



HAL
open science

Développer La Fiabilité Du Travail : Les Différentes Formes De Perception Comme Outil

Camille de Bovis

► **To cite this version:**

Camille de Bovis. Développer La Fiabilité Du Travail : Les Différentes Formes De Perception Comme Outil. XVIIe Congrès de l'AGRH - Le travail au coeur de la GRH, Nov 2006, reims, France. halshs-00743662

HAL Id: halshs-00743662

<https://shs.hal.science/halshs-00743662>

Submitted on 19 Oct 2012

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.

DEVELOPPER LA FIABILITE DU TRAVAIL : LES DIFFERENTES FORMES DE PERCEPTION COMME OUTIL

Camille de BOVIS

Doctorante en Science de Gestion

CEROG

Institut d'Administration des Entreprises

Clos Guiot

PUYRICARD

camille.de-bovis@iae-aix.com

Résumé :

A travers deux dimensions du travail, en tant qu'action et comme signification, notre communication cherchera à déterminer, comment celui-ci, s'articule dans la mise en place de processus fiables. Selon Hall [1979 ; p.89] « Les règles qui commandent notre perception et notre ignorance de la vie ne sont pas simples. Il faut tenir compte d'au moins cinq groupes d'éléments disparates. » Nous nous intéresserons plus aux perceptions incluses dans le processus de travail, comme outils de développement de la fiabilité liée au travail dans sa considération comme résultat. L'idée directrice est de chercher à comprendre comment, dans un travail collectif artistique, la perception joue un rôle central sur le travail à la fois en tant qu'action et signification, et peut le rendre plus fiable ?

Pour parvenir à cerner la question avec plus de précision, nous chercherons à comprendre quels processus jouent dans la mise en place de la fiabilité du travail à travers la revue de littérature, puis nous enrichirons ces propos par l'analyse d'observations de terrain. Nous avons choisi comme lieu d'étude des opéras français.

Nous nous baserons sur la mise en perspective de plusieurs études effectuées dans des opéras. La première des études a été effectuée à L'Opéra de Marseille pendant la production de « La neige en Août », en 2005, et la seconde effectuée à l'Opéra Bastille, à Paris pendant la production de « Adriana Mater », en 2006. La méthodologie se base sur deux cas extrêmes [Starbuck, 2003]. Les données ont été récoltées grâce à l'observation lors d'une immersion totale dans chaque théâtre et grâce à une série d'entretiens pour chaque production.

Mots-clés : fiabilité, coordination, perception

LE TRAVAIL FIABLE, COORDINATION DE FACTEURS HUMAINS ENTRE SENS ET ACTION.

Une préoccupation : la nécessité de développer la fiabilité dans le travail

Actuellement, les organisations sont confrontées à un monde extrêmement incertain déroutant, déconcertant [Baumard, 1994]. Malgré les subtilités notées entre ces différentes nature du monde des organisations [Weick, 1995], celles-ci sont obligées d'y faire face en développant des processus fiables [Roberts, 1990].

Dans ces organisations, deux manières d'aborder le thème du travail peuvent être envisagées:

Le travail, comme une forme, un plan, ou un programme. Il existe pour donner une idée directrice, ou une vision aux acteurs internes et externes de l'organisation.

Le travail comme action en cours d'exécution, un cheminement pour atteindre les buts de l'organisation. Cette compréhension du travail s'appuie sur une perspective weickienne.

Ces deux angles de vision sont complémentaires. A travers ces deux compréhensions, notre communication cherchera à déterminer comment le travail, à la fois comme action et comme signification, peut jouer un rôle dans la mise en place de processus fiables. Selon Hall [1979 ; p.89] « Les règles qui commandent notre perception et notre ignorance de la vie ne sont pas simples. Il faut tenir compte d'au moins cinq groupes d'éléments disparates. Ce sont le sujet ou l'activité, la situation, le statut dans un système social, l'expérience passée et la culture. » Nous observerons l'expression du travail à travers ses éléments à la base de toute organisation.

Pour articuler notre recherche nous utiliserons un corpus théorique développé par un ensemble de chercheurs de l'université de Berkeley (Roberts, Weick, Rochlin, La Porte...), celui des « High Reliability Organisation », HRO. Selon Roberts [1990, p.102] ces structures sont « des organisations qui agissent exemptes de toutes erreurs sur des périodes longues » et à dans lesquelles « la fiabilité de la performance rivalise avec la productivité en tant que but dominant ». Les HRO, sont liées à la perception du contenu que représente un travail fiable, et résultent de la mise en place de processus de travail adaptés à l'atteinte d'un tel but. Les HRO insistent sur la place des acteurs de l'organisation et leur coordination. Kolb, Rubin, et MCintyre, [1976 ; P .221] affirment que : « Un autre élément important dans le processus de perception interpersonnelle se situe dans l'interaction sociale normale est fondamentalement conservatrice – les normes sociales visent à préserver les perceptions et les schémas d'interactions existants. ». Nous envisagerons le travail fiable face aux schémas existants et en construction dans les relations interpersonnelles.

Cette communication se base sur la mise en perspective de plusieurs études de terrain [Yin 1994] effectuées dans des opéras. Nous pouvons alors faire notre les mots de Becket : « J'ai considéré l'art comme un travail, en m'intéressant plus aux formes de coopération mise en jeu par ceux qui réalisent les oeuvres qu'aux oeuvres elles-mêmes ou à leur créateurs au sens traditionnel. » [Becket, 1988, p.21]. La première des études a été effectuée à L'Opéra de Marseille pendant la production de « La neige en Août », en 2005, et la seconde effectuée à l'Opéra Bastille, à Paris pendant la production de « Adriana Mater », en 2006. Celles-ci ont été menées sous la forme d'un double accès au terrain. La méthode anthropologique, plus adaptée pour capter les subtilités du travail en cours, a été complétée par un recueil de

données axées sur les perceptions des acteurs de ces organisations. L'anthropologie américaine, dont les principaux représentants sont Geertz, Mead et Benedict s'intéresse spécialement aux modes de pensée et d'action des êtres humains. Dans une même optique, nous avons tenté de tirer une interprétation générale par la mise en perspective de nos cas et de dépasser une simple étude ethnographique descriptive des us et coutumes [Simon et Bibeau, 2004]. Ce double accès permettant également de prendre en compte les deux dimensions du travail précédemment exposées.

Une vision pragmatique du travail basée sur la construction du sens collectif

Le travail est une activité ayant une place importante dans la vie humaine. Mais ce concept concerne des réalités tellement différentes qu'il est toujours complexe de se pencher sur le sujet. Le travail en tant qu'activité professionnelle s'applique à la production, à la création et parfois à l'entretien de quelque chose. Il est nécessaire d'aborder le sujet de manière pragmatique et de le lier directement aux facteurs humains. Ceux-ci sont partout présents dans le monde de l'industrie, et dans l'utilisation de systèmes techniques qui sont « (encore) nécessairement mis en jeu par des hommes, avec leurs qualités, leurs besoins, et leurs défauts. » [Amalberti, 1998]. L'auteur précise qu'étudier l'Homme travaillant oblige à le considérer autrement que s'il s'agissait d'un composant à réguler grâce à des outils sophistiqués.

