



Transposition

Musique et Sciences Sociales

5 | 2015

Figures du chef d'orchestre

« Au chef, il faut des hommes et aux hommes, un chef »

Exercice du pouvoir dans les groupes musicaux : une approche psychosociale

Céline Lambeau



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/transposition/1153>

DOI : 10.4000/transposition.1153

ISSN : 2110-6134

Éditeur

CRAL - Centre de recherche sur les arts et le langage

Référence électronique

Céline Lambeau, « « Au chef, il faut des hommes et aux hommes, un chef » », *Transposition* [En ligne], 5 | 2015, mis en ligne le 05 août 2015, consulté le 31 juillet 2019. URL : <http://journals.openedition.org/transposition/1153> ; DOI : 10.4000/transposition.1153

Ce document a été généré automatiquement le 31 juillet 2019.



La revue *Transposition* est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

« Au chef, il faut des hommes et aux hommes, un chef »

Exercice du pouvoir dans les groupes musicaux : une approche psychosociale

Céline Lambeau

Problématisation

- 1 Un principe établi par la psychologie sociale veut que « tout groupe dont les finalités impliquent une diversification et une complémentarité des tâches développe un principe organisateur qui coordonne et contrôle sa production »¹. Les groupes musicaux n'échappent pas à la règle : l'ethnomusicologue Simha Arom observe que « dès qu'un événement musical mobilise deux individus ou plus, même un chant simple exécuté à l'unisson, un mode de coordination est nécessaire »². L'un de ces modes nous est particulièrement familier : c'est celui qui consiste à confier à un musicien spécialement formé à cet effet la tâche de garantir la synchronisation des musiciens en usant de gestes conventionnels et personnels. Très emblématique pour le sens commun, l'action de ce « chef » (d'orchestre ou de chœur) est pourtant loin de constituer le prérequis de toute exécution musicale collective, alors que la définition de rôles musicaux distincts et complémentaires est au principe même de la plupart des effectifs musicaux occidentaux institués. Dès lors, on peut s'interroger sur les modalités de développement de ce « principe organisateur » dans tous les contextes d'activité musicale collective, y compris dans les exécutions non-dirigées. Qui décide quoi dans un groupe de musiciens ? Quels sont les critères qui assoient l'autorité du ou des décideur(s) ? Les questions de pouvoir sont-elles également conscientisées, également dicibles, également négociables dans tous les types d'ensemble, à toutes les étapes de leur parcours ? Et le chef d'orchestre, quand il est présent, est-il seul en charge de la coordination du groupe dans toutes les dimensions de son activité ?
- 2 En Europe, la nécessité d'une direction musicale spécialisée et centralisée s'est imposée surtout à partir du XVIII^e siècle pour l'exécution du répertoire savant, en raison d'une

augmentation continue de la taille des ensembles et de la complexité des œuvres. À partir du XIX^e siècle, l'inflation des orchestres et des répertoires symphoniques a eu pour corollaire l'inflation du rôle et du pouvoir du chef d'orchestre, jusqu'à son érection en maître absolu du destin des œuvres et des musiciens³. Cet absolutisme n'a pas duré : des modes d'exercice plus démocratiques de la direction musicale apparaissent dès le début du XX^e siècle⁴ et le rôle du chef d'orchestre continue aujourd'hui de se transformer, en phase avec les évolutions musicales, sociales, institutionnelles, technologiques⁵. Cependant, la figure d'autorité que le chef d'orchestre incarne depuis les grands chefs historiques, réputés génies caractériels ou dictateurs (Toscanini, Karajan, etc.), reste profondément gravée dans l'imaginaire collectif, au risque de l'y instaurer en figure idéale-typique, voire exclusive, de l'autorité musicale, occultant ainsi la complexité et l'hétérogénéité des formes du pouvoir susceptibles de se manifester dans les groupes musicaux.

3 Nous replacerons ici la problématique du chef d'orchestre dans une perspective élargie, en nous intéressant à la distribution des rôles qui s'opère dans les « groupes restreints »⁶ que constituent par définition tous les groupes musicaux, dans le but de décrire en particulier la variété des stratégies coordinatrices et directives à l'œuvre en leur sein. Cette perspective a été explorée au moyen d'une enquête menée par entretiens auprès de musiciens d'horizons variés et destinée à mettre en lumière l'expérience concrète des formes de *leadership* dont ils pouvaient témoigner en tant que membres de groupes musicaux diversifiés. Au cours de cette enquête, nous avons abordé de manière transversale des mondes et des groupes musicaux habituellement étudiés isolément, rencontrant indifféremment des musiciens de tendances baroque, classique, jazz, rock, etc., de manière à pouvoir identifier des processus relationnels résultant de la pratique musicale collective sans créer un « effet de loupe » menant à attribuer abusivement à un monde, un genre ou une pratique musicale en particulier des phénomènes relevant en réalité d'un niveau logique supérieur commun à toutes les pratiques musicales (synchronisation corporelle), voire à toutes les pratiques collectives (principe collaboratif). Si ce choix entraîne une finesse d'analyse moindre sur le plan microsociologique ainsi que des difficultés lexicales dans la formalisation des résultats⁷, nous pensons qu'il peut contribuer au développement d'une perspective mésologique capable de mettre en lumière le « territoire » spécifique du jeu musical collectif à l'intérieur du vaste univers des pratiques musicales occidentales d'aujourd'hui, étudiées principalement par la sociologie française de la musique et les *Popular Music Studies*. Notre objectif est ainsi d'analyser l'interdépendance qui lie l'individu-musicien et le « micromilieu » que constitue (autour de et avec lui) le groupe de musiciens synchronisé *hic et nunc* dans la création, l'exécution ou l'interprétation d'un texte musical⁸ multipartite. Défini de la sorte, ce cadre « méso » ne vise donc pas à rendre compte en priorité du rôle des intermédiaires non-interprètes, voire non-humains, tel que l'ont fait Howard Becker ou Antoine Hennion ; nous verrons qu'il fait tout de même ressortir le rôle central joué par l'un des « objets » de la pratique musicale, à savoir précisément le texte musical réalisé par ces musiciens.

4 Cet article présente les résultats d'une analyse thématique des entretiens menés avec les musiciens évoqués plus haut sur le thème du *leadership* dans les groupes musicaux. Après avoir montré l'intérêt du recours à la psychologie sociale et plus particulièrement à la notion de « groupe restreint » pour une plongée dans la vie relationnelle des ensembles de musiciens, nous examinerons d'abord la façon dont le pouvoir peut se distribuer parmi les différents musiciens en présence : en décrivant d'une part la diversité des stratégies

destinées à garantir la cohésion musicale de divers ensembles, d'autre part les répartitions des responsabilités musicales et extra-musicales perçues et décrites par les musiciens interrogés, nous proposerons une typologie des configurations directives mises au jour par l'enquête. Nous montrerons ensuite que le texte musical, parce qu'il garde la trace de relations sociomusicales patrimonialisées à reproduire ou à subvertir lors d'une nouvelle interprétation, apparaît également comme un acteur doué d'un certain pouvoir en matière de définition des relations entre musiciens.

Le groupe musical : une structure psychosociale confrontée au phénomène du pouvoir

Grand écart

- 5 Une enquête documentaire pluridisciplinaire menée sur les dynamiques internes des groupes musicaux nous permet d'affirmer qu'un pont est à construire entre deux univers de recherche qui s'ignorent en partie : les théories sur le phénomène groupal d'une part, les études sur les groupes musicaux réels d'autre part, qui dialoguent peu à ce jour, sans doute parce qu'elles se sont développées dans des champs scientifiques distincts⁹. Les psychologues sociaux, théoriciens de la groupalité, ont ainsi travaillé essentiellement à partir de groupes expérimentaux, parfois à partir de groupes réels aux visées diverses¹⁰, mais étrangement, les groupes musicaux semblent n'avoir pas bénéficié de leur attention. *A contrario*, les enquêtes de terrain menées depuis une quinzaine d'années dans les mondes musiciens français¹¹ procèdent quant à elles de démarches sociologiques et non psychosociologiques : les enquêtes visent tendanciellement à définir des profils musiciens idéaux-typiques¹² ou à décrire les frontières et les traits culturels des « mondes »¹³, des « scènes », des « réseaux » musiciens tels qu'ils se déploient sur le territoire français, à l'échelle locale, régionale ou nationale. Les relations intragroupales (celles qui confrontent les différents musiciens d'un même ensemble musical) ne s'y révèlent donc qu'incidemment, comme par effet collatéral, et apparaissent souvent comme les résultantes des identités sociales des musiciens et des contextes sociétaux dans lesquels s'exprime leur pratique. Les théories actuellement disponibles sur les processus groupaux autorisent pourtant à se demander si tous les phénomènes relationnels observables dans un ensemble musical dépendent exclusivement de déterminants « externes » ou si des logiques spécifiquement musicales ou groupales contribuent à leur apparition, comme le donnent à croire les travaux de Jean-Marie Seca et de Damien Tassin. Ayant initié un dialogue entre la psychologie sociale et la sociologie des pratiques musicales, ces deux auteurs ont mis en évidence, pour le monde du rock, le rôle fondamental du groupe dans la mesure où il instaure « une conscience simultanée du Je et du Nous articulés dans une unité complexe »¹⁴ en produisant au passage des expériences affectives intenses qui peuvent devenir l'objectif même de la pratique musicale.

Le groupe musical comme groupe restreint

- 6 Simone Landry définit le groupe restreint comme « un système psychosocial composé de trois à environ vingt personnes qui, en coprésence, agissent et interagissent ensemble, leur action étant sous-tendue par le partage d'une visée plus ou moins précise qui leur est commune »¹⁵. Chez cet auteur, le terme « psychosocial » s'applique aux structures dont les membres, en coprésence, développent des liens immédiats. Par opposition, le

syntagme « structure sociale » est réservé aux « ensembles structurés dont tous les membres ne peuvent être en présence les uns des autres, leur appartenance à cette structure plus vaste étant médiatisée par l'appartenance aux structures intermédiaires que sont les structures psychosociales »¹⁶.

