



**Transposition**

Musique et Sciences Sociales

7 | 2018

Le prix de la musique

---

## « Les marchés de la musique vivante », de l'expérience professionnelle à l'enseignement et la recherche

Entretien avec Gilles Demonet

Fanny Gribenski

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/transposition/2745>

DOI : 10.4000/transposition.2745

ISSN : 2110-6134

### Éditeur

CRAL - Centre de recherche sur les arts et le langage

### Référence électronique

Fanny Gribenski, « « Les marchés de la musique vivante », de l'expérience professionnelle à l'enseignement et la recherche », *Transposition* [En ligne], 7 | 2018, mis en ligne le 15 septembre 2018, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/transposition/2745> ; DOI : 10.4000/transposition.2745

---

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 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.

---

# « Les marchés de la musique vivante », de l'expérience professionnelle à l'enseignement et la recherche

Entretien avec Gilles Demonet

Fanny Gribenski

---

Juriste de formation, vous avez une expérience de plus de vingt dans le marché de la musique vivante : pourriez-vous retracer (brièvement !) votre parcours ?

La première étape remonte à l'époque où je travaillais à la Caisse des Dépôts et consignations, établissement financier qui entretient des relations étroites avec le théâtre des Champs-Élysées : elle est en effet non seulement propriétaire du bâtiment, mais aussi actionnaire majoritaire et principal financeur de la société qui en assure l'exploitation. Mes fonctions de chef de cabinet du directeur général m'ont amené à représenter la Caisse des Dépôts au conseil d'administration de cette société. Puis, de 1996 à 1999, j'ai été directeur administratif et financier de l'Opéra-Comique en même temps que j'ai fondé avec un ami élève de Manuel Rosenthal l'orchestre Ostinato. C'est enfin dans le secteur privé que j'ai travaillé pendant dix ans, comme directeur et gérant de la filiale française d'IMG Artists, sans doute la première agence de concerts internationale. J'étais en particulier chargé des tournées, ce qui m'a permis de collaborer avec des orchestres comme les Berliner Philharmoniker, le Concertgebouw d'Amsterdam, l'orchestre philharmonique de Saint-Pétersbourg, the English Baroque Soloists, etc.

Qu'est-ce qui vous a donné envie d'embrasser une carrière de pédagogue, puis d'enseignant-chercheur en parallèle et à la suite de ces activités ?

L'enseignement, dont j'avais eu l'expérience en tant que juriste, s'est présenté à moi de manière fortuite alors que je venais de rejoindre l'Opéra-Comique. Le directeur du master Administration et gestion de la musique de l'époque à la Sorbonne, par ailleurs spécialiste de Satie, était venu me présenter un projet de spectacle sur ce compositeur.

À la fin du rendez-vous, il m'a demandé d'assurer un cours sur la gestion des opéras. L'UFR de musique et musicologie m'a ensuite proposé le statut de professionnel associé puis, en 2009, m'a confié la responsabilité du master.

Parallèlement j'ai éprouvé le besoin de théoriser ma pratique professionnelle sur des sujets touchant la production et la diffusion de la musique, dont les enjeux étaient à la fois économiques, juridiques et de politique publique. J'ai alors intégré l'équipe de recherche de l'Observatoire musical français où j'ai publié quelques articles consacrés aux tournées d'orchestres et à la production de concerts. Mon goût de la recherche s'est alors développé et m'a assez naturellement conduit à vouloir réaliser un travail de plus grande ampleur, et donc une thèse de doctorat.

En 2010, vous avez soutenu une thèse de doctorat consacrée à la figure du directeur musical : qu'est-ce qui vous a poussé à faire de votre expérience professionnelle un sujet de recherche ? Quelles sont les principales qualités d'un bon directeur musical ?

Il s'agissait ici aussi d'une exigence personnelle : tenter de clarifier une notion que j'avais rencontrée à de multiples reprises dans mes activités professionnelles, mais dont il n'existe pas de véritable définition et dont la signification varie selon les pays, les institutions, la personnalité des individus, etc. L'objet de ma recherche consistait notamment à distinguer les éléments invariables et contingents qui sont constitutifs de la fonction de directeur musical, à établir une typologie en fonction de la nature des pouvoirs, à analyser les contre-pouvoirs au sein des orchestres et des opéras et à montrer que la conception dominante en France aujourd'hui, bien qu'elle emprunte à différents modèles, reflète une vision dans laquelle le chef se voit souvent exclu des décisions artistiques, notamment de la programmation.