La considération pragmatique du travail nous oriente vers une approche utilisant la théorie des HRO et weickienne. En effet, le chercheur articule toutes ses recherches sur l'homme en action, mais également sur l'homme en relation. Nous voulons observer cette vision du travail : comme action des acteurs, et également comme résultat de l'action. Ces hommes en actions ne sont jamais de simples exécutants, mais des personnes qui agissent par le sens. Weick est proche du philosophe Siewerth [1957] qui affirme « L'être humain peut se construire grâce au sens qu'il donne et qu'il reçoit » l'auteur, par deux affirmations, éclaire le lecteur sur le sens qu'il donne de ce qu'est l'être en construction: « le « sens » est tout simplement la réalité sentie, touchée du doigt, testée par le goût, éclairée et écoutée, la dotation d'être de la conception. » [Siewerth, 1957, p.164]. La seconde explication concerne le sens comme capacité de construction de l'homme: « le mot « sens » n'est métaphysiquement pas différent quand il énonce la force du sens et la force de la conception de l'homme, ou quand il dit l'essence, la signification d'une chose ou d'une mission. ». Ces conceptions du sens, partagées par Weick, sont à rapprocher des deux conceptions du travail exposées. Weick développe la notion de sensemaking. Dans cette optique, les conceptions du travail sont liées. Il affirme que le « Sensemaking est également social quand les personnes coordonnent leurs actions par des voies différentes que les significations partagées quand les actions conjointes sont coordonnées par des significations équivalentes (Donnellon, Gray, & Bougon, 1986) » [Weick, 1995 ; p.42]. Le travail en tant que forme et en tant qu'action s'inscrit dans cette dimension sociale.

Considérer la fiabilité : un moyen et une fin dans le travail.

Le travail, action collective, tend à développer des systèmes performants et fiables. L'expression du travail dans la vie professionnelle correspond à une recherche de performance. « La réalité est plus simple. Si l'on admet que les facteurs humains sont un

exercice professionnel [...] L'approche facteurs humains financée par l'industrie, et qui crée le métier « facteurs humains », est centrée sur l'amélioration de la performance de la composante humaine (fiabilité, productivité). » [Amalberti, 1998]. L'auteur indique la fiabilité comme un élément d'amélioration associé à la performance. Cet élément de fiabilité semble prépondérant à considérer dans le travail, plus qu'uniquement pour sa productivité. C'est pourquoi nous avons souhaité lier la notion de travail au principe de « High Reliability Organisation ».

Quelque soit le travail exercé, les personnes doivent le mener à bien. Le courant développé par Roberts traitant de la fiabilité est un moyen d'aborder cette notion. Afin de cerner le concept de « High Reliability Organisation » (HRO) cinq dimensions conceptuelles sont à considérer : contrôle, multiplicité, visibilité, sauvegarde, et adaptabilité. Les cinq dimensions conceptuelles se présentent sous la forme de modes d'action. Ils alimentent des préconisations sur ce que l'organisation doit entreprendre, telle que la communication d'une image directrice, et soulignent l'importance de la communication interpersonnelle à propos de l'accommodation de ces idées [Roberts, Bea, Barthle ; 2001, p.71]. Les chercheurs se situent bien dans l'approche pragmatique, touchant à l'exécution du travail et à sa forme. D'autre part, le fait de considérer les HRO rapproche forcément de l'évocation d'une incertitude sous-jacente, omniprésente. Les cinq dimensions sont les éléments utilisés pour faire face à l'incertitude et à la complexité. Comme l'a rappelé Roberts [1990, p.103], la préoccupation des HRO croît avec la littérature sur le management de crise. Mais contrairement à Perrow [1999] pour qui les accidents normaux sont un problème endémique, les HRO ont pour but d'éviter cet écueil. L'observation des HRO permet d'échapper aux expériences dramatiques telles que celles observées dans des situations telles que Bhopal, Challenger [Vaughan, 1990] ou le crash de Tenerife [Weick, p.1990], provoquées par des déficiences dans le travail. Pour ce faire les organisations recherchent des systèmes de contrôle et régulation. Le travail dans ces situations s'articule à l'incertitude et à la complexité.

Roberts, dans ses articles, identifie plusieurs pôles caractéristiques en interne des organisations qui font d'elles des HRO : les redondances, les simulations, une structure organisationnelle stricte, une prise de décision décentralisée, un apprentissage des erreurs, la prévention, un bon entraînement, l'expérience personnelle comme un pré-requis. L'approche de l'organisation se fixe sur l'action, au travail effectué. Weick [2004 ; p.663] identifie six pratiques institutionnalisées dans les HRO : 1) Un développement des connaissances important ; 2) L'entretien d'une grande variété d'interprétations ; 3) La différenciation des idées et arguments ; 4) L'écoute de l'autre ; 5) Un travail pour réconcilier les différences ; 6) L'engagement à revoir et à mettre à jour tout ce qui est particulièrement simple en établissant une ligne directrice pour les actions.

Roberts [1990; p.106] souligne également qu'il faut « prêter attention aux processus dans leurs contextes globaux ». L'organisation doit être en constante adaptation pour s'insérer dans les processus liés aux contextes, pour être hautement fiable. Le travail, comme processus, est toujours lié à la structure qui le porte. Il semble important de considérer à la fois le concept de coordination et de perception, éléments liant les hommes à leurs structures, et également des dimensions constitutives du travail.

Les dimensions collectives et de coordinations liées au travail.

Le travail n'est pas un acte isolé. Le lien entre les tâches des acteurs engagés dans une structure, et leur coordination, leur permet de correctement s'adapter, s'ajuster. Ce sont ces mécanismes qui permettent l'émulation entre les membres. Ces mécanismes s'observent dans

un espace de travail défini. Becker les alimente en définissant le concept de convention. Les conventions sont des tremplins pour atteindre une adaptation ou un ajustement effectif, menant à une organisation hautement fiable. « Le concept de convention [...] peut se substituer à des notions aussi familières au sociologue que celles de normes, de règles, de représentations collectives, de coutumes et d'habitudes. Toutes ces notions renvoient à des idées et des formes de pensées communes qui sous-tendent les activités de coopération d'un groupe de personnes. » [Becker, 1988, p.55]. Le travail est tributaire de certaines notions et de la mise en place de coopérations. C'est aussi ce qu'affirme Cabin, expliquant que l'incertitude va être vecteur de coopération : « L'action collective, objet de l'organisation, est toujours soumise à une masse d'incertitudes, donc de décisions à prendre qui structurent les coopérations et les conflits dans l'organisation. » [Cabin & al. , 1999, p.41]

L'intégration sociale est facilitée s'il existe « une signification déterminante de ce qui est apporté par des éléments extérieurs aux unités de travail, entre autres choses, pour une plus grande motivation des membres, une baisse de l'absentéisme au travail, une baisse des conflits dans les projets, une meilleure coordination, l'acceptation des normes de groupe, et une meilleure satisfaction au travail. » [Aladwani, 2002]. La perception de la signification donnée par des membres extérieurs à l'exécution occupe une place importante dans la mise en place d'un travail fiable. C'est une sorte de marque de reconnaissance guidant d'action. Le contenu de cette reconnaissance n'est pas toujours aussi important que le simple fait qu'elle existe. Ce fait est expliqué par Goffman : « Puisque chacun des participants d'une entreprise est intéressé, pour des raisons différentes, à sauver sa propre face et celle des autres, il s'ensuit naturellement une coopération telle que tous puissent atteindre leur but commun mais diversement motivé. » [Goffman, 1993, p.29]. Il articule la coordination et l'interaction sociale comme un jeu de figurations partagées. Le travail considéré sous les deux formes de la signification et de l'action en cours procède d'un ensemble de processus de perceptions et doit aussi être compris à travers les processus cognitifs.