- 7 Douze caractéristiques sont nécessaires et suffisantes pour qu'un groupe réel corresponde au modèle théorique du groupe restreint de Landry : l'existence d'une visée commune ; un petit nombre de membres (trois à vingt) ; une durée allant de plusieurs heures à plusieurs années ; l'existence d'une frontière entre le groupe et son environnement ; une coprésence et des interactions immédiates entre les membres ; une interdépendance des membres ; une structuration du pouvoir, de l'organisation et de la division du travail et du réseau des relations affectives ; l'émergence d'une culture groupale ; une différenciation des rôles liés au travail du groupe, aux liens affectifs et aux relations de pouvoir ; l'émergence de normes relatives au travail, à l'affection et au pouvoir ; l'émergence de croyances, de rites, d'un langage symbolique propre au groupe ; des interactions soutenues, concrètes et symboliques, entre le groupe et son environnement¹⁷.
- 8 Les tableaux de certains types de groupes musicaux qui s'esquissent incidemment à travers les enquêtes sociologiques françaises autorisent à les considérer comme des groupes restreints typiques. Tels qu'ils s'y donnent à voir, les ensembles aux frontières nettes que sont les groupes de musique ancienne, les orchestres (à cordes, à vents, symphoniques), les chœurs, les ensembles chambristes, les groupes jazz et les groupes pop-rock (dans toute leur diversité esthétique : hard, métal, fusion, folk, etc.) en manifestent presque toutes les caractéristiques¹⁸. On ne peut en dire autant des associations musicales éphémères (*jam sessions*, *flash mobs*, soirées karaoké, public chantant des concerts pop-rock, etc.) qui ne seront donc pas considérées dans le cadre de cet article. Ne seront pas non plus évoqués les univers du hip-hop, du rap, de la techno : les pratiques spécifiquement musicales qui s'y manifestent sont beaucoup plus individuelles, voire déléguées à des outils techniques au profit d'un travail sur le texte verbal et sur le corps. Envisager ce type d'expression à partir de la notion de « groupe musical » serait donc, selon nous, trop réducteur.

La question du pouvoir

- 9 Une loi psychosociologique (inhérente aux groupes restreints) veut que tous les groupes soient confrontés tôt ou tard à la nécessité de s'organiser, donc d'affronter la problématique du pouvoir, et différents modèles de structuration du pouvoir ont été proposés. Pour Pierre Clastres, par exemple, le pouvoir est immanent au groupe : c'est lui qui en est détenteur et qui délègue temporairement une autorité à certains individus¹⁹. La plupart des modélisations des groupes restreints s'accordent cependant pour distinguer deux dimensions exigeant un exercice décisionnel dans l'activité groupale : la dimension instrumentale (accomplissement de la tâche) et la dimension socioémotive (gestion des relations). Simone Landry propose quant à elle un modèle théorique tripartite qui autonomise dans une certaine mesure la sphère décisionnelle : elle postule en effet l'existence de trois zones dynamiques dans les groupes restreints : les zones du travail, de l'affection et du pouvoir. Dotée chacune d'enjeux spécifiques, ces zones constitueraient des sous-structures isolables, plus directement accessibles à l'étude que la structure totale, mais néanmoins interdépendantes : l'occupation par un membre d'une place et d'un rôle dans l'une des zones dépend des places occupées dans les deux autres²⁰.

- 10 En première approche, la conception de Clastres semble peu pertinente pour la plupart des ensembles orchestraux et choraux, où la fonction de chef et l'effectif musical préexistent aux individus qui composent concrètement les ensembles. Le chef peut d'ailleurs apparaître comme un membre détaché du groupe, voire comme un personnage invité dans son histoire mais non organiquement lié à lui. Une perspective diachronique sur la figure du chef d'orchestre montre cependant que cette figure est apparue suite à l'externalisation progressive d'un rôle spécifiquement synchronisateur dévolu au départ à un ou plusieurs instrumentistes intégrés au groupe. Du XVI^e au XVIII^e siècle, en effet, diverses techniques de direction « depuis l'instrument » ont coexisté en Europe : premier violon conducteur en Italie, clavier conducteur en Allemagne, direction double par le continuo en Angleterre. Le marquage de la pulsation à l'aide d'un long bâton, technique employée en France au XVII^e siècle essentiellement pour l'opéra, est une autre modalité intermédiaire de direction, plus détachée du jeu d'ensemble que les précédentes²¹. Ce n'est qu'au début du XIX^e siècle qu'apparut le chef d'orchestre à proprement parler, musicien déchargé de toute fonction instrumentale et appelé à assurer la coordination des musiciens, puis rapidement des choix interprétatifs de l'ensemble appréhendé comme une entité²². Comme décrit précédemment, le pouvoir de ce chef s'est ensuite étendu à toutes les dimensions de la vie des orchestres jusqu'à constituer un quasi-despotisme durant la première moitié du XX^e siècle, avant de décliner dans l'après-guerre pour être redistribué sur plusieurs individualités (par exemple, un directeur général, un chef permanent et plusieurs chefs invités). Le modèle de la délégation proposé par Clastres retrouve ici une certaine pertinence, moyennant sa transposition sur une échelle macroscopique : considérer l'histoire de l'effectif symphonique lui-même permet d'y observer le déploiement de ce phénomène de délégation et sa variabilité à travers plusieurs siècles d'évolution des pratiques musicales.
- 11 Mais si aucun groupe ne peut faire l'économie d'un mode décisionnel, saisir dans leur finesse les phénomènes de « leadership musical » impose de se pencher non seulement sur ce cas idéal-typique du chef d'orchestre professionnel, mais également sur les groupes musicaux non-dirigés. Quels sont les modes de gestion des décisions qui président à l'activité musicale collective dans les effectifs non-dirigés les plus institués des musiques occidentales, tels le quatuor à cordes, le groupe rock amateur ou le trio de jazz ? Qui décide quoi dans un ensemble baroque, un chœur amateur, un groupe rock ? Et d'où vient la légitimité de ces décideurs ?
- 12 Pour répondre à ces questions, nous avons associé deux méthodes de recherche : d'une part, une méta-analyse qualitative de la littérature socio-ethnographique²³ relative aux pratiques musicales contemporaines de plusieurs univers musicaux (musique ancienne, musique classique, jazz, rock), d'autre part, une série d'entretiens semi-directifs menés selon les principes de la sociologie pragmatique sur la thématique du *leadership* musical avec des musiciens amateurs actifs dans plusieurs groupes ou mondes musicaux différents.
- 13 Selon les données sociographiques actuellement disponibles sur les musiciens français, la pratique musicale d'un individu est rarement réductible au genre de musique qu'il privilégie, au groupe qu'il fréquente ou à l'instrument qu'il joue à un moment précis de son parcours, pas plus qu'aux diplômes qu'il détient ou au statut professionnel ou amateur qu'il fait valoir. L'identité musicienne se déploie en effet par accumulation et diversification des appartenances et des expériences²⁴. Il existe des étudiants violonistes qui travaillent Paganini le matin et participent à une jam session dans un club de jazz le

soir ; de nombreux « rockers » fréquentent plusieurs groupes simultanément ; associer la pratique orchestrale et la pratique chambriste est une habitude très ancrée chez les musiciens d'orchestre professionnels ; on peut jouer de la basse dans un groupe à 17 ans et des claviers dans un autre à 25 ans, etc. Plus qu'à des musiciens, c'est à des carrières musicales que l'on est confronté quand on descend sur le terrain des pratiques musicales, y compris les pratiques dites « amateurs ». Aussi rapportons-nous ici les résultats de l'analyse de dix-sept entretiens semi-directifs menés auprès de musiciens actifs de 25 à 50 ans (neuf hommes et huit femmes), dont la carrière devait, pour intégrer l'enquête, se déployer : 1) sur dix ans au minimum, 2) dans trois groupes différents au moins (fréquentation successive ou simultanée). Le profil ainsi délimité a donné accès à une grande diversité d'expériences : à travers dix-sept musiciens, c'est une petite cinquantaine de groupes amateurs, semi-professionnels et professionnels qui furent évoqués pour cette recherche : huit ensembles orchestraux, sept ensembles chambristes classiques, une dizaine de chœurs, une vingtaine de groupes pop-rock et jazz.

- 14 Précisons que les musiciens ont été sélectionnés sans considération *a priori* de leur statut amateur ou professionnel, celui-ci n'étant pas toujours aisé à déterminer. Ainsi, plusieurs des membres d'ensembles classiques interrogés sont diplômés de l'enseignement musical supérieur, et ont fréquenté au moins une fois un groupe composé essentiellement de musiciens professionnels, mais ils ne gagnaient pas leur vie en tant que musiciens au moment de l'interview. Quant aux musiciens actifs en musiques non-classiques, plus d'un avait déjà participé à un concert rémunéré, mais seuls deux d'entre eux avaient connu quelques années d'activité musicale rémunérée les occupant à temps plein.
- 15 Afin d'éviter les termes lourdement connotés de « pouvoir », « direction », « contrôle », « domination », « autorité » et « influence », nous avons demandé aux musiciens de décrire « qui décidait quoi » dans les groupes qu'ils avaient fréquentés. La question avait l'avantage d'encourager une focalisation sur la diversité des objets décisionnels (leur nature, leur distribution) plutôt que sur la personnalité des décideurs. Nous optons donc pour une approche structuro-fonctionnaliste et situationniste du *leadership* musical qui a « le mérite de miser davantage, d'une part, sur les fonctions groupales autour desquelles doivent s'articuler les actes d'influence du leader et, d'autre part, sur le contexte propre à chacun des groupes où doit s'exercer le *leadership*, plutôt que de mettre l'accent sur la personne du leader et sur ses qualités personnelles »²⁵.

Les formes du *leadership* en contexte musical

- 16 Les travaux ethnomusicologiques de Simha Arom lui permettent d'affirmer que toute exécution de musique impliquant deux musiciens ou plus impose l'établissement d'un mode de coordination, et qu'« à fortiori, dans la musique à parties multiples, une interaction ordonnée et simultanée existe entre les participants, avec une distribution des rôles »²⁶. Comme nous allons le montrer, les problèmes spécifiques de l'attaque (démarrer ensemble) et de la coordination (jouer ensemble) concernent effectivement tous les groupes, mêmes ceux qui ne sont pas dirigés, quelles que soient leur taille et leur identité stylistique.