Comment enseigner un métier fondé sur des savoir-faire aussi divers que celui de directeur musical, et qui nécessite d'accumuler autant d'expérience ? Peut-on transmettre (par l'enseignement et par les livres) le contenu de vingt ans de carrière dans la musique vivante ?

Dans mes cours le directeur musical permet avant tout d'illustrer l'importance des enjeux de pouvoir au sein des institutions musicales et de montrer que la programmation, essentielle à la diffusion des œuvres, à la création et à la constitution des répertoires, dépend de nombreux facteurs externes, notamment institutionnels et économiques. La transmission concerne moins le contenu lui-même de mon expérience, car beaucoup de choses ont changé, qu'une manière de réfléchir et de devenir acteur du monde professionnel en s'efforçant de concilier des approches artistique, juridique, économique et organisationnelle, souvent considérées comme peu compatibles. Les étudiants doivent, une fois diplômés, être en mesure de faire face à des situations professionnelles variées et avoir un bon degré d'autonomie. L'expérience acquise chez IMG Artists me conduit ainsi à insister sur les logiques d'entreprise privée, souvent absentes des formations au *management* culturel.

Par ailleurs, nous sommes une Université et la dimension de recherche est fondamentale. Dans notre domaine, elle doit aussi avoir une utilité, c'est pourquoi plusieurs sujets de mémoire sont définis en lien avec nos partenaires institutionnels.

Quels sont à votre sens les ingrédients indispensables d'un parcours de gestion de la musique ? Quelle doit y être la part d'une formation musicale ? Travailler dans la musique

vivante requiert-il des savoirs spécifiques au regard d'autres domaines de la pratique artistique ?

Entrer dans le master que je dirige requiert d'avoir une bonne pratique musicale qui, si elle n'est pas sanctionnée par un diplôme ou un titre, doit alors être validée par une brève audition. Par ailleurs, si la place occupée de nos jours dans notre pays par les « musiques actuelles » (bien que de nombreux conservatoires et écoles les enseignent aujourd'hui) tend parfois à relativiser l'importance des formations académiques, il est évident qu'une bonne connaissance des répertoires est un atout considérable. Nous ne devons jamais oublier que l'objet des activités auxquelles se destinent les étudiants est avant tout musical.

La seconde partie de votre question soulève celle, bien plus vaste, du meilleur profil pour diriger une institution musicale. Ma thèse de doctorat s'efforçait d'ailleurs d'y apporter quelques éléments de réponse. Non seulement chaque pays a sa propre philosophie, qui reflète souvent le fonctionnement de ses institutions, mais celle-ci peut évoluer au fil du temps, en fonction de facteurs politiques, budgétaires, artistiques, etc. Prenons par exemple l'Opéra de Paris : les dirigeants qui se sont succédé depuis les années 1970 ont incarné des profils très différents, selon les cas plus ou moins artistiques ou gestionnaires. Qui peut dire aujourd'hui, et en fonction de quels critères, lequel d'entre eux a été le meilleur ?

Vous enseignez à l'Université de Shanghai et sur d'autres campus extra-européens : comment abordez-vous ces situations d'enseignement ? Peut-on généraliser les problématiques liées à la musique vivante ou sont-elles trop liées à des cadres nationaux ?

- 1 Mes cours en Chine ont été une source d'inspiration considérable et j'essaie en retour de transmettre à mes étudiants de Paris ce que j'y ai appris. Je présente toujours mes cours à l'étranger comme le reflet d'une expérience et d'une manière de penser propres à une culture donnée, et donc avant tout comme une source d'inspiration possible. Il ne faut pas oublier que non seulement la Chine a une immense culture et une capacité d'adaptation infinie, mais aussi que d'autres pays occidentaux y sont présents depuis longtemps déjà et qu'ils ont influencé le goût du public et la manière de « faire » du spectacle vivant. Il faut donc rester humble, même si la France est souvent considérée comme le pays de la culture par excellence.

Où que j'enseigne, y compris à Paris, j'espère donc avant tout partager des idées, des pratiques et des manières de réfléchir en espérant qu'elles suscitent des interrogations constructives et qu'elles permettent à chacun de se forger sa propre vision. Mon expérience à Abu Dhabi, où notre université a ouvert un campus il y a plus de dix ans, est peut-être plus stimulante encore de ce point de vue : le pays est très jeune, a besoin de s'approprier un patrimoine culturel commun aux différentes entités le constituant. Le spectacle vivant ne peut pas être abordé comme en Occident, car il s'inscrit dans un contexte politique, économique et social (l'immense majorité de la population étant constituée d'étrangers) très différent.

