compétences variées permettant d'accéder à des emplois meilleurs, reconnaissance d'une qualification artistique – reconnaissance malgré tout impossible, compte tenu du monopole exercé par le metteur en scène sur cette définition.

## Chapitre 5

### **Le personnel de première ligne**

*Même dans une société urbaine aussi sécularisée que la nôtre, la plupart des relations de service, qu'elles soient entre un professionnel et son client ou entre un domestique et son patron, sont contraintes par l'idée d'offrir ou de se voir offrir un service trop grossier. En d'autres termes, on attend d'ordinaire d'une transaction qu'elle serve d'autres intérêts que le simple fait de réaliser un échange commercial. La réputation morale des parties, leur statut social respectif, l'art et la manière avec lesquels le service est réalisé constituent une partie des valeurs non instrumentales traditionnellement incluses dans l'acte de service<sup>106</sup>.*

Dans le monde du théâtre, les interactions prennent généralement place au sein du lieu clos que constitue la salle de spectacle occidentale. Ces lieux se trouvent régis par des conventions dont le but est de fixer les modalités d'interaction entre les dispensateurs du bien et du service que représente l'œuvre dramatique ou musicale et ses bénéficiaires. Les théâtres sont des lieux où le public n'accède que si les personnes qui y travaillent lui en ont donné l'autorisation. Les directeurs de ces lieux contrôlent cet accès en établissant à la fois un prix pour la location de places, et des liens privilégiés avec certaines catégories de spectateurs. Dès lors, la rencontre entre spectateurs et interprètes ne peut avoir lieu qu'après que le public a eu affaire à un ensemble de personnes intermédiaires, qui autorisent, ou non, le public à accéder au spectacle, et qui circonscrivent les mouvements des spectateurs au sein du théâtre.

Pour veiller à ce que ces conventions soient respectées, les salles de théâtre ont d'ordinaire recours à deux types de personnes ayant pour tâche de prendre en charge le public en amont, et lors de la représentation. Ce personnel spécifique est composé des « caissiers » dont le métier consiste à délivrer une autorisation d'accès à un spectacle, et des « ouvreurs », chargés de canaliser les flux de

---

<sup>106</sup> F. Davis, « The Cabdriver and His Fare : Facets of a Fleeting Relationship », *American Journal of Sociology*, vol. 65, 1959, p. 158.

spectateurs. Au Théâtre du Cercle, le traitement du public s'assortit également d'un service de restauration offert par le café. Des « serveurs » traitent donc également le public. Leur métier consiste à apporter boissons et plats à un client pour gagner un salaire. Parce que leur travail n'est pas défini comme ayant un impact immédiat sur la création de l'œuvre, ces groupes occupent les échelons les plus bas de la hiérarchie interne des postes dans un théâtre. Ce statut inférieur est renforcé par le bas statut social attaché à la définition même des métiers de « placeur » ou de « serveur » dans la société en général.

Bien qu'ils recouvrent des tâches distinctes, ces métiers ont pour principale caractéristique de placer les personnes qui les exercent dans une relation immédiate avec le public. Leur tâche centrale consiste à gérer un flot de clientèle afin que celle-ci puisse bénéficier d'un service. Afin de rendre compte de la prééminence de ces caractères sur la définition du rôle social des personnes exerçant les métiers de caissier, d'ouvreur ou de serveur, j'utiliserai l'appellation « personnel de première ligne », correspondant à la fois à la notion de *gatekeeper* (gardien) utilisée par Irwin Deutscher, et de *street-level bureaucrat* (agent de base de l'administration publique) à laquelle recourt Michael Lipsky<sup>107</sup>. Le type de relation de service dans lequel ils se trouvent, associée à de bas statuts stigmatisants, ne permet pas à l'ensemble du personnel de première ligne de revendiquer un rôle social majeur dans la pérennité de l'entreprise. Il leur faut donc trouver des motifs à leur participation continue à l'entreprise, soit dans la possibilité de valoriser leur statut au travers de la relation de service elle-même, soit dans la possibilité de maintenir des enjeux secondaires à leur activité, soit dans l'entretien d'un jeu avec l'encadrement.

## Les métiers et leurs hommes

Les métiers d'ouvriers, de caissiers et de serveurs sont des activités du commerce qui ne requièrent pas de qualification spécifique. Le recrutement est donc *a priori* ouvert du point de vue des diplômes. Il est en réalité doublement contingenté. D'abord, et comme dans les emplois de première ligne de la grande distribution et de la restauration rapide, du fait de l'existence d'un modèle d'employé-type établi par les cadres en fonction des postes à pourvoir, souvent très éloigné d'une quelconque compétence à mener à bien le travail<sup>108</sup>. Ensuite, par les conditions de travail qui prédominent dans ce

---

<sup>107</sup> I. Deutscher, « The Gatekeeper in Public Housing », in I. Deutscher, E. J. Thompson (dir.), *Among the People : Encounters with the Poor*, New York, Basic Books, 1968, p. 38-52 ; M. Lipsky, *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*, Russel Sage Foundation, New York, 1980, 244 p.

<sup>108</sup> Les caissières recrutées doivent faire preuve « d'une certaine maturité », être dotées au minimum d'un BEPC ou d'un Baccalauréat, ne pas résider dans des zones « à problèmes », ne pas avoir d'enfant en bas âge. Les équipiers-types de *fast-food*, sont des étudiants ou des lycéens qui ont une apparence conforme aux exigences de l'entreprise (« cheveux courts, rasage de près, apparence vigoureuse chez les garçons ; physique agréable, attitude rangée chez les filles »). D'après

secteur, à savoir l'association entre flexibilité des horaires de travail et brièveté des contrats et du temps de travail (CDD et temps partiel, en particulier), qui implique à la fois un taux de rotation élevé parmi le personnel dont l'ancienneté moyenne est très faible et une exposition des employés au chômage et à l'inactivité. Toutefois les entreprises de service comme les salles de spectacle (mais aussi les supermarchés, la restauration rapide, les magasins de prêt-à-porter) sont de « véritables usines à recruter »<sup>109</sup>. Ces métiers sont donc occupés soit par des personnes qui ne peuvent accéder à d'autres emplois par manque de qualification, soit par des personnes qui les définissent comme des emplois provisoires ou d'appoint.

Neuf des quatorze membres interrogés du personnel de première ligne du Théâtre du Cercle ont obtenu leur premier poste dans ce genre d'emploi alors qu'ils suivaient une formation universitaire ou théâtrale dont ils espèrent qu'elle leur permettra d'accéder à un autre secteur du marché de l'emploi. À l'image des équipiers de fast-food décrits par Pinto, Cartron et Burnod, ils distinguent bien dans leurs discours « petit boulot » de « vrai travail » : sans nécessairement adopter une attitude dilettante à l'égard de l'emploi occupé, les étudiants ou apprentis comédiens employés au Théâtre du Cercle à des postes de première ligne établissent une distinction entre les postes de caissier ou d'ouvreur qu'ils peuvent tenir momentanément, et la vision qu'ils se font de leur carrière professionnelle. Lorsqu'elles ont intégré ce groupe de personnel, seules cinq personnes sur quatorze étaient à la recherche d'un emploi constituant une entrée ou une évolution dans une carrière professionnelle. Par ailleurs, et comme dans le cas des guichetiers, l'accès à ces métiers de personnel de première ligne est principalement fortuit<sup>110</sup>.

Qu'elle soit perçue comme un début de carrière professionnelle ou un emploi provisoire, l'entrée dans ces métiers suit deux voies : soit par le biais de candidatures spontanées, soit par le biais de réseaux de solidarité. Le principe de l'entraide entre personnes exerçant des métiers précaires domine lorsqu'il s'agit d'emplois provisoires mais nécessaires à la subsistance de ceux qui les occupent. Le fort taux de rotation, souvent lié aux changements d'emploi du temps de personnes en formation ou engagés dans une activité parallèle fluctuante, conduit ceux qui veulent garantir une certaine continuité de leur emploi à se tenir informées et à transmettre l'information sur la vacance de postes à d'autres qui partagent leur situation précaire. La question récurrente lorsque des personnes de cette catégorie se rencontrent est alors « T'as du boulot ? » ou « T'as besoin de bosser ? » Ainsi se crée un réseau informel de personnes qui connaissent les contraintes de ce type d'emploi. Les personnes en poste initient presque toujours la démarche en informant leurs connaissances des vacances de poste ; la plupart du temps, cependant, les personnels de première ligne ne sont pas maîtres du recrutement et ne sont que des intermédiaires dans la diffusion de l'information, le processus d'embauche demeurant

---

Bouffartigue et Pendariès, 1994, p. 344. Voir aussi V. Pinto, D. Cartron, et G. Burnod, « Étudiants en fast-food : les usages sociaux d'un petit boulot », *Travail et Emploi*, n° 83, juillet 2000, et Christophe Brochier, « Des jeunes corvéables. L'organisation du travail et la gestion du personnel dans un fast-food », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 138, juin 2001, p. 73-86.

<sup>109</sup> Bouffartigue et Pendariès, 1994.

<sup>110</sup> V. Dubois, *La Vie au guichet. Relations administratives et traitement de la misère*, Économica, Paris, 2003, 202 p., p. 93.

aux mains de l'encadrement. Les personnes informées ne peuvent que souhaiter que leur candidature soit retenue parmi les myriades d'autres postulants.

Compte tenu de la prégnance des contrats d'emploi précaires, la mobilité ascendante des personnes travaillant en tant que personnel de première ligne est faible. Ces métiers offrent rarement des possibilités d'emploi sur des temps complets et à des horaires de bureau plus compatibles avec les exigences financières et le rythme d'une vie de famille, par exemple.

### ***Origines sociales, dénominations et statuts***

Le groupe est dominé par la classe d'âge des 35-45 ans (six personnes). Trois membres avaient plus de 45 ans au moment de l'étude, trois avaient entre 25 et 35 ans et deux avaient moins de 25 ans. Les hommes sont légèrement surreprésentés par rapport aux femmes (8 pour 6). Les membres du personnel de première ligne sont tous issus des classes moyennes. Si l'on considère les deux parents de chacun des membres de ce groupe, les professions intermédiaires de l'enseignement sont largement représentées (8 sur 28), ainsi que les métiers du commerce (5 sur 28).

### **Les caissiers**

Le groupe des caissiers du Théâtre du Cercle est très peu représentatif de ce que les données sociodémographiques nous apprennent concernant la vaste catégorie des métiers assimilés à celui de « Caissiers de magasin »<sup>111</sup>. Il est constitué à part égale d'hommes et de femmes (deux représentants de chaque sexe), bien plus diplômés que la moyenne (une personne dispose d'un BEP, une du niveau Baccalauréat, une du niveau Licence, une du niveau Maîtrise). Leurs origines sociales sont également plus élevées que celles des employés de commerce en général : ils sont tous issus des classes moyennes, alors qu'un tiers des employés de commerce ont un père paysan ou ouvrier non qualifié<sup>112</sup>.

Dans les théâtres publics ou privés importants, les caissiers sont uniquement chargés de la « vente »<sup>113</sup> au guichet, tandis qu'un personnel spécifique est recruté afin d'assurer l'accueil et la vente par téléphone. Quel que soit le lieu où elles se déroulent, les interactions sont fondées sur un échange marchand à partir de prix non négociés. Au Cercle, les tâches des caissiers consistent à accueillir au téléphone et dans un bureau situé au rez-de-chaussée du bâtiment abritant la salle de théâtre les clients désireux de réserver une place pour assister à un spectacle. Il s'agit pour eux de faire concorder les

---

<sup>111</sup> Dans sa *Nomenclature des Professions et catégories socioprofessionnelles - 2003*, l'INSEE classe les employés de commerce effectuant les tâches de traitement des spectateurs d'un théâtre impliquant la vente de billets et classe les personnes menant à bien cette activité dans la rubrique 552a. La catégorie est, cependant, dominée par une population à 96 % féminine, jeune (65 %) et moyennement diplômée (31 % sont titulaires d'un CAP).

<sup>112</sup> D'après B. Seys, M. Gollac, « Les employés », *Économie et Statistiques*, n° 171-172, 1984, p. 109-118.

<sup>113</sup> Bien que largement utilisé, le terme est impropre puisqu'il s'agit toujours de louer des places.

places disponibles avec les souhaits du client en matière de date, d'emplacement dans la salle et de budget. Parce qu'ils sont détenteurs de l'information concernant la quantité et la situation des places disponibles, les caissiers sont donc des conseillers professionnels en placement. Par ailleurs, dans un théâtre qui ne recourt pas à la publicité et qui n'offre pas la possibilité à la critique théâtrale d'émettre un jugement, les caissiers peuvent également agir comme conseillers en matière de choix culturels en faisant part des informations dont ils disposent, voire de leur opinion sur un spectacle. Le personnel de la location a ensuite pour tâche d'encaisser les sommes correspondant à la « vente » de places et de fournir les billets donnant au client l'accès à la salle au lieu et à la date prévue. Enfin, les caissiers du Théâtre du Cercle ont également la charge de remettre, juste avant le début de la représentation, les billets ou contremarques aux personnes ayant procédé à des réservations sans avoir payé ou aux invités, tâche qu'ils nomment le « contrôle ».

L'apprentissage des tâches s'acquiert par la transmission, par ceux qui ont une expérience de ces activités au sein de l'organisation, des rudiments d'information et de manipulation. Il se fait au travers d'un cheminement progressif dans la difficulté, au cours duquel le nouveau venu est évalué sur sa capacité à rester courtois dans des situations délicates. Cette prise de responsabilité par paliers permet, en outre, de ne pas laisser de tâche inaboutie du fait de l'absence de maîtrise d'un des agents.

*Bureau de location, 14 heures.*

*Jérôme Loti et Laure Mallet sont présents. Cela fait près de deux mois que je viens régulièrement, certains jours de la semaine. Le téléphone ne cesse de sonner et je ne me suis pas rendue compte que trois heures avaient déjà passé. Laure a la charge des réservations et achats et occupe le bureau avec imprimante pour les billets. Jérôme occupe l'autre bureau doté d'un poste informatique. Le troisième poste d'ordinateur n'est pas encore installé, je ne peux donc que répondre au téléphone et dire, comme Laure et Jérôme, qu'il n'y a plus de place qui puisse être réservée par téléphone. Certaines places ne permettent pas aux spectateurs d'avoir une bonne visibilité du spectacle (dernier rang, premier balcon sur les côtés) et les caissiers préfèrent demander aux personnes qui les contactent par téléphone de se déplacer plutôt que de louer des emplacements qui n'offrent pas un grand confort. Certaines personnes sont agressives : « Pourquoi est-ce que vous n'annoncez pas que vous jouez quasiment à bureau fermé ! »*

*Notes d'observation, 29 novembre 2000.*

Le travail est organisé de manière à accorder la priorité au maintien d'un contact avec le public, même éphémère, et à lui donner le sentiment d'une écoute et d'un service individualisé. L'intensité des tâches varie avec le succès des spectacles. L'engouement que suscitent les spectacles d'Alex Meadow fait peser une tension très forte sur les caissiers, à la fois dans le traitement des appels téléphoniques et dans l'activité de « contrôle » des billets. Le contrôle du travail des caissiers est effectué par l'administrateur, Mathieu Oïli, qui vérifie l'état des ventes et censure certains comportements par des remarques : « Il faut que le courrier soit traité avant l'arrivée du public. Vous ne devez plus laisser de piles de lettres sur les bureaux. »

## **Les ouvriers**

Le groupe des ouvriers du Théâtre du Cercle, appelés « Hôtes ou hôtesse de salle », offre une répartition entre les sexes assez homogène, avec parfois même une surreprésentation masculine qui contraste avec les données générales sur cette catégorie<sup>114</sup>. Les conditions de rémunération et d'emploi sont particulières : à l'inverse des autres membres du personnel qui disposent soit d'un statut de permanent, soit d'un statut d'intermittent, et bénéficient de contrats d'embauche spécifiques, l'emploi d'ouvrier ne fait pas l'objet d'un contrat. Les placeurs sont des vacataires payés à l'heure de travail effectuée ; leur présence dans le théâtre est exclusivement liée aux représentations publiques des spectacles ayant lieu dans la salle. Le faible volume horaire hebdomadaire, rapporté à la rémunération de tâches non qualifiées et à l'inexistence de contrats de travail, renforce l'image d'emploi précaire et subalterne attachée au métier d'ouvrier. Les ouvriers sont des personnes qui, soit ont peu de besoins financiers, soit ont un autre emploi. Claire Dinard, âgée de 32 ans au moment de l'étude et ouvrière au Cercle depuis 1995, précise ainsi son statut.

