



OCTOBRE 08

HES-SO Valais-Wallis

# Musique Rock: de la cave à la tournée

## Quels sont les stades de développement d'un groupe de musique

et comment l'animation socioculturelle peut-elle apporter un soutien dans le processus de développement de ce dernier?

Travail de mémoire pour l'obtention du diplôme  
d'animateur socioculturel

RODUIT STEPHANE ASC EE 04

sous la direction de  
BENDER GABRIEL

## TABLE DES MATIERES

<b>1. Introduction</b>	PAGE 4
1.1 Constat de départ	
1.2 Résumé et mise en perspective	
1.3 Mots clefs	
<b>2. Méthodologie</b>	PAGE 7
2.1 Objectifs	
2.2 Hypothèses	
2.3 Terrain d'enquête	
2.4 Récolte des données	
2.5 Méthodologie d'enquête	
2.6 Aspect éthique	
2.7 Planification	
<b>3. Downless illustre la thématique</b>	PAGE 18
3.1 Processus de la thématique	
3.2 Biographie partagée et théories	
3.2.1 Le stade de latence	
3.2.2 Le stade d'appartenance	
3.2.3 Le stade d'équipe constituée	
3.2.4 Le stade d'action concertée	
3.2.5 Le stade d'intelligence collective	
<b>4. Concepts théoriques</b>	PAGE 32
4.1 Les compétences	
4.1.2 Méthodologie dans le traitement des informations sur les compétences	
4.1.2 Exemple de construction de compétence	
4.1.3 Schéma	
4.2 La notion de développement	
4.3 L'animation socioculturelle	
4.3.1 Le paysage de l'animation socioculturelle	
4.3.2 Les trois pôles de l'animateur selon Gillet	
4.3.3 Référentiel des compétences de l'animation socioculturelle	
4.4 Mobilisation des ressources	
4.4.1 Promotion de la santé	
4.4.2 « Empowerment » et participation à la vie collective	
<b>5. Mise en commun des activités des groupes</b>	PAGE 43
<b>6. Retour aux hypothèses</b>	
	PAGE 44
6.1 Les groupes de musique fonctionnent comme les équipes de travail	PAGE 45
6.1.1 Les groupes de musique traversent les mêmes stades de maturation que les équipes de travail	
6.2 Les groupes de musique utilisent les mêmes ressources que les équipes de travail	PAGE 58

6.3 Les groupes de musique développent les mêmes compétences que les équipes de travail PAGE 62

6.4 Les groupes de musique rencontrent les mêmes difficultés que les équipes de travail PAGE 75

6.5 L'animation socioculturelle a un rôle à jouer dans l'aide au développement des groupes de musique PAGE 83

**7. Conclusion** PAGE 92

**8. Bibliographie** PAGE 97

**9. Annexes** PAGE 100

Annexe 1 : I The Orchidown Fleuve (récapitulatif texte des expériences des quatre groupes)  
Annexe 2 : Guide d'entretien  
Annexe 3 : Fiche diagnostic  
Annexe 4 : Tableau récapitulatif des stades

# 1. Introduction

Plus on s'y connaît en musique, moins on est capable d'en dire quelque chose de valable.  
**Patrick Süskind**

Il est tout aussi agréable d'écouter la musique qu'il est déplaisant d'en entendre parler.  
**Georg Christoph Lichtenberg**

Voilà deux citations qui sont complètement à l'opposé du travail que j'essaie de mettre en lumière dans les pages qui suivent. Pourtant, ces citations ne sont pas dépourvues de sens à mes yeux.

## 1.1 Constat de départ

En Suisse, comme en France, les notions d'artistes et/ou de musiciens débutants, amateurs, semi professionnels et professionnels<sup>1</sup>, les plus couramment utilisées, souffrent d'un manque de discernement.

Certaines de ces notions sont sujettes à des déclarations salariales théoriquement au point, mais à présent critiquées par la masse. Seul le droit et les systèmes de fiscalité catégorisent et définissent différents types de musiciens.

Il existe, même chez les spécialistes selon le rapport IGAS/IGAC 2002, des confusions se rapportant à un niveau de compétence et l'autre au statut social. La compétence des « musiciens » n'est alors pas reconnue par toutes les institutions, car les critères ne peuvent pas être considérés comme unanimes et stables.

La compétence des musiciens peut se décrire comme étant un mixte de maîtrise technique d'instrument<sup>2</sup> (selon des modalités très différentes en fonction des genres musicaux), de qualité de représentation, de sociabilité et de sérieux ou de bonne volonté dans le métier.

Selon Denut (2001)<sup>3</sup>, on trouve régulièrement des « niveaux » de technique instrumentale assez hétérogènes au sein même *des groupes*. Les affinités interindividuelles, la capacité de chacun à trouver un « style » propre, et finalement à trouver sa place, appartient à des déterminantes qui tendent vers un certain professionnalisme.

Selon ce même rapport, les postes de musiciens salariés permanents sont totalement inexistantes en dehors des orchestres classiques. Il serait alors totalement dénué de sens pour ma part de parler de professionnalisation pour ces salariés et employer le terme de déprofessionnalisation pour les catégories de musiciens percevant une rémunération uniquement sur cachet.

Les pratiques rock se constituent autour d'un objet musical qui se renouvelle sans cesse ou se superposent des frontières esthétiques constamment mouvantes. Son processus de création, son apprentissage, sa dimension collective et sa prépondérance masculine spécifient le « rock » des musiques culturellement administrées dites « savantes ». Un autre terme « musiques amplifiées », pourrait aussi être utilisé dans le cadre de ce travail puisqu'il regroupe les styles musicaux appréhendés.

Je suis profondément animé par la conviction que le processus qui permet à un groupe débutant ou amateur d'aller vers le monde professionnel, est un processus de maturation<sup>4</sup>, d'expériences, d'apprentissages, de rencontres... Personnellement, Il m'est difficile de réduire une « professionnalisation musicale » comme étant intimement liée à un seul ratio : celui de l'économie. C'est pourquoi, j'imagine la fonction de ce présent

<sup>1</sup> Fiche pratique 21. *Le statut des amateurs*. [www.irma.asso.fr](http://www.irma.asso.fr) (visité le 15 janvier 08)

<sup>2</sup> Rapport IGAS/IGAC. Source de référence pas mentionnée. 2002

<sup>3</sup> Denut, Eric. *Musiques actuelles, musique savante, quelles interactions ?* L'Harmattan. Paris. 2001

<sup>4</sup> Mucchielli, Roger. *Le travail en équipe. Clé pour une meilleure efficacité collective*. ESF. Issy-les-Moulineaux. 2007

mémoire, comme étant une opportunité de visibilité et de promotion des groupes de musique « rock », des groupes de musique de la scène alternative, à travers les activités que ces derniers traversent.

Je pense que le groupe porte un projet et s'organise autour de ce dernier comme une équipe de travail. Mais alors que se passe-t-il au sein *du groupe de musique* à travers les expériences traversées ?

Voilà une question qui mérite une attention particulière.

## 1.2 Résumé et mise en perspective

Ce présent travail traite des compétences, des ressources, des difficultés et des objectifs d'un groupe de musique. A travers l'étude de cette population, j'ai cherché à mettre à jour et à comprendre ce qui est sous-jacent au développement du groupe de musique.

Le phénomène de « musique rock » peut être abordé selon plusieurs angles, toutefois, je considère que ces pratiques ne peuvent être réduites à de simples activités de loisir ou de jeunesse. Je l'oriente et l'envisage tout de même à travers une thématique dominante de l'animation socioculturelle : le projet.

J'ai fait le choix d'aborder cette thématique à partir de la base même, et si j'ose dire, de la sueur créatrice du projet musical, les musiciens eux-mêmes. La musique se joue en groupe. Le groupe n'existe pas sans ses musiciens, et pour bon nombre de musiciens issus des pratiques rock, ils n'existeraient pas sans groupe.

Faire de la musique ensemble ne se résume de loin pas à la fameuse formule *sexe, drogue et rock and roll*, mais à la volonté des musiciens de définir ensemble un projet musical, de vendre des concerts, d'enregistrer des disques, de s'occuper de la maintenance du local à disposition : une multitude d'opérations qui nécessitent réflexion, investissement et organisation.