Venons-en à votre ouvrage *Les Marchés de la musique vivante*. Quelles sont les conditions d'émergence d'un marché de la musique vivante ? Et quelles en sont les spécificités par rapport à d'autres domaines des échanges économiques et commerciaux (en d'autres termes, la musique est-elle un bien comme les autres ?)

Ce livre est une sorte de manifeste en faveur d'une reconnaissance de la musique vivante comme une activité économique à part entière, dotée de son propre *écosystème*. Autant la musique enregistrée est, sans soulever de difficulté, considérée comme un

bien, voire un produit, du moins pour autant qu'elle prend la forme d'un support physique, autant il est inhabituel en France de considérer la musique vivante comme soumise à des logiques économiques. Or les travaux historiques nous montrent que la relation marchande est depuis bien longtemps au cœur de la production de musique, mais certains phénomènes comme la sacralisation du concert à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et les interrogations sur le rôle de l'artiste dans la société ont souvent occulté les rapports entre l'offre et la demande ainsi que certains mécanismes tels que ceux permettant de fixer la rémunération des artistes. L'empreinte des politiques publiques sur la culture en France tend aussi à marginaliser, voire à déprécier le rôle des entreprises privées alors qu'elles contribuent largement au fonctionnement de cet écosystème. Que serait en effet la vie musicale parisienne sans certains producteurs de concerts et certaines agences qui ne bénéficient pourtant d'aucune subvention et ne coûtent donc rien au contribuable ? Pour autant, il ne s'agit pas d'une apologie de l'entreprise privée et l'assimilation de la musique vivante à un bien qui serait négocié sur un marché a bien sûr des limites !

Dans votre livre, les agents occupent une place centrale : ce sont eux qui organisent la circulation des « biens » échangés au sein des marchés de la musique vivante. On pourrait dire que d'une certaine manière ce sont eux qui produisent les marchés en créant la valeur des artistes, à partir de leurs connaissances des institutions musicales ?

Il s'agit d'un bon exemple de la manière dont mon expérience professionnelle a nourri ma réflexion. J'ai en effet pu constater le rôle de certaines agences dans l'émergence des artistes, le déroulement de leur carrière et leur notoriété. Or ce rôle est loin d'être nouveau. Arguant de l'utilité du métier d'agent pour les artistes et les organisateurs de concerts, le violoniste Carl Flesch (1873-1944) évoque par exemple dans ses mémoires la manière dont Hermann Wolff (agent établi à Berlin à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle) comparait le placement des virtuoses à la vente de denrées sur un marché !

Une grande différence existe entre la France et la plupart des autres pays : notre pays a une vision fondamentalement sociale, avérée par le fait que la plupart des dispositions relatives aux interprètes, agents et entrepreneurs de spectacle, sont régies par le Code du travail. Les conséquences sont non seulement professionnelles, mais aussi juridiques, car la France fait partie de l'Union européenne et de l'Organisation mondiale du commerce qui édictent des normes ayant vocation à s'imposer à tous les états membres. Or ces normes procèdent souvent d'une conception plus entrepreneuriale de la culture.

Les principales agences artistiques, celles qui interviennent dans le monde entier, jouissent d'une position qui les rend incontournables, car elles ont tissé des relations étroites, parfois exclusives, avec à la fois les artistes et les institutions musicales. Elles connaissent leurs projets, leurs souhaits, leur disponibilité, etc. et peuvent ainsi faciliter la rencontre de l'offre avec la demande. En contrepartie, elles doivent gagner et garder leur confiance par leur professionnalisme et la valeur ajoutée qu'elles procurent aux uns et aux autres. Dans un monde extrêmement concurrentiel, cela n'est pas toujours facile et d'ailleurs je déplore toujours que les agences françaises ne parviennent pas à jouer un rôle plus actif sur la scène internationale.

Quelles sont les évolutions actuelles des marchés de la musique vivante ? Internet et les réseaux sociaux, la diffusion massive de concerts ou de représentations d'opéra en ligne, ont-ils radicalement transformé l'économie de la musique ?

Assurément, et la presse s'en fait régulièrement l'écho. Les enjeux de ces évolutions sont tout à la fois artistiques (diffusion des œuvres), sociaux et politiques (accès le plus large à la culture) et économiques (rémunération des artistes, coûts et prix de la musique). Internet touche un public infini et par exemple permet théoriquement de résoudre le dilemme auquel est confrontée une salle dont la capacité est insuffisante pour accueillir le public de certains concerts : refuser une partie du public et donc renoncer à une recette de billetterie supplémentaire ou doubler le concert, ce qui entraîne de nouvelles dépenses. Internet non seulement interroge sur la valeur de l'expérience consistant à assister à un concert dans une salle, mais érode également la frontière traditionnelle entre musique vivante et musique enregistrée. Une autre question est posée : comment concilier les droits des artistes à une rémunération légitime de leur travail lorsque celui-ci est diffusé sur la toile et ceux du public qui tout aussi légitimement aspire à un accès généralisé et gratuit à la culture ?