*C'est ce qu'on appelle un emploi saisonnier, qui n'ouvre pas droit au chômage quand on a fini la saison. Pour tout ce qui est prise en charge, c'est compris dans notre salaire, c'est au prorata des heures travaillées. C'est très bâtarde. On a tous quelque chose d'autre parce qu'on ne peut pas vivre avec ce qu'on gagne ici. Moi, le gros de mes droits sociaux, je l'ai ailleurs. Ça a toujours été comme ça. Ça ne peut pas être un emploi principal.*

Il est généralement admis dans le monde du théâtre que les ouvriers et ouvrières sont de jeunes apprentis comédiens assurant cette fonction en attendant la reconnaissance professionnelle qui leur permettra de vivre de leur art ; autrement dit, en attendant d'obtenir le statut d'intermittent du spectacle. Cette vision masque la grande variété des activités connexes rencontrées et occulte les situations de quasi monoactivité. Ainsi, dans certains théâtres, trouve-t-on des ouvriers exerçant la fonction depuis de nombreuses années au titre d'employé permanent – c'est le cas de certaines grandes salles, tel l'Opéra Comique. Les placeurs des théâtres publics subventionnés sont des employés rémunérés sur le budget de fonctionnement du théâtre, alors que les placeurs de la plupart des théâtres privés sont des vacataires dont l'unique rémunération provient des pourboires. Dans les salles de théâtre privé, on trouve surtout, aux côtés de jeunes apprentis comédiens, des femmes de 35-44 ans n'étant ni étudiantes, ni apprenties comédiennes.

Les ouvriers ont pour devoir d'être présents une heure avant l'ouverture des portes et de se répartir entre différents postes de placement. Le nombre d'ouvriers occupant chaque poste est proportionnel au nombre de places réellement occupées et non du nombre de places existant. Compte tenu du rythme

---

<sup>114</sup> Du point de vue de la *Nomenclature Insee des Professions et Catégories Socioprofessionnelles*, les placeurs sont classés dans la rubrique 564b « Employés des services divers ». Les professions les plus typiques de cette catégorie sont les employés de casino, les gardiennes de vestiaire ou de toilettes, les ouvrières de cinéma ou de théâtre. Cette catégorie appartient au groupe 56, « Personnels des services directs aux particuliers » dont les activités ne requièrent pas de qualifications.

des présences qu'un grand nombre de représentations fait peser sur une équipe restreinte les ouvriers ayant le plus d'ancienneté soulignent le caractère quasi incompressible de la taille du groupe.

Ce principe de proportion répond à des normes de sécurité, imposant la présence de personnes employées par le théâtre pour prendre en charge le public en cas de problème sanitaire (malaise d'un spectateur, par exemple) ou d'accident (incendie, inondation...) en attendant les secours. Le Théâtre du Cercle ne déroge pas à cette convention, et à chaque taux de fréquentation de salle<sup>115</sup> correspond un nombre précis d'ouvriers présents dans le lieu. Toutefois la contrainte de sécurité n'est pas le seul paramètre agissant sur la quantité de placeurs : plus un lieu est renommé, plus il dispose d'une équipe importante d'ouvriers. Les placeurs remplissent ainsi une fonction éminemment symbolique, puisque leur nombre seul détermine aux yeux du public la quantité de soins que le théâtre est prêt à lui dispenser<sup>116</sup>. Ce rôle symbolique est si fort que les rares salles qui ont fait le choix de ne pas avoir de placeurs proposent une forme d'accueil différente afin de bien montrer à leur public toute l'importance qu'elles lui accordent : ainsi, dans certains lieux, les spectateurs sont-ils accueillis par les comédiens jouant dans le spectacle. Ceux-ci contrôlent l'accès à la salle mais ne font pas le placement, car celui-ci est libre ; ils peuvent en revanche assurer un autre type de service auprès du public en offrant, par exemple, boissons et victuailles.

Au travers de leurs tâches auprès du public, les ouvriers permettent d'assurer le bon fonctionnement de la salle lors des représentations. En régulant le flux des spectateurs à l'entrée dans la salle et organisant son installation, ils font en sorte que l'institution conserve la maîtrise de son public. Mais, comme dans tout autre théâtre, ce personnel est également conduit à accomplir toutes sortes de tâches afférentes, comme l'illustre ce cours descriptif d'une soirée de représentation.

*19 h 30, hall d'entrée du théâtre. Gérald Roche, placeur, est arrivé par la porte cochère située entre le bureau de location et la porte d'accès du public. Il a actionné l'éclairage du couloir en passant. Amin est dans le hall au téléphone. Victor, placeur, entre et annonce qu'il passe au café s'acheter un sandwich. Les autres ouvriers, Sabine, Géraldine, Sylvie, Ugo et Damien, préparent les « bibles »<sup>117</sup> pour le surlendemain, dimanche. Victor les rejoint. Sabine prévient qu'ils disposent de peu de « bibles » et demande à ce qu'ils n'en donnent vraiment qu'une pour deux. Sabine demande à Victor : « Tu fais quoi ? – Je vais faire le parterre avec Ugo », répond-il. Damien : « Moi, j'aimerais bien faire un balcon. » Sylvie : « On n'ouvre pas la salle mais on ouvre les portes. » Sabine ouvre la porte à battants donnant sur la rue. Sylvie se dirige vers la porte d'accès au couloir de desserte de la salle. Elle fait « la porte ». Géraldine revient : « C'est toujours pas bon. Ils sont encore en train d'installer des trucs, mais il [Serge, le directeur technique] viendra te prévenir. » Les autres placeurs quittent le hall. Damien monte au balcon, suivi de Géraldine. Sabine continue jusqu'à la corbeille où se trouve déjà Gérald. Serge sort de la*

<sup>115</sup> Le terme en usage dans le jargon du théâtre est « jauge » ce qui fait directement référence au terme technique utilisé pour indiquer la capacité que doit avoir un récipient par rapport à une quantité minimale de base qui sert d'étalon. Au théâtre, l'étalon de référence est donc le nombre de places assises qui existent dans la salle et peuvent être louées.

<sup>116</sup> Ceci est à rapprocher de la situation dans les grands restaurants où, si le personnel directement affecté au service des clients en salle croît avec le nombre de clients, il est surtout proportionnel au nombre d'étoiles et correspond à la convention répandue dans les services dits « de luxe » que plus le personnel est nombreux, plus il peut apporter de soins à la clientèle. Afin de préserver l'idée d'un service luxueux, la quantité de personnel au service de la clientèle doit également être accompagnée de la notion de spécialisation pour ne pas donner l'impression de traiter uniquement un flux de clients mais d'orienter la définition du personnel par la clientèle vers le service personnalisé.

<sup>117</sup> Terme du jargon théâtral faisant référence à la littérature distribuée lors d'une représentation et servant à introduire le spectacle ainsi que les personnes qui y collaborent.

salle et, s'adressant à Sylvie, lui dit : « C'est bon ! Ils peuvent rentrer. » Au parterre, Ugo approche les spectateurs en lançant « bonsoir ». Il regarde leur billet et d'un pas preste se dirige vers les places correspondantes. Aux personnes placées sur des coussins, il précise la nécessité de respecter une certaine distance par rapport aux comédiens. Les coussins sont à moins d'un mètre du plateau et il suffit d'étendre les jambes pour toucher celui-ci qui mesure à peine dix centimètres de hauteur. Gérald est redescendu demander à Ugo combien ils avaient de coussins pour le parterre car ils en ont également besoin en corbeille. Katia (qui sur ce spectacle fait office de régisseuse plateau) entre en tenant une jeune femme aveugle par le bras. Elle l'accompagne jusqu'à sa place au premier rang du parterre. Victor et Ugo font le point des places restantes et déplacent deux spectatrices assises aux extrémités vers des places plus centrales (ce qu'on appelle, dans le jargon, le « serrage<sup>118</sup>»). Victor fait l'annonce.

20 h 45 : Jacques, caissier, et Anne, administratrice adjointe, quittent le comptoir du « contrôle » en emportant la caisse. Les placeurs ont quitté la salle et se sont retrouvés dans le couloir circulaire. Géraldine est restée dans la salle. Ugo se rend dans le hall avec Victor. Celui-ci a sorti l'état des ventes d'ouvrages et va chercher les livres sous l'escalier. Il les installe sur le comptoir. Damien rejoint Sabine sur le parvis extérieur.

21 h 10 : une jeune femme sort de la salle. Elle est prise d'une quinte de toux et vient se réfugier dans le couloir. Géraldine part lui chercher un verre d'eau. Victor : « Ça va aller ? » La spectatrice boit le verre d'eau et regagne sa place après quelques instants.

*Notes d'observation, 11 mai 2001.*

Aux activités mentionnées dans cette narration s'ajoutent la vérification des billets et l'orientation à « la porte », la canalisation des spectateurs après le spectacle, la fermeture des portes de la salle ainsi que la gestion de l'emploi du temps de l'équipe.

Du fait de l'inexistence d'enjeux de rémunération ou de statut, la répartition des tâches se fait sans négociation préalable. Mais, bien que l'apprentissage des activités de placement se fasse seul et en situation, il existe des paliers de difficulté qui constituent une sorte de formation progressive. La coutume veut que les nouveaux, parce qu'ils ne maîtrisent pas la disposition des places dans la salle, ne commencent pas par le parterre qui est l'ère de placement la plus complexe compte tenu du nombre élevé de places et du fait que le public entre plus vite dans la salle. Les nouveaux placeurs commencent en corbeille où ils ne sont pas seuls, où il y a moins de monde à placer, et où la répartition des places par numéros est plus facile à mémoriser. Petit à petit, les « anciens » poussent verbalement les plus nouveaux à faire le parterre.

*Sabine, nouvellement recrutée, demande si elle peut faire la corbeille. Victor répond ironiquement en parlant du parterre : « Il va falloir que tu y passes un jour. » Victor et Ugo font le parterre.*

*Propos en situation, 8 mai 2001.*

En outre, le parterre étant un poste susceptible d'engendrer la tâche de « faire l'annonce », il associe la maîtrise de la disposition des places, acquise à l'ancienneté, à la volonté d'être exposé au regard du public. Il s'agit alors, pour l'un d'entre eux, de se placer, comme un comédien, au milieu de la scène et de demander au public de respecter certains principes en regard de l'utilisation de téléphones portables et de l'usage des appareils photographiques. L'annonce permet également de transmettre des

---

<sup>118</sup> Terme du jargon théâtral qui traduit le déplacement par les ouvreurs de certains spectateurs quelques minutes avant le début du spectacle, dans le but d'attribuer à certaines personnes mal placées, de meilleures places restées vacantes.

informations comme l'existence ou non d'un entracte. La conscience d'être jugés à la fois par le public et par les membres de l'encadrement du théâtre agit comme un frein pour de nombreux placeurs, et, jusqu'au début novembre 2003, l'annonce était d'ordinaire assurée par les placeurs également apprentis comédiens. Les annonces révèlent d'ailleurs des différences marquées entre eux. Tous se placent au centre du plateau, mais n'ont pas la même technique pour capter l'attention d'un public, lequel n'est pas plongé dans le noir et manifeste une certaine agitation en attendant le spectacle. Gérald, né en 1959 et les cheveux grisonnants, intime le silence en adoptant un ton ferme et une voix qui porte sans crier. Victor, né en 1971, attend quelques secondes au centre du plateau que le public remarque sa présence silencieuse avant de lancer un « bonsoir » clair mais moins fort. Tous deux sont empreints d'un sérieux qui se lit sur leur visage. Vers la fin de la saison 2002, Sabine, comédienne âgée de 30 ans, ouvreuse depuis un an au Cercle, a commencé à placer en parterre. Sa façon de faire l'annonce se démarquait nettement de celle de Victor et Gérald : elle se présentait au public avec un large sourire et parlait d'un ton enjoué.

Bien que porteuse de conflits, en ce qu'elle permet de définir le niveau de rémunération perçue, la gestion de l'emploi du temps des placeurs se fait sans encombre. La répartition s'effectue sur la base d'une négociation restreinte, subordonnée à un contexte<sup>119</sup> que tous s'accordent à juger peu contraignant. C'est ce que souligne Ugo, jeune placeur arrivé en 2000, lorsqu'il décrit la répartition du nombre d'heures entre placeurs au moment du remplissage du « planning »<sup>120</sup>.

*Il y en a un qui visiblement a besoin d'argent, donc il a, de fait, beaucoup plus d'heures que les autres. Une espèce de consensus se crée sans que personne ne se dise : « OK, moi, je ne suis pas à 3 heures prêt. » Moi, j'étais plutôt dans la situation inverse. L'année dernière, je disais au début du mois : « Si vous ça vous arrange de faire plus d'heures, moi, ça m'arrange d'en faire moins. » Et ça fonctionnait bien. Je pense qu'on gagne tous à cette souplesse d'organisation. Il n'y a pas de seuil minimum. Ça arrive que certains ne fassent rien dans le mois parce qu'ils ont autre chose à côté. Moi, le maximum que j'ai fait c'est 65 heures, mais on doit pouvoir arriver à 80-90. Par rapport à mes besoins de vie, je n'ai pas besoin de plus. Mais forcément, à partir du moment où on se donne cette liberté-là, il y a des jours où il y a trop d'absents par rapport à ce qu'il faut. Des espèces de problèmes, mais qui se résolvent. Je pense que cette liberté est extrêmement précieuse.*

Les tâches du groupe des placeurs sont contrôlées par tout un ensemble de personnes qui effectuent également des tâches de traitement du public (l'administratrice adjointe et le personnel de la location au « contrôle » et les régisseurs pour la prise en charge de personnes handicapées) ou qui s'assurent de la bonne prise en charge du public (l'administrateur). Mais la prise en charge de la tâche de répartition

---

<sup>119</sup> Je reprends ici la distinction que dresse Anselm L. Strauss, dans son paradigme de la négociation, entre le contexte structurel et le contexte de négociation qu'il lie aux « permutations des propriétés suivantes » : « Le nombre de négociateurs, leur expérience respective de la négociation et qui ils représentent ; le rythme des négociations [...] ; le relatif équilibre de pouvoir montré par les parties respectives dans la négociation même ; la nature des enjeux respectifs dans la négociation ; la visibilité des transactions pour les autres ; le nombre et la complexité des transactions négociées ; l'évidence et la légitimité du découpage des questions ; les options permettant d'éviter ou de rejeter la négociation, c'est-à-dire, les modes d'action alternatifs. » In Anselm L. Strauss, *La Trame de la négociation, sociologie qualitative et interactionnisme*, textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger, L'Harmattan, Paris, 1992, 319 p. (1992b)

<sup>120</sup> Cet emploi du temps se présente sous la forme d'un tableau organisé en colonnes indiquant les représentations futures et subdivisé en lignes correspondant à des créneaux horaires sur lesquelles les ouvriers viennent placer leur nom.

des présences par un leader informel permet d'assurer au collectif un mode de relation médiatisée avec l'autorité légitime. L'ancienneté de ce leader agit comme garantie de sa compétence auprès de la hiérarchie. Par ailleurs, cette modalité d'interaction peut aider à résoudre les conflits éventuels. En outre, et en s'inspirant de l'étude menée Jean Peneff sur le personnel de première ligne des services d'urgence des hôpitaux<sup>121</sup>, on peut estimer que cette auto-organisation du collectif des ouvriers (comme de celui des caissiers) permet à une communauté d'agents de réduire les désavantages liés à certaines tâches et de maintenir des liens et des espaces de convivialité.