Selon Tassin (2004)<sup>5</sup>, « l'intérêt de l'analyse des pratiques musicales est qu'elle permet de détacher ces pratiques d'une lecture univoque issue de « la société de consommation » ou des loisirs pour « la positionner à travers l'épaisseur d'une expérience sociale et interroger les formes d'engagement des musiciens à travers le rapport qu'ils entretiennent avec cette pratique ». L'étude des expériences et des activités ainsi que leurs analyses, apparaissent alors dans ce présent travail, comme des éléments théorico-pratiques incontournables.

Ce présent mémoire ne traite pas de la musique « rock » en tant que telle, mais plutôt d'une catégorie d'acteurs qui, en partie, constituent le monde du « rock ». Selon Hein (2006) : « un monde du rock requiert la coopération d'un réseau d'intermédiaires ». En effet, responsables de salles de concerts, gérants de magasins de musique, écoles de musiques font partie de ce réseau musicalisé des pratiques « rock ». Cependant ce travail n'a pas la prétention ni la volonté de s'orienter vers un compte-rendu de la totalité de ce monde social musical, mais plutôt d'analyser ce qui constitue les pratiques musicales « rock », l'implication des musiciens dans cette pratique.

En se centrant exclusivement sur le groupe et ses musiciens, la volonté dirigée a été de donner la primauté de la parole aux acteurs concernés, afin de pouvoir au mieux restituer leur « art de vivre » et de comprendre en particulier ce qui les anime. L'engagement du musicien dans sa pratique musicale et son organisation, les ressources qu'il sollicite ainsi que les compétences qu'il développe envers ses différentes pratiques sont les axes essentiels d'étude et d'analyse du travail qui suit.

Pour finir, une question intimement liée à ma pratique professionnelle « l'animation socioculturelle », vient poser quelques pistes d'interventions possibles. Sous forme notamment de projet ou encore de fonction à mobiliser. L'animateur socioculturel pourrait soutenir les groupes de musique envers cette pratique « rock » à travers l'accompagnement de ses derniers dans : les processus, les compétences que ses derniers développent, les difficultés traversées, la mobilisation et l'entretien des ressources.

Dans la dernière partie traitée, l'étude se décentralise légèrement du groupe, pour en observer également les situations externes en vue de définir l'utilité de l'animation socioculturelle dans une perspective d'accompagnement des musiciens dans leurs pratiques.

---

<sup>5</sup> Tassin, Damien. *Rock et production de soi*. L'Harmattan. Paris. 2004

### 1.3 Mots Clefs

Groupe de musique - Animation socioculturelle – Développement – Ressources – Difficultés – Compétences – Objectifs – Expériences – Musique rock, Musique actuelle – Dynamique d’équipe – Stade de maturation – Fonctions – Diagnostic.

## 2. Méthodologie

## 2.1 Objectifs de la recherche

Le but premier de cette recherche a été d'identifier les ressources et les compétences que mobilisent les *groupes de musique rock* et qu'elles ont été les difficultés que ces *groupes* traversent.

Ensuite, le travail traite du développement *des groupes de musique* qui pourrait être comparable à celui de la gestion d'une équipe professionnelle.

La recherche s'est intéressée aux corrélations possibles entre les expériences traversées par les groupes de musique et un modèle de développement de maturation d'équipe de travail.

Enfin, le présent mémoire s'est intéressé à la question suivante : que peut faire l'animation socioculturelle (ASC) pour soutenir *les groupes de musique* ?

### Objectif 1 – ressources et compétences

- définir théoriquement les notions susmentionnées
- interviewer *les groupes de musique* sur ces notions
- diagnostiquer les ressources et les compétences
- recenser les ressources
- recenser les compétences
- classer les compétences et les ressources sur un document
- comparer les résultats
- en tirer les transversales
- interpréter

### Objectif 2 – dynamique d'équipe

- définir théoriquement la notion susmentionnée
- interviewer *les groupes de musique* sur cette notion
- recenser les stades et ses déclencheurs d'après le groupe de musique
- placer le groupe de musique dans un stade d'après les informations données
- trouver une corrélation entre l'outil de classement des compétences et ressources et celui des différents stades dynamiques de développement d'une équipe
- comparer les résultats entre groupes
- en tirer les transversales
- interpréter

### Objectif 3 – la place de l'ASC dans l'aide aux résolutions des problématiques des *groupes de musiques rock*

- définir théoriquement la notion susmentionnée
- me questionner personnellement sur la thématique
- en tirer les transversales
- critiquer, commenter et argumenter déontologiquement mes propos
- interpréter

## 2.2 Présentations des hypothèses

### 2.2.1 Les groupes de musiques fonctionnent comme les équipes de travail

2.2.1.1 Les groupes de musique se cooptent

2.2.1.2 Les groupes de musique sont cohérents

2.2.1.3 Les groupes de musique se pilotent

2.2.1.4 Les groupes de musique se focalisent

2.2.1.5 Les groupes de musique se mobilisent

2.2.1.6 Les groupes de musiques traversent les mêmes stades de maturation que les équipes de travail

2.2.1.6.1 Les groupes de musique débutants traversent le stade de latence : caractérisé par l'individualité

2.2.1.6.2 Les groupes de musique qui ont franchi le premier stade, l'idéal souhaité, se dirigent vers le stade de l'appartenance : caractérisé par le sentiment d'appartenance

2.2.1.6.3 Les groupes de musique qui ont franchi le deuxième stade se dirigent vers le stade d'équipe constituée : caractérisé par l'accès à une communauté d'objectifs et de pratiques

2.2.1.6.4 Une partie des groupes de musique atteint le stade de l'action concertée : caractérisé par la qualité du système d'action et de la cohésion technique

2.2.1.6.5 Une infime partie des groupes de musique atteint le stade de l'intelligence collective : caractérisé par l'excellence de l'intelligence de situation de l'ensemble des acteurs

### 2.2.2 Les groupes de musiques utilisent les mêmes ressources que les équipes de travail

2.2.2.1 Les groupes de musique possèdent certaines ressources, certaines richesses (avoir)

2.2.2.2 Les groupes de musiques sont plus indépendants s'ils possèdent des ressources propres (pouvoir)

2.2.2.3 Les groupes de musique améliorent leur enthousiasme par la visite d'expériences réussies (vouloir)

### 2.2.3 Les groupes de musique développent les mêmes compétences que les équipes de travail

2.2.3.1 Les groupes de musique développent des compétences

2.2.3.2 Les groupes de musiques possèdent au début de leurs aventures des compétences de débutant. Puis, les compétences des groupes de musique vont tendre vers un niveau d'expert

2.2.3.3 Les compétences des groupes de musiques évoluent, certaines disparaissent et d'autres émergent

## **2.2.4 Les groupes de musique rencontrent les mêmes difficultés que les équipes de travail**

2.2.4.1 Les groupes de musiques ont des difficultés d'ordre stratégique (comment s'y prendre pour ...)

2.2.4.2 Les groupes de musique ont des difficultés d'ordre financières, matérielles et autres...

## **2.2.5 L'animation socioculturelle a un rôle à jouer dans l'aide au développement des groupes de musiques**

2.2.5.1 L'animation socioculturelle peut poser un diagnostic élargi sur l'ensemble des items soulevés plus haut dans les hypothèses

2.2.5.2 L'animation socioculturelle peut faciliter l'utilisation des ressources des groupes de musiques

2.2.5.3 L'animation socioculturelle peut soutenir les compétences des groupes de musique

2.2.5.4 L'animation socioculturelle peut aider à surmonter les difficultés des groupes de musique en leur procurant des outils utiles pour la conduite de leur projet

## 2.3 Terrain d'enquête

Les terrains d'enquête sont différenciés en trois catégories :

### La catégorie approfondissement de la vision personnelle

C'est la rencontre et la confrontation de ma réalité musicale, citée sous le point biographie partagée avec les personnes ressources que sont les membres de Downless, mes amis musiciens. La finalité de cette première rencontre a été :

- De compléter le récit de vie du *groupe* « Downless » avec leurs propositions (les corrections ou suppléments émis par le groupe figurent directement dans la biographie).
- D'essayer pratiquement l'outil de recueil des données (la finalité n'est pas de tester le guide d'entretien, car la proximité que j'entretiens avec ces derniers ne me permettrait pas de conclure à des réajustements rationnels, mais d'essayer techniquement la méthode diagnostic)

#### Avantages

- Perfectionnement de l'outil de récolte d'informations, l'outil diagnostic (expliqué plus bas) ;
- Enrichir la biographie d'événements et d'émotions pour passer d'une vision personnelle du projet, à une vision collective.