L'origine des processus cognitifs constituant le travail musical

Dans l'observation concernant la focalisation sur le travail dans les opéras, les perceptions et figurations partagées s'attachent à l'expression artistique. Comme l'exprime Geertz : « La variété de l'expression artistique découle de la variété des conceptions qu'ont les hommes de la façon dont sont les choses, et appartiennent en fait à la même variété. » [Geertz, 2003, p.150]. Le sens du travail et de l'action est (ou n'est pas) transporté et partagé par les acteurs de l'organisation, grâce à leurs conceptions divergentes ou semblables fixées dans leur cadre de pensée.

Les opéras coordonnant le travail d'un grand nombre de musiciens, il est intéressant de revenir sur les processus cognitifs étudiés dans le but de créer et d'exécuter une pièce musicale. Un ensemble d'études touchant au travail musical détaille ce cheminement. Le schéma de Kurkela, proposé ci-dessous, identifie deux phases nécessaires à l'exécution d'un travail musical.

Cette analyse proposée par Kurkela concerne uniquement l'analyse du travail d'un musicien. Or nous avons affirmé dans le début de cette communication que le travail ne devait pas être considéré de manière individuelle. Le travail est soit le fait de coordination d'acteur, soit une forme commune partagée dans ses significations. L'exécution musicale proposée n'est plus à considérer de manière isolée. Ce ne sont pas une interprétation et une exécution qui doivent être associées pour définir le travail de l'exécution finale mais un ensemble d'interprétations et d'exécutions inter-mêlées, induisant des rétroactions hypercomplexes.

La perception : élément commun de l'interprétation et l'exécution du travail artistique

L'interprétation et l'exécution évoquées du travail sont multiples, changeantes et liées aux facteurs humains. Les individus au travail doivent percevoir ces ensembles d'éléments. Hall souligne la complexité liée au phénomène. Il insiste sur ce qu'il nomme des « groupes éléments disparates ». Ceux-ci concernent « le sujet ou l'activité, la situation, le statut dans un système social, l'expérience passée et la culture. » [Hall, 1979 ; p.89]. Ces éléments sont à lier au concept d'attention et ses cinq éléments qui permettent de rendre fiable le travail grâce à la capacité à découvrir et gérer ses événements inattendus. [Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 1999, p89]. Les cinq dimensions de l'attention proposées par Weick et ses collègues sont : la préoccupation envers les erreurs, la capacité à simplifier les interprétations, la sensibilité aux opérations, l'engagement dans la résilience, la spécification des structures. Chaque dimension doit faire l'objet d'une perception attentive des acteurs du travail.

Nous penchant sur l'importance que prend la perception des acteurs nous évoquons les travaux de Kolb, Rubin, et MCintyre, [1976 ; p.221] et reprenons leur affirmation : « Un autre élément important dans le processus de perception interpersonnelle est que l'interaction sociale normale est fondamentalement conservatrice – les normes sociales visent à préserver les perceptions et les schémas d'interaction existants. ». Ces perceptions vont mener les acteurs à se comparer et se situer par rapport à l'ensemble des autres acteurs travaillant dans le secteur. Pour Schnapper les perceptions entretiennent leurs propres constructions: « le seul fait qu'il y ait une étiquette servant à catégoriser les gens et à les ranger dans différents groupes peut affecter la perception des individus que l'on range dans ces groupes, de sorte que l'observateur exagèrera la ressemblance [...] et de plus exagèrera plus encore les différences... ». [Schnapper, 1998, p. 141] cette observation est également soulignée par Assaad et Klein [Assaad et Klein, 1998, p.14] Les différences perçues entraîneraient une considération de la différence encore plus importante. Le concept de causalité circulaire de Merton entre en vigueur. Si ces différences génèrent un manque de confiance, la gestion mise en place dans l'organisation s'en trouve d'autant plus complexifiée. Mais, la considération de la persistance de certaines images fixées par une perception est importante. Les perceptions doivent faire l'objet de remise en cause, pour ne pas diminuer la fiabilité du travail : « quoiqu'il en soit les justifications des personnes tendent à avoir une ténacité considérable, elles ont tendance à influencer les perceptions et actions ultérieures, et elles focalisent de manière disproportionnée sur les informations qui confirment leur validité plus que celles qui les réfutent. » Weick et Sutcliffe [2003 ; p.78]. Le moyen de faire face à la persistance non justifiée de certaines perceptions est d'introduire un sens [Siewerth, 2001, p.169]. Cette sorte de perception fait l'objet d'une considération« différenciée de l'univers, [qui] fonde une multitude de relations qui sont en évolution continue » [Schnapper, 1998 ; p.46]. Pour s'inscrire dans un travail fiable les perceptions vont être un moyen de s'investir dans des enjeux. Le lien entre l'action et le sens est également évoqué par Dutton et Duckerich [2001;

p.544] «les perceptions des enjeux importants sont d'importants prédicateurs de la bonne volonté à s'investir dans les enjeux (Dutton, Stumft & Wagner 1990) ».

Méthodologie :

Les résultats proposés sont issus de deux études de cas [Yin 1994] effectuées à l'Opéra de Marseille et l'Opéra Bastille, étape intermédiaire d'une recherche plus large. Chaque opéra observé est considéré comme une entité, orientée vers un travail unique, dans laquelle émergent et se développent des comportements collectifs complexes entre de multiples acteurs. Il y a à la fois un intérêt axé sur un travail unificateur, et la prise en compte de multiples travaux, hétérogènes, portés par les hommes.

De ce substrat nous avons voulu extraire les observations selon la démarche de la « Théories Enracinée » [Glaser et Strauss, 1967, Strauss et Corbin 1998]. La méthode de l'étude de cas est adaptée à cette recherche. Elle « rend compte de la complexité d'un phénomène, en mettant l'accent sur le caractère naturel, holistique, phénoménologique de l'approche » [Moscovici, Buschini, 2003, P.158]. Nous avons mené l'enquête en effectuant un double accès au terrain. Nous avons procédé par observation directe [Yin 1994], grâce à une immersion totale dans les structures pour la durée d'une production (1 mois, pour l'Opéra de Marseille, plus de 14 heures par jour, et 2 mois pour l'Opéra de Paris, plus de 8 heures par jour), puis grâce à une enquête menée sous forme d'entretiens semi-directifs (une quinzaine à Marseille et une vingtaine à Paris). Les entretiens suivaient un guide d'entretien spécifiant quatre thèmes principaux: 1) les expériences antérieures de l'interviewé, 2) l'organisation que l'interviewé adopte dans son travail de manière générale, et le travail spécifique sur la production observée, 3) comment le travail est articulé en cas d'événements inattendus, déconcertants, 4) enfin, les éléments à développer pour produire un spectacle fiable et de qualité. Pour avoir une vision exacte nous avons cherché à diversifier au maximum le profil des personnes interrogées. Cependant nous avons choisi de privilégier des interlocuteurs engagés dans l'action de production du spectacle. Les entretiens ont été menés principalement avec les chanteurs, les instrumentistes, le chef, le metteur en scène, et toutes les personnes non visibles de la salle durant le spectacle, mais présentes en coulisses. Des entretiens complémentaires ont été menés avec les travailleurs ayant des profils plus « administratifs ». Nous avons interrogé dans les deux opéras des personnes de statuts similaires. Les observations ont fait l'objet de prise de notes permanentes lors des présences des différents acteurs de la structure, durant les heures de travail, et également pendant les périodes précédant et ponctuant le travail, ainsi que pendant les moments de pause. Les éléments principalement observés étaient : les relations entre acteurs, les éléments inattendus ayant une incidence le travail, l'évolution du spectacle/des répétitions. Ce croisement méthodologique permet à la fois la récolte de données en cours de production [ancrée dans l'action] et une focalisation sur la perception qu'ont les acteurs de cette action. Les objectifs étant de déterminer : 1) comment les opéras réussissent à être des structures fiables dans la mise en place des « produits/services » qu'ils proposent, 2) quels sont les éléments essentiels au développement des processus fiables.