### ***Les serveurs***

Compte tenu des capacités d'accueil du café-restaurant (un peu plus d'une trentaine de places assises), le Cercle n'emploie que deux serveurs. Le métier de serveur fait partie des emplois de service les plus défavorisés : le personnel y est généralement peu qualifié, les temps partiels et les contrats courts y sont fréquents, les rémunérations basses et le taux de rotation important<sup>122</sup>. Régis, l'unique représentant interrogé de cette catégorie au Théâtre du Cercle, ne correspond pas à ce portrait type. Né en 1960, il est plus qualifié que la moyenne des serveurs puisqu'il a fait des études supérieures. Par ailleurs, il travaille au Cercle depuis près de vingt ans et est employé à titre permanent. Au Théâtre du Cercle, les serveurs ont pour tâche de préparer et d'apporter boissons et sandwiches à une clientèle qui se tient soit debout derrière un comptoir, soit assise à une table en salle. Comme il est d'usage dans ce genre de commerce, le service au comptoir et le service en salle sont effectués par deux personnes distinctes. Régis, également « responsable du café », sert la clientèle au comptoir. Un deuxième serveur, employé à titre provisoire, s'occupe de prendre les commandes et de servir en salle. La rotation sur ce deuxième poste est très importante : engagés sur des contrats à durée déterminée, ces employés ont entre 22 et 27 ans. En dépit des changements dans les horaires d'ouverture et dans le personnel, ce fonctionnement perdure depuis l'ouverture du café du Cercle.

Les serveurs exercent leur métier auprès d'une clientèle composée à la fois de spectateurs et de membres du personnel de l'organisation à laquelle ils prennent part. Aux interactions assez courtes avec la plupart des spectateurs, s'ajoutent donc des interactions plus longues, et surtout régulières, avec les membres du personnel, parfois aussi avec quelques spectateurs habitués du théâtre.

## **Travailler en première ligne au Cercle**

---

<sup>121</sup> J. Peneff, *L'Hôpital en urgence*, Anne-Marie Métaillé, Paris, 1992, 256 p.

<sup>122</sup> Les critères qui font de cet emploi une activité défavorisée ne s'appliquent pas qu'aux emplois de service dans les hôtels, cafés, restaurants, mais aussi aux emplois dans les services personnels ainsi que dans l'administration des immeubles résidentiels. C. Cases, N. Missègue, « Une forte segmentation des emplois dans les activités de service », *Économie et Statistique*, vol. 4, n° 344, 2001, p. 81-108.

Pris dans son ensemble, le personnel de première ligne du Théâtre du Cercle occupe des métiers d'employés de bas statut. Le caractère principal des métiers offerts par cette catégorie est le recours à des « formes particulières d'emploi » (FPE), ou des « emplois atypiques »<sup>123</sup>. De ce point de vue, la situation de ce personnel ne diffère pas de celle généralement observée dans le secteur des services : sur dix-neuf personnes membres du personnel de première ligne employées au Théâtre du Cercle durant la période de l'étude, seules six l'étaient à temps plein avec un CDI. Tous les autres occupaient des postes de vacataires.

Le fonctionnement saisonnier du Théâtre du Cercle ainsi que les variations de flux du public selon le calendrier ont longtemps signifié une embauche ponctuelle de personnel de première ligne, partant des contrats à durée limitée. Mais, à l'instar du personnel de renfort, le statut juridique des emplois occupés échouent à rendre compte totalement du degré de socialisation des individus à l'organisation qui les emploie : cette distinction occulte en effet la présence régulière, sur plusieurs saisons, d'un personnel vacataire et donc une forme de permanence au-delà du statut légal. Le faible taux de départ par rapport aux postes occupés que l'on observe au Théâtre du Cercle renvoie à la question des processus de stabilisation dans l'organisation, en dépit de la précarité liée au régime d'emploi.

La durée d'emploi au sein du Théâtre du Cercle sera prise ici comme un critère fondamental d'évaluation de l'implication d'une personne dans l'organisation. Ce critère permet de distinguer les personnes qui cherchent à rester au sein de l'organisation au détriment d'autres choix et qui inscrivent leur participation sur le long terme, de celles qui ne cherchent pas ou ne sont pas à même de renouveler leur participation au fonctionnement du Théâtre du Cercle. Pour reprendre les catégories préalablement dégagées, les premières constituent le « personnel stabilisé » ou les « fidèles », du fait des liens personnels qu'ils entretiennent avec certains des membres-clefs de l'organisation, et les secondes le « personnel flottant ».

### ***Le « fidèle » de première ligne ou la conscience professionnelle des métiers de bas statuts***

Au moment de l'étude, le personnel stabilisé se composait de Gérald, Victor, Claire et Géraldine, placeurs, d'Izabela et Jacques, caissiers, de Régis, serveur, et d'Anne, administratrice adjointe. Sur ces huit personnes, quatre étaient devenus des membres permanents de l'organisation : Anne a été embauchée sur CDI en 1982, Régis en 1985, Izabela en 1987, Jacques en 1999. Leurs âges s'échelonnaient entre 32 et 44 ans et ils avaient une ancienneté certaine dans les lieux. La majorité de ces personnes avaient connu une forme d'organisation du travail différente de celle qui était en train de

---

<sup>123</sup> Les auteurs définissent cette catégorie comme incluant les emplois à durée limitée ou précaires (CDD, intérim, vacation...), les « formes institutionnelles d'emploi (stages, apprentissage...) et l'emploi à temps partiel (ETP). In Bouffartigue et Pendariès, 1994, p. 337.

se mettre en place au moment de l'étude, et faisaient régulièrement référence à « l'époque d'Yvonne Segla ». En soulignant les traits de caractère de l'ancienne directrice administrative, Gérald Roche, le plus ancien ouvrier du Théâtre du Cercle, contribue à transmettre l'image d'une organisation du travail où les conditions difficiles étaient contrebalancées par des opportunités hors du commun, et où certains supérieurs hiérarchiques habiles prenaient part aux tâches et, comme le dirait Whyte, « soulagent donc ainsi les placeurs d'une partie de la pression qui pèse sur eux »<sup>124</sup>.

*Yvonne, c'était la patronne. Quand elle venait, tout le monde était au garde-à-vous et tout le monde fermait sa gueule. C'était un tel dragon dans son genre... Quand elle disait quelque chose, il fallait savoir très doucement lui tenir tête. Il lui arrivait de se mettre au guichet, et elle faisait des conneries... Elle avait vendu deux fois le même billet. Moi, j'étais revenu, elle s'est mise à hurler. Il y avait plein de monde partout. J'aurais pu piquer un fard. Je suis allé chercher le billet et je lui ai montré. Elle était capable d'une générosité belle et grande. Elle avait prêté la salle à un ouvrier qui avait un spectacle à monter, tu vois.*

À l'exception de Victor Poquelin, ouvrier, l'ensemble des disciples du groupe est entré par le biais d'un membre du Théâtre du Cercle, lui-même, le plus souvent, personnel de première ligne. La position d'« ancien » que quelques-uns occupaient au sein de l'équipe de personnel en place leur conférait un pouvoir de décision qui suffisait à garantir l'embauche. Ils procédaient aux phases préliminaires de l'embauche : détection du besoin, appel à candidature, sélection du postulant ; leur choix était ensuite suivi par leur supérieur hiérarchique immédiat, qui entérinait l'embauche. Cette situation dégageait le personnel d'encadrement des tâches de recherche et d'évaluation dans le recrutement.

Ce type de recrutement était particulièrement à l'œuvre au sein de l'équipe des placeurs. La gestion d'un réseau de connaissances étendu leur permettait d'anticiper les défections futures et d'assurer, par là-même, la constance d'une équipe d'employés en nombre suffisant afin de garantir la continuité du service. Pour les autres membres du groupe, l'interconnaissance avec la directrice administrative constituait la modalité d'accès principale. C'est ainsi qu'Izabela Slawska, née en Pologne en 1959 et venue en France lors de la réouverture des frontières polonaises en 1985, entre tout d'abord au service d'une amie d'Yvonne Segla afin de la soigner, avant d'être recrutée au Théâtre du Cercle pour s'occuper de la location des places.

Pendant de nombreuses années, les postes de caissiers et de serveurs ont pu également être occupés par des personnes recrutées parmi les placeurs. Ces postes ont ainsi constitué, soit une simple porte d'accès à l'emploi au sein de l'entreprise, soit une voie de passage vers d'autres postes au sein du Théâtre du Cercle ; les opportunités d'évolution étaient toutefois restreintes aux postes de première ou d'arrière-ligne. C'est ce processus que décrit Régis, serveur au Cercle depuis vingt ans.

*Je préparais le diplôme d'architecte. C'était en 1985. J'avais besoin de gagner de l'argent. J'ai rencontré quelqu'un qui travaillait au Cercle et qui m'a dit qu'il y avait, ici, une place à la*

---

<sup>124</sup> In Whyte, 1949, p. 304.

*location. C'était très limité dans le temps. En fait, j'ai travaillé quinze jours à la location, avant un spectacle. Ensuite, il s'est avéré qu'ils avaient besoin de quelqu'un pour tenir la caisse du café. On me l'a proposé. J'ai accepté et mon année de préparation au diplôme, en fait, je l'ai passée ici. Donc, pour mon diplôme, je n'ai pas fait grand-chose.*

La possibilité de changer les personnes de poste au sein d'un ensemble d'activités qui ont été définies comme ne requérant ni de compétence spécifique, ni d'importants volumes horaires, autorise une très grande souplesse de gestion pour l'encadrement. En déplaçant un serveur ou un placeur vers le bureau de location au moment d'un pic de réservation, les cadres peuvent ainsi faire face à un afflux massif de clientèle sans recourir à une embauche supplémentaire. Cette souplesse permet également à la partie la plus précaire du personnel de première ligne de renforcer, ponctuellement, sa situation financière. C'est ce que fait Géraldine, âgée de 43 ans au moment de l'étude et dont le travail de placeuse constitue l'unique revenu.

*Géraldine est à la location. En cette période de fin de saison, la programmation d'un concert d'un groupe de rock français suscite une augmentation des appels pour réservation et elle est venue en renfort de l'équipe constituée de Jacques, Jérôme et Izabela.*

*Notes d'observation, 11 juillet 2002.*

À l'instar du personnel de renfort embauché en raison d'une quantité supplémentaire de travail, le personnel de première ligne recruté en période d'affluence doit apporter la preuve qu'il peut faire face à un volume de travail important, qu'il accepte des horaires étendus et changeants et qu'il est capable de maintenir une présence régulière. En acceptant de changer de poste et d'effectuer de nouvelles tâches, ce personnel montre qu'il est volontaire et qu'il n'a pas peur de travailler intensément. Le renouvellement de l'embauche, et par conséquent la stabilisation du personnel, est en partie dépendant de la souplesse horaire et de la disponibilité dont celui-ci a su faire preuve au sein de l'organisation.

Le personnel de première ligne vacataire se trouve ainsi dans la position des caissières de supermarché pour lesquelles la reconduction de l'embauche, et éventuellement la mobilité verticale, sont une « récompense »<sup>125</sup>. Toutefois la mobilité est toujours au départ horizontale ; la mobilité verticale est quant à elle plus restreinte et n'existe pas pour tous les groupes composant le personnel de première ligne. Parmi les caissiers et les serveurs, Izabela et Régis occupent, au moment de l'étude, des postes de « chefs », et sont effectivement devenus les supérieurs hiérarchiques des autres caissiers et serveurs. Mais, s'ils bénéficient d'une rémunération supérieure aux personnes travaillant avec eux et d'un statut d'employé permanent, ils ne sont toutefois pas cadres et restent des agents. La seule personne disposant, à la fois, du statut professionnel plus élevé de cadre et d'une supériorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel de première ligne est Anne Sorgiu, administratrice adjointe née en 1960. Entrée au Théâtre du Cercle en 1982, par le biais de l'administrateur, comme caissière au café-restaurant qui ouvre alors ses portes, Anne devient caissière au service de location au bout de quelques mois et obtient un CDI. Elle se charge plus spécifiquement des collectivités, mais participe

---

<sup>125</sup> In Bouffartigue et Pendariès, 1994, p. 148.

également aux « contrôles » le soir auprès de la directrice administrative ou de l'une de ses assistantes. Elle devient par la suite assistante de l'administrateur et chapeaute ainsi l'équipe des ouvriers. Depuis la naissance de sa fille et avec le changement de direction administrative, Anne s'est peu à peu dégagée des « contrôles » et ne travaille plus que dans la journée. Après vingt ans de travail au Cercle, et au regard des multiples curriculum vitae qu'elle reçoit de personnes très diplômées cherchant une embauche, Anne, sans aucun diplôme, voit son entrée et son évolution dans un théâtre devenu très réputé comme une très grande chance.

Parmi les placeurs, les « fidèles » sont ceux qui assurent le plus gros volume horaire de vacations et qui sont donc les plus physiquement présents dans le théâtre. Plus âgés que les autres placeurs, leur situation nécessite des rentrées d'argent plus importantes, car ils ne peuvent plus bénéficier d'aides familiales ou gouvernementales. Régis, Izabela et Géraldine envisagent leur activité comme un métier à part entière. Bien qu'ils se revendiquent avant tout comme comédiens, Victor et Gérald, placeurs, ainsi que Jacques, caissier, soulignent la « conscience professionnelle » nécessaire à la conduite de leurs tâches : ils sont à même d'assurer le travail qui leur incombe, c'est à-dire qu'ils savent ce qu'ils ont à faire et comment le faire, mais aussi qu'ils le font sans qu'on ait besoin de le leur demander<sup>126</sup>. Ils ont appris qu'il fallait tenter de résoudre par eux-mêmes les questions liées à l'exécution de leurs tâches, sans faire appel à l'encadrement. À leurs yeux, attirer l'attention de l'encadrement constitue une erreur. Pour un ouvrier, cela signifie, par exemple, ne pas prévenir de son absence : même si l'ensemble de l'équipe peut travailler en sous-effectif en acceptant une surcharge de travail, l'administration interprète l'absence comme un manque de sérieux dans le travail, une incompétence générale de l'équipe. Lorsque de telles situations surviennent, les placeurs « stabilisés » obligent le fautif à prendre en charge le « sale boulot » de « la porte »<sup>127</sup>. Une forme de « culture d'atelier », marquée par des valeurs et des modalités de résolution horizontale de conflits qui lui sont propres.

La socialisation au Cercle de ces membres stabilisés est telle qu'ils aiment venir en ces lieux même en dehors des heures de travail. Leur fascination pour le lieu et pour le travail théâtral qui y est effectué par Alex Meadow ainsi que par les comédiens qui l'entourent est réelle. Les « fidèles », tous célibataires et sans enfants (à l'exception d'Anne), essayent ainsi d'assister autant que faire se peut à des représentations et expriment leur jugement sur les spectacles proposés. Ils évaluent les spectacles théâtraux à l'aune de ceux du metteur en scène Alex Meadow (mise en scène, jeu des acteurs), et se font les hérauts de son travail et de ses positions. À ce titre, ils ont une idée bien précise du type de

---

<sup>126</sup> Ceci peut être assimilé à la notion « d'amour-propre » développée par les classes populaires. In R. Hoggart, *La Culture du pauvre* (1970), Minuit, Paris, 1998, 420 p.

<sup>127</sup> Première personne à être confrontée à l'ensemble du public, l'ouvrier ou l'ouvreuse qui se charge de ce poste doit à la fois contenir les vagues d'assaut numérique de spectateurs pressés d'entrer dans la salle, déterminer le côté de la salle où ils sont installés et le leur indiquer, puis conserver le talon du billet qui sera la preuve effective de leur venue. À la tension psychologique de la situation s'ajoutent des conditions physiques pénibles (le placeur doit se tenir debout, dans l'embrasement de la porte, soumis à de perpétuels courants d'air).

spectacle qui convient et de ce qui peut et doit être fait dans ce lieu, tant du point de vue des représentations que du point de vue de l'organisation du travail.

### ***Les « flottants », ou comment faire « juste son boulot »***

Depuis la saison 2000, le contrôle du recrutement est passé des mains des placeurs à celles de leur supérieur hiérarchique, ce qui a entraîné des modifications dans le profil des placeurs embauchés. Désormais, les nouveaux placeurs sont plutôt des étudiants que des artistes en devenir.

Le groupe des « flottants » est constitué de Laure et Jérôme, caissiers, et de Damien, Ugo, Baptiste et Sabine, ouvreurs. Ils sont en moyenne plus jeunes (entre 22 et 35 ans) et leur l'expérience du travail au Théâtre du Cercle est plus récente. Si Laure et Jérôme considère le travail qu'ils effectuent à la location comme « leur » métier, la plupart des placeurs soulignent, quant à eux, le caractère passager de leur emploi. Jugeant l'emploi de placeur trop éloigné de leurs objectifs professionnels, ils ne considèrent pas l'apprentissage et la maîtrise des tâches réalisées au Cercle comme un moyen d'acquérir une véritable expérience.