#### Limites

- Bonne connaissance des individus et disciplines. Difficulté : centrer l'interview sur l'objectif de la rencontre et non sur des points urgents à régler dans le cadre du groupe.

### La catégorie nécessaire

La matière première de mon mémoire a résidé dans la participation des *groupes* dans le processus d'identification des ressources et des compétences acquises à travers les expériences qu'ils ont traversées dans leurs projets musicaux, ainsi que dans ma capacité à identifier le stade de développement de l'équipe de travail, dans lequel se trouve le *groupe de musique*, au moment de l'interview. Pour des questions d'échantillonnage, j'ai interrogé trois *groupes de musique* rock (I The Decider, Orchidee et Fleuve Congo). J'ai pris comme quatrième référence la biographie partagée de Downless. Je me suis calqué sur la visée du groupe de musique afin d'opérer différents choix d'interview, à savoir : recherche d'un local, premiers concerts, premier album, plusieurs albums.

Note : j'ai hésité dans le choix de l'échantillonnage entre une durée temporelle (un mois d'existence, une année, trois ans et plus de dix ans) ou la visée du groupe. Finalement, je me suis orienté plutôt sur la visée. Pour arriver à ce choix, je me suis basé sur la biographie partagée présentée dans les pages suivantes. En effet, j'ai remarqué une certaine corrélation entre les différents stades de maturations et les différentes visées de Downless. Ma réflexion, à ce stade, s'est essentiellement portée de manière intuitive.

#### Avantages

- Informations basées sur différents niveaux d'expérience ;
- La vision du groupe sera plus riche qu'une vision personnelle, elle tendra plus vers un consensus que vers une pensée unique d'un individu fortement polarisée ;
- Intervention de la composante « temps » dans le récit des souvenirs.

#### Limites

- Le temps à disposition pour faire un retour dans le passé (une démarche de style portfolio prend environs trois mois à la personne incluse dans le projet) ;
- Le temps imparti à l'étudiant pour faire son mémoire ;
- Le nombre d'informations à traiter dû au nombre élevé de participants à l'interview.

Note : pour des questions d'intérêts personnels et de temps ainsi que de réseau, je resterai en Valais pour interviewer les *groupes de musique*.

## La catégorie recherche, approfondissement et pistes d'intervention

La recherche puise son intérêt le plus vif principalement dans le travail effectué avec les groupes de musique (85% du travail), le solde étant basé sur mes capacités d'animateur à trouver des pistes d'intervention socioculturelle pouvant soutenir *les groupes de musique* dans leur quête de maturation.

Le travail final est présenté sous forme de perspectives de maturation et d'aide au développement en ce qui concerne la réponse à l'hypothèse touchant à l'animation socioculturelle.

### Avantage

- Amener de la théorie et des pistes d'interventions dans la pratique de l'animation socioculturelle envers son soutien aux *groupes de musique*.

### Limites

- Le travail théorique sur l'animation socioculturelle souffrira que d'un point de vue, le mien.

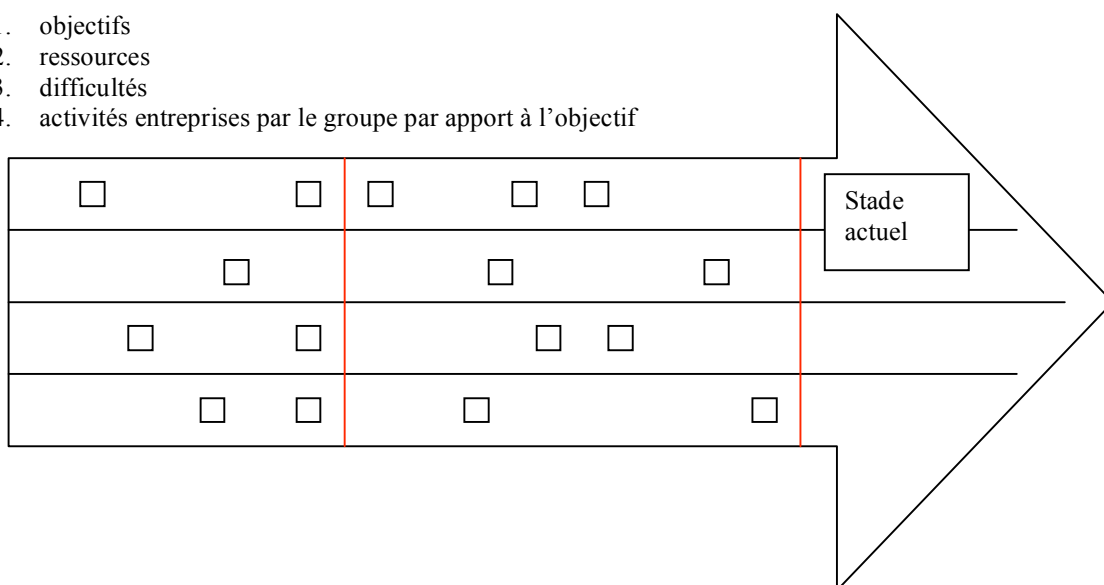
## 2.4 Technique de récolte des données

Les interviews ont été réalisés envers l'entier des musiciens ou presque, qui compose les formations choisies. C'est pourquoi j'ai opté pour deux solutions :

### Un outil interactif

Une ligne de vie d'un mètre cinquante de long environ, a permis aux *groupes* de faire un retour en arrière et d'indiquer, à leurs guises, les grandes étapes traversées. Cet outil interactif a été choisi pour des entretiens comportant plusieurs musiciens.

1. objectifs
2. ressources
3. difficultés
4. activités entreprises par le groupe par apport à l'objectif



#### Remarques

Les ☐ sont des Post-it avec le nom de l'apprentissage, quels objectifs, quelles ressources à disposition, et les difficultés principales.

Il a été également important de demander aux membres du *groupe de musique*, à quel moment ils ont franchit un stade. Le passage du stade a été symbolisé par une barre verticale (rouge sur le schéma).

### Traitement des données

#### *La compétence*

#### 1. Etapes de préparation

Cette étape m'a permise de situer l'utilité de la démarche. Elle a mise en évidence la volonté d'arriver à un travail de recherche analysant trois cas différents dans le cadre du mémoire.

#### 2. Retour historique

C'est l'occasion pour le *groupe de musique* de faire un exercice de mémoire pour retracer les expériences bonnes ou mauvaises à travers un parcours de vie. Cette étape s'est appuyée sur deux moyens importants: la liste d'expériences et le retour sur les objectifs passés.

#### 3. Inventaires des apprentissages



Il s'agissait à ce stade de faire une description des apprentissages pour chacune des expériences qui auraient été retenues comme pertinentes.

#### *4. Traductions des apprentissages*

La traduction des apprentissages vient ensuite en quatrième étape pour faire le lien entre les apprentissages et les compétences. J'ai réalisé personnellement le lien entre les apprentissages et leur traduction en compétences.

#### *Zooms sur les autres items analysés*

En ce qui concerne les items de ressources et difficultés, le retour sur les expériences de la phase 1 ci-dessus, ont permis une certaine remise en contexte *du groupe* pour parler des difficultés traversées et des ressources qu'ils avaient à disposition.

#### *Établissement d'un document de référence*

En annexe du présent mémoire, un document **diagnostic récapitulatif** et transversal vient finaliser les démarches de l'outil « ligne de vie interactive ».

## 2.5 Méthodologie d'enquête

Note : dans le développement de méthodologie ci-dessous, j'ai réfléchi à un outil de récolte de données qui me permet d'atteindre l'ensemble des objectifs 1 et 2. En ce qui concerne l'objectif 3, je le traiterai de manière isolée.

Dans la partie suivante, je me suis essentiellement basé sur la méthodologie de Berthier<sup>6</sup> (2006).

### Pré enquête

- Informations documentaires
- Réalisation d'entretiens informels
  - **Entretiens (phase a)** d'informateurs privilégiés (membres de Downless)
  - **Entretiens (phase b)** réseau musicalisé (entretien de type exploratoire, réalisé au long du processus)
  - Réflexion et discussion (l'importance de se décentrer de sa propre réflexion, discussion avec le directeur de mémoire)

### Enquête

L'enquête sociologique que j'ai réalisée se trouve à deux niveaux distincts d'information selon les objectifs de recherches à atteindre.