La recherche est effectuée de manière émique : l'étude est conçue à l'intérieur du système, prenant compte une « compréhension étroite ». [Geertz 2002,1996 ; Pike 1967 ; Headland, Pike, Harris 1990]. La compréhension progresse grâce à des méthodes de mesures personnelles basées sur l'expérience [Lee, 2002], l'observation des comportements, et la

représentation laisse place à l'expression des acteurs. La compréhension est avant tout vécue au sein d'une culture. Ce type de recherche est facilité par la familiarité du chercheur avec le terrain qui est également chanteuse lyrique. Pour cette recherche la chercheuse a été intégrée aux opéras en tant que stagiaire « chercheur » et n'a pas pris part à la construction du spectacle afin de se concentrer sur la récolte des données à temps complet. Un double statut de chercheuse et chanteuse ne permettant pas d'effectuer les deux travaux correctement. Le choix de ces opéras a été motivé par leurs structures. Nous avons laissé aux structures hôtes le choix du spectacle sur lequel travailler spécifiant que le travail devait être un opéra et non un ballet. Chaque spectacle est unique, ainsi que chaque théâtre, ce sont les processus de construction de travail qui sont ici étudiés.

	Observations	Entretiens	Sources secondaires
Opéra de Marseille	1 mois, + de 14 heures par jour, 7jours/7	14	HARRIS, (1984), <i>Histoire de l'opéra de Marseille</i> . Thèse de l'université d'Aix-Marseille. ROUBAUD, (1987), <i>L'opéra de Marseille (1685-1924)</i> .
Opéra Bastille	2 mois, + de 8 heures par jour, 6jours/7	20	AGID, TARONDEAU, (2006), <i>L'opéra de Paris. Gouverner une grande institution culturelle</i> . JOURDAA, (2004), <i>La vie quotidienne à l'opéra aujourd'hui : de Garnier à Bastille</i> . de SAINT PULGENT, (1991), <i>le syndrome de l'opéra</i> . FRANCOIS, (1998), <i>Audiovisuel et Musique Sérieuse, une comparaison internationale</i> , étude effectuée pour l'Opéra National de Paris.

L'OPÉRA BASTILLE ET L'OPÉRA DE MARSEILLE : CONFRONTATION DE « CAS EXTREMES »¹ [Starbuck, 1993]

Les deux opéras étudiés ont des physiologies très différentes.

L'Opéra Bastille, est l'un des deux opéras composant l'Opéra de Paris, il comprend l'une des plus grandes salles du monde, rivalisant avec le MET et le Wiener StaatsOper, grâce à ses 2700 places [Agid et Tarondeau, 2006, p.169]. La salle Bastille est associée au Palais Garnier, les deux salles ont une capacité d'accueil de 4450 places. Les ressources immobilières, premières visibles, sont particulièrement représentatives du fossé existant entre l'Opéra de Paris et le reste des opéras français, mais il est intéressant de se pencher sur le nombre des employés, et des métiers présents dans l'organisation. « Le travail d'une journée qui réunit Bastille et Garnier concerne des milliers de personnes et des centaines de corps de métier. » [Jourda, 2004, p.273]. Face à ces éléments quantitatifs, les opéras régionaux, bien que nécessitant un nombre important d'acteurs au travail, n'affichent que quelque centaines d'intervenants quotidiennement en action, regroupés dans quelques dizaines de professions différentes : « Il y a 200 personnes qui travaillent en même temps sur la même chose, donc il faut tout coordonner » (Adjoint du Directeur Technique). C'est le cas de l'opéra de Marseille. Cet élément de distinction entraîne des différences de fonctionnements dans les opéras, comme la capacité d'alternance des spectacles, quasiment quotidienne, uniquement possible dans les grandes majores. Mais les principes d'organisation du travail sont globalement comparables.

Nous présenterons le travail dans les opéras, à travers la configuration organisationnelle générale, puis nous aborderons plus spécifiquement l'organisation du travail attachée à une production.

Les perceptions fixées sur les structures dans l'opéra

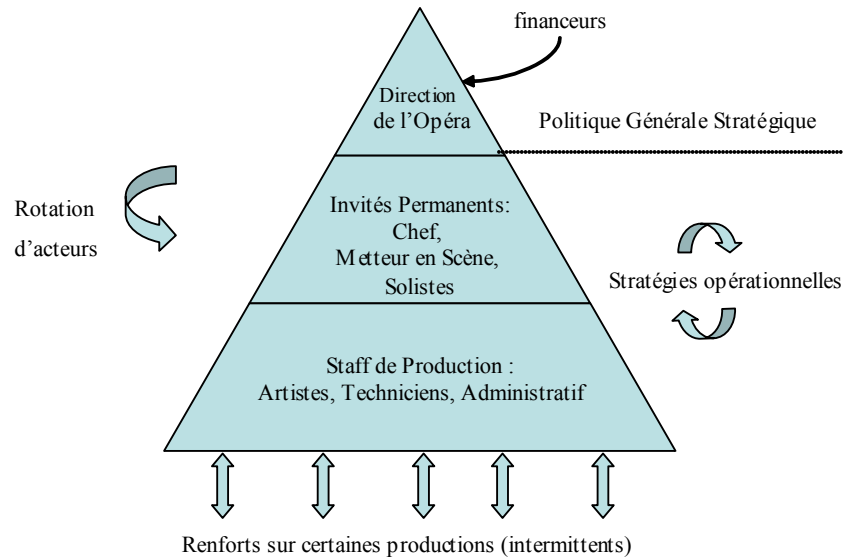
Quelle que soit la taille de la structure du théâtre observé, l'organisation du travail adopté est similaire. A première vue la structure semble très hiérarchisée. Cependant, une observation plus poussée permet de constater certains éléments de flexibilité particulièrement exacerbés. L'élément le plus saillant concerne le principe de rotation d'acteurs situé au niveau des invités permanents. Le terme d'invité permanent concerne une frange d'acteurs située hiérarchiquement au niveau intermédiaire. Ils sont invités, justement car ils ne restent dans la structure que pour la durée d'une production, mais le terme permanent est utilisé, car sur l'ensemble d'une saison, chaque production nécessite cet ensemble d'acteurs. Ces travailleurs, le chef et le metteur en scène (parfois leurs assistants) et les solistes (parfois leurs doublures) sont présents uniquement pour la durée d'un spectacle, sauf dans les très grandes « maisons », où ils peuvent en assurer plusieurs.

Un autre élément flexible, observable dans les opéras, concerne l'emploi de renforts sur certaines productions. Le phénomène est moins décelable que celui précédemment proposé, car l'ensemble des personnes employées est directement intégré aux équipes en place, d'autre part il n'y a pas de systématisme de la mesure.

¹ Par l'intermédiaire de cette méthode, Starbuck souligne la meilleure compréhension de phénomènes communs.

Le schéma suivant synthétise ces deux observations.

Figure 2 : Configuration Organisationnelle des opéras.