Tous effectuent un volume d'heures inférieur à celui des autres membres du personnel de première ligne. Les caissiers Laure et Jérôme limitent leur participation dans le temps (Jérôme est volontairement à temps partiel et Laure ne travaille que sur les créneaux horaires en journée). Tous sont sensibles à l'architecture du lieu et à l'activité artistique qui y est menée, mais ne fondent pas leur jugement esthétique en référence au travail d'Alex Meadow.

*Damien est très critique à l'égard de ses collègues placeurs qui expriment un jugement négatif sur le spectacle de Sylvie Unterberg, T.O. : « Pour une fois qu'on a du vrai théâtre, avec un vrai travail d'acteur. Moi, j'en ai un peu marre de ce qu'on nous propose, ici. »*

La proximité d'âge et les intérêts communs des placeurs « flottants » en font un groupe homogène, aimant à partager des moments de convivialité. Mais, bien que tous s'accordent à juger le cadre de travail comme un élément positif, ils n'expriment pas d'attachement spécifique à ce lieu. Par ailleurs, il n'existe pas de liens affectifs ou professionnels spécifiques entre ce personnel de première ligne « flottant » et d'autres membres permanents du théâtre. Seule Sabine, apprentie comédienne, entretient des liens privilégiés avec une personne de l'administration et l'un des comédiens piliers du Cercle.

## **Le traitement du public**

*Dans tous les métiers de service où le travailleur est en contact avec un individu et interagit, il y a une forme de relation de statut. Par exemple, lorsqu'un client et un vendeur se rencontrent, chacun est amené à porter sur l'autre des jugements par lesquels il établit momentanément la*

*catégorie de statut de l'autre. Cette attribution provisoire de statut permet à chacun de se faire une idée sommaire de la façon d'agir vis-à-vis de l'autre, ainsi que de la manière dont l'autre va agir à son égard. S'ils se rencontrent à nouveau, les jugements initiaux influenceront fortement la modalité des interactions ultérieures. Si une grande distance sociale les sépare, elles peuvent continuer à entretenir durant des années des relations presque uniquement formelles de vendeur à client. Ou bien leurs jugements sur les statuts respectifs peuvent être tels que les barrières de statut s'effacent progressivement<sup>128</sup>.*

À l'image d'un bureau de poste, d'un fast-food ou du service des urgences d'un hôpital, les agents de première ligne du Théâtre du cercle ont à traiter un flux important de « clients successifs après un temps d'attente au sein d'une file régée par le principe du premier arrivé – premier servi », et où « les clients ne sont pas triés »<sup>129</sup>. Le cadre des interactions entre le personnel du service de location et le public varie suivant le type de spectacle (pièce très, peu ou pas courue) et le moment où ils ont lieu (journée ou soirée).

La durée de l'interaction est un élément fondamental. À l'intérieur du bureau de location, les échanges entre prestataire et bénéficiaire du service peuvent, certes, être prolongés (en face à face ou au téléphone), ce qui n'est jamais le cas lors du « contrôle ». Les interactions entre placeurs et spectateurs se déroulent quant à elles en différents points d'accès aux places d'où le public pourra assister au spectacle, sur un laps de temps très bref et dans des conditions de flux massifs. Les relations qu'ils entretiennent avec le public sont donc rapides et fugaces. Tout en étant indubitablement fondée sur le hasard de rencontres extrêmement brèves, la relation qui s'instaure entre l'ouvreur ou l'ouvreuse et le spectateur est toutefois moins « aléatoire, délétère, non [répétitive], dépourvu[e] de caractéristiques favorisant l'intégration sociale et conduisant à une relation contraignante »<sup>130</sup> que ne l'est celle entre le chauffeur de taxi et son client. En effet, tout théâtre cherche à se constituer un public fidèle, qui peut finir par reconnaître les placeuses et placeurs qui restent en poste.

Le café-restaurant, de taille moyenne, connaît deux pics d'activité avant et après les représentations. Le type d'interaction y est différent selon qu'il s'agit des spectateurs venus assister à un spectacle ou des acteurs et interprètes. Comme le souligne Régis, les interactions avec les premiers sont rapides et rarement renouvelées dans le temps.

*Il n'y a pas, comme dans les autres cafés, les gens qui viennent tous les jours prendre une bière ou jouer au flipper. Là, les gens ne viennent que pour le spectacle. Il y a des gens qu'on reconnaît d'un spectacle à l'autre. Il y a vraiment des gens très habitués. De temps en temps, il y a des gens avec qui on a discuté un peu plus et qu'on revoit... Mais c'est très exceptionnel.*

Cette absence de convivialité avec la clientèle s'explique aussi par la prégnance des interactions entre les membres du personnel du café et les autres personnes travaillant au Cercle. Lorsqu'il est ouvert au public, le café accueille toujours un petit nombre de membres de l'organisation ayant fini

---

<sup>128</sup> Gold, 1952.

<sup>129</sup> In A. Jeantet, « À votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, n° 45, 2003, p. 191-209, citation p. 197-198.

<sup>130</sup> Davis, 1959, p. 158 (je traduis).

leurs tâches et désireux de se restaurer, ou simplement de partager un moment avec certains de leurs collègues. Avant la représentation, on peut ainsi voir placeurs, techniciens, caissiers et acteurs fréquenter le café. Leur présence en groupe, à l'angle du comptoir, permet à Régis de maintenir avec eux des interactions constantes tout en menant à bien ses tâches auprès des clients. Elle focalise également les interactions de convivialité, Régis ne maintenant que des interactions plus formelles avec la clientèle de spectateurs.

Avant même que le public ne soit traité par les dispensateurs d'un service, ceux-ci procèdent « à une évaluation morale de la clientèle » : l'ensemble du personnel de première ligne évalue le comportement des spectateurs vis-à-vis du service offert. Aux yeux du personnel de première ligne, les spectateurs doivent respecter un ensemble de codes concernant leur attitude à l'égard du service et adapter leur comportement à la situation ; ils doivent garder leur calme et se montrent respectueux des caissiers, même dans les situations d'afflux massif et d'incapacité du personnel à satisfaire les demandes.

*Les journées gratuites pour le quartier continuent. Jacques dispose des affichettes chez les commerçants du quartier. Les habitants doivent retirer leurs invitations auprès du bureau de location. Il y a des affichettes informatives faites par l'administration mais pas de publicité dans la presse. Jacques, caissier, rajoute : « Après c'est la ruée. Il y en a qui sont sympas et d'autres pour qui c'est un dû. »*

*Propos en situation, 4 octobre 2000*

Bien que l'un des critères limitant l'accès au théâtre soit ici modifié, à savoir l'abandon du paiement, le personnel est toutefois tenu de restreindre la quantité de public autorisé à bénéficier du service en fonction du nombre de places existantes. Par ce jugement, Jacques indique que certains membres du public oublient ou feignent d'oublier que l'accès au service que représente la représentation théâtrale est d'ordinaire limité, et donc formulent une demande dont la légitimité ne peut être reconnue.

*Le C., 19 h 30. Les placeurs préparent les programmes qu'ils distribueront ensuite aux spectateurs. Pour les spectacles d'Alex Meadow, il existe 69 numéros d'attente, dont près d'une vingtaine de coussins qui permettent d'attribuer des places aux personnes qui sollicitent une place juste avant la représentation. Jacques arrive avec la caisse. Il se plaint du nombre de personnes qui se sont ruées sur lui la veille en se montrant agressives. Tout en classant les billets, Jérôme, qui fait ce contrôle avec lui, ajoute que certains spectateurs n'ont aucune retenue et sont prêts à tout pour obtenir une place. Jacques rajoute, à mon intention : « J'en ai marre de la meadowmania. »*

*Notes d'observation, 19 janvier 2000*

Les caissiers sont en réalité placés ici dans une situation délicate, car le public de Meadow est encouragé à insister pour avoir une place. Il n'est pas rare, en effet, que devant l'abondance de spectateurs, la direction prenne la décision de rajouter des chaises dans les allées en plus de la vingtaine de coussins vendus chaque soir. Cette pression insistante représente une surcharge de travail

pour les caissiers qui doivent veiller à toujours garder en tête la jauge au fur et à mesure de son évolution. Elle constitue surtout une tension forte, car bon nombre de spectateurs ayant attendu de longues heures devant les portes du théâtre prennent les caissiers pour cible de leur mécontentement. Parce que ce genre de comportement indique que les spectateurs nient totalement la contrainte peu compressible du nombre de places limitées, leur demande devient illégitime aux yeux des caissiers. Ces derniers en viennent dès lors à considérer l'ensemble du public de Meadow comme étant de mauvais clients.

Régis, responsable du café, établit lui aussi un classement entre clients « méritants » et clients « non méritants ». Pour lui, les meilleurs clients sont les acteurs qui ont l'habitude de jouer dans les spectacles d'Alex Meadow : il se sent honoré de leur présence avant le spectacle, et a la possibilité d'entretenir une forme de convivialité avec eux à un moment où les spectateurs n'ont pas encore accès au café. Viennent ensuite les auditeurs de concert qui lui montrent une forme de respect en ne négociant pas les prix et en ne montrant pas de signes ostensibles d'insatisfaction par rapport au service. Le public le moins apprécié de Régis est en revanche constitué par les spectateurs des spectacles d'Alex Meadow, lesquels, parce qu'ils se sentent chez eux, critiquent le service ou cherchent à s'en passer. Tout aussi dénigrés sont les artistes invités qui s'approprient un peu trop vite les lieux, niant par là le rôle de responsable du café qu'occupe Régis.

Le personnel de première ligne procède également à une catégorisation du public en termes de moyens, et qui se fonde souvent, elle aussi, sur les comportements. Le terme « populaire » est ainsi celui qu'ils utilisent pour qualifier le public d'un humoriste. Le fait que les spectateurs « parlent fort », qu'« ils bougent tout le temps », qu'« ils s'habillent pour venir au théâtre » est, à leurs yeux, révélateur du fait que ces spectateurs ne soient pas accoutumés à fréquenter des théâtres. Ce type de public n'est pas très apprécié des placeurs car, comme le public scolaire, il lui donne beaucoup de travail. Les déplacements constants contraignent les ouvreurs à résoudre des litiges entre des personnes dont la place est occupée par d'autres et rend difficile l'évaluation des emplacements libres nécessaires au « serrage ». Ces spectateurs ne sont pas non plus très appréciés des caissiers qui se plaignent d'être obligés de les renseigner plusieurs fois avant qu'ils ne prennent la décision d'acheter une place. Laure dit ainsi : « Ils viennent, ils repartent. Ils posent plein de question et pensent qu'ils vont pouvoir négocier les prix. ».

C'est auprès des placeurs que le critère financier joue le rôle le plus important, puisqu'ils sont tributaires des moyens du public pour une partie de leur rétribution : les pourboires<sup>131</sup>. Comme dans tous les métiers où les pourboires constituent une partie de la rémunération réelle (chauffeurs de taxi, coiffeurs), les placeurs construisent une typologie des comportements du public selon certains critères de base. Pour les placeurs du Théâtre du Cercle, l'élément premier de catégorisation est le genre de spectacle : à chaque genre et sous-genre correspond un type de comportement du public en matière de

---

<sup>131</sup> Au Théâtre du Cercle, les pourboires sont officiellement interdits, au motif que, bien que l'édifice soit privé, le théâtre bénéficie d'une subvention et qu'il vise un large public qui n'est donc pas forcément argenté.

volume des dons. C'est ce que fait ressortir Géraldine, ouvreuse, en illustrant son assertion de preuves quantitatives.

*18 heures. Géraldine est seule dans le hall. Elle s'installe pour lire. « Le public de Meadow est différent du public des concerts. Pour les concerts, on a des mélomanes, des gens qui s'y connaissent. Ils donnent beaucoup. Les pièces de Meadow, c'est plus des gens qui doivent venir voir la pièce parce que c'est un événement culturel. C'est plein de couples homos. Un public cultivé. Le public de Meadow donne 5 à 10 francs [soit de 0,76 à 1,52 euros] de pourboire. Ils demandent si c'est autorisé. Je réponds que c'est toléré. En moyenne on a 30 à 40 francs [de 4,57 à 6,10 euros] par soir. Pour Le C., parfois 70 à 80 [de 10,67 à 12,20 euros]. On se les partage<sup>132</sup>, ce qui fait qu'il n'y a pas de concurrence entre ceux qui savent s'y prendre, ceux qui sont un peu fatigués, etc. C'est un véritable échange commercial. Donc les gens, quand ils donnent de l'argent, ils s'attendent à recevoir quelque chose en échange. C'est très basique. Là, comme on n'a pas assez de programmes, on ne peut en donner qu'un par personne. Il faut leur dire que c'est gratuit et que, s'il en reste, on leur en apportera un.*

*Propos en situation, 2 décembre 2001*

On constate donc qu'à plus d'un titre, pour le personnel de première ligne, les spectateurs des spectacles d'Alex Meadow ne constituent pas les meilleurs clients. Mérite et légitimité des clients sont ici intimement liés : comme pour le personnel de renfort, le public le plus apprécié par ces agents est celui qui ne leur donne pas de travail supplémentaire, qui respecte les conventions d'usage et une certaine distance respectueuse à l'égard des prestataires de service, et qui sait se montrer généreux.

### ***Les placeurs et la maîtrise du public***

Les relations de service sont régulièrement marquées par la volonté du prestataire de contrôler l'interaction. Cette volonté provient de la dissymétrie entre les pouvoirs de chacune des parties engagées dans la relation de service : le prestataire n'exerce souvent qu'un faible contrôle du fait qu'il obéisse à des prescriptions de la part de l'encadrement, qu'il ait à traiter des flux dont il ne maîtrise pas les quantités, et qu'il soit tributaire de la volonté du client de recourir à son service pour exercer son métier. Tout en satisfaisant aux exigences de la régulation des flux de spectateurs, le placeur doit donc aussi faire participer le public afin de garder le contrôle de l'interaction.

Lorsque le public commence à entrer, les ouvreurs se trouvent déjà dans la salle. Les spectateurs sont censés attendre que l'ouvreur vienne s'occuper d'eux : ils ne doivent pas chercher seuls leur emplacement, ni être placés dans une situation qui les obligerait à trouver eux-mêmes leur place, ce qui remettrait en question le rôle même de l'ouvreur. Toutefois, l'attente des spectateurs ne doit pas être trop longue car elle créerait un encombrement de personnes à l'entrée de la salle, suscitant ainsi leur insatisfaction et créerait un risque d'auto-placement.

Plus l'heure du début du spectacle approche, plus la tâche des ouvreurs devient ardue. Chaque placeur a sa façon de canaliser un public qui arrive alors massivement, surtout en semaine. Ainsi

---

<sup>132</sup> La redistribution équitable des gains provenant des pourboires est utilisée comme argument par les « fidèles » pour justifier l'entente qui règne au sein de leur équipe.

Damien organise-t-il l'attente en spécifiant aux personnes qui suivent immédiatement celles dont il est en train de s'occuper : « Je suis à vous dans un instant. » Victor s'arrange pour que les spectateurs attendent qu'il vienne les placer. Il se concentre sur le premier groupe et feint d'ignorer le suivant ; il parle peu, d'une voix peu élevée mais ferme, afin de capter l'attention des personnes auprès de qui il intervient en premier lieu : « Bonjour, je vais vous guider. » Gérald, le plus ancien des placeurs, est quant à lui plus directif. Il s'impose verbalement auprès des spectateurs en attente en lançant un franc « Bonsoir, messieurs dames. » Il peut également hausser un peu le ton pour maîtriser l'auto-placement de jeunes gens : « Suivez-moi, je vais vous placer. Vous êtes juste à cet emplacement-là ! » Certains ouvreurs recourent encore à des postures physiques (port et démarche altiers) ou à l'autodérision afin de s'imposer au public.

Bien que peu de spectateurs manifestent un refus catégorique de regagner leur place, les placeurs font tout afin d'éviter d'être obligés de faire des remarques. Par ailleurs, lorsque les personnes revendiquent le droit à une meilleure place pour des raisons de privilèges acquis, les placeurs ne prennent jamais la décision de proposer une meilleure place : la plupart du temps, ils suggèrent au spectateur mécontent de s'adresser au « contrôle ». Mais il peut arriver qu'un ouvrier choisisse de ne pas laisser entrevoir de possibilité de changement lorsque les spectateurs se montrent trop méprisants à l'égard de leur rôle, au risque de se voir contredit ensuite par les personnes employées au contrôle<sup>133</sup>.