Direction officielle, directions officieuses

- 17 Le mode de coordination musicale le plus emblématique pour le sens commun est celui qui consiste à confier à un musicien spécialement formé à cet effet la tâche de garantir la

cohésion d'un ensemble en usant de gestes conventionnels : le profil du chef d'orchestre ou de chœur s'esquisse donc bien ici sous l'angle d'un rôle à jouer dans une interaction musicale, la nécessité d'une direction augmentant en même temps que le nombre de musiciens. Une considération transversale des groupalités musicales montre une corrélation directe entre la taille des groupes et l'instauration d'une direction musicale centralisée et spécialisée : la quasi-totalité des orchestres et des chœurs est dirigée, alors que l'absence de chef prévaut pour les petits groupes, tels les ensembles chambristes, les groupes jazz et les groupes pop-rock qui comptent habituellement trois à sept musiciens. La raison en est simple : au-delà d'une dizaine de musiciens, il devient difficile d'atteindre un degré de coordination satisfaisant sans « externaliser » certains signaux. Les choristes et instrumentistes classiques rencontrés soulignent la mission coordinatrice essentielle du chef d'orchestre ou de chœur et la nécessité de prévenir ses défaillances éventuelles : « En théorie, c'est lui qui donne les impulsions de départ, qui gère les ralentis en fin de phrase, et qui fait respecter le tempo. C'est le "service minimum" qu'on attend de lui. Mais en pratique, ça peut être un peu différent... », explique un violoniste actif dans plusieurs orchestres d'étudiants et ensembles « téléphone »²⁷. Les réalités mises au jour par les entretiens révèlent effectivement des situations nuancées.

- 18 Il arrive par exemple qu'un chef d'orchestre assure la direction musicale dans les formes – il fait les gestes attendus – mais pas dans les faits – ce n'est pas lui que les musiciens suivent. Ainsi des orchestres « téléphone » composés de très bons amateurs et (futurs) professionnels placés sous la direction de chefs amateurs, médiocres (ou perçus comme tels) : plutôt que de suivre une gestique fantaisiste, fragile ou instable, les musiciens tendent à mettre en œuvre des *stratégies* de contournement du chef²⁸ en s'alignant sur le premier violon conducteur, sur un chef de pupitre, sur une partie soliste ou sur les basses.

Ça se décide parfois explicitement, explique une altiste « cachetonneuse », on se fait des signes, on en parle au pupitre ou pendant les pauses. Mais parfois, il n'y a aucune concertation, alors chacun fait ce qu'il préfère, ou simplement ce qu'il peut et ça devient un peu n'importe quoi... Parce qu'il peut y avoir un léger décalage entre l'attaque du premier violon et la réaction des basses, du coup si un musicien suit le premier violon et son voisin le basson ou les trombones, ça décale au sein même des pupitres et tout le monde s'énerve.

- 19 Quant aux orchestres d'amateurs – typiquement, les orchestres d'étudiants –, ils comptent souvent dans leurs rangs quelques musiciens professionnels ou étudiants de conservatoire avancés qui y occupent les fonctions de chefs de pupitre et assurent un travail d'encadrement pédagogique des autres instrumentistes. Ils veillent entre autres à relayer très visiblement les signes du chef, en plus de s'appuyer les uns sur les autres pour créer un « réseau » fiable au sein même de l'orchestre. Dès lors, le travail du chef est soutenu ou compensé par une « oligarchie » interne attentive, dont chaque membre tâche de garder le contrôle des musiciens moins aguerris de son pupitre.

Quand l'orchestre s'emballe, comme ça arrive notamment avec des jeunes, c'est souvent grâce aux pros ou aux amateurs expérimentés qui sont dans l'orchestre que les choses finissent par rentrer dans l'ordre : ils gardent le tempo, ou même ils ralentissent, et tu peux te caler sur eux au lieu de te laisser emporter par la masse. À l'orchestre O., je jouais à côté d'un vrai pro, c'était le bonheur : quand il attaquait, tu suivais sans même y penser, un peu comme si ton bras était attaché au sien ! (un violoncelliste).

- 20 Le même phénomène existe dans les chœurs amateurs, où les choristes les plus expérimentés servent de point d'appui à ceux qui débutent, tant pour le respect du tempo que pour la justesse intonative. « J'ai fait partie d'un chœur de filles à l'adolescence. La

filles du chef était un peu la chef des sopranos, s'il y avait un problème, elle chantait plus fort, ou bien elle marquait les premiers temps avec la tête, elle nous montrait où on était dans la partition... Et on suivait, on avait confiance : on savait qu'elle s'y retrouvait mieux que nous, qu'on avait avantage à s'aligner sur elle », explique ainsi une chanteuse, aujourd'hui membre d'un ensemble vocal féminin semi-professionnel. Dans les orchestres professionnels, ce *leadership* des chefs de pupitre est institutionnalisé et assorti d'avantages salariaux²⁹. Plus spontané et plus implicite dans les orchestres amateurs, il n'y est donc pas moins opérant, mais engendre pour ceux qui l'assument des avantages en termes de considération, de reconnaissance ou d'admiration et non de ressources financières.

- 21 À travers ces témoignages, il apparaît que la coordination musicale, même lorsqu'elle est confiée à un chef, n'est pas l'affaire d'un seul individu ; elle se construit au contraire par un savant dosage de prise ou de relais du pouvoir par les uns et d'obéissance assumée ou de mimétisme corporel par les autres, au sein d'une structure de type pyramidal qui place chaque musicien sous le contrôle relatif d'un « supérieur ». Ceci confirme l'existence, dans les grands groupes musiciens, d'un phénomène observé par Landry dans d'autres types de groupes : « selon leur taille plus ou moins grande, les groupes restreints se structurent en deux ou trois classes hiérarchiques de statuts, le ou la leader se situant au sommet de la première classe³⁰. » Du chef au musicien de la base en passant par des « musiciens conducteurs » intermédiaires, c'est bien sur une hiérarchie interne (formelle dans les orchestres professionnels, informelle dans les ensembles amateurs) que semble reposer l'organisation du travail musical des grands ensembles.

Des univers de conventions

- 22 Les petits ensembles vocaux et instrumentaux se passent habituellement de chef spécialisé, mais ne doivent pas moins coordonner leur action, donc s'assurer *a minima* des départs synchronisés et des *tempi* partagés. Notre enquête permet d'apprécier la diversité des stratégies élaborées par les groupes musicaux et par l'histoire de la musique pour garantir une juste coordination musicale.
- 23 Chez les musiciens classiques, l'usage veut qu'un des membres de l'ensemble donne l'impulsion de départ et gère éventuellement les fins de phrase et les transitions délicates. Il use dans ce but de gestes de la main, de la tête, des bras avec l'instrument, voire de tout le corps, autrement dit de signaux visuels, souvent soutenus par le regard. « Il faut d'abord croiser le regard de chacun, pour s'assurer que tout le monde est prêt, que tout le monde est avec toi – un seul qui regarde ailleurs quand tu démarres, et c'est le plantage général. Quand t'es sûr que c'est bon pour tout le monde, tu lèves le bras, et... *viva la musica!* », explique une choriste et violoniste amateur, active dans des groupes vocaux et instrumentaux qui se produisent lors d'événements privés. Ce rôle est dévolu conventionnellement au premier violon dans les ensembles à cordes ; ailleurs, il est pris en charge par l'instrument mélodiste ou soliste ou, au contraire, par celui qui assure la base rythmique ; ailleurs encore, par le musicien le plus compétent ou, plus simplement, par « celui qui se sent de le faire et qui s'en tire correctement, sans planter tout le monde » (la même musicienne). Ainsi, dans l'ensemble vocal féminin déjà évoqué plus haut, l'impulsion initiale est donnée tantôt par l'une des chanteuses, tantôt par l'autre, mais jamais par la fondatrice du groupe, qui s'en explique : « je m'occupe déjà de tout le reste, alors une fois que le concert commence, j'ai envie de pouvoir chanter librement,

sans me stresser au début de chaque pièce parce que je dois montrer les départs. Du coup, ça permet à L. qui a envie d'apprendre à diriger de s'y exercer dans ce groupe-ci. »

- 24 Donner un « bon » geste de départ n'est effectivement pas chose aisée, et développer cette compétence fait donc l'objet d'un enseignement tout à fait explicite dans les classes de musique de chambre et, bien entendu, de direction : « Au conservatoire, j'ai dû participer à un projet de mini-orchestres créés pour les besoins des étudiants chefs d'orchestre, ça m'a permis d'ouvrir les yeux sur le problème de l'attaque du début, c'est beaucoup plus compliqué qu'on ne croit, il ne suffit pas de battre la mesure » (une clarinettiste) ; « à l'académie, c'est souvent le prof qui fait signe de commencer à jouer – mais au conservatoire, mon professeur de musique de chambre était un excellent violoniste, *konzertmeister*³¹ dans un orchestre professionnel, et il m'a appris à donner une “énergie juste” et pas simplement un “geste” » (un violoniste).
- 25 Les stratégies coordinatrices habituelles des groupes jazz et pop-rock sont tout autres. L'omniprésence, dans les groupes rock, d'un batteur ou d'une section rythmique scandant une pulsation très audible « épargne » en quelque sorte aux musiciens la gestion collective du tempo (imposée aux petits groupes classiques par des traditions d'écriture qui distribuent la ligne rythmique à travers différents pupitres). Et le plus souvent, les signaux qui permettent la synchronisation et l'entrée dans le tempo voulu consistent en événements sonores : soit une mesure est scandée à voix haute (« un... deux... et un-deux-trois-quatre ! ») ou frappée par le batteur, soit une introduction jouée par un seul musicien installe un tempo et un climat, à charge des autres musiciens de s'y intégrer en souplesse. Ces deux stratégies peuvent coexister dans un même groupe ou au cours d'un même concert : l'un des groupes pop-rock évoqués en entretien réserve le comptage aux morceaux les plus énergiques, optant pour la solution des introductions solos dans le reste de son répertoire afin d'éviter à son batteur, encore peu expérimenté, une exposition répétée au stress qu'engendre la responsabilité de donner le tempo à ses partenaires. Dans un autre groupe, le comptage est assumé de manière systématique par le bassiste, parce que « son sens du rythme est imparable, personne ne nous le donne aussi bien, on a tous essayé et y'a pas de comparaison... ».
- 26 Toujours à propos de ces départs à synchroniser, un idéal souvent évoqué est celui d'une connivence sensorielle telle qu'elle permet l'économie de tout signal de départ :
- J'ai vu un jour un quatuor jouer dans une petite salle... dans mon souvenir, aucun des quatre musiciens n'a fait le moindre geste, ils ne se regardaient même pas et pourtant, leur attaque a été parfaite, et c'est resté comme ça du début à la fin du concert : ils étaient tellement connectés que c'était comme s'ils n'étaient plus quatre personnes, mais un seul corps qui respire sans y penser... je pense qu'ils avaient commencé à jouer ensemble quand ils étaient à peine ados, je suppose que ceci explique cela (un altiste).
- 27 Selon plusieurs musiciens interrogés, cette connivence pourrait être obtenue à force de travail, mais reste toujours fragile, incertaine : la sensorialité partagée réagit au trac, à la distraction, suppose un groupe très homogène, des techniques de pose de voix ou d'attaques instrumentales identiques. « En concert, il vaut mieux opter pour la facilité d'un signe explicite que risquer de se ridiculiser en loupant le début d'une pièce parce qu'on veut épater la galerie en commençant ensemble comme par magie » (un chanteur professionnel).
- 28 Synchroniser des individus est la condition *sine qua non* de toute pratique musicale collective, et l'on voit à travers ce qui précède qu'il n'est pas de synchronisation sans