Ce schéma révèle une structure globalement fixe, mais jamais composée des mêmes acteurs. Le travail s'articule autour de deux fonctionnements stratégiques. Le premier fonctionnement stratégique est initié par la direction stratégique, il concerne la politique stratégique générale. Elle s'oriente vers l'extérieur de la structure pour justifier du travail effectué dans l'opéra vis-à-vis des financeurs et du public, mais se dirige aussi en interne sur le choix des invités et le fonctionnement général du staff de production. Le second fonctionnement stratégique s'articule uniquement en interne de la structure. Il se fixe sur les stratégies opérationnelles qui sont à la fois déléguées et partagées. La délégation stratégique se fait prioritairement à destination des invités permanents, essentiellement le chef et le metteur en scène. Historiquement, cette délégation n'a pas toujours été accordée à ces acteurs, plus aux grands solistes. La délégation se fait à destination de certaines personnes du staff de production, comme les chefs permanents des différents corps de métier, et les pianistes accompagnateurs. C'est toujours de manière ponctuelle en attendant l'intervention des invités. L'ensemble du staff de production doit être ouvert à ces deux modes de fonctionnements stratégiques qui vont peser sur son travail, à la fois dans son fonctionnement et dans son expression.

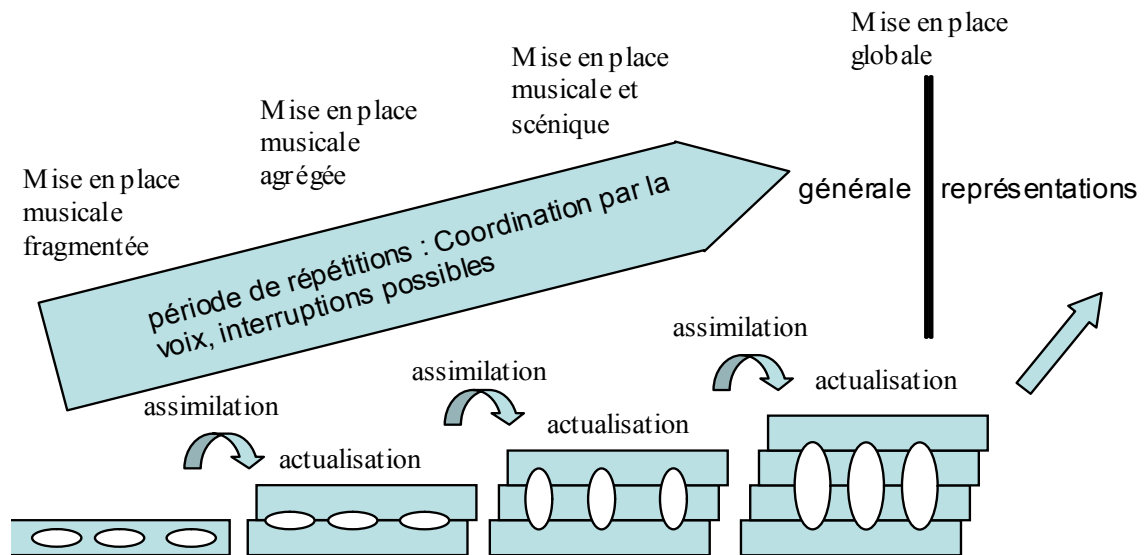
La considération du travail nécessaire pour un spectacle

Après avoir abordé l'organisation générale du travail au niveau de l'opéra, nous penchons plus spécialement sur la préparation précise d'une production.

L'organisation du travail lors d'une production suit un déroulement progressif, accompagné d'une montée en puissance de la concentration des acteurs. La concentration concerne le regroupement des acteurs, et des tâches en présence. Les premières mises en place, qu'elles

soient artistiques ou techniques sont effectuées de manière fragmentée. Les artistes du chœur ont un premier abord de l'œuvre lors de séances de déchiffrement effectuées par pupitre². Ce phénomène est observable pour l'orchestre qui travaille lors de partiels, lorsque la partition est particulièrement ardue. Au fur à mesure l'ensemble des répétitions intègre des éléments supplémentaires de l'expression artistique, pour arriver, le jour de la générale, à assembler l'ensemble des éléments nécessaires au spectacle : musique orchestrale et vocale, décors, costumes, accessoires. La figure représente cet enrichissement progressif.

Figure 3 : Construction d'une Production par les Coordinations Collectives



Le déroulement général suit normalement ce schéma, mais chaque production a ses particularités issues de l'œuvre et de l'organisation du travail de l'équipe d'artistes invités. Les cas observés étaient très différents, même si les deux œuvres étaient toutes deux des créations mondiales³. Les différences concernaient : 1) la forme du décor. Les décors adoptés à Marseille étaient très sobres en construction, essentiellement axés sur l'utilisation de projections sur un cyclo effectuée par l'intermédiaire d'une innovation technologique. Des invités projectionnistes étaient présents pour faire fonctionner cet élément, et une partie du travail des décors se déroulait aux cintres⁴.

² Ensemble des musiciens qui jouent la même partition. Dans le cas du chœur la séparation se fait normalement en quatre groupes qui correspondent chacun à un type de voix.

³ Ces opéras n'ont jamais été joués auparavant, étaient toutes deux l'œuvre de compositeurs vivants.

⁴ Partie supérieure de la cage de scène, non visible du public. On y enroule les éléments de décors inutilisés pendant la représentation

Au contraire, les décors adoptés à Bastille étaient essentiellement des constructions architecturales lumineuses. Le décor était situé sur une hauteur de deux mètres dans les dessous, nécessitant l'intervention des machinistes de plateau et non des cintriers.

Dans la première production les activations de toile se faisaient durant la production, alors que dans la seconde les changements d'éléments se faisaient pendant l'entracte.

2) la forme de l'œuvre. L'opéra présenté à Marseille utilisait la langue chinoise, une grosse partie de l'équipe artistique venait de l'opéra de Pékin, dans une coproduction fonctionnelle⁵, assez rarement observée dans les opéras.

La scène était occupée par un nombre important d'artistes, La fosse d'orchestre également car la partition comprenait certains instruments chinois inusités dans l'opéra traditionnel. La fosse ne suffisait pas, certaines loges latérales étaient utilisées.

Concernant la production de l'opéra Bastille, la décision du metteur en scène étant de présenter seuls les quatre solistes en scène, les chœurs n'occupaient pas cet espace. La fosse d'orchestre était pleine. Les chœurs placés en coulisse et l'utilisation de technologies particulières de bruitages électroacoustiques nécessitaient un système de sonorisation complémentaire.

3) l'espace architectural du théâtre. L'opéra de Marseille possède peu de dégagement sur les côtés. L'arrière de scène était occupé par les machines de projections. Il possède peu de salles de répétition. Les différents acteurs doivent se succéder pour travailler.

L'opéra Bastille s'oppose à cette description. Chaque groupe a un ou plusieurs espaces de répétition qui lui sont dédiés. Des espaces de stockage de décors côtoient la scène. Une salle très proche physiquement de l'espace scénique peut recueillir le décor, et permettre des répétitions dans des conditions quasiment identiques à celles du spectacle. Cette particularité permet de dédoubler l'espace temps, d'accélérer le montage du spectacle, et d'alterner les spectacles. Ce phénomène était associé au fait que seul quatre chanteurs étaient en scènes, les éléments visibles comme des costumes étaient peu nombreux donc rapidement disponibles pour les répétitions.

La construction de production «classique» a été particulièrement bouleversée dans ce cas. Dès la première répétition les chanteurs se trouvaient au milieu des décors, puis ont été rapidement accompagnés à l'orchestre, et l'enrichissement progressif ne s'est pas réalisé. Il s'est plutôt produit une sorte d'aller-retour entre des répétitions tantôt très complètes, tantôt un peu moins. Le phénomène a été noté par l'un des solistes : « la manière de travailler ici est très différente de ce qu'il se passe dans d'autres opéras. Comme on a quasiment tout dès le départ, on perd beaucoup de la dynamique habituelle des spectacles. C'est étrange, on n'a plus de repères. Même si l'exigence dramatique est extrême, et qu'on doit se concentrer dessus, c'est perturbant. On ne sait pas vraiment où on en est, si on va jouer demain ou dans trois semaines. »

Cet exemple montre significativement que la forme et l'action du travail à travers les répétitions, n'est pas seulement un élément structurel, mais recèle un sens, ici évoqué par le soliste comme une impulsion dynamique de l'action.