Les mutations technologiques dans leur ensemble ont aussi des effets sur l'écosystème : les artistes tendent à se passer des services des professionnels, en particulier dans les musiques actuelles, ce qui leur permet d'accroître leur propre rémunération. Les agents et les entrepreneurs de spectacles doivent par conséquent adapter en permanence leurs stratégies afin de démontrer leur utilité. Les intérêts artistiques, politiques et économiques en jeu dans un contexte international mouvant sont tels qu'il faut sans doute s'attendre désormais à une constante évolution de la manière dont la musique est produite et « consommée ».

Quel est l'avenir de la musique vivante en France ? Quels en sont les principaux défis ? Et à quoi doivent se préparer les futurs acteurs de cette économie auxquels vous vous adressez ?

Les principaux défis sont à mon sens liés à la place du politique à la fois comme source de normes et comme dispensateur de crédits. Le poids des politiques culturelles dans notre pays, qui se manifeste par exemple dans les nominations à la tête des institutions culturelles, est souvent perçu comme une contrepartie nécessaire à l'obtention des subventions. Si celles-ci se raréfient, voire disparaissent, quelle sera la légitimité des injonctions publiques ?

Une première question est donc certainement la définition du rôle de l'État dans le champ culturel et, à l'inverse, la place laissée à l'initiative privée et aux mécanismes marchands. C'est la raison pour laquelle l'approche économique et entrepreneuriale me semble si importante dans nos enseignements. La seconde question est celle du public : toutes les initiatives pour renouveler, fidéliser et accroître le public sont parfaitement légitimes, mais leur coût est rarement pris en compte et leur efficacité très difficile à évaluer. Si le modèle de financement de la culture est bouleversé, le risque pourra apparaître à terme de privilégier des programmations moins innovantes afin d'assurer la survie des orchestres, des opéras, etc. L'avenir de la création, particulièrement soutenue en France, est donc aussi en jeu. Un autre risque est celui du repli sur soi. Il est indispensable de comprendre comment fonctionne l'économie de la musique, y compris vivante, au niveau international pour pouvoir élaborer des stratégies qui renforcent la présence de nos artistes et la reconnaissance de nos professionnels à l'étranger. Le risque est celui de la fragilisation et de la vulnérabilité et, à cet égard, il

est encore difficile d'apprécier les conséquences de l'arrivée récente en France de grands groupes internationaux comme Live Nation et des phénomènes de concentration auxquels nous assistons.

Dans un monde musical qui semble condamné à l'instabilité, la formation des décideurs de demain, qu'il s'agisse de diriger un orchestre, une salle, un festival, etc., est d'autant plus déterminante.

---

## RÉSUMÉS

Comment enseigner la gestion de la musique ? Quel dialogue peut-on engager entre la pratique et la recherche dans ce domaine ? Et quels sont les enjeux auxquels il convient de préparer les futurs administrateurs de la musique en France, et ailleurs ? Juriste de formation, responsable du Master « Administration et gestion de la musique » de l'UFR Musique et Musicologie à l'Université Paris-Sorbonne, et directeur adjoint de l'Institut de Recherche en Musicologie (IReMus), Gilles Demonet, revient sur son parcours de directeur musical et d'universitaire. Ce faisant, il partage sa triple vision d'acteur culturel, de chercheur, et d'enseignant, sur l'histoire, le fonctionnement et l'avenir des marchés de la musique vivante.

## INDEX

**Mots-clés** : gestion de la musique, marchés musicaux, agents, formation professionnelle

## AUTEUR

### FANNY GRIBENSKI

Fanny Gribenski est *Research Scholar* au Max Planck Institute for the History of Science de Berlin. Ancienne élève de l'ENS de Lyon, agrégée de musique, elle est diplômée du Conservatoire de Paris en histoire de la musique et en esthétique. Après une thèse intitulée *L'Église comme lieu de concert. Pratiques musicales et usages de l'espace ecclésial dans les paroisses parisiennes (1830-1905)* (à paraître chez Actes Sud), elle prépare un livre sur l'histoire de la standardisation du diapason. Elle a été boursière de la Fondation Thiers, Fulbright Postdoctoral Fellow et Visiting Scholar à l'Université de Californie de Los Angeles, et Dibner Fellow in the History of Science and Technology à la Huntington Library (San Marino, Californie).