conventions – au sens donné à ce terme beckerien³² par Pierre François, qui en propose une vision dynamique en conclusion d'une étude sur la construction du son dans les orchestres de musique ancienne :

H. Becker (Becker 1988) insiste sur le fait que les conventions proposent un répertoire de solutions connues de chacun, déjà éprouvées et auxquelles tout le monde se réfère spontanément. [...] L'activation de principes partagés ne suffit cependant pas, à elle seule, à expliquer que les actions des différents acteurs soient parfaitement coordonnées : le partage des principes conventionnels doit être perpétuellement complété par un travail de coordination in situ³³.

- 29 Explicites ou explicites, variables d'un monde musical à l'autre, mais également d'un groupe à l'autre, et toujours renégociables dans les coulisses que constituent les temps de répétitions, des conventions viennent donc toujours encadrer, soutenir ce moment délicat où chacun doit se détacher de son temps interne pour entrer d'un instant à l'autre dans une temporalité partagée : la « relation de syntonie » théorisée par Alfred Schütz (1951) qui désigne « la participation au flux de l'expérience de l'autre dans le temps interne », et par laquelle « les acteurs font l'expérience du “Moi” et du “Toi” comme d'un “Nous” en présence vivante »³⁴.

Directions extra-musicales

- 30 Comme on vient de le voir, la gestion de la coordination corporelle et sensorielle est une dimension essentielle du *leadership* en contexte musical, et, dans le cas des grands groupes, l'émergence d'une structure de distribution du pouvoir (d'une hiérarchie) permet entre autres de compenser d'éventuelles fragilités individuelles menaçant la cohésion musicale. La question du pouvoir dans les collectifs musiciens n'est cependant pas réductible à l'aspect musical du travail : inverser la saisie du problème, en se demandant quelles responsabilités sont assumées respectivement par les différents musiciens d'un groupe, met en lumière d'autres phénomènes de structuration du pouvoir dans les mondes musicaux.
- 31 La plupart des musiciens interrogés sur la prise de décision dans les groupes musicaux qu'ils fréquentent opère spontanément une nette distinction entre deux ordres décisionnels. L'un touche à la dimension artistique de l'activité musicale : il regroupe les décisions relatives à la sélection, à la création, à l'exécution et à l'interprétation du répertoire (choisir ou composer des (parties d')œuvres, donner l'impulsion de départ, travailler l'agogique, les timbres, l'intensité, l'harmonie, fixer le programme d'un concert, etc.) ; l'autre concerne les dimensions organisationnelles de l'activité : trouver un lieu de répétition, accepter ou obtenir des concerts, communiquer au sein du groupe et avec les partenaires extérieurs, gérer la comptabilité, le matériel technique, etc.
- 32 Précisons que cette distinction des sphères artistique et organisationnelle constitue, chez nos informateurs, une catégorisation descriptive et non le reflet d'une répartition des personnes dans des fonctions mutuellement exclusives : dans la plupart des groupes mentionnés au cours des entretiens, plusieurs musiciens assument à la fois certaines tâches organisationnelles et certaines tâches artistiques. Les données recueillies laissent d'ailleurs à penser que seuls certains types d'ensembles disposent d'équipes artistiques et administratives absolument distinctes : les ensembles pédagogiques (chœurs et orchestres scolaires, à tous les niveaux d'enseignement) et les ensembles professionnels pris en charge par une institution ou une entreprise (orchestres symphoniques subventionnés, groupes jazz et pop-rock sous contrat avec de grosses maisons de

production). Cette conclusion ne vaut cependant que pour la cinquantaine de groupes évoqués dans le cadre de cette enquête : seule une enquête quantitative portant sur une population de groupes musicaux nettement plus étendue permettrait de vérifier ce phénomène.

- 33 Par ailleurs, une seule des musiciennes rencontrées a évoqué explicitement des décisions relatives à la dimension socioémotive théorisée par la psychologie sociale. On ne peut aucunement en conclure à l'absence de *leadership* en matière relationnelle dans les groupes musicaux, les informateurs n'ayant pas nécessairement conscience de tout ce qui se passe dans les réalités auxquelles ils participent. Nous y comprenons, plus simplement, que, dans le cadre des premiers entretiens menés pour notre enquête, la dimension socio-émotive n'apparaissait pas aux musiciens comme une sphère décisionnelle en soi. L'analyse des entretiens montre que l'arrivée d'un musicien dans un groupe tout comme son éventuel départ sont le plus souvent rapportés aux autres ordres décisionnels déjà désignés, les informateurs les présentant parfois comme résultant d'impératifs organisationnels (« on avait besoin d'un nouveau local, et notre claviériste actuel N. en avait un, alors on l'a pris et du coup on a eu deux claviéristes pendant tout un temps, jusqu'à ce que le premier nous quitte parce qu'il n'avait plus assez de temps pour répéter »), ou beaucoup plus fréquemment comme liés à des besoins et envies artistiques spécifiques imposant de modifier l'effectif, comme si la composition « humaine » d'un groupe se confondait avec sa composition instrumentale. Une personne semble ainsi « valoir pour » un instrument, cette fusion des identités permettant d'ailleurs d'introduire ou d'éliminer un musicien « problématique » sans conflit ouvert. Citons le cas d'un quintette à cordes amateur dont un violoniste n'avait pas le niveau technique attendu : au terme d'un projet annuel, les autres musiciens lui annoncèrent qu'ils souhaitaient l'année suivante jouer des quatuors, ce qui permit une éviction en douceur du violoniste défaillant. « Quand ça ne va vraiment pas avec un musicien, tu splittes le groupe en disant que tu as envie d'essayer un autre genre de musique, puis tu le reformes sans lui sous un autre nom », nous confia en riant un musicien jazz-rock. À l'inverse, programmer une œuvre avec soliste serait une stratégie des plus banales pour de nombreux chefs amateurs soucieux d'offrir une « tribune » à l'une ou l'un de leurs proches.
- 34 Nos entretiens ne révèlent pas d'antériorité systématique d'un ordre décisionnel sur l'autre dans l'histoire des groupes. Ainsi, certains des groupes pop-rock de nos informateurs sont nés de la volonté d'adolescents de « former un groupe » alors qu'aucun d'entre eux ne jouait encore d'instrument. Des décisions organisationnelles précédèrent donc l'activité musicale, et les aspirants musiciens s'arrangèrent pour acquérir des instruments et du matériel sono, trouver un local, fixer un horaire de répétition ; ce n'est que dans un second temps qu'ils choisirent des reprises dans les répertoires des groupes qu'ils aimaient. Mais plusieurs des groupes apparus plus tardivement dans les parcours de nos informateurs existaient artistiquement avant de se donner un cadre organisationnel stable : ils furent le fruit de rencontres heureuses qui virent deux ou trois musiciens (rarement plus) se trouver musicalement au cours d'un projet ponctuel (jam session, production commerciale, etc.). C'est donc bien un *feeling* proprement musical qui entraîna la nécessité de s'organiser pour pérenniser une relation artistique établie plus ou moins fortuitement.