Dans les salles peu remplies, les ouvreurs trouvent en revanche assez agréable et facile de pouvoir déplacer certains spectateurs qui le sollicitent. À l'image de la serveuse habile décrite par William Foote Whyte, un placeur ou une placeuse habile aura fait preuve d'une grande maîtrise de lui-même ou d'elle-même en répondant aux sollicitations du public, mais surtout en devançant celles-ci et en les orientant de manière à toujours garder la maîtrise des flux et de la gestion des places<sup>134</sup>. Les ouvreurs apprennent ainsi à jouer avec la stricte conformité à la numérotation ; la pratique du « serrage » enseigne aux placeurs à gérer au mieux la répartition du public dans la salle. Le serrage permet d'améliorer le confort de certains spectateurs, qui peuvent ainsi accéder à des places mieux situées du point de vue de la visibilité du spectacle, de même qu'il facilite le travail des acteurs en concentrant le public sur la zone centrale du théâtre, celle qui est le plus directement face à la scène.

Cette maîtrise de la répartition du public en salle confère aux ouvreurs une large autonomie dans le choix des spectateurs qu'ils estiment bon de déplacer. En jouant sur cette marge d'autonomie, les anciens ouvreurs valorisent leur fonction grâce à des actes de bienveillance à l'égard du public, et rendent ainsi supportable une pression et un statut difficile. Le déplacement « charitable » fait d'ailleurs partie des actions dont les placeurs aiment à faire état dans leurs propos. Cependant, la brièveté de l'interaction ne permet pas aux ouvreurs de mettre au point des stratégies générales à l'égard de leurs clients : tout au plus peuvent-ils se montrer plus entreprenants à l'égard de publics

---

<sup>133</sup> Cette situation est comparable à celle occupée par les équipiers d'accueil dans les fast-foods, les réceptionnistes, les infirmières ou les guichetiers, en ce qu'ils sont les premiers interlocuteurs des spectateurs. Cf. Brochier, 2001 ; Lipsky, 1980.

<sup>134</sup> In Whyte, 1949, p. 304. (je traduis).

qu'ils considèrent moins généreux, en s'appuyant sur des supports matériels ou des comportements susceptibles de générer le don. Ainsi, en ajoutant par exemple une petite phrase à la distribution de « la bible » lors d'une pièce de théâtre, laissent-ils sous-entendre que « la pièce » donnée par le spectateur ne viendra pas rémunérer le prospectus, mais bien le service de placement rendu par le placeur : « Prenez un programme, c'est gratuit ! » De même, lorsqu'il est initié par les ouvriers, le déplacement est souvent synonyme de pourboire gratifiant un « soin personnalisé ». La maîtrise permanente de la répartition du public dans la salle devient donc l'assise des pourboires ; l'enjeu en est devenu d'autant plus important que la rémunération ne s'est pas accrue, et qu'avec la multiplication des spectacles les pourboires sont devenus *le* moyen pour les placeurs de réévaluer leurs rétributions.

### *Les caissiers et le service personnalisé*

Si les placeurs se trouvent limités dans leurs interactions avec leurs clients à une simple maîtrise des flux de spectateurs, d'autres membres du personnel de première ligne disposent d'un champ d'action plus grand. À l'instar des laitiers décrits par Bigus<sup>135</sup>, les caissiers mettent au point des techniques leur permettant de cultiver ou d'interrompre une relation avec les clients. La première étape consiste en l'évaluation du spectateur, en termes de type de fréquentation : quel genre et selon quelle fréquence. La seconde étape repose sur la détection d'un « bon client », à savoir l'identification d'un comportement de « public relais » : le spectateur est-il en position de faire venir d'autres spectateurs<sup>136</sup> ? En offrant la participation gratuite à une répétition publique d'un spectacle d'Alex Meadow à un groupe de personnes, par exemple, Izabela peut créer une relation d'obligation qui va inciter le client à renouveler sa demande de service. Lorsque des clients de ce type sont repérés et confirment qu'ils peuvent apporter un nombre important de spectateurs au Théâtre du Cercle, Izabela recourt à la « personnalisation » du service : elle ne manque pas de leur choisir de bons emplacements lorsqu'elles effectuent leurs réservations, et les prévient à l'avance de certains événements afin qu'ils puissent prendre leurs dispositions.

La technique de la pseudo-révélation est parfois utilisée pour les clients de longue date : elle consiste le plus souvent à diffuser quelques informations concernant la préparation d'un spectacle « dont elle ne peut encore rien dire », ou la programmation non encore annoncée. Une technique qui fonctionne, chacun sachant le secret entourant le travail de Meadow et sa dimension ésotérique. Enfin, la pseudo-amitié est une technique fréquente : le fait de consacrer quelques instants à une conversation anodine et sans rapport avec la vente de places, de se faire appeler par son prénom et de demander à

---

<sup>135</sup> Bigus, 1972.

<sup>136</sup> L'usage de ce type de spectateur est à rapprocher d'une des techniques utilisées par les vendeurs de voitures décrits par Stephen Miller. L'auteur souligne l'existence d'un système d'informateurs-rabatteurs qu'il appelle les « chiens de chasse », qui occupe une place stratégique dans le quartier et qui est payé lorsqu'il rapporte de nouveaux clients. In Stephen J. Miller, « The Social Base of Sales Behavior », *Social Problems*, vol. 12, n°1, 1964, p. 15-24.

certains clients de recourir directement à ses services sont les tactiques couramment utilisées par Izabela et reprises par Jacques.

Maîtresse de l'information concernant l'état des ventes et la disponibilité des places, Izabela peut également jouer de la détention de cette information comme élément pour dé-cultiver les relations.

*À mesure que la date des premières représentations approche, les gens commencent à montrer de l'impatience car il n'y a plus de places disponibles à la location. Le personnel de première ligne est plus tendu car il ne peut rien faire pour satisfaire les demandes croissantes de places. Izabela reçoit un appel d'un enseignant qui veut venir avec des élèves. En reposant l'écouteur elle dit : « Je n'ai fait aucun effort pour lui parce que je l'invite systématiquement et qu'il ne fait jamais rien. Là, il se réveille ! »*

*Propos en situation, 15 novembre 2000*

Lorsque certains spectateurs font état d'une demande jugée illégitime, les caissiers disposent également d'autres moyens de reprendre le contrôle de la relation. Ce rééquilibrage de la relation peut passer par une forme d'éducation du public, du moins de la partie du public définie comme de « mauvais clients », en recadrant leurs agissements et en fixant des limites à leur service<sup>137</sup>.

*Une fois le contrôle fermé, je reste avec Victor dans le hall. Des personnes arrivent en retard. Une jeune femme se présente à 21 h 15. Elle veut acheter une place. Victor va chercher Izabela. Il revient et annonce à la jeune femme qu'ils lui font une place à 14 euros. Izabela arrive. La jeune femme dit qu'elle n'a que 10 euros ou un chèque. Izabela choisit le chèque alors que la jeune femme n'avait sorti que son porte-monnaie.*

*Notes d'observation, 10 mai 2002.*

## **Enjeux et implications**

Compte tenu de la distance hiérarchique entre le personnel de première ligne et les « cadres de l'organisation », l'implication dans le fonctionnement de l'entreprise a peu de chances d'être liée à l'établissement de relations personnelles avec un chef. Cependant, l'existence parmi le personnel de première ligne de membres à la recherche d'une reconnaissance d'un statut d'artiste auprès des cadres de l'organisation, détenteurs du pouvoir de définition du travail artistique, peut constituer un motif fort d'implication dans le travail, et ainsi contribuer à « stabiliser » ce personnel dans l'entreprise. Lorsqu'il n'est pas associé à cette reconnaissance par les cadres, l'enjeu secondaire à la participation au Théâtre du Cercle que constitue le maintien et la valorisation d'une étiquette artistique s'inscrit, comme la poursuite d'études et l'augmentation des rémunérations, dans un « jeu » avec l'encadrement et maintient le personnel en position « flottante » vis-à-vis de l'entreprise.

---

<sup>137</sup> Gold, 1952.

### ***Le personnel stabilisé : reconnaissance et valorisation***

Le métier d'ouvreur présente une certaine ambiguïté : bien qu'il s'adresse principalement à des jeunes en formation, souvent des comédiens en attente de reconnaissance professionnelle, il requiert que ceux-ci « cachent » leurs compétences techniques en tant qu'acteur derrière des comportements qui sont conventionnellement attendus de la part d'un placeur. L'usage d'un uniforme, la standardisation de leurs manières, l'adoption d'une position d'exécutant dissimulent leur personnalité, leur capacité à attirer l'attention et à prendre des initiatives. Par ailleurs, leur jeunesse et leur inexpérience deviennent les traits dominants de caractérisation du statut, annihilant l'effet de toute autre caractéristique.

Au Cercle, cependant, l'absence de certaines des conventions d'usage en matière de placement offre aux apprentis comédiens la possibilité de maintenir une étiquette de « comédiens » ou « d'artiste » aux dépens de l'étiquette officielle d'employé subalterne de l'organisation. En effet, pendant de longues années, l'organisation n'a pas imposé aux placeurs le port d'un uniforme strict : jusqu'à la saison 2000-2001, les placeurs ont pu effectuer leur travail de traitement du public dans les vêtements de leur choix, leur offrant ainsi l'occasion de revendiquer une « identité vestimentaire »<sup>138</sup> qui les distingue des placeurs des autres théâtres et qui rend même difficile l'association de leur tenue à leur métier. L'encadrement leur confie en outre certaines tâches requérant une compétence de comédien, notamment l'annonce. En se livrant à l'annonce, les ouvriers comédiens ont parfaitement conscience d'être jugés, et cultivent dès lors l'espoir de voir leurs aptitudes à être à l'aise sur une scène reconnues par la direction artistique du théâtre. Toutefois cette activité constitue pour eux une source de contradictions : si elle est recherchée pour l'exposition qu'elle procure tous les soirs, elle confronte dans le même temps les comédiens placeurs à leur échec en tant qu'acteurs.

*Certains ont des blocages sur les annonces. On est essentiellement deux à les faire. J'ai encore des résidus de : « Faites chier, on est payé pour faire le même boulot, faites-le aussi. » Ça m'amuse plutôt de dire : « Fermez vos gueules » à cinq cent personnes [rires]. Des fois, ça me gêne terriblement. Quand il y a certaines personnes que je connais qui sont dans la salle. Je n'ai pas envie qu'ils me voient en train de faire ça. Parce que je m'estime d'abord comédien. Ce n'est pas le fait de dire l'annonce. Je me souviens d'un spectacle qui était très beau, il y a quelques années, un Shakespeare en anglais. À la fin du spectacle, j'aimais bien rester là. À la fin du spectacle, il faut qu'il y en ait deux qui soient sur le plateau pour surveiller que personne ne touche aux accessoires, le troisième reste pour répondre aux questions. Et donc, je regardais passer tous les soirs ces cinq cent personnes qui sortaient de voir un excellent spectacle. Et je les voyais sortir, ce flot continu de gens durait dix minutes. Et puis après c'était fini, je remontais sur mon petit vélo et je me retrouvais tout seul chez moi. Et je me souviens, j'ai eu une période de flip assez profond. Je me suis dit que c'était peut-être à cause de ça : de voir passer tous ces gens, remplis d'une forme de bonheur, d'avoir assisté à un très beau spectacle et puis juste d'être la vache qui regarde passer le convoi et de n'y être pour rien.*

Derrière une certaine autodérision, Gérald exprime une souffrance et une frustration récurrente, commune aux « fidèles » apprentis comédiens, sa situation financière ne lui permettant pas encore

---

<sup>138</sup> Peretz, 1992.

d'envisager de pouvoir quitter son poste d'ouvreur au Cercle. Même si aucun d'entre eux ne dit avoir postulé dans ce théâtre avec le secret espoir d'y jouer un jour en tant que comédien, les ouvriers « fidèles » qui sont également comédiens laissent entrevoir dans leurs propos que cette idée a été et est toujours présente dans leur esprit. Outre l'image d'une organisation « ouverte » qu'entretient le metteur en scène, certains éléments plus patents les confortent dans l'idée qu'ils pourraient un jour jouer dans ce théâtre et, qui plus est, sous la direction d'Alex Meadow. L'histoire d'un pompier comédien amateur ayant joué dans la troupe leur est connue. À cela s'ajoute le fait que les auditions se déroulent au Théâtre du Cercle, et qu'en dépit de l'opacité totale et du secret qui entoure cet aspect du processus de production, ouvriers et caissiers peuvent en être informés : la présence régulière de certains placeurs dans ces lieux depuis de nombreuses années ou la position intermédiaire involontaire des caissiers entre les personnes qui procèdent à la sélection des acteurs et les comédiens candidats leur permet de glaner quelques informations sur la tenue d'éventuelles auditions<sup>139</sup>. C'est ainsi que Jacques Plisnier, apprenti comédien et caissier au Théâtre du Cercle depuis 1998, a cherché à faire valoir ses compétences d'acteur en dévoilant l'enjeu secondaire qui le motivait.

*J'ai toujours rêvé de pouvoir jouer ici. Pour H., c'était la première fois que je voyais Alex Meadow et je lui ai demandé si je pouvais passer une audition. Il a accepté. Dans les couloirs, je lui ai demandé. J'ai bien fait de lui demander parce que sinon, ça m'aurait rongé, au moins, là... mais par contre, ça m'a bien échaudé. La simplicité qu'Alex Meadow veut est très difficile à acquérir. Je ne pense pas que n'importe qui puisse jouer avec Alex Meadow.*

Bien que la perspective de jouer sous la direction d'Alex Meadow soit, de fait, très restreinte, les apprentis comédiens qui travaillent au Théâtre du Cercle en tant que personnel de première ligne continuent de définir ceci comme possible en raison des liens personnels qu'ils ont noué avec certains des comédiens « disciples », dans et en dehors de l'organisation. Ces derniers organisent en effet régulièrement des stages de pratique théâtrale qui permettent aux apprentis comédiens de voir conforter leurs compétences d'acteurs à l'aune des critères professionnels de ces « disciples », et partant, pour eux, du « maître » Alex Meadow. Ces stages n'ont, par ailleurs, pas uniquement une fonction professionnelle. Victor, Jacques et Géraldine, qui ont fait des stages avec Soumaoro Kanté, soulignent « l'apport personnel indéniable » de ce travail.

Le travail au Théâtre du Cercle peut conduire le personnel de première ligne comédien à développer d'autres aspirations. C'est le cas pour Gérald, également metteur en scène.

*J'aimerais bien jouer ici. Ça serait particulier, mais, oui, j'aimerais... Je caresse un mince espoir, parce que j'ai fait un truc cet hiver qui est très intéressant. J'en ai parlé à Matthieu Oili, ça l'intéresse. C'est un spectacle musical pour enfant avec grand orchestre. Quarante musiciens*

---

<sup>139</sup> Du fait que le bureau de location soit ouvert 6 jours sur 7 et qu'il soit accessible sans autorisation préalable, le personnel du service de location reçoit très fréquemment les curriculum vitae et lettres de motivations de jeunes comédiens ou interprètes qui cherchent à se faire recruter par Alex Meadow. Les caissiers essaient régulièrement de dissuader ces personnes de laisser leurs documents, sans grand succès.

*avec un récitant. Je lui en ai parlé, il connaissait le truc. Il a dit ouais, ça m'intéresse. J'en ai un témoignage sonore que je vais lui faire parvenir. Ça serait très bien ici, ça permettrait de faire venir des publics d'enfants pour l'initiation au grand orchestre. En plus ils ont une politique musicale maintenant ici.*

Là encore, le mythe du théâtre ouvert entretient l'idée qu'une structure autrefois prête à lancer de jeunes troupes et metteurs en scène pourrait renouveler l'expérience aujourd'hui. Il faut dire que pour Gérald, ce mythe a presque rejoint la réalité autrefois, ce qui rend sa force encore plus grande.