Le tableau regroupe les caractéristiques des deux opéras afin d'avoir une vision comparative. Il est basé à partir des données présentées dans les parties précédentes.

⁵ Dans le monde de l'opéra, les coproductions sont un phénomène très anciens, mais il se fixe généralement sur les financements de l'œuvre et les éléments partagés entre les différentes maisons concernent les décors, costumes est accessoires.

Tableau 1 : Comparaison des opéras

caractéristiques	Opéra de Paris	Opera de Marseille
l'opéra	2 salles avec scène : 4450 places	1 salle avec scène : 1837 places
	Couloisse 3 fois supérieur à la scène.	Peu de dégagement en couloisse et en arrière scène.
	1 salle de répétition identique à la scène	Pas de salle de répétition identique à la scène
	salles de répétitions en fonction des métiers (2 pour les chœurs, 1 pour l'orchestre...) + des studios (salle individuelle ou pour les groupes restreints)	1 salle de répétition à partager entre le chœur et l'orchestre + des studios (salle pouvant accueillir l'ensemble des chœurs)
	Pas de chef permanent, roulement de cinq chefs	Un chef permanent unique récemment nommé
	Alternance de spectacles	Impossibilité d'alterner
spectacle	Création mondiale	Création mondiale
	4 solistes	7 solistes principaux Environ 15 solistes « second rôle »
	Chœur d'environ 40 personnes	Chœur d'environ 40 personnes
		Troupe de Taipei ; danseurs, acrobates, magiciens
	Orchestre effectif symphonique +supplémentaires de percussions	Orchestre effectif symphonique +instruments chinois supplémentaires
	Extension de l'espace de jeu : chœurs en case (espace contigu à la scène)	Extension de l'espace de jeu dans la salle pour les instruments (occupations de loges latérales)
	Présence quasi constante du compositeur	Présence ponctuelle du compositeur
	Présence ponctuelle du librettiste	Présence constante du librettiste (également metteur en scène)
	Travail sur les décors successif à l'action (intermèdes)	Travail sur les décors pendant le spectacle et pendant les intermèdes.
	Langue du spectacle française	Langue du spectacle chinoise
	Artistes : équipe internationale	Artistes : français et chinois
	Coproduction administrative uniquement	Coproduction artistique
	Peu de costume (10)	Nombreux costumes pour les solistes, les chœurs, et les artistes de Taipei
Processus de construction du spectacle	Conditions du spectacle quasi immédiates. Aller retour de la condition finale a des conditions partielles de spectacle	Conditions de spectacle progressives
Condition de sécurité	Doublure pour chaque rôle	Aucune doublure
	Présence permanente des pompiers	Présence ponctuelle des pompiers, pendant les spectacles

Contexte informel des opéras considérés

L'opéra de Paris est considéré par l'Etat comme une structure majeure du monde culturel, cela lui confère une certaine autonomie : financière et organisationnelle. L'opéra de Marseille géré sous la forme d'une régie municipale est capable de moins de marges de manœuvre, ce qui a une incidence sur l'organisation pratique du travail. Les travailleurs supplémentaires accueillis dans la structure doivent avoir fait l'objet de délibérations du conseil municipal. Ces contraintes s'exercent également d'un point de vue temporel car toutes les décisions doivent ainsi être avalisées par la municipalité.

La culture locale est un autre élément influent sur les fonctionnements des opéras. L'opéra de Marseille est imprégné de la culture méditerranéenne, alors que l'opéra de Paris, structure internationale, fonctionne de manière plus structurée. Le changement est un élément inhérent au travail dans ces structures. On peut penser au changement dans les plannings de travail. Il sera géré de manières très différentes. Pour l'opéra de Paris, chaque personne concernée reçoit un mail, l'information est affichée dans l'entrée, les personnes principales sont averties par téléphone. A l'opéra de Marseille, l'information est également affichée, mais elle fait plutôt l'objet de transmission par bouche à oreille. Les personnes principales concernées sont averties par la personne chargée de production directement.

Un élément du contexte informel influençant également les opéras est la renommée. Elle n'est pas facilement quantifiable, cependant elle joue un rôle dans l'implication des travailleurs. Pour comprendre la renommée des opéras, certaines caractéristiques externes peuvent être évoquées, comme le nombre d'articles de presse édités, ou de journalistes présents. Un élément évoqué par un choriste portait sur la compétition lors des auditions de recrutement. Le fait d'appartenir à l'opéra de Paris est considéré comme un honneur, chargeant chaque travailleur de devoir envers sa tâche, sa condition.

Certains éléments culturels informels rapprochent les deux opéras.

On y observe des dimensions corporatistes assez développées. Les chanteurs se regroupent, les musiciens se regroupent, et ainsi de suite, pour chaque métier présent. La cohésion interne des groupes est importante, il n'est pas rare de voir les chœurs organiser des dégustations à thème pendant les entractes, ou de voir les techniciens se regrouper dans le café voisin après le spectacle.

La culture syndicale développée dans les lieux est prégnante. Les deux études ont été « perturbées » par des grèves. Cet élément découle de raisons historiques et culturelles. L'opéra de Paris ayant été remercié de n'avoir pas interrompu ses productions pendant la première guerre mondiale, certains avantages lui ont été accordés. Ces avantages ont été accordés aux autres opéras français par contamination. Les employés des structures considèrent aussi qu'une partie de leur travail est d'« exprimer » et que l'expression ne se cantonne pas à l'expression artistique. Toutes sortes de revendications font jour. Dans les deux opéras ces modes d'expression étonnaient parfois les invités étrangers non habitués à ce fonctionnement.

La présentation du contexte du travail permet d'affirmer que bien que les expressions de cultures soient différentes dans l'environnement des opéras, les éléments directement liés au travail dans l'action sont les mêmes.

Développer l'implication des acteurs par la perception partagée

Lors d'un entretien l'assistant d'un metteur en scène m'expliquait comment son travail pouvait se situer à son optimum. « Mon travail, je ne le sais pas à l'avance, mais je dois parfaitement le faire. On doit voir, être à l'écoute de la personne en face. C'est intéressant. Tiens, c'est comme si je te donne un crayon et un papier... et toi, tu fais un truc magnifique. L'artiste est en scène, c'est lui qui interprète. Le regard n'est pas posé dans la répétition de l'œuvre, mais dans la précision de ce qui est entrain de se passer. Le chanteur interprète avec ses émotions et sa sensibilité, ça change d'une personne à une autre, tu le vois bien quand on travaille avec les doublures. Moi ou le metteur en scène, on est derrière. Et on devient des

témoins. C'est assez fascinant. Là, tu vois, avec Peter, parfois il est là et pourrait intervenir, mais il me dit : vas y ! Explique-lui ! Raconte ce que tu ressens. Je le dis avec mes mots, et parfois c'est très différent de ce qu'il a dit lui, au même endroit, à la répétition précédente. C'est seulement un moyen d'agrandir la vision de la chose voulue. C'est pour donner aux artistes plus de possibilités. Mon travail s'inscrit au service du travail général, celui de l'œuvre. Tout est très lié et se nourrit. ». Cela nous montre les mécanismes de développement de la fiabilité du travail à travers des transmissions de perceptions entre les acteurs, et face à la signification générale du travail attendu par les travailleurs et le public, même si cette signification n'est pas explicitement exprimée.