Typologie des configurations directives

- 35 Deux aspects du *leadership* en contexte musical ont été examinés aux points précédents : qui dirige la musique et comment ? Qu'y a-t-il d'autre à diriger ? Pour une appréhension plus fine des groupalités musicales et des modalités d'exercice du pouvoir en leur sein, il convient à présent de déterminer comment s'articulent ces deux problèmes. En effet, admettre que le chef d'orchestre et le chef de chœur correspondent par excellence au modèle du « leadership institutionnel »³⁵ ne renseigne pas pour autant sur l'étendue réelle de leur pouvoir. Parallèlement, l'absence de chef formel à la tête d'un groupe ne signifie pas nécessairement qu'aucune structure de pouvoir ne soutient son activité.
- 36 Comme évoqué en début d'article, l'un des modèles dominants dans l'étude du *leadership* des groupes restreint est le modèle structuro-fonctionnaliste qui « postule l'existence de deux leaders complémentaires, l'un ou l'une se centrant sur la tâche et l'autre sur les relations »³⁶. Cette grille de lecture des groupes émerge dans la seconde moitié du XX^e siècle : Wilfred Bion oppose la dimension rationnelle du travail du groupe et la dimension des processus affectifs inconscients à l'œuvre dans le groupe³⁷, Robert Bales distingue les rôles centrés sur la tâche et les rôles sociaux³⁸, tandis que Jean Maisonneuve propose une opposition entre les facteurs socio-opératoires et les facteurs socio-affectifs de la cohésion groupale³⁹. Or, nous avons vu que les perceptions des acteurs des mondes musicaux les mènent à construire une représentation différente des prises de décision, organisée autour d'une autre dualité : celle qui oppose les dimensions artistique et organisationnelle de l'activité, sans considération isolée de la dimension affective. Respecter cette représentation émanant des musiciens eux-mêmes impliquait de la prendre comme base pour l'examen des répartitions des responsabilités au sein des groupes musicaux ; cela nous a permis de dégager plusieurs configurations idéales-typiques :

Le leader « absolu »

- 37 Seul maître à bord, il compose ou choisit le répertoire, recrute et congédie les musiciens, assure la direction musicale, gère les contacts avec les partenaires extérieurs, trouve les concerts, s'occupe des finances, etc. Il s'entoure volontiers de « petites mains » disposées à prendre en charge des tâches mineures (diffuser des affiches, déplacer et disposer du matériel, assurer un *catering*). Il s'agit généralement du fondateur du groupe, et plusieurs de nos informateurs ayant connu de tels chefs ont spontanément usé du terme « despote » pour les décrire, sans signifier pour autant qu'ils n'étaient pas appréciés. Ce type de chef semble générer chez ses « sujets » des sentiments mêlés d'admiration, de respect et d'agacement. « C'est quelqu'un qui m'a appris énormément », explique une ex-choriste amateur, à propos de son premier chef de chœur, « mais je ne suis pas sûre que je supporterais encore ses manières aujourd'hui, cette façon de décider tout tout seul sans vraiment écouter nos demandes ou nos critiques. Par exemple, il nous a imposé un uniforme vraiment laid, on aurait pu trouver mieux s'il nous avait demandé notre avis ». Il n'est pas l'apanage des groupes classiques (deux musiciens de tendance pop-rock nous ont cité plusieurs groupes de leur région fonctionnant avec un leader unique : « dans certains groupes, y'a vraiment un seul gars qui décide de tout ; les autres sont un peu bloqués, parce que c'est pas eux qui composent... quand c'est ça, soit tu adhères, soit tu cherches un autre groupe... »

Le leader « institutionnel »

- 38 Engagé par un groupe qu'il n'a pas fondé, le chef d'orchestre ou de chœur institutionnel doit entrer dans un projet musical initié par d'autres que lui. Ce type de chef existe dans l'univers pop-rock : c'est le *musical director* engagé par un producteur pour assurer la supervision de musiciens accompagnant une « vedette » et assurer la liaison entre cette équipe musicale, l'équipe technique et la production. C'est aussi le profil des chefs d'ensembles à vocation pédagogique dont l'activité s'inscrit dans un projet d'établissement. On le trouve par ailleurs dans la plupart des grands ensembles institutionnalisés, dont la forme juridique (ASBL, association loi de 1901) entraîne *de facto* la création d'une structure administrative encadrant l'activité musicale et circonscrivant les pouvoirs des membres du groupe.
- 39 La configuration institutionnelle place donc le chef musical sous une autorité d'un rang supérieur (un producteur, un directeur d'établissement, un conseil d'administration, etc.) : deux fonctions de leaders (soutenus chacun par leur « état-major ») coexistent ici, assorties chacune de devoirs et de prérogatives spécifiques – explicites dans le cas du leader organisationnel (généralement statutaire), plus implicites dans le cas du leader musical, dont la marge de manoeuvre dépend des conventions du milieu musical concerné. Mais la répartition des responsabilités entre leaders artistiques et leaders organisationnels peut dépendre en outre des profils singuliers des individus occupant les fonctions-clés : « notre chef précédent laissait le choix du répertoire au comité organisateur : il envoyait une liste d'œuvres, parfois sans même vraiment vérifier si le niveau de difficulté était adapté à l'orchestre, et c'était à nous de regarder les partitions pour prendre la meilleure décision. Celui d'avant était plus pro, il réfléchissait à tous les aspects, puis proposait un programme cohérent, en nous demandant de l'avaliser », expose une altiste, secrétaire du comité organisateur d'un orchestre amateur, qui nous confia plus tard que le premier chef évoqué qualifiait volontiers le comité de « despotique ». La même musicienne nous raconte que dans un autre orchestre d'étudiants, un chef intérimaire engagé pour une session d'été assura une direction strictement musicale, laissant toutes les autres décisions aux mains des musiciens, même celles relatives au temps de travail : « mais quand les meilleurs disaient "c'est bon, on peut terminer la répétition", les plus jeunes n'osaient pas dire qu'ils auraient bien aimé retravailler un passage ou un mouvement... j'ai trouvé bizarre qu'un chef délègue le pouvoir aux musiciens à ce point-là. » Des malentendus relatifs à cette répartition peuvent engendrer des conflits, comme nous le rapporte un jeune chanteur par ailleurs chef d'un chœur d'enfants : « les parents et la présidente du comité critiquent le répertoire de la chorale, ils le trouvent "dépassé" – mais ils marchent sur mes plates-bandes : c'est moi le musicien diplômé et le pédagogue, mes choix sont très réfléchis, je ne vise pas que l'amusement. »
- 40 Si l'on trouve souvent les mêmes musiciens dans les structures musicales et administratives des ensembles amateurs (contrairement à la situation prévalant dans les orchestres professionnels subventionnés), les structures du pouvoir dans ces deux espaces ne se confondent pas pour autant : dans le cas des orchestres étudiants rencontrés, les administrateurs occupant les postes-clés sont tendanciellement les musiciens les plus anciens du groupe, qui ne sont pas nécessairement les musiciens les plus compétents stabilisant l'ensemble musical de l'intérieur et occupant le deuxième niveau de la hiérarchie musicale décrite précédemment.

- 41 Concernant les distributions des rôles à l'intérieur des structures groupales, Landry remarque que « si certains rôles sont déjà définis [...] – vice-présidence, trésorerie, secrétariat, etc. –, le statut relatif que confère chacun de ces rôles institués déterminera sans doute la hiérarchisation de la structure, encore que la compétence perçue des membres à occuper ces postes pourra amener l'émergence d'une structure parallèle ne correspondant pas tout à fait à la structure officielle »⁴⁰. Mais les groupes musicaux institutionnalisés abritent des situations plus complexes encore : leur particularité réside dans l'existence de deux structures formelles parallèles, l'une musicale (un effectif fondé sur une partition définissant des rôles musicaux différents), l'autre organisationnelle (une administration fondée sur une forme juridique définissant des statuts différents), chacune pouvant faire l'objet de rééquilibrages implicites donnant lieu à l'émergence de structures sous-jacentes fondées sur les compétences réelles des membres présents (on rappellera, à titre illustratif, le cas de l'orchestre suivant le premier violon ou les basses au lieu de suivre un chef perçu comme défaillant).

Le *leadership* partagé

- 42 Comme on l'a vu, les petits groupes sans chef (typiquement : les groupes de musique de chambre, les groupes jazz, les groupes pop-rock dans toutes leurs déclinaisons stylistiques, les petits ensembles vocaux professionnels) usent de stratégies variées pour assurer la coordination des musiciens. Au-delà de cette direction musicale, de nombreuses responsabilités artistiques et organisationnelles énumérées plus haut sont également à assumer pour que l'activité se maintienne et se développe. Exception faite des groupes menés par un « leader absolu » ou par un « leader institutionnel » tels que définis plus haut (assez rares dans les petits groupes jazz et pop-rock amateurs même s'ils n'en sont pas absents), les groupes tendent à se répartir les tâches et à prendre des décisions selon des logiques relativement implicites, relevant pour nos informateurs d'évidences non questionnées que les entretiens permirent de mettre au jour et d'interroger. Tous les exemples donnés ci-dessous nous ont été rapportés au cours de ces entretiens.
- 43 La logique de *la compétence* voit chaque musicien assumer dans un groupe les rôles instrumentaux et organisationnels qu'il maîtrisait déjà avant de l'intégrer ou ceux qu'il maîtrise mieux que tous les autres membres du groupe : un bassiste joue de la basse, un musicien par ailleurs graphiste conçoit les documents promotionnels, et c'est le meilleur violoniste ou guitariste qui assume un solo.
- 44 La logique de *l'intention* veut que le fondateur d'un groupe ait plus de poids que les autres musiciens dans les décisions relatives à son maintien et à son développement – fut-il moins bon musicien que ses partenaires. De la même façon, tout auteur, compositeur ou arrangeur garde la maîtrise de ses compositions.
- 45 La logique de *l'envie* permet à chacun d'assumer dans le groupe le ou les rôle(s) qu'il souhaite, y compris un rôle encore non maîtrisé et nécessitant un apprentissage, souvent acquis selon la méthode du *learning by doing* au cœur même de l'activité du groupe : avec l'assentiment général, une chanteuse s'essaye à la direction dans l'ensemble vocal dont elle fait partie sans en être la fondatrice ni le leader organisationnel ; un guitariste intéressé par l'ingénierie du son profite des répétitions pour se familiariser avec un matériel d'enregistrement et de mixage basique ; soucieuse d'améliorer son CV

professionnel, une violoniste prend en charge la trésorerie de son orchestre pour apprendre à gérer la comptabilité d'une association, etc.