- Tout d'abord j'ai traité de l'objectif 2 (dynamique d'équipe) – pour répondre à mes interrogations. J'étais alors dans la vérification des informations pour classer les différents types de groupes selon la dynamique de maturité des équipes. La première partie de l'entretien a été « **un questionnement – entretien** » (**phase c**) guidé par un guide d'entretien.
- Une fois le stade du groupe de musique identifié, je me suis attardé en profondeur sur l'objectif 1. À travers cet objectif j'ai cherché à connaître l'ensemble des ressources internes et externes mobilisées à travers la ligne de vie du groupe ainsi que les compétences de savoir être et de savoir faire, développées lors des apprentissages traversés *par le groupe de musique*, ainsi qu'un zoom sur les difficultés principales traversées par ces derniers. Une fois les informations recherchées trouvées, j'ai privilégié alors des entretiens de types « **semi directif à non-directif** » (**phased**). Les sujets ont livré leur conception de la réalité, leurs visions et m'ont permis d'entrer dans leur système de fonctionnement, dans leur parcours.
- Une fois les groupes de musique interviewés et la liste des difficultés traversées par ces derniers établie, j'ai pu réaliser l'analyse des données.

### Entretiens

#### Phase (a)

Les modifications importantes sont apportées directement dans la biographie partagée, ayant pour titre « Downless illustre la thématique ».

#### Phase (b)

Les traces de ces entretiens sont pour certaines encore conscientes et pour d'autres entièrement intégrées. Les rencontres « ont sculpté les contours de la recherche à travers de nombreuses discussions animées ». Il devient

<sup>6</sup> Berthier, Nicole. *Les techniques d'enquête en sciences sociales. Méthode et exercices corrigés*. 3<sup>ème</sup> Edition. Armand Colin. Paris. 2006

alors difficile de différencier dans l'orientation du travail de recherche, quels sont les éléments extérieurs amenés à l'ébauche du projet de recherche et quels sont mes éléments personnels.

**Phase (c)**

**Phase (d)**

*Généralité sur ces deux entretiens* : autant la technique de l'entretien semi directif que non-directif ou encore le « questionnaire » s'applique à un groupe de personnes réunies pour participer à un entretien collectif sur un sujet précis. La conduite a été périlleuse : non seulement j'ai eu une attitude soit non directive, soit semi directive en interrogeant les pratiques mais je devais également essayer de respecter les thèmes du guide d'entretien tout en gardant à l'esprit l'importance de la prise de parole et l'intervention de chaque participant. Il fallait en outre tenir le rôle de régulateur de la dynamique de groupe. Un nombre restreint de personnes ont été rassemblées (entre trois et cinq). J'ai essayé également de prendre en compte que le discours produit n'avait pas la même teneur qu'un discours individuel (en raison de l'émulation de la confrontation et des prises de position de chacun). L'entretien réalisé pourrait être qualifié d'approche groupale, associée à une approche biographique. En effet, le récit de vie du groupe combine la référence associée à des événements plus dynamiques et actuels. L'approche biographique se réfère à différentes séquences temporelles de la vie *du groupe de musique* et du développement des thèmes en rapport avec l'objet d'étude : ressources, compétences, difficultés, stades de développement.

### **Approche privilégiée**

L'approche que j'ai privilégiée dans le cadre de l'entretien ci-dessus est une approche relationnelle. Elle est centrée sur *le groupe de musique* ; elle fait appel à l'empathie et est fondée sur l'idée que le rôle de l'animateur consiste essentiellement à apporter « l'appui du regard du groupe » et surtout ne pas prendre la forme d'un avis d'expert. Les entretiens non-directifs ou très peu directifs ont été utilisés pour aider *le groupe* à comprendre lui-même ses problèmes, ses difficultés, ainsi que pour analyser les réactions de leurs entourages respectifs (les personnes ressources, le réseau etc...), et pour les encourager à parler librement.

### **Déroulement de l'entretien envers la catégorie nécessaire**

Première partie, entretien (c)

Les questions ont été plus dirigées et portaient sur le stade présent *du groupe de musique*.

Deuxième partie, entretien (d)

Les interrogations sont vastes, *les groupes de musique* sont les experts de la question des différents stades, les questions portent alors sur le vécu *du groupe de musique*.

## **2.6 Aspects éthiques**

Dans le cadre de mes recherches, il me semble important que le groupe lui-même se positionne clairement sur une volonté d'anonymat ou non. En effet, je soutiens que les recherches que j'effectue ne portent nullement atteinte à la vie privée et que les questions posées peuvent être assumées ouvertement ou publiquement. Il est clair que ceci est ma vision de l'étude. En partageant cette question éthique avec l'ensemble des acteurs interviewés, aucun n'a demandé l'anonymat pour ce travail. C'est pourquoi j'emploie et je cite les personnes dans cette étude.

## 2.7 Planification

La recherche a couru sur huit mois, de février 2008 à fin septembre 2008. Une première étape d'élaboration des concepts, des hypothèses et de l'écriture de la biographie partagée a duré quatre mois. Les interviews ont été réalisées durant le mois de juin 2008. L'analyse des résultats et l'entier de la mise en page ont occupé les trois derniers mois de la recherche.

### **3. Downless illustre la thématique**



### 3.1 Processus de la thématique

L'illustration de la thématique se fait à travers une biographie partagée des membres de Downless mise en lumière avec des éléments théoriques, pour l'essentiel repris des théories de Devillard (2003). La biographie partagée est un récit de vie *de groupe*, où chaque membre de Downless a eu le droit fondamental de l'expression libre. Les membres de Downless reviennent sur l'exposition de souvenirs et de faits marquants du parcours de musiciens à travers les activités traversées par *ledit groupe*.

Note : dans cette partie, les encadrés théoriques mis en lumière avec l'expérience du terrain, ont des couleurs différentes, l'ensemble de la théorie repose sur Devillard (2003) excepté les chapitres suivants possédant une note de bas de page.

**Les encadrés noirs** représentent les éléments complémentaires et les remarques :

- l'appartenance et la différenciation<sup>7</sup>
- les stades de développement d'une équipe
- l'évolution d'une équipe à travers 5 critères
- les effets de l'équipe sur la mobilisation de l'équipier<sup>8</sup>

**Les encadrés bleus** désignent : les étapes dites de maturation<sup>9</sup>

- le stade de latence
- le stade d'appartenance
- le stade d'équipe constituée
- le stade de l'action concertée
- le stade de l'intelligence collective

**Les encadrés rouges** désignent : les fonctions et processus

- processus de cooptation<sup>10</sup>
- fonction de cohésion
- fonction de pilotage
- fonction de focalisation
- fonction de mobilisation

### 3.2 Biographie partagée et théories

#### *Découverte de la musique*

En 1999, nous fréquentons un groupe d'amis composé d'une dizaine de membres exclusivement masculins. Nous avons découvert deux années auparavant un style de musique catégorisé comme étant marginal : le punk. Cette musique a envahi tout d'abord les anniversaires, puis les sorties le week-end et enfin le quotidien de chacun. Se manifestant sous divers courants (ska punk, punk anarchiste, punk musette, punk rock...), le punk était fédérateur.

De plus en plus, nous avons suivi l'actualité de cette musique, de cette philosophie, en adaptant notre mode de vie, notre style vestimentaire et nos fréquentations à ce milieu commun.

<sup>7</sup> Mucchielli, Roger. *Le travail en équipe. Clé pour une meilleure efficacité collective*. ESF. Issy-les-Moulineaux. 2007

<sup>8</sup> Proulx, Jean. *Le travail en équipe*. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy (Québec). 1999

<sup>9</sup> Devillard, Olivier. *La dynamique des équipes. 2<sup>ème</sup> édition*. Edition d'Organisation. Paris. 2000-2003

<sup>10</sup> In Jeannot G. Veltz P. (eds) *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, Colloque de Cerisy, éditions de l'Aube, 2001.  
[www.veltz.fr/pierre-veltz/articles](http://www.veltz.fr/pierre-veltz/articles). (Visité le 25 février 08)

## L'appartenance et la différenciation

L'appartenance sociale est une aspiration essentielle de l'homme, elle a des effets sur la reconnaissance et constitue un élément clé de son identité. L'intégration dans une équipe participe à ce désir : « je suis membre de tel groupe de musique ». Il existe alors une « hors équipe » et une « intra équipe » afin d'opérer une différence entre ceux qui en sont et ceux qui n'en sont pas. Pour qu'il y ait équipe, il faut qu'il y ait une assurance d'intégration à l'équipe. Il existe alors des signes qui marquent leur communauté et leur unité : les rites, la ressemblance vestimentaire, les codes de langage, les similitudes de comportements, etc... L'appartenance se manifeste à deux niveaux : l'affectif et le relationnel d'une part et autour de la définition de fonction (processus, objectifs) d'autre part.