Un apprentissage constant, une recherche de moyens différents pour atteindre le but recherché, l'ouverture à des solutions innovantes et inattendues pour faire face aux situations, un partage d'opinions exacerbé sont utilisés à ces fins. Le premier violon définit l'ensemble de ces éléments comme une « totale ouverture à la sensualité », considérant que « tous les sens doivent constamment être en alerte. Ce n'est pas seulement l'ouïe qui doit fonctionner, mais aussi le regard. Parfois c'est même le mouvement et la manière de bouger ensemble qui nous guide. Pour cela il faut se connaître et connaître avec qui on travaille ». La dimension collective est indéniablement un élément majeur.

Ces cas ont permis d'observer deux structures différentes en taille, statuts, cultures, et conditions qu'elles possèdent pour mettre en œuvre leurs objectifs. Cependant si ces deux organisations se trouvent formellement très éloignées, leur travail final à produire doit être fiable similairement, ceci étant dû au fait de la production du travail en direct lors des représentations. Les coordinations d'acteurs sont d'une extrême complexité car plus de deux cents acteurs doivent fonctionner simultanément « à découvert » devant un public ayant payé parfois des billets extrêmement chers pour assister à des représentations, et avec l'idée toujours sous-jacente exprimée par les directeurs que les fonds publics impliqués n'admettent pas de médiocrité. Il existe un engagement moral tendant vers la qualité, la production en cours se doit d'être fiable et intègre au sens du mot anglais « reliable ».

Les descriptions proposées des structures, le travail nécessaire pour produire un spectacle, le contexte informel et les significations partagées sont en fait le reflet de ces organisations auquel sont confrontées les personnes qui y travaillent. Les acteurs de l'opéra vont développer des comportements de travail liés à l'action qu'ils ont à effectuer et à ses significations en fonction de ce qu'ils perçoivent de cet environnement, mais les exemples montrent qu'il existe au moins trois manières de percevoir ce monde. Les perceptions d'acteur peuvent être portées individuellement, collectivement ou de manière externe. Comme le travail effectué s'articule autour des deux dimensions de l'action et de la signification, il est nécessaire de croiser ces dimensions pour comprendre comment se structure un travail fiable.

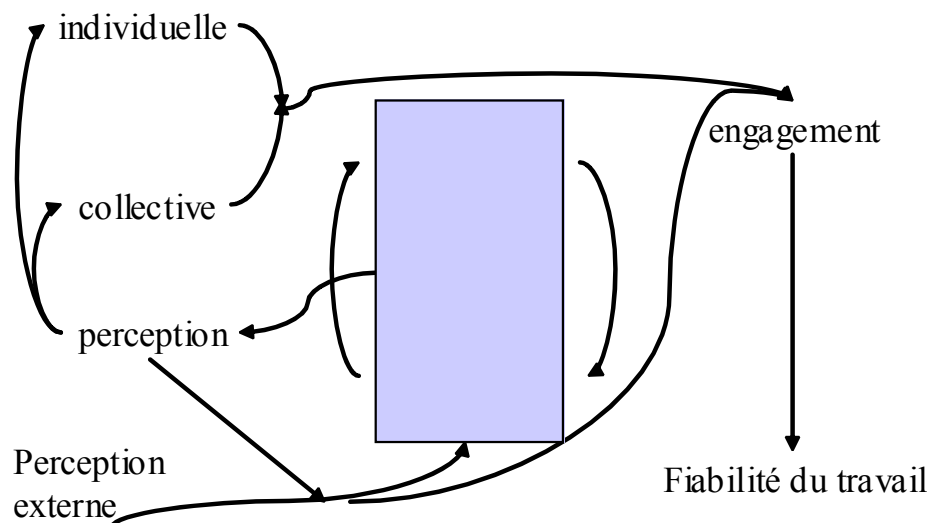
Résultats, conclusion

Les éléments de littérature et les observations des opéras convergent vers l'idée que le travail associe une dimension d'action à une dimension cérébrale portée par un ensemble d'individus. La dimension cognitive, étudiée dans le cas de la production d'un travail musical est considérée à travers « Le processus particulier qui consiste à aborder une tâche (style d'apprentissage) comme le reflet d'un style cognitif propre qui est lui-même la manifestation, à la fois de la prépondérance de l'un ou de l'autre hémisphère, et du rôle complémentaire qu'ils peuvent jouer. » [Despin, 19986, p.116]. Cette dimension cognitive n'est pas suffisamment développée. Elle se fixe sur l'observation uniquement individuelle. Elle doit faire l'objet d'un élargissement.

L'opéra concerne des métiers plus complexes que ceux attachés à une simple interprétation musicale. Certains employés ont des tâches supplémentaires à effectuer : des chanteurs doivent également jouer, les techniciens activent des machineries, les régisseurs coordonnent. Les dimensions sont beaucoup plus complexes que celles exposées, qui ne sont qu'une porte d'entrée pour aborder une étude du travail.

Il est essentiel de considérer à l'instar de Weick [1995] le lien étroit du sens et de l'action. La fiabilité du travail est fortement attachée à ce phénomène de couplage qui entraîne un engagement vers une action en constante amélioration. Cet élément est représenté par le cœur du schéma suivant, où le travailleur construit son identité à travers la relation entre la forme et le contenu.

Figure 4 : développer la fiabilité du travail par les différentes dimensions des perceptions



Le sens et l'action, pour mener à un caractère fiable du travail, doivent faire l'objet de perceptions de l'ensemble des acteurs. Celles-ci ne nécessitent pas une signification identique

pour chacun des acteurs, mais de donner à chacun une raison de s'engager dans l'action avec une idée directrice similaire. Cet élément est figuré dans le schéma par les perceptions individuelles et collectives qui conduisant les acteurs à s'engager dans le travail.

Il est nécessaire que les acteurs aient conscience du fait que des perceptions extérieures soient focalisées sur leur travail pour augmenter sa fiabilité. Cet élément est signifié par le lien de perception des perceptions externes qui guide les acteurs à s'engager dans le travail. Les perceptions extérieures ne concernent pas uniquement des acteurs extérieurs à l'opéra, comme le public, mais des acteurs extérieurs au travail. Ces personnes possèdent une certaine expertise. C'est le cas des pianistes accompagnateurs (coach) qui préparent chacun des acteurs «en scène», et qui une fois leur participation faite restent présents dans la salle comme personne «référente ». Ces personnes assistent aux répétitions et servent d'oreille et d'œil aux personnes impliquées dans l'action. Toute personne présente et chargée d'expertise par sa connaissance du terrain est utilisée comme support au développement de perceptions.

Le tableau suivant synthétise les formes de perceptions observées :

Les perceptions d'acteur portées individuellement, expliquées à travers le schéma de Kurkela. Les perceptions d'acteur portées collectivement (perspective weickienne et HRO ; et exemples du partage de la mise en scène, et du bouger ensemble, p.17)

Les perceptions d'acteur portées à travers les acteurs externes (exemple des pianistes accompagnateurs, p. 19).

Ces dimensions fixées sur l'action en cours, de manière gestuelle, peuvent être décrites de manière factuelle (le soliste doit rentrer au second plan quand il va effectuer son air, et se déplacer de telle manière), ou par des significations fixées sur sens (« dans Adriana, ce n'est plus seulement une femme qui interdit a un milicien de rentrer dans ca maison, c'est également un manifeste contre la guerre, la compositrice a utilisé des structures vocales extrêmes. Et je dois me servir de tous ces éléments. » (Soliste)).