- 46 Selon une logique de *nécessité*, quelqu'un accepte d'assumer une tâche indispensable à la progression du groupe, quitte à développer la compétence voulue sur le tas : ne trouvant pas de remplaçant au batteur qui vient de quitter le groupe, un bassiste acquiert une batterie et pré-enregistre la section rythmique en vue des répétitions du groupe incomplet ; l'ami d'un musicien rock joue les porte-parole du groupe de ce dernier pour lui donner une allure plus professionnelle, et s'y joint peu après en tant que pianiste... alors qu'il n'a jamais joué de cet instrument ; un choriste se laisse convaincre de prendre en charge le secrétariat du conseil d'administration du chœur qu'il fréquente, bien qu'il n'ait encore jamais rédigé de procès-verbal de réunion, etc.
- 47 D'autres sources de pouvoir ont été évoquées avec plus de retenue, voire une relative répugnance : la *logique du plus fort* donne du pouvoir à l'individu le moins conciliant, dont chacun craint les emportements ; la *logique du plus nanti* permet à celui qui fournit des ressources essentielles à la vie du groupe (un local, du matériel sono, l'accès à un réseau de contacts précieux, etc.) de faire pression sur ses partenaires pour emporter une décision.
- 48 Envisagées sous l'angle des différentes formes de pouvoir définies par John French et Bertram Raven en 1968, ces différentes logiques renvoient aux formes les plus personnelles du pouvoir, soit celles qui dépendent d'une compétence acquise par une personne donnée et non transférable⁴¹. La notion de compétence doit cependant être élargie dans le cas présent : les logiques de répartition des tâches dans les groupes musiciens amateurs exploitent non seulement les capacités déjà acquises, mais également les aptitudes individuelles à l'apprentissage : plus un musicien est disposé à apprendre pour rencontrer les besoins du groupe, plus il est susceptible d'accéder aux rôles assortis de pouvoir. Ce phénomène impose de se poser la question des statuts externes des membres du groupe, dont Landry montre qu'ils impactent les dynamiques de *leadership* intragoupal. Les individus importent en effet dans le groupe des aptitudes et compétences préalables qui orientent son déploiement – or celles-ci sont très généralement liées aux profils individuels dépendant entre autres des origines sociales de chacun. Les travaux de Bernard Lehmann sur les musiciens d'orchestre symphonique ont par exemple révélé la valeur prédictive des origines sociales sur les choix instrumentaux, et partant, sur les positions occupées par les individus au sein de la hiérarchie orchestrale : on peut donc se demander si un principe comparable s'exprime dans les groupes amateurs, qui verraient des aptitudes socialement déterminées orienter les trajectoires individuelles sur le plan du micro- et du macro-*leadership* des groupes musicaux. Apparaissent ici les limites d'une approche strictement psychosociologique des groupalités musicales, ce qui confirme l'intérêt et la nécessité du dialogue interdisciplinaire évoqué en début d'article.

Les « cliques », pivots des groupalités musicales ?

- 49 Plus d'une quinzaine de groupes évoqués par nos informateurs semblent s'appuyer sur des binômes ou des triades de musiciens unis par des liens affectifs forts. Les individus impliqués dans ces « cliques »⁴² sont en effet frères et sœurs, oncle et neveux, amis de très longue date ou encore partenaires amoureux. Une considération longitudinale de leurs carrières musicales montre la persistance de leur collaboration à travers différents groupes (voire dans des collaborations extra-musicales) où ils assument des rôles

artistiques ou administratifs essentiels : composition, direction musicale, communication interne, comptabilité. Les autres musiciens de ces groupes semblent se greffer sur ces cliques de manière plus temporaire et occuper des fonctions plus périphériques. Précisons cependant que presque tous les musiciens interrogés pour notre enquête étaient engagés dans au moins une de ces cliques musico-affectives susceptibles d'être le pivot d'un groupe musical : définir le profil leader ou exécutant d'un musicien n'a donc de sens qu'à l'intérieur des frontières d'un groupe concret, tout musicien pouvant être membre d'une clique dirigeante d'un ensemble et greffon dans un autre.

- 50 Nous avons identifié de telles cliques dans tous les types d'ensembles évoqués en entretien : classiques et non classiques, grands et petits, vocaux et instrumentaux. Des indices laissent à penser qu'elles pourraient être au principe de toutes les groupalités musicales (à l'exception peut-être des grands groupes professionnels très institutionnalisés), y compris celles qui se donnent à voir comme dirigées par un chef absolu, un chef employé ou pas de chef du tout, mais seule une enquête plus approfondie, exploitant entre autres les outils de la sociométrie, permettrait d'explorer plus avant cette question.

Le pouvoir du texte

- 51 Les points qui précèdent démontrent largement que les groupes musicaux n'échappent en rien aux logiques groupales déjà décrites pour d'autres types de collectifs. Notre enquête nous a cependant confronté à un phénomène peut-être plus spécifiquement musical : contrairement aux conceptions de Landry pour qui « la structure des fonctions groupales n'existe pas en dehors des personnes qui assument ces fonctions » et qui nie l'existence d'une « structure préexistante ou sous-jacente au groupe qu'il s'agirait de découvrir, comme le veut le structuralisme lévi-straussien »⁴³, les groupes musicaux s'appuient entre autres sur des structures préexistantes, inscrites à même le langage musical. Car l'un des acteurs les plus discrets des dynamiques intragroupales en contexte musical n'est autre que le texte musical lui-même : qu'il soit inscrit sur une partition ou dans un répertoire immatériel d'œuvres voire de règles de composition connues des musiciens, il détermine en effet (dans une certaine mesure, très variable d'un genre de musique à l'autre) un certain nombre de rôles interdépendants ; et sa réalisation effective (dépendante elle aussi de conventions variables d'un genre de musique à l'autre et d'un groupe de musique à l'autre) ouvre un espace-temps où se déploie la possibilité pour les individus de s'essayer à des fonctions variées, y compris les fonctions de leader, à la fois sur le plan artistique et sur le plan organisationnel.
- 52 Les deux volets de l'enquête dont procède cet article (enquête documentaire et enquête par entretiens) révèlent que plus le texte est écrit dans le détail, imposant des rôles interdépendants et transportant par là même un « héritage psychosocial » parfois très ancien⁴⁴, plus il impose sa loi à l'individu, qui devient un simple exécutant aux ordres du passé et du chef. *A contrario*, plus le texte est minimaliste, voire réduit à quelques conventions (quelques accords en rock, une ligne de basse chiffrée pour des manuscrits anciens, une mélodie ou un enchaînement d'accords en jazz), plus les musiciens ont de liberté en termes de taille du groupe, d'arrangement, voire de composition du contenu musical. Tout texte musical (écrit ou à réaliser en temps réel selon des conventions précises) propose ainsi des rôles plus ou moins prédéfinis, dont l'appropriation située augmente ou restreint la liberté des musiciens qui les assument. Son architecture

pouvant impacter les liens interpersonnels (l'exécution d'une œuvre écrite pour un grand effectif entraîne *de facto* la création d'un groupe nécessitant une direction musicale centralisée, donc d'un principe hiérarchique ; l'existence de rôles musicaux inégaux (solo vs accompagnement) peut engendrer des inégalités sociales (individualisation, dépersonnalisation) aux conséquences délétères, etc.), il faut lui reconnaître une dimension psychosociologiquement opératoire.

- 53 Celle-ci, toutefois, n'est aucunement déterministe : l'un des principes fondateurs de l'activité musicale consistant à interpréter tout texte musical, celui-ci propose plus qu'il ne s'impose et ne préexiste que partiellement à sa saisie dans le présent d'une exécution toujours renouvelée. C'est donc bien la médiation dont il est partie prenante qu'il convient d'interroger pour évaluer son rôle dans la définition des liens intragroupaux, au sens où l'entend Hennion :

[Le terme] opère une promotion théorique de l'intermédiaire, en lui ôtant l'« inter- » qui en fait un être second par rapport aux réalités entre lesquelles il se place ; en lui collant le suffixe « -tion » de l'action, il insiste sur le caractère premier de ce qui fait apparaître sur ce qui apparaît. L'intermédiaire est entre deux mondes, pour les mettre en rapport : il vient après ce qu'il relie. [...] La médiation évoque une autre espèce de rapports. Les mondes ne sont pas donnés avec leurs lois. Il n'y a que des relations stratégiques, qui définissent dans le même temps les termes de la relation et ses modalités. À l'extrémité d'une médiation n'apparaît pas un monde autonome mais une autre médiation [...]. La démarche suit un mouvement général de renversement des causes : moins s'intéresser aux réalités installées qu'à l'installation des réalités⁴⁵.

La pratique musicale collective : un laboratoire collaboratif ?

- 54 Au terme de notre enquête, le « chef d'orchestre » acquiert le statut d'arbre qui cache la forêt. L'évidence de sa direction masque en réalité une multitude de meneurs : des chefs officiels qu'on ne suit pas, des sous-chefs qui compensent, des chefs non-déclarés qui dirigent dans l'ombre, des musiciens conducteurs, des musiciens administrateurs,... autant de meneurs (de musique, d'hommes et de projets) établis ou en puissance, auxquels la pratique musicale amateur offre un terrain d'exercice et d'expérimentation de leur propre aptitude au *leadership* – car les groupes musicaux, et en particulier les cliques affectives qui semblent en constituer le cœur, se donnent à voir comme autant de nœuds dans un réseau relationnel dont l'activité principale autorise voire encourage les jeux de rôles, les explorations de soi et de soi-avec-l'autre, les prises de pouvoir et les soumissions au pouvoir d'autrui. Nous serions tenté de paraphraser Hennion, pour qui la passion musicale est une « théorie de la médiation en actes » : l'action musicale collective semble, quant à elle, constituer une véritable « théorie de la groupalité en actes », car ces jeux groupaux esquissent les collectifs musicaux sous les traits de groupalités foisonnantes d'apprentissages du rapport à l'autre, de véritables « laboratoires » de la collaboration où chacun est tenu d'assumer un rôle en s'ajustant à chaque instant à tous ses partenaires, sous peine de décohésion immédiate.
- 55 Il n'en faut pas plus pour souligner l'importance d'une réflexion préalable à toute imposition de pratique musicale collective à quelque population que ce soit (avec un objectif, par exemple, de « resocialisation »). La « socialisation » attendue de tels projets pourrait en effet prendre insidieusement la forme d'une plongée dans les eaux troubles des hiérarchies héritées ou spontanées dont les groupes ne maîtrisent pas toujours l'expression. C'est en prenant la juste mesure du poids des héritages sociaux inscrits à

même les objets de la pratique – par exemple, l’inscription d’inégalités musicales propres à une époque dans une partition musicale qui survivra à cette époque – qu’il sera possible de déterminer si les collectifs musiciens restent prisonniers de ces héritages ou s’ils parviennent à les subvertir, et le cas échéant, par quels moyens. Un constructivisme structuraliste bien compris⁴⁶ nous semble donc constituer une approche à favoriser pour un examen approfondi des enjeux des pratiques musicales collectives.