Le besoins de différenciation : jusqu'où un individu accepte-t-il de se fondre dans un groupe sans craindre de s'y perdre ou d'y perdre son identité ? La réponse est paradoxale : il s'intègre à condition de rester différencié. Dans un *groupe de musique*, on accepte les obligations consécutives à l'appartenance d'autant plus aisément que la différenciation de soi par rapport aux autres y est préservée (comme dans une famille où le patronyme signe l'appartenance et le prénom la différence).

## Les stades de développement d'une équipe

L'esprit d'équipe se crée tout au long du franchissement d'étapes, dites de maturation. Il en va de même pour l'efficacité collective qui grandit au travers de l'affinement des pratiques et de l'expérience. Il est utile, pour développer et parler du développement de *groupe de musique*, de connaître les stades par lesquels le *groupe* doit passer. Partant d'un ensemble de personnes qui ne partagent guère autre chose que des relations sociales de surfaces (1<sup>er</sup> paragraphe de la biographie), comment arriver à l'équipe performante qui aime fonctionner collectivement ?

Cette progression nécessite de franchir plusieurs étapes.

### L'évolution d'une équipe peut se poser à partir de cinq critères

- Premièrement, comment évolue le comportement des musiciens camarades avec lesquels nous partageons la même passion pour la musique, quelles qualités d'équipiers devons-nous acquérir, quel engagement avons-nous pour le projet du groupe ?
- Deuxièmement, de quelle façon se développe la cohésion, jusqu'où va-t-elle, à quoi sa qualité permet-elle de parvenir ?
- Le troisième critère de l'évolution de la maturité collective peut se traduire comme étant l'augmentation croissante de l'action concertée. Pour la développer, on peut voir que les procédures s'affinent, que le *groupe* prend goût à évaluer son avancement, qu'il se focalise de plus en plus sur l'objectif.
- Quatrièmement, le style de management évolue : on ne « manage » pas de la même façon un *groupe de musique débutant*, que KISS.
- Enfin le contexte dans lequel le groupe entretient des rapports avec l'environnement. C'est à dire selon que le *groupe de musique* soit attractif, (sexy, pour ne pas reprendre un terme à la mode) ou non.

### 3.2.1 Le stade de latence

Au premier stade, le *groupe de musique* est potentiel mais n'existe pas encore vraiment. Il ressemble plus à un rassemblement d'individus dont les liens interpersonnels sont faibles ou inexistant ; un ensemble qui possède peu d'interactions, pas d'objectif commun et qui fonctionne sur un mode cloisonné. La relation au leader peut s'y établir sur un mode individuel du « un à un », le leader dans la situation biographique développée en parallèle peut prendre forme comme étant le commanditaire (voir paragraphe ci-dessous), sans projet ni vraie cohésion. « Chacun remplit sa page mais personne ne s'occupe du cahier ». Certaines personnes peuvent alors masquer leur vraie personnalité, se protégeant ainsi de l'insécurité que provoque l'absence de relation. Cette insécurité est alors palliée par la formation de binômes ou de trinômes, c'est-à-dire de sous groupes entretenant des relations privilégiées mais de nature défensive.

*Et si on faisait un groupe (2000) :*

Un jour de mai, Gonçalo (un amis d'enfance de Steve et Stéphane) lança : « je me suis acheté une guitare et un micro dans un grand magasin et j'ai déjà composé quelques morceaux. Quelqu'un voudrait monter un groupe avec moi ? ».

Stéphane jouait de la guitare à l'époque, dans un groupe prénommé LES CHAMMANS. Le groupe avait alors quelques compositions, mais rien de bien construit. Stéphane a donc décidé d'apprendre à jouer d'un autre instrument, la basse, afin de se lancer dans un nouveau projet apparemment plus sérieux.

Quelque temps plus tard un troisième ami nous a rejoint à la batterie, Steve. SLURPS était né. Dès lors, les sorties hebdomadaires de fin de semaine étaient rythmées par les guitares saturées des groupes locaux, suisses et internationaux que nous nous empressions d'aller voir sur scène.

Plusieurs autres propositions de personnes intéressées à rejoindre le groupe n'ont jamais abouti. Il est vrai qu'à l'époque, l'important était de rester un trio uni, du début jusqu'à la fin de l'aventure. Se projetant déjà sur scène, nous avons trouvé un technicien pour les concerts, qui suivait un cursus d'électronicien mais qui n'avait, avouons-le, aucune idée du monde de la sonorisation. Faire de la musique à l'époque était une manière intéressée d'entretenir auprès de nos proches le mythe du musicien. Faire de la musique dans un groupe, représentait un rêve inaccessible, une originalité supplémentaire, de la reconnaissance recherchée auprès de notre entourage.

### Les effets de l'équipe sur la mobilisation de l'équipier

#### La satisfaction personnelle de l'équipier :

Le *groupe de musique* peut présenter un réel intérêt pour ceux qui le constituent. Non seulement il satisfait au besoin d'appartenance, aux désirs de reconnaissance, mais encore il permet d'élargir son « espace d'influence » en offrant à chacun un auditoire. Une bonne idée entreprise par l'un et reprise par d'autres, procure à son auteur une satisfaction liée à l'influence qu'il exerce sur son environnement et à la gratification qu'il en retire.

Exemple : l'idée de constituer un groupe de musique, si elle est suivie, représente pour l'auteur de l'idée une première reconnaissance importante.

#### L'attractivité :

Un *groupe de musique* qui marche bien est un *groupe* en vue et qui donne envie. Son pouvoir d'attraction provient de sources diverses : la qualité du leader, celle des équipiers, l'ambiance, le niveau *du groupe* ou l'objectif poursuivi. Cela crée autour de ce dernier un halo d'admiration qui joue autant sur les gens de l'extérieur que sur ceux qui en font partie. Les équipiers d'un *groupe de musique* intègrent à leur identité la satisfaction de travailler avec untel ou untel, ou la fierté d'être dans un *groupe* qui concourt à des enjeux aussi importants que de trouver un local, des concerts, faire un cd...

*Le premier local : prospection d'un local, 1(2000)*

Pour plusieurs facteurs et notamment pour des raisons de moyens de locomotion, il nous fallait trouver un local de répétition à Vétroz. Suite à plusieurs coups de fils passés à la commune et appuyés de l'aide de nos familles, nous n'avions toujours pas de local. C'est alors que les parents du batteur, en dépit de nos efforts, nous ont laissé jouer dans la carrosserie se trouvant sous la maison pendant six mois.

Nous répétions une fois par semaine, le vendredi soir. Les répétitions pouvaient se décrire comme étant l'alibi à la rencontre de trois amis qui commençaient à partager une passion commune, la musique. Le style musical du groupe n'était à l'époque pas encore défini. Nous reprenions ensemble les classiques du rock, du punk rock et quelques morceaux de notre propre composition. Les morceaux devaient être simples car nous étions trois novices aux instruments.

#### *La force des liens :*

Ensuite, un membre est parti vers d'autres horizons pendant une année (voyages linguistiques), ce qui ne déstabilisa pas la formation. Ce dernier, ayant gardé le contact avec ses amis et néanmoins membres de SLURPS, échangeait avec les membres restants, des partitions et des idées de composition via la poste.

#### *Nuisance sonore et famille*

Durant l'absence de Stéphane, Gonçalo et Steve, continuaient à se voir régulièrement pour répéter. Le local de répétition de fortune est vite devenu un souci pour les parents du batteur (Steve) qui ne supportaient tout simplement plus les nuisances sonores.

C'est alors que ces derniers nous ont laissé un box extérieur de 2m50 sur 7m pour y installer un local de répétition digne de SLURPS. Nous avons donc mis la main à l'ouvrage : isolations, faux plafond, moquette, plinthes, électricité, etc...