En croisant la perception du travail comme action/signification et la perception d'acteur, on obtient plusieurs configurations. Si la perception d'acteur portée individuellement se fixe à la fois sur la perception du travail comme action et signification, on pourra dire que le travail produit est fiable partiellement. Pour chaque perception d'acteur portée si l'une des perceptions du travail manque, le travail final proposé sera déficient au niveau de la fiabilité. La fiabilité du travail est effective totalement uniquement si les perceptions d'acteur portées individuellement, collectivement et de manière externes s'attachent simultanément à la perception du travail comme action et signification.

		Perceptions portées								
		individuellement			collectivement			externes		
Perception du travail comme	action	oui	oui	non	oui	oui	non	oui	oui	non
	signification	oui	non	non	oui	non	non	oui	non	non
		Fiabilité partielle			Fiabilité partielle			Fiabilité partielle		
Fiabilité totale effective		Oui	+		Oui	+		Oui		

Comme l'explique Geertz « un artiste travaille avec des signes dont la place dans les systèmes sémiotiques s'étend bien au-delà de la technique qu'il pratique » [Geertz, 2002, p.137]. La technique correspond à la forme du travail et s'étend dans le sens donné et le sens offert de ce même travail. Nous avons observé ce phénomène dans une structure artistique, où l'importance de l'attribution du sens, la conscience de son existence pour les travailleurs, et la

conscience d'une prise en compte des acteurs externes joue un rôle dans le développement de la fiabilité.

Bibliographie

- Agid P, Tarondeau J-C, (2006), *L'opéra de Paris. Gouverner une grande institution culturelle*, Vuibert, 321 p.
- Amalberti R, (1998), « les facteurs humains à l'aube de l'an 2000 », in Phoebus, p.5-12.
- Aladwani, A. M. (2002), “An empirical examination of the role of social integration in system development projects”
- Assaad E.A, Klein O, (1998), *La psychologie sociale et les relations intergroupes*, Dunod, Paris, 105 p.
- Baumard P, (1994), *Organisations déconcertées. Les transformations de la connaissance dans la gestion de situations ambiguës*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.
- Cabin et al. , (1999), *Les Organisations : Etat des savoirs, éditions sciences humaines*, Auxerre, 412p.
- Chiapello E, (1998), *artistes versus Managers: Le management culturel face à la critique artistique*, Paris, édition Métailié, Paris, 258p.
- Despin J-P (1986), *le cerveau et la musique*, Christian Bourgois éditeur, 143p.
- Dutton J.E, Duckerich J.M, (2001), « Keeping an eye on the mirror: image and identity in organisational adaptation », in *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, pp. 517-554
- François P, (1998), *Audiovisuel et Musique Sérieuse, une comparaison internationale*, étude effectuée pour l'Opéra National de Paris, 660p.
- Glaser B.G, Strauss A.L, (1967), *the discovery of Grounded theory: Strategies for Qualitative research*, Aldine Publishing Company.
- Geertz C, (1996), *Ici et là-bas: L'anthropologue comme auteur*, Edition Métailié, Paris (édition originale : Works and lives : the anthropologist as author, 1988, by the board of trustees of the Leland Stanford Junior University).
- Geertz C, (2002), *Savoir local Savoir global : Les lieux du savoir*, Sociologie d'aujourd'hui, Puf, 3^{ème} édition, 2002, octobre, PUF, Paris. (Original: Local knowledge further essays in interpretive anthropology, basic book, Inc., New York, 1983), 393 p.
- Goffman E, (1988), *Les rites d'interaction*, les éditions de minuit.
- Hall E.T, (1979), *Au-delà de la culture*, Point Seuil, 234p. (édition originale: Beyond Culture.)
- Headland T.N, Pike K.L, Harris M, (1990), *Emics and Etics. The insider/outsider debate*, Sae, Newbury Park.
- Jourdaa F, (2004), *La vie quotidienne à l'opéra aujourd'hui : de Garnier à Bastille*, Hachette littérature, Saint-Amand-Montrond, 463 p.
- Kolb D.A, Rubin I, MCintyre J, (1976), *Comportement organisationnel. Une démarche expérimentale*, Guérin éditeur limité, Montréal, 392 p.
- Kurkela K, (1989), « Partition, vision, action », in *McAdams & Deliege La musique et les sciences cognitives*, pp.588-607.

- McAdams S, Deliege C, (1989), *La musique et les sciences cognitives*, Pierre Mardaga éditeur, Psychologie et sciences humaines, Liège, Bruxelles, 608p
- Miles M.B, Huberman A.M, (1994), *Qualitative data analysis*, 2d edition, sage publication, thousand Oak, CA
- Moscovici S, Buschini F, (mai 2003), *Les méthodes des sciences humaines*, Puf fondamental, 476 p.
- Perrow C, (1999), *Normal Accidents :Living with high-risk technologies*, Princeton University Press, New Jersey, (original published 1984), 451 p.
- Pike K.L, (1967), *Language in relation to a unified theory of the structure of Human Behavior*, Mouton, The Hague, Paris.
- Rémy J-M, « croire : en quoi » socio-économie de le « croyance en art », in *socio-économie*, n°26. 10p. <http://perso.wanadoo.fr/papiers.universitaires/socioeco26.htm>
- Roberts K.H, (1990), “Managing High Reliability Organizations”, in *California Management Review*, pp.101-113.
- Roberts K, Bea R, Barthles D.L, (2001), “Must accidents happen? Lesson from High-Reliability Organization”, in *Academy of Management Executive*, vol.15, n°3, pp.70-113.
- Rochlin G, LaPorte T, Roberts K, (1987), “The self-designing High-Reliability Organization: aircraft carrier flight operation at sea”, in *Naval War College Review* 40 (4), pp. 76-90. Et <http://www.nwc.navy.mil/press/review/1998/summer/art7su98.html> .
- Schnapper D, (1998), *la relation à l'autre*, Mesnil-sur-l'Estrée, nrf essais Gallimard, p.562
- Siewerth G, (2001), *Aux sources de l'amour : Métaphysique de l'enfance*, Essais de l'école cathédrale, Paroles et Silence 188p. (Edition originale: Metaphysik der Kindheit 1957)
- Starbuck W.H. (1993), “Keeping a Butterfly and an Elephant in a House of Cards: The Elements of Exceptional Success”, in *Journal of Management Studies*, 30: 6, pp. 885-921.
- Strauss A, Corbin J, (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications, 2nd ed, Thousand Oaks.
- Vaughan D, (1990), « Autonomy, interdependence, and social control: NASA and the Space Shuttle Challenger. » in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, Issue 2. p. 225-258.
- Weick K.E, (2004) “Mundane Poetics: searching for Wisdom in Organization Studies”, in *Organization Studies*, 25 (4), pp.653-668.
- Weick K, Sutcliffe K, Obstfeld D, (1999), „Organizing for High reliability: Processes of collective Mindfulness”, in *Research in Organizational Behavior*, vol. 21, pp.81-123.
- Weick K, (1995), *Sensemaking in organizations*, Foundation for Organizational Science, Sage, 231 p.
- Weick K, (1993), « The collapse of Sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster », in *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp.628-652.
- Weick K, (1990). “The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster”, in *Journal of Management*, 16, p.571-593,
- Weick K, Roberts K, (1993), « Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks » in *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp.357-381
- Yin R, (1994), *Case study research: design and methods*, second edition, applied social research method series, vol.5, Sage publications, Beverly Hills, CA