BIBLIOGRAPHIE

- ADENOT, Pauline, *Les Musiciens d’orchestre symphonique. De la vocation au désenchantement*, Paris, L’Harmattan, 2008.
- AEBISCHER, Verena et OBERLÉ, Dominique, *Le Groupe en psychologie sociale* [1990], Paris, Dunod, 2012.
- ANZIEU, Didier et MARTIN, Jean-Yves, *La Dynamique des groupes restreints* [1968], Paris, Presses universitaires de France, 2013.
- AROM, Simha, « Prolegomena to a Biomusicology », in WALLIN, Nils L., MERKER, Björn et BROWN, Steven (éd.), *The Origins of Music*, Cambridge (Mass.), The MIT Press, 2000, p. 27-31.
- BALES, Robert, « Rôles centrés sur la tâche et rôles sociaux dans des groupes ayant des problèmes à résoudre », in LÉVY, Albert et DELOUVÉE, Sylvain (éd.), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains* [1964], nv. éd. augm., Paris, Dunod, 2010, p. 263-277.
- BECKER, Howard S., *Les Mondes de l’art* [1982], trad. J. Bouniort, Paris, Flammarion, 1988.
- BION, Wilfred R., *Recherches sur les petits groupes* [1965], trad. E. L. Herbert et al., Paris, Presses universitaires de France, 1976.
- BOURDIEU, Pierre, « Espace social et pouvoir symbolique », in *Choses dites*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1987.
- BUREAU, Marie-Christine, PERRENOUD, Marc et SHAPIRO, Roberta (éd.), *La Pluriactivité dans le champ artistique*, Villeneuve d’Ascq, Septentrion, 2009.
- BUSCATTO, Marie, « Chanteuse de jazz n’est point métier d’homme. L’accord imparfait entre voix et instrument », *Revue française de sociologie*, vol. 44, n° 1, 2003, p. 35-62.
- COULANGEON, Philippe, *Les Musiciens de jazz en France*, Paris, L’Harmattan, 1999.
- DUBOIS, Vincent, MÉON, Jean-Mathieu et PIERRU Emmanuel, *Les Mondes de l’harmonie. Enquête sur une pratique musicale amateur*, Paris, La Dispute, 2009.
- FRANÇOIS, Pierre, « Production, convention et pouvoir : la construction du son dans les orchestres de musique ancienne », *Sociologie du travail*, n° 44, 2002, p. 3-19.
- FRENCH, John et RAVEN, Bertram, « The Bases of Social Power », in LÉVY, André et DELOUVÉE, Sylvain (éd.), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains* [1964], nv. éd. augm., Paris, Dunod, 2010.

- HEIN, Fabien, « Ethnographie d'un groupe de rock en tournée aux États-Unis », *ethnographiques.org*, N° 5, 2004.
- HEIN, Fabien, *Le Monde du rock. Ethnographie du réel*, Paris, Irma/Séteun, 2006.
- HENNION, Antoine, *La Passion musicale*, Paris, Métailié, 1993.
- HENNION, Antoine, MAISONNEUVE, Sophie et GOMART, Émilie, *Figures de l'amateur. Formes, objets, pratiques de l'amour de la musique aujourd'hui*, Paris, La Documentation Française, 2000.
- LANDRY, Simone, *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007.
- LANDRY, Simone, « Les femmes et la dynamique du pouvoir dans les groupes restreints », in TESSIER, Roger et TELLIER, Yvan, *Pouvoirs et cultures organisationnels*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 89-121.
- LEHMANN, Bernard, *L'Orchestre dans tous ses éclats. Ethnographie des formations symphoniques*, Paris, La Découverte, 2005.
- LURTON, Guillaume, *Le Chœur partagé : Le chant choral en France, intégration socio-économique d'un monde de l'art moyen*, Thèse de doctorat, Paris, Centre de sociologie des organisations, 2011.
- MAISONNEUVE, Jean, *La Dynamique des groupes*, Paris, Presses universitaires de France, 1968.
- NORTHWAY, Mary, *Initiation à la sociométrie*, Paris, Dunod, 1964.
- PERRENOUD, Marc, *Les Musicos. Enquête sur des musiciens ordinaires*, Paris, La Découverte, 2007.
- RAVET, Hyacinthe, *Musiciennes. Enquête sur les femmes et la musique*, Paris, Éd. Autrement, 2011.
- ROUEFF, Olivier, « L'invention d'une "scène" musicale, ou le travail du réseau », *Sociologie de l'Art (OPuS 8)*, n° 1, 2006, p. 43-76.
- SCHÜTZ, Alfred, « Faire de la musique ensemble. Une étude des rapports sociaux » (1951), in GALLET, Bastien et PERREAU, Laurent (éd.), *Alfred Schütz. Écrits sur la musique. 1924-1956*, Paris, Éditions M. F., 2007.
- SECA, Jean-Marie, *Les Musiciens underground*, Paris, Presses universitaires de France, 2001.
- TASSIN, Damien, *Rock et production de soi. Une sociologie de l'ordinaire des groupes et des musiciens*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- WILLENER, Alfred, *Les Instrumentistes d'orchestres symphoniques*, Paris, L'Harmattan, 1997.

NOTES

1. AEBISCHER, Véréna et OBERLÉ, Dominique, *Le Groupe en psychologie sociale* [1990], Paris, Dunod, 2012, p. 13.
2. AROM, Simha, « Prolegomena to a Biomusicology », in WALLIN, Nils, MERKER, Björn, et BROWN, Steven (éd.), *The Origins of Music*, Cambridge (Mass.), The MIT Press, 2000, p. 28.
3. FRANÇOIS, Pierre, « Production, convention et pouvoir : la construction du son dans les orchestres de musique ancienne », *Sociologie du travail*, n° 44, 2002, p. 3-19 ; BUCH, Esteban, « Le chef d'orchestre : pratiques de l'autorité et métaphores politiques », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, n° 4, 57^e année, 2002, p. 1001-1028.
4. Des orchestres sans chef furent par exemple créés en URSS après la Révolution d'Octobre, cf. *ibid.*, p. 1020.

5. Le chef moderne, explique Buch, « dirige des orchestres fortement institutionnalisés et/ou syndicalisés, qui prennent des décisions de manière souvent indépendantes, y compris, dans certains cas, celle de choisir leurs chefs ; ses prestations sont soumises à une logique marchande, tout en restant dépendantes de logiques institutionnelles parfois peu autonomes par rapport à l'État et la classe politique ; il est l'interprète d'un répertoire déjà connu des musiciens et du public, dont il n'est pas seul à en assurer l'orthodoxie interprétative » (*ibid.*, p. 1003). Sa fonction peut aussi impliquer la gestion de l'existence médiatique de l'orchestre : cf. WILLENER, Alfred, *Les Instrumentistes d'orchestres symphoniques*, Paris, L'Harmattan, 1997.

6. ANZIEU, Didier et MARTIN, Jean-Yves, *La Dynamique des groupes restreints* [1968], Paris, Presses Universitaires de France, 2013, p. 36-40.

7. Rendre compte de résultats collectés dans des mondes musicaux différents impose d'opérer des choix sur le plan du vocabulaire, chacun de ces mondes employant un lexique propre, connu des musiciens qui le fréquentent mais pas nécessairement de ceux qui appartiennent à un autre monde. Dans le cadre de cet article, par souci de compréhension, nous avons choisi d'employer le vocabulaire français le plus générique (« répétition », « chef », « groupe », « musiciens », etc.) tout en ayant conscience qu'il tend, malgré nous, à orienter le propos vers le monde des pratiques savantes.

8. Dans le présent article, la notion de « texte musical » désigne tant les œuvres musicales inscrites sur des supports (papier, disque vinyle, cassette, CD, mp3, etc.) que celles produites en temps réel au cours d'une interprétation collective, y compris celles qui sont « improvisées » en s'appuyant sur des conventions musicales partagées par les musiciens.

9. Initiée dans le cadre d'une recherche doctorale sur la communication musicale, cette enquête convoque les sciences de la communication, la musicologie, la sémiologie musicale, la sociologie, la psychologie et l'anthropologie de la musique, dans leurs déclinaisons francophones et anglophones. Dans un double souci de concision et de rigueur anthropologique, nous avons limité les résultats ici rapportés aux seules réalités musicales de la francophonie continentale (France, Belgique) tant pour les ressources scientifiques que pour les observations de terrain. En effet, l'éducation musicale, par exemple, et partant l'accès à la pratique vocale et instrumentale, ne se joue pas de la même façon dans l'espace franco-belge et dans les pays anglo-saxons : cela doit inciter à la plus grande prudence, le choix de « jouer dans un groupe » n'étant pas nécessairement porteur des mêmes enjeux selon que la pratique musicale soit considérée, ici, comme une aptitude à développer surtout chez ceux qui manifestent un talent musical « spontané » ou, là-bas, comme une compétence nécessaire parmi d'autres et, à ce titre, inscrite dans le cursus scolaire général.

10. Simone Landry cite comme exemples de groupes restreints « un groupe de travailleurs en usine, un comité de programmation dans une université, le conseil d'administration d'une banque ou d'un organisme parapublic, une équipe de hockey, un club de bridge, un groupe d'étudiants et d'étudiantes effectuant un travail commun, un groupe d'entraide, de soutien ou de thérapie » (LANDRY, Simone, *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007, p. 117).