#### *Définition de la fonction de local*

Le local en question était alors plus souvent utilisé comme un lieu de rassemblement, regroupant amis et petites amies, que comme local de répétition. Nous étions alors en plein paradoxe : d'une part, nous voulions faire connaître notre musique à un certain public qui l'appréciait, et d'autre part, toutes les répétitions se changeaient en représentations live. L'intimité que l'on voulait pour travailler sur certains morceaux, n'existait plus.

#### *Apparition des premières règles de fonctionnement, premier stade de la définition du projet commun ?*

Face à l'incompatibilité des deux activités, six mois plus tard, nous avons élaboré un règlement de local afin de partager les temps récréatifs et les temps de répétition.

#### *Nuisance sonore : société*

Après de nombreuses visites de l'agent de police local, nous avons dû trouver une troisième alternative au local de répétition.

#### *Prospection d'un local, 2 (2000)*

Pendant six mois, nous avons mis de l'énergie dans la recherche d'un local. Nous étions prêts à faire de nombreuses concessions de déplacement, de coût, de grandeur de local etc... Les districts environnants ont été sollicités, les villes principales du Valais également, mais toujours pas de réponses positives.

C'est alors que nous avons surpris par hasard dans un bistrot, une discussion sur d'éventuels locaux libres en zone industrielle. Peu de temps après, nous avons pris contact avec le nouveau propriétaire de la fonderie de Vétroz. Sensible au milieu de la musique et suite à de nombreuses discussions sur nos capacités à responsabiliser et à se responsabiliser, il nous a laissé deux pièces dans des anciens bureaux pour pratiquer notre passion. Le local correspondait à nos attentes : à savoir une pièce pour jouer, et une pièce d'accueil pour recevoir nos amis.

#### *Points négatifs du local*

Toutefois, il fallait de nouveau entreprendre des travaux, c'est-à-dire : plus de trois mois intensifs de travail et de rénovation dans les locaux. Le loyer était modeste pour le nombre de mètres carrés mais onéreux pour un apprenti et deux étudiants (240.-/mois). De plus, le local était ni équipé en chauffage, ni équipé de toilettes.

#### *Deux nouveaux projets en peu de temps*



Nous venions de changer de local et notre motivation à composer de nouveaux morceaux et à se préparer pour notre premier concert en public, ne cessait de grandir. Avant tout, il fallait se mettre dans de bonnes conditions pour se préparer au live. Tout d'abord, nous avons investi pour la première fois dans du matériel en commun ; une sono et une table de mixage. Cette étape était importante à notre avis pour passer à un stade supérieur, celui du live.

#### *Première date de concert (2001)*

Un de nos amis proche nous proposa de jouer pour son anniversaire. Après quelques discussions avec les membres de SLURPS et le temps de passer outre certaines appréhensions, nous avons accepté. Excités et motivés plus que jamais, les répétitions se sont multipliées et les compositions que l'on avait du mal à finir se sont bouclées d'elles-mêmes. Nous étions selon nous, prêts pour le live.

### **3.2.2 Le stade d'appartenance**

L'ensemble des membres *du groupe* n'ont pas encore de réel engagement au service d'un objectif commun ni de sentiment de coresponsabilité mais le réseau d'affinité s'est établi à partir de binôme et de sous groupes, en même temps que s'est développée une connaissance des membres entre eux. Une conscience de groupe existe à partir du lien qui s'est établi entre les personnes et des sentiments plus ou moins partagés à l'égard du leader s'il y en a un. Les individus ont conscience d'une même appartenance. C'est l'union.

Le passage à ce stade résulte d'un rapprochement des personnes à travers un vécu commun, de nature affective, qui provoque le sentiment d'unité et leur fait dire : « ce ne peut plus être comme avant, quelque chose s'est passé ». Cette cristallisation est le résultat d'un événement qui les a soudés, d'un sentiment partagé qui a changé la nature de leur communication. La reconnaissance de chacun par tous, mais pas nécessairement l'affection, favorise la création d'une « totalité ». Le groupe fonctionne alors comme entité propre, commence à se donner des rites et les membres se reconnaissent les uns les autres comme appartenant au « groupe qui... » Le leader accepté par tous, devient un repère qui favorise le lien.

Remarque : le sentiment d'appartenance est le socle, le point de départ de tout ce qui suivra. Plus il est affirmé, plus l'équipe se mettra en action facilement. Au stade suivant, l'élaboration du projet, la définition des objectifs communs et la mise en place des moyens à utiliser transformeront le groupe en équipe.

#### *Première confrontation publique*

Le premier concert nous a confronté à un public hétéroclite. En effet, il y avait une trentaine de personnes mobilisées, composée d'amis ainsi que de personnes fréquentant le même milieu musical. Nous avons donc eu de ce fait, des retours sur le concert profondément différents, ce qui nous a permis une première remise en question; notamment sur le choix de notre style musical.

#### *Remise en question*

Suite à notre premier concert, la motivation a baissé et les répétitions sont devenues de moins en moins fréquentes. En effet, nous passions plus de temps à discuter et à se remettre en question, qu'à répéter.

#### *Première vraie date de concert (2001)*

Peu de temps après, les organisateurs d'un événement très connu sur la région cherchaient un jeune groupe. Nous avions le profil idéal, paraît-il ? Le schéma prévalant avant le premier concert s'est reproduit. Nous étions plus motivés que jamais. Nous allions faire un vrai concert, dans de vraies conditions. À l'époque nous n'avions pas encore de démo (cd de quatre titres généralement utilisé comme carte de visite musicale auprès des programmeurs de salles de concerts), ni même quelque chose à faire écouter au programmeur de la soirée. Nous les avons alors invités à passer au local pendant une répétition. Ils ont écouté et nous avons été engagés. Pour ce concert-ci, nous avons mobilisé l'ensemble du réseau par des affiches et des flyers, par e-mails, par sms et nous avons même invité l'ensemble de nos familles respectives. En effet, il était important pour nous de prouver à nos familles que lorsque l'on partait aux répétitions, nous jouions véritablement de la musique et que



nous ne buvions pas seulement des bières. Le concert représentait à nos yeux une justification visible et importante de notre travail.

Arrivés sur scène pour le sound check (balance des instruments sur scène) nous sommes arrivés face à l'inconnue : le son était terriblement différent qu'au local, on se demandait à quoi servaient les retours sur scène, bref, un manque de connaissance technique déstabilisant qui a ajouté une angoisse supplémentaire. Du côté de l'accueil, nous avions des loges rien que pour nous, un frigo bien rempli, des fruits et un catering. Nous étions aux anges, même si nous n'étions pas payés. On était littéralement traités « comme des stars ».

Venue l'heure du concert, nos 150 amis dans le public (les seuls) nous ont porté, acceptant de temps en temps une fausse note. Un concert mémorable, qui restera gravé à jamais dans nos mémoires.

### *Remise en question*

Notre deuxième concert a eu une double conséquence. Il a été révélateur pour deux membres d'une volonté d'aller de l'avant, de s'investir encore plus dans la passion que nous partagions, quant au batteur, lui, ne voulait pas poursuivre l'expérience plus loin. En effet, il nous annonça lors d'une discussion de fond menée en groupe qu'il arrêterait la batterie. Il avançait les arguments suivants : répétitions trop fréquentes, pas envie de s'investir plus. Il ne comprenait pas l'envie que nous avions de bien faire, de se projeter et ne supportait plus le perfectionnisme que nous essayions de donner à nos morceaux.

### **La cooptation**

La cooptation apparaît comme une clé décisive dans le processus de collaboration *du groupe de musique*. Mais, pour concilier différents points de vue et pour ne pas nous priver systématiquement des *groupes de musique* constitués autoritairement (par la volonté d'un leader fort) ou par la force des choses, la cooptation n'est ni nécessaire ni suffisante au début de la constitution d'un groupe de musique. Mais, par la suite, après un temps de rodage et d'expérience, le *groupe de musique fonctionne bien* si, à ce moment-là, ses membres se cooptent, c'est à dire sont satisfaits de travailler ensemble et ont développé en commun un sentiment d'appartenance. C'est également par cooptation que les *groupes de musique* s'agrandiront ou remplaceront les membres défaillants ou partis ailleurs.

### *Conséquences d'un départ*

Le départ du batteur a eu deux effets. Premièrement nous l'avons vécu comme la fin du trio de choc (plus rien de bon ne pourrait nous arriver) deuxièmement nous étions, dans une certaine mesure soulagés. Il était difficile de faire de nombreuses concessions envers notre batteur pour essayer de le garder dans le projet.