Toute la difficulté pour ces comédiens appartenant au personnel de première ligne réside dans le fait que les liens qu'ils développent avec le Théâtre du Cercle sont bien plus que de simples liens de travail. En restant au théâtre, leur frustration est d'autant plus forte qu'ils ont acquis une grande connaissance des valeurs esthétiques du metteur en scène et qu'ils ont le sentiment de pouvoir répondre à ses éventuelles attentes, et qu'à certains moments ils ont eu confirmation de leurs capacités à « bien jouer ». Il convient d'ajouter à cela que, profondément imprégnés de l'esthétique et de la vision meadowienne du théâtre, les ouvreurs comédiens redéfinissent le type de production théâtrale à laquelle ils ont envie de participer. Cette référence constante au théâtre pratiqué par Meadow et son Centre aboutit à une limitation du champ des spectacles possibles auxquels ils pourraient prétendre : ils trouvent difficilement des productions à la hauteur de celles de leur modèle... Ce qui les conduit à vouloir produire leurs propres spectacles. Or la production d'un spectacle est une tâche plus complexe que l'obtention d'un emploi de comédien : il faut alors trouver des moyens financiers, un lieu de distribution, une équipe, etc. Ce choix rend donc encore plus délicat leur accès au marché du travail. Victor, Gérald et Jacques ont ainsi tous trois conçu des spectacles dans « l'esprit » meadowien, sans obtenir de succès. À la fin de la période d'étude, et en raison des échecs rencontrés dans la reconnaissance de leurs compétences d'artistes par les cadres de l'organisation, tous trois envisageaient de quitter le Théâtre du Cercle.

Dans un contexte de concurrence accrue qui rend très difficile l'accès au marché du travail, cette quadruple dépendance (au lieu, aux personnes, à l'esthétique et à la façon de travailler) les éloigne dans les faits du marché de l'emploi des acteurs, et renforce par conséquent une dépendance financière croissante vis-à-vis de leur emploi de personnel de première ligne. L'ensemble de ces pressions oblige, progressivement, les ouvreurs comédiens à changer de statut : de semi-professionnels, ils deviennent peu à peu des acteurs « non professionnels », n'étant plus à même de rabaisser leurs ambitions artistiques nécessaires pour devenir des acteurs professionnels.

Tous les membres du personnel de première ligne ne cherchent cependant pas à faire reconnaître leurs compétences artistiques par les cadres de l'organisation. Cependant la participation à un secteur d'activité qui bénéficie d'une forte valeur symbolique positive permet d'agir sur la définition de leur bas statut et de le valoriser. Le personnel de première ligne retire certaines satisfactions matérielles et psychologiques à prendre part à la représentation de spectacles qui reçoivent un accueil positif de la

part du public. Les satisfactions matérielles sont le fait de pouvoir assister aux représentations de spectacles courus, et d'être en mesure d'entretenir ou de s'offrir l'accès à des biens culturels prisés en dépit de leurs faibles moyens financiers. La satisfaction psychologique a pour source la fréquentation de personnes d'ordinaire inaccessibles, comme des acteurs réputés. Allié à la réussite des spectacles diffusés, cet élément agit fortement dans la définition des conditions de travail en termes positifs et il est fréquent que la fréquentation de personnalités, même distante, soit utilisée comme indice de bonnes conditions de travail.

Dans les situations d'insuccès, en revanche, tous ne sont pas sur un même pied d'égalité. Alors que les ouvreurs se retrouvent au contact direct des insatisfactions du public, Izabela dispose de moyens d'action qui lui permettent de relativiser l'échec d'un spectacle et de revaloriser son statut. Avec sa longue expérience des relations cultivées avec certains spectateurs, Izabela peut s'appuyer sur certains réseaux qu'elle utilise régulièrement pour les avant-premières.

*T.O., mis en scène par Sylvia Unterberg. Depuis sa première représentation le 12 octobre, le spectacle coproduit par le Théâtre du Cercle a attiré un nombre extrêmement faible de spectateurs. La metteuse en scène s'inquiète d'une situation qui a agi de façon très négative sur le moral des acteurs : les premiers jours, ils n'ont eu devant eux qu'une dizaine de personnes chaque soir... Izabela la rassure sur les ventes, et le fait qu'elle soit constamment au téléphone fournit à la metteuse en scène la preuve que la situation peut s'améliorer. Izabela lui donne les jauges des jours à venir. « On a bien fait de ne pas annuler » dit-elle à Sylvia Unterberg. Sylvia Unterberg quitte le bureau. Un festival avait appelé, la semaine précédente, pour annuler la programmation de la pièce. Izabela m'avait alors dit : « Moi, je n'aime pas ça. Après, je vais dire quoi ? Ce n'est pas une bonne raison de dire qu'on annule parce qu'il n'y a pas assez de public. Imagine qu'en plus ça soit des gens qui aient aussi réservé pour H. [le spectacle a été reporté à la saison suivante] ! J'ai commencé à dire d'attendre encore un peu, mais il y avait quatre places par soir, pas plus. J'ai envoyé des invitations au Secours Populaire, etc. Et puis, jeudi, ça a commencé, petit à petit. »*

*Propos en situation, 9 novembre 2001*

En recourant à une œuvre caritative pour fournir des spectateurs gratuitement, Izabela a contribué à ce que les rares spectateurs payants aient eu le sentiment d'assister à un spectacle qui attire du monde, et aient ensuite transmis l'information. Izabela tire une grande satisfaction personnelle à pouvoir ainsi agir sur l'un des aspects principaux du fonctionnement d'un théâtre, à savoir la réception par le public.

Premier contact des spectateurs avec le théâtre, représentante de l'organisation auprès d'autres institutions, Izabela, présente au théâtre presque tous les jours de la semaine, est un personnage incontournable du Cercle. Elle joue un rôle bien supérieur à celui d'une responsable du service de location car elle est la seule à détenir bon nombre d'informations sur le public et à avoir un lien de proximité avec lui. Izabela est de fait associée par le public qui la côtoie à un cadre de l'organisation. Son zèle dans l'action auprès du public n'est pas seulement lié à la valorisation de statut qu'elle en retire ; il est principalement dû au fait qu'Izabela entretient des liens personnels avec Yvonne Segla, à qui elle est redevable de son installation en France et de l'obtention de son premier véritable emploi.

### ***Le personnel « flottant » et l'usage de l'emploi précaire***

C'est dans le caractère provisoire de leur emploi que les ouvriers trouvent l'une des premières raisons à l'acceptation du bas statut qu'il leur confère. La fonction de placeur fournit un emploi dans lequel l'ouvrier est en partie maître de son départ, puisqu'il peut se dégager très aisément de ses engagements : l'absence de contrat et le paiement à la vacation effectuée permettent aux comédiens ou apprentis comédiens de se sentir libres de quitter leur employeur dès qu'ils ont la possibilité de jouer dans un spectacle. À cette absence de dépendance par un lien juridique s'ajoute le faible niveau de rémunération, qui enlève aux placeurs le sentiment d'être redevables à l'employeur d'un statut économique enviable. Sabine, ouvrière au Cercle entre 2000 et 2002, a connu d'autres théâtres et met en exergue les avantages que constituent cette absence d'assujettissement à l'employeur.

*Au Cercle, c'est des petits CDD jour après jour, tu as un solde de tout compte et le total ASSEDIC à la fin de la saison. Tu es considéré comme saisonnier. Ce qui est très bien, parce que quand tu vas devenir intermittent, c'est typiquement le genre de contrat qui te fiche une paix royale : t'as pas besoin de démissionner. Alors, on te dit : tout le monde est comédien, ils pourraient nous payer en cachets... Il ne faut pas non plus abuser, de toute manière aucune salle ne nous paiera en cachet, même si c'est ce que voudraient les ouvriers, et en même temps, si tu es en CDI, tu as un préavis de trois mois.*

Aux yeux des ouvriers, cet emploi offre l'avantage d'une double flexibilité. Pour les placeurs, le fait de disposer de larges plages horaires dans la journée afin de suivre une formation (universitaire ou professionnelle) constitue un premier avantage. C'est le cas d'Ugo, apprenti cinéaste âgé de 25 ans et en poste au Cercle depuis deux ans au moment de l'étude, qui voit dans la souplesse de gestion de son temps de travail le moyen d'optimiser sa formation.

*C'était pour moi la nécessité de trouver un petit boulot et, autant que faire se peut, dans un domaine qui soit proche de mes aspirations, donc la culture. Je savais qu'il y avait quelque chose de peu contraignant. Le fait que ça soit le soir, ça me laissait le temps de faire mes recherches dans la journée pour mon DEA. Et la possibilité de voir tous les spectacles. Je dirais presque que ça a joué un rôle dans ma vie, un rôle que je n'avais pas prévu : en étant immergé dans ce milieu-là, ça m'a donné envie de découvrir ce qu'était le théâtre. Je suis allé voir des pièces ailleurs. Et maintenant, je ne pense plus le cinéma indépendamment du théâtre. Je les vois comme deux arts extrêmement complémentaires, extrêmement proches. Tout ce à quoi j'aspire au cinéma se rattache aussi au théâtre et si j'en avais la possibilité un jour, un de mes rêves, ça serait aussi de faire une mise en scène de théâtre, qui serait forcément influencée par ma volonté de cinéma.*

Bien qu'elle ait des liens professionnels avec Soumaro Kanté qui lui permettent de jouer au Théâtre du Cercle, Sabine n'associe pas la reconnaissance de ses compétences de comédienne à une participation à un spectacle d'Alex Meadow. À l'inverse du personnel « fidèle », les nouveaux ouvriers, comme Ugo ou Sabine, ont encore la possibilité de devenir des professionnels puisqu'ils n'ont pas redéfini leurs exigences artistiques en fonction de l'esthétique meadowienne et qu'ils sont encore assez jeunes pour assumer le coût physique et psychique d'une vie faite de longues heures de travail, à la fois au théâtre et dans des petits boulots mal rémunérés. Pour les membres du personnel de

première ligne « flottants », la participation au théâtre du Cercle permet de satisfaire à l'enjeu de l'amélioration du statut économique à court terme, de manière à satisfaire, à long terme, celui de l'amélioration du statut social.

La participation au fonctionnement du Cercle peut avoir été déclenchée par la perspective d'une amélioration de la situation économique. En effet, pour certains membres du personnel de première ligne, l'arrivée au Théâtre du Cercle a été immédiatement synonyme de revalorisation du salaire. Parce qu'ils ont une expérience antérieure de travail précaire, Damien et Baptiste sont à même de relativiser leurs conditions de travail au Théâtre du Cercle à l'aune de celles éprouvées dans un autre lieu. Baptiste est un jeune placeur « flottant » qui a travaillé dans l'hôtellerie. Il y a connu une rémunération fortement tributaire de pourboires aléatoires et dont le principe de collecte, totalement individualisé, favorisait une concurrence redoutable entre serveurs et ne permettait pas de développer des relations de convivialité.

Lorsque la perspective d'une rémunération plus importante s'associe à des changements perçus comme satisfaisants dans l'organisation du temps de travail, le recrutement au Théâtre du Cercle apparaît comme « le paradis ». C'est ainsi que Laure Mallet, détentrice d'un BEP vente et d'un bac professionnel vente-représentation, définit son embauche. Après avoir travaillé comme vendeuse au Drugstore Publicis, puis dans le magasin Virgin Mégastore des Champs-Élysées comme « billettiste » (chargée de la vente des billets pour les spectacles) pour de très petites rémunérations (3 000 francs, soit un peu plus de 450 euros) et des horaires malcommodes (18 heures-2 heures du matin, par exemple), Laure, qui a appris à maîtriser un logiciel de gestion des places de salle de spectacle, a, comme elle le dit elle-même, le sentiment « d'avoir vraiment franchit un cap, niveau salaire et horaires » en intégrant le Théâtre du Cercle.

*Quand Anne m'a reçue, il était clair que c'était un travail dans la journée, avec les week-ends. J'ai été embauchée avec un salaire vraiment correct. C'était vraiment mieux que ce que j'avais eu avant. Au départ, c'était l'époque d'Yvonne Segla, j'ai commencé par un CDD pour la saison. Ensuite je suis passée saisonnière, sans contrat, tu vois, comme ça. C'est quand il y a eu la passation de pouvoir entre Segla et Hörer... Là, j'ai vraiment apprécié son geste, elle m'a passée tout de suite en CDI... pour me protéger. Donc, quand Hörer est arrivé, j'étais déjà en CDI.*

Si la rémunération est un moteur de participation, elle ne peut toutefois agir comme ressort d'implication que s'il peut être conforté par d'autres éléments. Pour Laure, c'est la possibilité de mener une vie de famille « normale », en ayant ses soirées pour elle et sa famille. Pour les placeurs, il s'agit de la perspective de l'accroissement des gains officiels au travers de la perception de gains officieux comme les pourboires. Pour Sabine, qui a une expérience des théâtres privés, la différence de position à l'égard des pourboires influe à la fois sur la rémunération et sur la définition du statut.

*En n'étant qu'aux pourboires, tu gagnes plus d'argent ! Par contre le fait d'être au pourboire implique qu'ils te disent : « Il faut que tu demandes, il faut que tu demandes », ça va un temps...*

*C'est pour ça que j'ai accepté quand j'ai eu la proposition d'ici, où tu gagnes nettement moins de sous mais au moins tu es beaucoup plus tranquille, tu n'as pas ce poids de demander aux gens, comme si tu disais : « Donnez-moi de l'argent ! »*

L'ensemble des ouvriers du Théâtre du Cercle, et tout particulièrement les « fidèles », apprécie de ne pas être stigmatisé dans leur bas statut en n'ayant pas à réclamer de l'argent auprès du public, tout en bénéficiant d'un supplément de revenu non négligeable. Toutefois, l'attitude de l'encadrement à l'égard de cette question et le rapport des ouvriers à cette source supplémentaire de revenus financiers ont changé : pendant la période où Yvonne Segla dirigeait le théâtre aux côtés d'Alex Meadow, la règle en vigueur était de refuser les pourboires. Soulignant l'existence d'une forme de reconnaissance de la qualité du travail accompli, Gérald exprime la position des placeurs en ces termes : « Fallait pas qu'on se fasse prendre, mais en même temps on était réglo parce qu'on faisait du bon boulot, et ça, Yvonne Segla, elle savait le voir. » La possibilité laissée à ces membres du personnel de renfort de procéder à la collecte officieuse de gains complémentaires prenait donc la forme d'un « jeu » avec l'encadrement. Avec l'arrivée de nouveaux cadres, il ne s'agit plus de refuser les pourboires, mais de ne pas les solliciter. Compte tenu des tentatives de modification concernant le mode de calcul des vacances (passage d'un paiement à l'heure effectuée à un paiement au quart d'heure) et de l'incertitude quant aux gains qu'ils peuvent retirer de leurs contacts avec la clientèle, le jeu garde « sa capacité à absorber les joueurs »<sup>140</sup>.

## Conclusion

Qu'il soit permanent ou vacataire, le personnel de première ligne retire de faibles avantages matériels (taux horaire avantageux, primes et pourboires) et symboliques (notoriété du lieu) de sa participation au fonctionnement de l'entreprise. Dans un contexte où le marché de l'emploi n'offre pas beaucoup de possibilités d'embauche, le personnel « flottant » constitue une main-d'œuvre flexible. Les expériences professionnelles passées dans des emplois précaires permettent aux membres « flottants » du personnel de redéfinir les conditions de sa participation à l'organisation en termes positifs. Pour les plus jeunes, sans charges financières élevées, le caractère précaire de l'emploi est d'autant moins rebutant qu'il est conçu comme temporaire, modulable avec une formation, et qu'il offre l'avantage de se faire dans un cadre prestigieux et dans une atmosphère conviviale.

Les membres « stabilisés » ont quant à eux cultivé des raisons plus déterminantes de maintenir leur participation : perspective, pour certains, d'une reconnaissance de leurs compétences artistiques par le directeur artistique ; pour d'autres, liens personnels avec certains membres-clefs de l'organisation, chefs et disciples charismatiques. Pendant longtemps, l'encadrement a eu conscience des intérêts

---

<sup>140</sup> In Burawoy, 1982, p. 87.

annexes que les agents de première ligne trouvaient dans leur travail au Cercle – pourboires, possibilité de défendre une étiquette de comédien, statut de « responsable » –, et jouait le jeu, ce qui lui permettait d'obtenir de ce personnel qu'il s'implique dans le travail et consente à l'organisation en place.