11. Voir entre autres sur les orchestres professionnels : WILLENER, Alfred, *Les Instrumentistes d'orchestres symphoniques*, Paris, L'Harmattan, 1997 ; LEHMANN, Bernard, *L'Orchestre dans tous ses éclats. Ethnographie des formations symphoniques*, Paris, La Découverte, 2005 ; ADENOT, Pauline, *Les Musiciens d'orchestre symphonique. De la vocation au désenchantement*, Paris, L'Harmattan, 2008 ; RAVET, Hyacinthe, *Musiciennes. Enquête sur les femmes et la musique*, Paris, Éd. Autrement, 2011. Sur les ensembles de musique ancienne : FRANÇOIS, Pierre, « Production, convention et pouvoir : la construction du son dans les orchestres de musique ancienne », art. cit. Sur les orchestres d'harmonie : DUBOIS, Vincent, MÉON, Jean-Mathieu et PIERRU, Emmanuel, *Les Mondes de l'harmonie. Enquête sur une pratique musicale amateur*, Paris, La Dispute, 2009. Sur les groupes rock : HEIN, Fabien, « Ethnographie d'un groupe de rock en tournée aux États-Unis »,

ethnographiques.org, n° 5, 2004 ; HEIN, Fabien, *Le Monde du rock. Ethnographie du réel*, Paris, Irma/Séteun, 2006 ; SECA, Jean-Marie, *Les Musiciens underground*, Paris, Presses Universitaires de France, 2001 ; TASSIN, Damien, *Rock et production de soi. Une sociologie de l'ordinaire des groupes et des musiciens*, Paris, L'Harmattan, 2004. Sur les musiciens de jazz : BUSCATTO, Marie, « Chanteuse de jazz n'est point métier d'homme. L'accord imparfait entre voix et instrument », *Revue française de sociologie*, vol. 44, n° 1, 2003, p. 35-62 ; COULANGEON, Philippe, *Les Musiciens de jazz en France*, Paris, L'Harmattan, 1999 ; PERRENOUD, Marc, *Les Musicos. Enquête sur des musiciens ordinaires*, Paris, La Découverte, 2007 ; ROUEFF, Olivier, « L'invention d'une "scène" musicale, ou le travail du réseau », *Sociologie de l'Art (OPuS 8)*, n° 1, 2006, p. 43-76. Sur le monde choral : LURTON, Guillaume, *Le Chœur partagé : le chant choral en France, intégration socio-économique d'un monde de l'art moyen*, Thèse de doctorat, Paris, Centre de sociologie des organisations, 2011.

12. COULANGEON, *Les Musiciens de jazz en France*, op. cit. ; BUSCATTO, « Chanteuse de jazz n'est point métier d'homme. L'accord imparfait entre voix et instrument », art. cit. ; PERRENOUD, *Les Musicos. Enquête sur des musiciens ordinaires*, op. cit. ; LEHMANN, *L'Orchestre dans tous ses éclats. Ethnographie des formations symphoniques*, op. cit.

13. HEIN, *Le Monde du rock. Ethnographie du réel*, op. cit.

14. TASSIN, *Rock et production de soi. Une sociologie de l'ordinaire des groupes et des musiciens*, op. cit.

15. LANDRY, *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, op. cit., p. 63.

16. *Ibid.*, p. 40.

17. *Ibid.*, p. 43.

18. Seule la dimension du nombre diffère dans le cas des orchestres et chœurs, qui comptent parfois plusieurs dizaines de membres : ils n'en sont pas moins en coprésence et pris dans des interactions immédiates et interdépendantes, dans un groupe dont la culture est singulière et dont la visée commune justifie une structuration du travail, etc.

19. CLASTRES, Pierre, *La Société contre l'État*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1974, cité dans ANZIEU et MARTIN, *La Dynamique des groupes restreints*, op. cit., p. 165.

20. LANDRY, *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, op. cit.

21. BUCH, « Le chef d'orchestre : pratiques de l'autorité et métaphores politiques », art. cit., p. 1003.

22. *Ibid.*, p. 1004.

23. Comme expliqué plus haut, seuls de rares ouvrages parmi cette littérature s'intéressent spécifiquement aux dynamiques internes des groupes musicaux mais nombreux sont les travaux qui peuvent fournir « par ricochet » des informations mobilisables pour notre étude. Nous avons donc traité ces derniers comme des sources secondaires. Ils ont été analysés d'une part en termes de contenus (recensement et catégorisation des thèmes abordés par les auteurs – comme l'entrée dans la pratique musicale, les profils socioéconomiques, les lieux, les objets et instruments de la pratique, le travail musical, l'accès à la profession, la dimension communautaire, etc. –, collecte des éléments d'information relatifs à chacun de ces thèmes, puis analyse détaillée des aspects relatifs aux relations entre musiciens. Ils ont d'autre part été soumis à une analyse épistémologique, puisque les cadres théoriques, objets et méthodes de recherche des auteurs ne sont pas identiques, de manière à éviter la production d'une comparabilité abusive des informations collectées.

24. BUREAU, Marie-Christine, PERRENOUD, Marc et SHAPIRO, Roberta (éd.), *La Pluriactivité dans le champ artistique*, Villeneuve d'Ascq, Septentrion, 2009.

25. LANDRY, *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, op. cit., p. 338.

26. AROM, Simha, « Prolegomena to a Biomusicology », in WALLIN, Nils, MERKER, Björn, et BROWN, Steven (éd.), *The Origins of Music*, Cambridge (Mass.), The MIT Press, 2000, p. 28.

27. L'ensemble téléphone est celui qu'un musicien réunit en recrutant des musiciens par téléphone, pour les besoins d'un projet ponctuel.

28. FRANÇOIS, Pierre, « Production, convention et pouvoir : la construction du son dans les orchestres de musique ancienne », art. cit., p. 3-19.
29. LEHMANN, Bernard, *L'Orchestre dans tous ses éclats. Ethnographie des formations symphoniques*, op. cit., p. 35-37.
30. LANDRY, *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, op. cit., p. 90.
31. Terme allemand désignant le premier violon solo d'un orchestre symphonique, couramment employé par les musiciens francophones de Belgique.
32. BECKER, Howard, *Les Mondes de l'art* [1982], Paris, Flammarion, 1988.
33. FRANÇOIS, « Production, convention et pouvoir : la construction du son dans les orchestres de musique ancienne », art. cit., p. 11.
34. SCHÜTZ, Alfred, « Faire de la musique ensemble. Une étude des rapports sociaux » (1951), in GALLET, Bertrand et PERREAU, Laurent (éd.), *Alfred Schütz. Écrits sur la musique. 1924-1956*, Paris, Éditions M. F., p. 115.
35. LANDRY, *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, op. cit., p. 90.
36. LANDRY, Simone, « Les femmes et la dynamique du pouvoir dans les groupes restreints », in TESSIER, Roger, TELLIER, Yvan, *Pouvoirs et cultures organisationnels*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 91.
37. BION, Wilfred. R., *Recherche sur les petits groupes* [1965], trad. E. L. Herbert *et al.*, Paris, Presses universitaires de France, 1976.
38. BALES, Robert « Rôles centrés sur la tâche et rôles sociaux dans des groupes ayant des problèmes à résoudre », in LÉVY, Albert et DELOUVÉE, Sylvain (éd.), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains* [1964], nv. éd. augm., Paris, Dunod, 2010, p. 263-277.
39. MAISONNEUVE, Jean, *La Dynamique des groupes*, Paris, Presses Universitaires de France, 1968, p. 23.
40. LANDRY, *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, op. cit., p. 368.
41. FRENCH, John et RAVEN, Bertram, « The bases of social power », in LÉVY et DELOUVÉE (éd.), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, op. cit., p. 369-375.
42. NORTHWAY, Mary, *Initiation à la sociométrie*, Paris, Dunod, 1964.
43. LANDRY, *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, op. cit., p. 130.
44. Citons par exemple le renversement des hiérarchies sociales provoqué par Berlioz au sein de l'orchestre symphonique lorsqu'il confie aux cuivres, instruments traditionnellement associés au peuple, des rôles solistes qui les propulsent au devant de la scène en tant qu'individus, par opposition aux violonistes « bourgeois » condamnés à l'anonymat. Cette inversion de l'ordre social par des moyens musicaux perpétue encore aujourd'hui, à l'intérieur des orchestres professionnels, une « lutte des classes » finement décrite par Bernard Lehmann en 2001.
45. HENNION, Antoine, *La Passion musicale*, Paris, Métailié, 1993, p. 31-32 ; HENNION, Antoine, MAISONNEUVE, Sophie, GOMART, Émilie, *Figures de l'amateur. Formes, objets, pratiques de l'amour de la musique aujourd'hui*, Paris, La Documentation Française, 2000.
46. BOURDIEU, Pierre, « Espace social et pouvoir symbolique », in *Choses dites*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1987, p. 147-160.

RÉSUMÉS

Depuis le XVIII^e siècle, le rôle du chef d'orchestre se transforme continuellement, en phase avec les évolutions du monde social. Mais la figure autoritaire qu'il incarne depuis les grands chefs historiques reste gravée profondément dans l'imaginaire collectif, au risque de l'instaurer en figure idéale-typique, voire exclusive, de l'autorité musicale, susceptible d'occulter la complexité et l'hétérogénéité des formes du pouvoir qui se manifestent dans les groupes musicaux d'aujourd'hui.

La problématique de la direction musicale est donc replacée ici dans une perspective psychosociale : celle des « groupes restreints » que constituent par définition les collectifs musicaux, soit des entités dynamiques dont le destin est irréductible à l'addition des individualités qui les composent. Nous rapportons les résultats d'une enquête par entretiens menée auprès de musiciens majoritairement « grands amateurs » et semi-professionnels : elle met au jour la variété des stratégies et des logiques garantissant d'une part la cohésion proprement musicale des ensembles musicaux, d'autre part la prise en main des tâches adjacentes à l'activité musicale.

Parmi ces logiques, le pouvoir tout à fait singulier des textes musicaux est souligné : dès lors que ceux-ci distribuent des rôles musicaux en partie prédéfinis, pratiquer la musique en groupe signifie aussi s'inscrire dans une structure psychosociale indépendante des individualités en présence, mais non déterministe. Le texte musical se donne ainsi à voir comme un médiateur non neutre indissociable des interactions socio-musicales.

INDEX

Mots-clés : chef, leadership, pouvoir, groupe, musique classique, rock, jazz, orchestre, chœur, médiation

AUTEUR

CÉLINE LAMBEAU

Après des études supérieures musicales au Conservatoire Royal de Musique de Liège, Céline Lambeau a étudié l'anthropologie de la communication à l'Université de Liège avant d'entamer, en 2007, une recherche doctorale sur la notion et les pratiques de la communication musicale. Son travail vise à articuler les outils conceptuels et méthodologiques des SIC et les connaissances (psycho)sociologiques relatives à l'activité musicale.