### *Recherche d'un nouveau batteur (2002)*

C'est alors que nous avons cherché un nouveau batteur. Nous avons demandé à l'ensemble de nos connaissances s'ils en connaissaient un. Nous en voulions un avec de l'expérience. Nous avons trouvé une personne intéressée que nous avons « auditionnée ».

Emilien partageait la même passion pour la musique. Il venait d'un univers musical différent, le métal, qui reste malgré tout proche de notre style.

### *La nouvelle dynamique (2002)*

Les répétitions ont recommencé sur d'excellentes bases. L'ensemble du groupe allait dans le même sens, à savoir : être prêt le plus vite possible pour de futurs concerts.

Le guitariste et le bassiste s'attendaient à stagner pendant un certain temps avant de pouvoir travailler en profondeur les compositions. Ce qui fut le cas pendant nos trois premières répétitions avant qu'Emilien (le batteur) ne devienne le moteur du groupe. Ce dernier s'occupait du planning des répétitions, nous contactait et nous relançait sans cesse. Les fréquences des rencontres augmentaient sans pour autant entraver nos études, notre vie privée. Nous nous réunissions à l'époque, exclusivement pour jouer de la musique.

Lors des sorties, il était rare qu'on se réunisse les trois pour partager un moment hors musique. À plusieurs reprises, Gonçalo et Stéphane, ne comprenaient pas pourquoi le batteur ne voulait pas venir avec eux le week-end, sans pour autant l'inviter. Les deux pensaient que c'était à lui de faire le premier pas, surtout qu'ils l'avaient, d'une certaine manière, choisi.

Pourtant, des efforts il en faisait. Stéphane et Gonçalo étaient très critiques et stricts avec ce dernier. Il devait jouer les mêmes parties que jouait notre ancien batteur et il n'avait pas son mot à dire sur les nouvelles compositions élaborées à l'époque. Comme s'il était là pour eux, en transition, en attendant qu'ils trouvent un nouveau batteur. Clairement, il existait une forme de non-reconnaissance envers Emilien.

#### *Autour de nous*

Notre entourage nous encourageait à ne pas mettre fin à notre passion et nous confortait dans l'idée de recommencer avec un nouveau batteur, quasi à zéro. Puis aux fils des sorties, quatre amis de notre bande de départ, nos amis d'enfance, décidèrent de monter un groupe parallèle, un groupe de ska-punk. Il nous ont demandé la possibilité de partager le local avec nous. L'idée était excellente. En effet, à l'époque nous éprouvions plusieurs difficultés, notamment celle d'honorer les mensualités élevées du loyer.

#### *Partage des biens*

Nous avons donc partagé avec ces derniers le local entièrement rénové et fonctionnel, notre local. Le matériel acheté en commun par les anciens SLURPS était mis à disposition des SKALTIMBANKS. En contrepartie, ces derniers devaient acheter des micros de qualité. Ce qui fut le cas. Nous avons partagé les tâches d'entretien du local et le responsable des finances était à chaque trimestre différent, se trouvant être une fois un des membres des anciens SLURPS et un membre des SKALTIMBANKS le trimestre suivant. Le frigo, quant à lui, était rempli selon la volonté des membres de chaque groupe.

#### *La dynamique de cohabitation*

Au début elle était saine et bénéfique aux investissements financiers en commun. Un des grands chantiers de partage a été l'achat d'amplificateurs (boxes électriques permettant une diffusion sonore des instruments) spécifiques pour la guitare et la basse à travers la volonté des guitaristes et des bassistes des deux groupes. Une fois l'achat réalisé, chaque groupe a grandi encore dans sa volonté de bien faire, en maturité également. Avoir du matériel de qualité nous a permis de franchir un stade supplémentaire. Les deux groupes étaient inséparables au local comme sur scène. En effet, durant la fin de l'année 2002, nous avons joué quatre fois ensemble. Nous nous sommes soutenus mutuellement les premiers temps en faisant toujours attention à la justesse de la gestion du matériel et des paiements des mensualités en commun.

### **3.2.3 Le stade d'équipe constituée**

Une fois le stade d'appartenance atteint, les membres *du groupe de musique* peuvent se constituer en véritable équipe. Ce troisième stade de développement est celui où le groupe s'identifie à un projet commun et s'organise pour l'atteindre. Dans les stades suivants, nous avons à faire à un *groupe de musique* homogène dans lequel la cohésion est bonne. Chacun s'en sentait un membre accepté et le climat y était agréable. C'était un bon groupe, pas une équipe. Pour franchir le pas, il faut partager un projet et s'organiser par rapport à lui. Cette étape est particulièrement significative car elle provoque l'évolution des membres d'un mode de fonctionnement individuel vers un mode de fonctionnement collectif. C'est dans cette phase que le *groupe de musique* apprend à agir dans la perspective d'un objectif partagé. Le *groupe* met en place un mode collectif de fonctionnement : système d'informations, spécifications des rôles, réunion d'équipe hors répétitions, etc...

#### *Une démo, étape importante (2003)*

Émilien connaissait, par le biais de sa sœur, un des membres de Water Lili à Sion, qui possédait un home studio. Nous avons pris contact avec ce dernier. Il voulait essayer sur un groupe extérieur le matériel qu'il a acquis au fil des années. Pour ce faire, nous étions « les cobayes idéaux ». Il nous a proposé l'enregistrement d'une démo pour le prix accessible de cinq cents francs. Dès lors une machine incroyable s'est mise en route.

#### *Préparation à l'enregistrement de la démo*

Tout d'abord, il fallait choisir les morceaux à enregistrer. Des négociations interminables animaient les débats du groupe. Il fallait choisir quatre morceaux, sur les huit morceaux de notre répertoire. Nous avons donc posé un certain nombre de critères : capacité de jeux des musiciens sur les titres, homogénéité des morceaux

et musicalité. Pour ce dernier critère, nous avons été parrainés par l'ensemble du groupe de Water Lili qui nous ont conseillé sur le choix final. Pensant que nous aurions la possibilité de passer en radio, nous avons choisi d'enregistrer un morceau supplémentaire, musicalement plus accessible. Nous étions partis pour la grande aventure, celle de l'enregistrement.

#### *La grande inconnue : première expérience studio*

C'était notre première expérience studio. Une quantité de paramètres supplémentaires venaient s'ajouter à notre vision limitée, notamment dans le domaine de l'enregistrement :

- Travail au métronome pour un rythme constant sur les morceaux
- Travail sur des voix supplémentaires qui peuvent se rajouter à l'infini grâce au programme professionnel de traitement sonore
- Jouer piste par piste, c'est à dire : en premier la batterie, ensuite la basse, puis la guitare, deuxième guitare, troisième guitare, et ensuite la voix principale, la deuxième voix etc...
- Travail sur les sons personnels de chaque musicien

Nous n'avions jusqu'alors jamais réfléchi aussi loin dans nos démarches musicales. Nous retenons de la préparation au studio deux points : beaucoup de travail mais également une expérience humaine riche qui nous a permis de nous rapprocher d'Emilien et de mieux le connaître.

Nous avons prévu trois jours d'enregistrement de commun en accord avec un des membres de Water Lili, et finalement, nous avons passé deux semaines en studio. L'ingénieur du son était très impliqué dans nos démarches car il produisait pour la première fois un groupe et croyait en nous, ce qui nous confortait face à nos incompétences notables pour notre première expérience studio.

#### *Mobilisation du réseau : création de la démo*

En parallèle, nous avons dû trouver un graphiste qui accepterait de réaliser la couverture (pochette) de notre disque. Une question réglée avec l'aide d'un des cousins d'un membre du groupe, qui investit sans compter son temps et son énergie dans la réalisation graphique du CD. Il fallait également gérer les questions relatives aux droits d'auteurs. Gonçalo a contacté la SUIISA (un des organismes de gestion des droits d'auteurs suisses). Il est devenu dès lors le spécialiste des questions relatives à la gestion des productions musicales du groupe.

Il nous fallait à ce stade trouver une firme pratiquant des prix accessibles dans la sérigraphie des pochettes de CD et qui pratiquait la duplication d'exemplaires à grande échelle (nous en avons fait cinq cents). Emilien s'est concentré sur cette tâche. De manière formelle, nous venions donc de nous répartir les tâches pour la réalisation complète de la démo.