Privés de certains avantages qui instauraient une cohésion de groupe et permettaient au jeu de se maintenir – comme un certain contrôle sur le processus de recrutement, ou une division du travail fondée sur l'ancienneté –, les agents de première ligne les plus anciens, à l'exception de la responsable du service location, ont redéfini les gains qu'ils pouvaient retirer de leur participation à l'organisation en termes négatifs. Pour certains, en particulier pour les agents qui sont également comédiens, la possibilité d'augmenter les revenus offerte par l'extension de la saison et l'intensification de la programmation ne constitue pas un avantage suffisant pour contrebalancer la perte d'une reconnaissance de leurs compétences artistique. En outre, l'implication des placeurs-comédiens a été remise en question par deux modifications apportées par la direction : l'imposition d'un uniforme, identifiant les ouvriers à des agents subalternes, et le remplacement de « l'annonce » effectuée par les placeurs par une bande préenregistrée, niant leurs compétences de comédiens. Sans moyen réel d'aménager ces modifications, les membres du personnel de première ligne également comédiens ou apprentis comédiens se sont vus contraints, soit d'abandonner cette étiquette, soit de laisser le terrain au profit de nouveaux employés sans étiquette artistique.

## Conclusion générale

L'approche ethnographique a permis une description fine de l'organisation du travail dans un lieu de production et de diffusion artistique. On a vu ainsi une variété de personnes engagées dans la production et la diffusion d'un objet et service – une pièce de théâtre – dont la définition conventionnelle fait de lui un art. Pourtant, le détail des tâches effectuées au Théâtre du Cercle et la description de leur agencement offrent souvent à l'observateur le sentiment qu'il se trouve en présence d'une entreprise de bien ou de service ordinaire, les métiers exercés dans l'organisation ressemblant fort aux activités de groupes professionnels bien éloignés du monde du théâtre : menuisier, voyageur, guichetier, « équipier » de fast-food... Seule la présence d'acteurs et les tâches d'interprétation de rôles qu'ils accomplissent devant un public réuni pour l'occasion nous assurent que nous sommes bien en présence d'un théâtre.

La perception de l'art dramatique en tant qu'action collective met en lumière non seulement les différentes activités des uns par rapport aux autres, les limites et chevauchements de tâches au sein de faisceaux distincts, mais elle fait également ressortir le pouvoir d'imposition d'une définition du travail artistique dont disposent certains participants à l'organisation. Au Cercle, le secret organisé autour des tâches de répétition confère à ce travail une aura supplémentaire, en raison du caractère religieux qui lui est assimilé, et qui se trouve encore sublimé par la dimension religieuse attribuée à la relation avec le public.

Le portrait qui se dégage ainsi tend à montrer qu'une activité artistique comme le théâtre peut être étudiée comme une activité complexe, sans que, comme l'a dit Howard Becker à propos de la déviance, « des forces mystérieuses soient invoquées »<sup>141</sup>. Parce qu'elle prend en compte les points de vue de chacun, l'approche interactionniste dégage une vue plus large sur le travail artistique, et invite à

---

<sup>141</sup> D'après Becker, 1985, p. 232.

ne pas se satisfaire des distinctions consacrées entre « art » et « non-art » pour définir le travail effectué au sein d'un théâtre. Bref, de considérer l'art comme une étiquette valorisante qui agit profondément sur les perspectives adoptées par les participants à son monde, et non comme un travail fondamentalement différent.

Dès lors, parce qu'elle offre une scène condensée de l'activité de différents groupes de participants, l'analyse d'une organisation de type « théâtre » constitue un schème d'appréhension des modalités de coopération à la production et à la diffusion d'un bien et d'un service, transposables à d'autres entreprises. Derrière la description du travail théâtral, c'est donc bien le théâtre du travail au sein d'une entreprise que cette étude a révélé.

## **Logique des tâches et ressorts de l'implication dans une organisation**

À l'instar de toute autre entreprise, la pérennité d'une organisation de production et de diffusion de biens ou de services comme le Théâtre du Cercle provient de ce que la plupart des participants ont trouvé dans un *jeu* entretenu avec les cadres, ou dans la possibilité de maintenir des *enjeux secondaires* situés en-dehors des intérêts de l'organisation, des raisons de poursuivre leur participation en ne choisissant pas d'autres alternatives. L'arrivée d'une nouvelle équipe d'encadrement et le renouvellement du personnel qui a suivi ont cependant profondément modifié la nature des enjeux annexes : alors que nombre d'employés espéraient une forme de salut à travers leur relation personnelle avec le metteur en scène et directeur artistique Alex Meadow, de plus en plus d'entre eux ne voient désormais dans leur coopération au fonctionnement du Théâtre du Cercle qu'une possibilité de se maintenir sur le marché du travail en des termes favorables (mobilité horizontale ou verticale). Mais, malgré ces changements, le jeu est resté suffisamment profitable pour mobiliser un personnel toujours plus nombreux afin d'assurer un fonctionnement sur une durée croissante et comportant un nombre grandissant de spectacles.

La cohabitation au Théâtre du Cercle de deux générations, séparées à la fois par un fort écart d'âge (parfois plus d'une trentaine d'années) et par des expériences professionnelles distinctes, est l'un des traits caractéristiques de cette organisation : d'une part des membres ayant accédé à l'organisation dès sa fondation ou dans les premières années de son développement, et ayant pérennisé leur participation à l'organisation, de l'autre des recrues très récentes. Dans une période de changements organisationnels, cet état de fait a engendré des tensions, et finalement conduit au licenciement de certaines personnes parmi les anciens employés. Dans les domaines peu affectés par des modifications dans l'organisation du travail, comme le travail de création et de répétition d'un spectacle, les tensions n'ont pas produit le même effet.

Toute entreprise développe une esthétique spécifique qui masque les rôles sociaux de chacun des participants à l'organisation. Au théâtre, il s'agit de la scission conventionnelle entre « Artistique », Technique » et « Administratif », et de la définition de l'activité en termes de politique générale ou de gestion : « service public », théâtre populaire, théâtre d'art... Ce n'est qu'en mettant les rôles sociaux au jour que l'on peut percevoir la relation entre la logique des tâches effectuées, les types d'interactions et les ressorts de l'implication qu'elles suscitent.

Bien qu'ils soient presque toujours prescripteurs d'un service, et donc dans une position favorable, les *cadres* se voient contraints, parfois, de redresser une relation dissymétrique vis-à-vis d'une clientèle à laquelle ils offrent un service. En conférant à la définition de leur rôle et de leur produit une étiquette « éthique », ils peuvent revaloriser leur statut en le dotant d'une autorité morale qui fait d'ordinaire défaut au travail artistique ou de production en général. Ainsi, en menant une recherche spirituelle en parallèle à son activité professionnelle, le metteur en scène fait-il le « pari annexe » d'une revalorisation de son statut d'artiste auprès du public et de la critique, et trouve donc une nouvelle raison de maintenir, sur la durée, son engagement dans l'organisation qu'il a créée. Le succès continu qu'il rencontre dans l'exercice de son activité, associé à la définition religieuse de son travail, lui confèrent des « qualités prodigieuses » ; le maintien de son pouvoir décisionnel en matière artistique renforce sa légitimité charismatique. De même, les directeurs administratifs (des producteurs, par exemple) peuvent agir sur la définition de leur statut au regard des bailleurs de fonds que sont l'État ou les mécènes en menant des tâches d'action sociale, ou des tâches artistiques qui vont aider ceux-ci à redéfinir leur statut en termes plus valorisants, mais aussi à asseoir leur autorité auprès des autres participants à l'organisation en les dotant d'une valeur morale de « sauveurs d'entreprises » ou de « hérauts du service public ». Ajoutons que, même si les mondes de l'art offrent un lieu privilégié d'acquisition de la légitimité charismatique en ce qu'ils érigent l'autonomie décisionnelle en principe de réalisation de l'art, ce mode de légitimité se retrouve dans tous les mondes qui valorisent l'individualisation du processus de production : le monde des affaires repose ainsi sur l'idée que les capitaines d'industrie ont des « qualités prodigieuses » d'inventeurs ou de sauveurs d'entreprises<sup>142</sup>.

Si la domination charismatique est un mode de domination courant dans les entreprises théâtrales, ce n'est pas uniquement parce qu'elles offrent, comme le soulignait Pierre Bourdieu, un refuge de prédilection à la dénégation de l'économie et de l'intérêt économique<sup>143</sup> – même s'il est vrai que l'autorité morale des directeurs de troupes provient souvent d'un certain ascétisme. La reconnaissance du succès sur des critères d'évaluation toujours changeants, « l'efficacité symbolique » des œuvres théâtrales, les rétributions symboliques et matérielles liées à la production d'œuvres d'art, ainsi que l'organisation conventionnelle du travail, permet à celui qui est défini comme « créateur » de constamment renforcer légitimité, et d'obtenir des autres membres qu'ils veuillent lui obéir.

---

<sup>142</sup> Michel Villette a montré que ses « qualités prodigieuses » masquent en fait d'autres compétences, en particulier celles de « prédateurs ». Voir Michel Villette *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, La Découverte, Paris, 2005.

<sup>143</sup> Pierre Bourdieu, « Les modes de domination », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 2-3, juin 1976, p. 122-132.

Les *acteurs* effectuent l'activité centrale caractérisant l'organisation. Ils travaillent en relation directe avec le cadre bénéficiaire de leurs services, le metteur en scène. La relation au chef peut s'effectuer sur un mode personnel. C'est le cas des *disciples*, au sens webérien, qui, en quête d'une valorisation de leur statut d'acteur (et à une époque de rénovation de la société, d'un nouveau rapport au monde), ont trouvé dans la relation d'élève à maître entretenu avec Meadow, prescripteur de normes, un moyen de redéfinir leur travail en des termes qui répondaient à leurs demandes – des termes souvent ésotériques. Ils ont trouvé dans le fonctionnement de l'entreprise une redéfinition de leur rôle social, permettant de résoudre le dilemme entre l'aspiration à un statut de créateur et la soumission nécessaire au chef, détenteur unique du statut de créateur ; le maintien d'une relation de disciple à maître spirituel leur a permis de prétendre à des biens matériels et symboliques élevés presque équivalents à ceux retirés par le leader qui les parraine. Toutefois, en abandonnant leurs aspirations au statut de créateur *en tant qu'acteurs*, ils ont contraint leur mobilité professionnelle horizontale.

Même face à un tel chef, la relation des acteurs à celui-ci peut s'effectuer sur un mode totalement impersonnel. C'est le cas pour les jeunes acteurs *croyants non pratiquants*. Parce qu'ils ont « fait l'expérience »<sup>144</sup> du ravissement de la représentation publique, ils sont sensibles à une interprétation de la relation au public en termes spirituels. Mais, du fait de leur parcours professionnels, ils n'entretiennent pas de relation de disciple à maître avec le chef. Au travers d'une formation technique et physique ainsi que de l'acquisition d'un grand nombre de conventions grâce à un travail auprès de multiples employeurs, ces jeunes acteurs ont acquis une certaine autonomie dans leur relation aux personnes sous les ordres desquels ils sont amenés à travailler. Leur implication dans l'organisation est motivée par l'acquisition d'un statut toujours meilleur au sein de la hiérarchie professionnelle, à travers la valorisation de leur collaboration à divers projets, auprès de différents cadres. De ce fait, ils font preuve d'une grande mobilité professionnelle, qui tient compte des informations qu'ils retirent du marché et prend appui sur l'existence de coteries.

L'implication du *personnel de renfort* dépend, pour sa part, de la relation dans laquelle s'inscrit l'accomplissement de ses tâches : soit une relation de service directe au leader charismatique, soit une relation de service aux acteurs. L'intégration des conventions d'organisation propre au monde dans lequel ils travaillent (dans le monde du théâtre, l'instabilité de l'œuvre et de l'emploi artistique, ainsi que la soumission au metteur en scène), et celles propres à l'entreprise (au Théâtre du Cercle, la polyvalence et la disponibilité), place les membres stabilisés du personnel de renfort dans la position de pouvoir garantir la continuité de leur emploi, quel que soit son régime, tout en leur permettant de ne pas être perçus comme un personnel totalement interchangeable. La petitesse de l'équipe du personnel de renfort réduisant la distance entre les membres du groupe, ce personnel effectue des tâches

---

<sup>144</sup> Je reprends ici l'opposition soulignée par Dewey et commentée par Roy entre « faire l'expérience » et « avoir l'expérience », la première renvoyant à une vision sacrificielle du travail. Cf. John Dewey, *Art as Experience* (1934), Perigee Books, New York, Berkeley, 1980, 355 p., et Roy, 2006, p. 78.

auxquelles il n'aurait pas accès dans d'autres organisations plus importantes en termes d'effectifs, mais accepte également aisément les tâches d'ordinaires effectuées par un personnel subalterne.

Le régime d'emploi permanent peut être utilisé par l'organisation du Théâtre comme récompense à l'égard des employés se conformant aux règles de l'organisation, et désireux de renouveler leur participation à celle-ci. Par ailleurs, même au sein d'un monde qui a consacré l'intermittence comme convention privilégiée d'organisation du travail, l'analyse des modalités de reconduction de l'embauche souligne la nécessité d'un personnel *permanent*, afin que fonctionnent les coteries et les réseaux de coopération établis au sein du personnel intermittent. En intégrant les conventions d'organisation que constituent la polyvalence et la soumission au metteur en scène, les membres du personnel de renfort stabilisés se sont placés dans la position, rare sur un marché du travail à risque, de pouvoir garantir la continuité de leur emploi au sein d'une seule et même structure, ainsi que de ne pas être perçus comme un personnel interchangeable. En revanche, la stricte conformité aux conventions de l'entreprise et la restriction de leur pouvoir décisionnel les a extraits de l'accès à un marché du travail concurrentiel qui privilégie la spécialisation.

Pour le *personnel de renfort* ayant connu d'autres expériences professionnelles valorisantes, et doté du capital social adéquat, le moteur d'implication à l'organisation repose sur la valorisation d'une expérience professionnelle dans une entreprise à forte notoriété, valorisation qui sera d'autant plus efficace qu'elle restera provisoire afin de ne pas porter atteinte à la définition de compétences spécifiques. Ce personnel reste donc *flottant* du point de vue de son implication à l'organisation.

Les cadres administratifs sont aidés dans leurs tâches de production, d'administration et de gestion par un *personnel de ligne arrière* presque uniquement féminin, recruté sans véritable expérience préalable des métiers exercés au sein de l'organisation. Parmi ce groupe, la définition floue des postes a permis au personnel le plus ancien d'effectuer un ensemble d'activités variées, sans réelle répartition des tâches. Les activités d'une partie de ce personnel sont caractérisées par une immixtion entre vie privée et vie professionnelle, laquelle se développe dans sa relation avec les cadres, et est favorisée par un mode de recrutement fondé sur l'interconnaissance et le parrainage. Ce mélange des genres, privé/professionnel, constitue un moyen de valoriser son statut professionnel et social, qui motive sa participation à l'entreprise sur la durée. Le personnel nouvellement recruté, sans expérience préalable, n'entretenant pas de relation personnelle avec les cadres mais disposant d'un capital social adapté au monde qui l'emploi, trouve quant à lui, dans l'acquisition d'une expérience qu'il pourra monnayer par la suite sur le marché du travail un moteur à son implication, d'autant plus fort qu'il s'accompagne de l'obtention de biens symboliques et matériels immédiats.

En tant qu'unité de service, l'organisation recourt également à un *personnel de première ligne*, qui a pour tâche principale d'entretenir des relations directes avec les spectateurs. Ce personnel puise dans la possibilité de redresser une relation dissymétrique à l'égard de la clientèle, et dans les rétributions matérielles et symboliques qu'ils en retirent, les motifs de son implication au fonctionnement de l'entreprise. Cependant, pour le personnel simultanément engagé dans un processus de reconnaissance

de compétences qui lui conférerait une étiquette positive (comme la reconnaissance d'un statut d'artiste pour des placeurs-comédiens), le principal ressort d'implication se trouve dans la perspective de voir les cadres leur reconnaître cette étiquette au travers d'une embauche en tant qu'*acteurs* de l'organisation.

## **Interactionnisme, intermittence et précarité**

En s'intéressant au détail des tâches, en rendant compte du point de vue des participants et de la manière dont celui-ci affecte la définition des statuts, on comprend que l'implication des différents participants à une organisation n'est possible que lorsque le statut est perçu par eux comme pouvant être valorisé, soit directement, dans l'interaction (par exemple, dans une relation de service directe), soit par le biais « d'enjeux secondaires » situés en-dehors de l'organisation.

Plusieurs raisons expliquent qu'Isabelle Nardi a consenti à se placer dans une relation de domination, a accepté les normes d'organisation et a maintenu sa participation au Théâtre du Cercle pendant plus de dix ans en tant qu'intermittente. Tout d'abord, elle conçoit son emploi d'habilleuse, en dépit de son bas statut, comme une amélioration au regard de son expérience professionnelle antérieure d'ouvrière de l'industrie textile. Ensuite, elle doit la reconnaissance initiale de ses compétences professionnelles à la nature des relations qu'elle a pu lier avec les membres de l'équipe du personnel de renfort, ainsi qu'avec les acteurs qu'elle a servis. Par ailleurs, elle éprouve le sentiment de pouvoir revaloriser son statut dans la relation de service aux acteurs, et considère que les conditions de cette revalorisation ne sont pas réunies dans d'autres entreprises ; ajoutons qu'elle ne dispose pas du capital social nécessaire pour faire en sorte que son évolution dans ce monde se fasse en termes de mobilité verticale (accès au statut de costumière). Enfin, elle retire des bénéfices matériels et symboliques de sa participation : salaires avantageux, indemnités, prestige des voyages et notoriété de l'entreprise. Ce ne sont donc pas les informations qu'Isabelle retire du marché de l'emploi qui conditionnent son implication au Théâtre du Cercle, mais bien l'épaisseur des liens qu'elle a tissés avec l'ensemble des personnes avec lesquelles elle entretient des interactions.

Dans une société qui valorise la flexibilité de l'emploi au motif qu'elle motive la participation des employés aux organisations qui les recrutent, cette étude a souligné que l'implication dans le travail de création artistique est intimement lié à la nécessité, pour les participants, de compenser des conditions de travail largement instables. Si pour les statuts les plus élevés cette instabilité est porteuse de très nombreux gains symboliques et matériels, pour les plus bas statuts ces gains restent extrêmement faibles ; l'instabilité concourt dès lors à des conditions de travail précaires, comparables à celles en vigueur dans les métiers de service les moins valorisés – caissières de supermarché, employés de fast-

food, domestiques. Or le fait même que ces conditions de travail soient redéfinies en termes *esthétiques* valorisés annihile toute possibilité de revendication des plus faibles à un traitement plus juste dans le travail (moindre flexibilité horaire, meilleurs salaires, plus grande considération). La « promotion des valeurs de l'invention et de l'épanouissement créatif »<sup>145</sup> et l'extension d'un modèle de production fondé sur ces valeurs a donc un coût social extrêmement élevé – du point de vue de la prise en charge des périodes de non-emploi. Transposées à d'autres mondes du travail, il ne fait aucun doute que ces valeurs, redéfinies en d'autres termes (par exemple la culture de la performance individuelle, de l'autonomie décisionnelle, de l'innovation, qui existent dans le monde des affaires et de la finance), auront les mêmes effets auprès des travailleurs occupants les plus bas statuts. Elles les priveront toujours du bénéfice symbolique et matériel que peut offrir la participation à l'organisation, alors même que l'on requerra d'eux une flexibilité qui ne fera qu'accroître la précarité de leurs conditions de travail.

---

<sup>145</sup> Pierre-Michel Menger, *Profession artiste. Extension du domaine de création*, éditions Textuel, coll. Conversations pour demain, 2005.

## Bibliographie

- « Le marché du travail des artistes et des techniciens intermittents de l'audiovisuel et du spectacle vivant », ministère de la Culture et de la Communication, direction des Études et de la Prospective, Série « Données de cadrage », n° 34, octobre 2004, 49 p.
- « Les professions intermédiaires », *Économie et Statistique*, n°171-172, 1984, p. 99-108.
- Becker** (Howard, S.), « Notes on the Concept of Commitment », *The American Journal of Sociology*, Juillet 1960, p. 32-40.
- Becker** (Howard, S.), *Outsiders. Études de sociologie de la déviance* [1963], éditions Anne-Marie Métaillé, Paris, 1985, 247 p.
- Becker** (Howard, S.), *Les Mondes de l'art* [1982], Flammarion, Paris, 1988, 373 p.
- Becker** (Howard, S.) et **Carper** (James), « The Development of Identification with an Occupation », *The American Journal of Sociology*, vol. LXI, janvier 1956, p. 289-298.
- Becker** (Howard, S.) et Strauss (Anselm L.), « Careers, Personality and Adult Socialization », *The American Journal of Sociology*, novembre 1956, vol. LXII, n° 3, p. 253-263.
- Bense Ferreira Alves** (Celia), *Rebels with a Cause ou la dynamique d'une compagnie théâtrale*, mémoire de DEA sous la direction d'Henri Peretz, Université Paris 8, Paris, 1998, 119 p.
- Bigus** (Odis), « The Milkman and His Customer : A Cultivated Relationship », *Urban Life and Culture*, vol. 1, n° 2, juillet 1972, p. 131-165.
- Blumer** (Herbert), *Symbolic Interactionism. Perspective and Method* [1969], University of California Press, Berkeley, Los Angeles, Londres, 1998, 208 p.
- Bouffartigue** (Paul) et **Pendariès** (Jean-René), « Formes particulières d'emploi et gestion de la main-d'œuvre féminine peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché », *Sociologie du Travail*, vol. 38, n° 296, 1994, p. 337-359.
- Bourdieu** (Pierre), « Les modes de domination », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 2-3, juin 1976, p. 122-132.
- Bourdieu** (Pierre), *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Minuit, Paris, 1979, 670p.
- Brochier** (Christophe), « Des jeunes corvéables. L'organisation du travail et la gestion du personnel dans un fast-food », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 138, juin 2001, p. 73-86.
- Brochier** (Christophe), « L'apprentissage "sur le tas" dans les chantiers brésiliens », *Genèses*, n° 56, septembre 2004, p. 97-116.
- Burawoy** (Michael), *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism* [1979], The University of Chicago Press, Chicago (Ill.), 1982, 267 p.
- Cases** (Chantal), **Missègue** (Nathalie), « Une forte segmentation des emplois dans les activités de service », *Économie et Statistique*, vol. 4, n° 344, 2001, p. 81-108.
- Chenu** (Alain), « Les ouvriers et leurs carrières : enracinements et mobilités sociales », *Sociétés Contemporaines*, n° 14-15, 1993, p. 79-92.
- Davie** (Grace), *La Religion des Britanniques. De 1945 à nos jours*, Genève, Labor et Fides, 1996, 266 p.
- Davis** (Fred), « The Cabdriver and His Fare : Facets of a Fleeting Relationship », *American Journal of Sociology*, vol. 65, n° 2, 1959, pp. 158-165.
- De Beauvais** (Rémi), **Menger** (Pierre-Michel), **Vauclaire** (Caude) et al., *Le Spectacle vivant*, La Documentation française, coll. Prospective-emploi, 1997, 442 p.
- Deutscher** (Irwin), « The Gatekeeper in Public Housing », in I. Deutscher, E. J. Thompson (dir.), *Among the People : Encounters with the Poor*, New York, Basic Books, 1968, 408 p., p. 38-52.
- Dewey** (John), *Art as Experience* (1934), Perigee Books, New York, Berkeley, 1980, 355 p.

- Dubois** (Vincent), *La Vie au guichet. Relations administratives et traitement de la misère*, Économica, Paris, 2003, 202 p.
- Goubert** (Georges), « Emploi », in Michel Corvin (dir.), *Dictionnaire encyclopédique du théâtre*, Larousse, Paris, 2001, vol. II, 1894 p., p. 569-572.
- Guide-annuaire du spectacle vivant 2002-2003*, éditions du Centre national du Théâtre, Paris, 2002, 1279 p.
- Faulkner** (Robert, R.), *Music on Demand : Composers and Careers in the Hollywood Film Industry* [1983], Transaction, New Brunswick (N. J.), 2003, 281 p.
- Faulkner** (Robert, R.) et **Anderson** (Andy, B.), « Short-Term Projects and Emergent Careers : Evidence from Hollywood », *American Journal of Sociology*, 1987, n° 92, p. 872-909.
- Goffman** (Erving), *Asiles, étude sur la condition sociale des malades mentaux* [1961], Minuit, Paris, 1968, 447 p.
- Goffman** (Erving), *La Mise en scène de la vie quotidienne*, vol. I : *La Présentation de soi*, Minuit, Paris, 1973, 251 p.
- Gold** (Ray), « Janitors versus Tenants : A Status-Income Dilemma », *American Journal of Sociology*, vol. 67, n° 5, mars 1952, p. 486-493.
- Griff** (Mason), « The Recruitment and Socialization of Artists », in M. Albrecht, J. H. Barnett, Mason Griff (dir.), *The Sociology of Art and Literature*, Praeger Publishers, New York, Washington, 1970, 752 p., p. 145-158.
- Hervieu-Léger** (Danièle), *La Religion en miettes ou la question des sectes*, Calmann-Lévy, Paris, 2001, 222 p.
- Hoggart** (Richard), *La Culture du pauvre* (1970), Minuit, Paris, 1998, 420 p.
- Hughes** (Everett, C.), « Dilemmas and Contradictions of Status », *The American Journal of Sociology*, vol. 50, n° 5, mars 1945, p. 353-359.
- Hughes** (Everett, C.), *Students' Culture and Perspectives : Lectures on Medical and General Education*, University of Kansas Law School, Lawrence (Kansas), 1961, pp 28-29.
- Hughes** (Everett, C.), *Le Regard sociologique*, éditions de l'EHESS, Paris, 1996, 344 p.
- Jeauntet** (Aurélie), « À votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, n° 45, 2003, p. 191-209.
- Lipsky** (Michael), *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*, Russel Sage Foundation, New York, 1980, 244 p.
- Lyon** (Eleanor, J.), *Behind the Scenes : the Organization of Theatrical Production*, thèse de doctorat non publiée, Northwestern University, Evanston, Illinois, 1975, 322 p.
- Mauss** (Marcel) *Sociologie et anthropologie*, Quadrige / PUF, Paris, 1950, 482 p.
- Menger** (Pierre-Michel), *La Profession de comédien. Formations, activités et carrière dans la démultiplication de soi*, ministère de la Culture et de la Communication, Département des études et de la prospective, Paris, 1997, 455 p.
- Menger** (Pierre-Michel), *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Seuil, coll. La République des Idées, Paris, 2002, 96 p.
- Menger** (Pierre-Michel), *Profession artiste. Extension du domaine de création*, éditions Textuel, coll. Conversations pour demain, 2005, 109 p.
- Menger** (Pierre Michel), *Les intermittents du spectacle. Sociologie d'une exception*, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 2005, 286 p.
- Miller** (Stephen J.), « The Social Base of Sales Behavior », *Social Problems*, vol. 12, n°1, 1964, p. 15-24.
- Moulin** (Raymonde), « De l'artisan au professionnel : l'artiste », *Sociologie du travail*, n° 4, 1983, p. 388-403.
- Paradeise** (Catherine), *Les Comédiens, Profession et marchés du travail*, PUF, Paris, 1998, 271 p.
- Peneff** (Jean), *L'Hôpital en urgence*, Anne-Marie Métailié, Paris, 1992, 256 p.
- Peretz** (Henri), « Le vendeur, la vendeuse et leur cliente », *Revue française de sociologie*, N° 33, 1992, p. 49-72.
- Pinto** (Jacqueline), « Le secrétariat, un métier très féminin », *Le Mouvement social*, n° 140, juillet-septembre 1987, p. 121-133.
- Pinto** (Jacqueline), « Une relation enchantée, la secrétaire et son patron », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 81-85, 1990, p. 31-48.
- Pinto** (Vanessa), Cartron (Damien) et Burnod (Guillaume), « Étudiants en fast-food : les usages sociaux d'un petit boulot », *Travail et Emploi*, n° 83, juillet 2000, p 139-156.
- Proust** (Serge), « La communauté théâtrale, entreprises théâtrale et idéal de la troupe », *Revue française de sociologie*, vol. 44, n° 1, 2003, p. 93-113.

- Roth** (Julius, A.), « Some Contingencies of the Moral Evaluation and Control of Clientele : The Case of the Hospital Emergency Service », *American Journal of Sociology*, vol. 77, n° 5, 1971, p. 839-856.
- Roy** (Donald), *Un sociologue à l'usine. Textes essentiels de sociologie du travail*, traduit de l'anglais sous la direction de Jean-Pierre Briand et Jean-Michel Chapoulie, La Découverte, Paris, 2006, 244 p.
- Roy** (Simon, N.), « Accords de collaboration et réseaux locaux », *Sociétés Contemporaines*, n° 22-23, 1995, p. 1
- Schelling** (Thomas), « An Essay on Bargaining », *American Economic Review*, vol. 46, juin 1956, pp. 281-306.
- Seys** (Baudouin), **Gollac** (Michel), « Les employés », *Économie et Statistiques*, n° 171-172, 1984, p. 109-118.
- Strauss** (Anselm L.), *Miroirs et masques. Une introduction à l'interactionnisme* [1989], Anne-Marie Métailié, Paris, 1992, 191 p. (1992a)
- Strauss** (Anselm L.), *La Trame de la négociation, sociologie qualitative et interactionnisme*, textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger, L'Harmattan, Paris, 1992, 319 p. (1992b)
- Thélot** (Claude), « Les fils de cadres qui deviennent ouvriers », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n°2, 1979, p. 409-430.
- Veneau** (Patrick), « Évolution de la mobilité et accès à la position de technicien », *Sociétés Contemporaines*, n° 22-23, 1995, p. 185-206.
- Villette** (Michel), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, La Découverte, Paris, 2005, 292 p.
- Weber** (Max), *Économie et Société*, vol. 1 : *Les Catégories de la sociologie*, Pocket, coll. Pocket classiques, 1995, 410 p.
- Weber** (Max), *Sociologie des religions*, Gallimard, coll. Bibliothèque des sciences humaines, Paris, 1996, 546 p.
- Whyte** (William Foote), « The Social Structure of the Restaurant », *American Journal of Sociology*, jan. 1949, vol. 54, pp. 302-310.
- Zuckerman** (Ezra, W.), **Kim** (Tai-Young), **Ukanwa** (Kalinda), **von Rittman** (James), « Robust identities or Nonentities ? Typecasting in the Feature- Film Industry », *American Journal of Sociology*, vol. 108, n° 5, mars 2003, p. 1018-1074.69-184.

## précarité en échange

enquête sur l'implication au travail

celia bense ferreira alves

Raoul et Dylan sont acteurs, Alex est metteur en scène, Pascal régisseur, Isabelle habilleuse, Gérard et Ugo placeurs. Dans ce théâtre, ils sont cadres, techniciens, employés : permanents, intermittents ou vacataires ; participants de longue date, ou ne faisant que passer. Tous travaillent pour qu'existent des spectacles exigeants et régulièrement auréolés de succès. Mais derrière la scène se joue au quotidien un autre drame, dont le canevas est partagé par toute entreprise productrice de biens et de services.

Quels sont les ressorts et les motifs de l'implication au travail ? Pour quelles raisons souhaite-t-on se maintenir dans une organisation donnée ? Et quel prix chacun est-il prêt à payer pour cela ? En échange de leur participation à une entreprise à l'image gratifiante et de la fréquentation d'un patron charismatique, certains consentent en effet à une situation d'emploi instable, et limitent leur possibilité d'accéder à un emploi de meilleur niveau.

En suivant sur le long terme la vie de ce théâtre, Celia Bense Ferreira Alves s'est employée à dévoiler les tenants du jeu complexe qui, au-delà des contraintes du marché du travail, lie entre eux les membres d'une organisation et les font adhérer à son style de fonctionnement. Au risque, pour certaines catégories de personnel, d'une précarité masquée par la valeur accordée dans notre société à certains biens symboliques.

*Celia Bense Ferreira Alves est sociologue. Chercheuse associée au Groupe de recherche sur l'éducation, le travail et les institutions (GETI), elle enseigne à l'université Paris 8 Vincennes.*

aux lieux  
d'être

[www.auxlieuxdetre.com](http://www.auxlieuxdetre.com)

19,50 €



9 782916 063195