En conclusion, si le temps de l'enregistrement était mal géré, c'est que nous n'avions pas conscience de la masse de travail importante que nous devions fournir pour réaliser l'ensemble du produit. L'organisation laissait à désirer et que la planification était inexistante.

#### **La fonction « cohésion »**

Il existe deux types de cohésion, la cohésion technique et la cohésion humaine. La première relève du système d'action, la seconde de l'humain pris dans *le groupe de musique*, des équipiers à partir des liens, de l'attractivité, du moral, des affinités, etc...

La problématique du fonctionnement à plusieurs réside dans les difficultés à obtenir une unité dans l'action, une certaine action avalisée par tous. Les styles des acteurs, leurs expériences, leurs rythmes, leurs visions de la tactique à mettre en place diffèrent. Pour supporter ces différences, les équipiers doivent partager des relations suffisamment bonnes. C'est justement le rôle de la cohésion humaine que de faciliter la cohésion technique.

Une fois établie, la cohésion est entretenue par des comportements solidaires et par le système d'action qui constitue la partie technique de cette cohésion, de façon à parvenir à une véritable « concertation d'action » (synchronisation, coordination, passage de relais, planification, réunions etc...)

#### *Identité du groupe (2003)*

Ils nous restait encore une étape importante pour le groupe. Comment allait-on s'appeler et comment allions-nous baptiser la démo ?



Ce processus fut long et difficile. De multiples discussions, négociations et prises de becs ont émergé dans le groupe. Il nous était impossible de nous mettre d'accord sur le nom du groupe, c'est pourquoi nous avons privilégié le hasard, chapeau à l'appui. Non allions donc nous appeler DOWNLESS. La démo, quant à elle, s'appellera FLIP FLAP, tirée du fameux gag : une girafe est au sommet d'une colline et un hélicoptère descend, descend, descend et ? FLIP FLAP la girafe.

Si nous n'étions pas d'accord sur l'identité du groupe nous partagions le même sens de l'humour. De manière anodine, cela démontrait qu'une valeur sûre tenait l'ensemble du groupe.

### *Projets du groupe*

L'enregistrement nous a confronté pour la première fois à nos limites, à nos ressources, à notre réseau et à notre volonté de bien faire. Pour continuer sur notre lancée, nous avons décidé pour la première fois d'instaurer un espace de dialogue à la fin de chaque répétition pour faire le débriefing musical de nos activités et de projeter un plan de diffusion de notre maquette. Nous avons structuré notre mode de fonctionnement et nous avons partagé les différentes tâches de manière officielle, plus au moins selon les volontés de chacun. Chaque membre avait un rôle propre.

Exemple :

- Envoi des maquettes aux salles de concerts et aux magazines spécialisés : Gonçalo
- Développement, gestion et responsable de l'information : Emilien
- Rencontre des programmeurs : Stéphane

### **La fonction « pilotage »**

Dans une dynamique collective comme celle d'un *groupe de musique* à ce niveau, il faut accepter que le pilotage au sens large repose aussi sur l'ensemble des membres du groupe. Cela ne signifie pas que tout le monde commande, mais que des équipiers leaders participent à un moment ou à un autre à tirer le groupe, à impulser de l'énergie et de la volonté. Dans un *groupe de musique* dynamique, le leadership est pris momentanément par celui qui a l'énergie et non pas toujours laissé à la seule initiative du leader du *groupe de musique*. Selon cette conception, le leader a un rôle spécifique de vitalisation globale et de représentation de la fonction. De plus, s'il est exact qu'il faille une unité à la tête de l'équipe, rien n'oblige à ce que cela ne se fasse qu'au travers d'une seule personne.

Pour avancer dans nos compositions et ne léser personne, nous avons désigné un chef de répétition. Nous avons endossé la responsabilité à tour de rôle, ce qui nous a permis de trouver un milieu adéquat dans la définition du style musical. Downless est devenu un mélange de trois styles musicaux profondément différents, possédant une identité alors construite de trois univers différents et non plus soumis à la volonté de deux membres. Chacun avait trouvé sa place, sa fonction.

Ainsi nous avons pu définir la place de Downless dans la scène valaisanne. Notre but était alors de jouer le plus de concerts possibles afin d'acquérir de l'expérience. Peu importaient les cachets, les lieux.

### *Orientation professionnelle et impact ; des orientations différentes au service du réseau interne (2004)*

Parallèlement à nos activités musicales, nous nous sommes dirigés dans des milieux professionnels profondément différents, mais complémentaires.

Emilien a commencé une école dans le domaine de la gestion du multimédia à Lausanne. Gonçalo, quant à lui, poursuivait HEC à l'université de Lausanne et Stéphane s'est immergé dans le monde de l'animation socioculturelle. Nos nouvelles orientations dans des pôles différents nous ont ouvert de manière considérable le monde de la culture et des réseaux importants de communications. Les pôles universitaires rassemblent en un seul endroit de nombreuses personnes d'horizons différents qui, elles-mêmes, arrivent avec des réseaux importants.

Pour preuve : notre premier label s'appelait Distroy Display (une association à but non lucratif). Une connaissance d'une connaissance a fait écouter la maquette à un ami responsable de la partie booking (promotions des groupes envers les programmeurs de salle) du label. Il a apprécié la musique que l'on produisait et nous a « signé ». Naturellement les services proposés par Distroy Display n'étaient pas comparables à ceux d'une Major, mais le label nous a donné l'opportunité de nous produire sur scène hors canton.

Parallèlement, Stéphane développait les WNOS (What's New On Stage / première scène pour jeunes musiciens) dans son cadre professionnel. Le concept se concrétisait sous la forme d'une aide aux jeunes groupes de la

région de Sion et des environs. Pour mettre en place le projet, il a rencontré de nombreuses associations, les centres de loisirs voisins et plus d'une quinzaine de groupes de musique rock. Son réseau professionnel pouvait être sollicité, également dans le cadre du groupe.

En conclusion : à travers la mobilisation des réseaux et l'envoi des maquettes dans les salles, nous avons joué plus d'une trentaine de dates dans les cantons du Valais et dans les cantons voisins.

### *Impact du disque (FLIP FLAP)*

Grâce aux cinquante démos qui ont été envoyées aux médias, nous avons fait l'objet d'une dizaine d'articles environ, de cinq interviews et de quelques chroniques françaises très prometteuses. Pour nous, figurer dans les magazines de références que l'on achetait inlassablement pour voir les dernières sorties, nous emplissait de fierté.

Ensuite, nous avons envoyé pas moins de cent cinquante démos aux salles de concerts et autres. Le retour était également bon. En effet, nous avons joué quelques trente dates live pendant l'année 2005.

### *Le groupe organisateur, joueur, technicien, graphiste et responsable de la communication*

Il est également vrai qu'outre ces quelques trente dates, nous en avons organisé plus de six. La volonté de l'époque était de jouer, peu importe l'investissement que cela nous demandait. Nous avons donc développé également un excellent réseau autour de l'événementiel. Toutefois il était épuisant de devoir se concentrer sur deux tâches parallèles lors d'une même soirée à savoir : organiser et jouer.

### *La dynamique de cohabitation 2*

Une année et demi après avoir joué avec un autre groupe dans notre local, nous avons senti le besoin de rester seul dans ce dernier. En effet, l'expérience a démontré, mis à part l'incapacité de l'autogestion des deux groupes pour le remplissage du frigo, que plus on se fréquentait, plus on se jalousait. Dès que les concerts ont augmenté, la gestion correcte et équitable du matériel en commun est devenue quasi impossible à faire. Suite aux nombreux conflits nous régissant, nous avons trouvé un local gratuit dans lequel l'électricité était offerte et les WC existants.

### *Dernier local en date*

Nous avons donc émigrés à Saint-Pierre des Clages. Comme ce fut le cas dans les précédents locaux, nous avons dû remettre en état le local, etc...

### *Début de reconnaissance «2006»*

Après une année 2005 riche en émotion et en travail, Downless a eu l'occasion de jouer souvent et notre nom n'est plus totalement inconnu aux oreilles des Suisses romands. Ce début de notoriété a intrigué Red Eyes Production, label indépendant suisse. Après quelques négociations avec le directeur du label nous avons finalement signé pour deux albums. Le contrat contient dans les grandes lignes :

Red Eyes Production s'occupe de :

- L'administration
  - Recherche de salles de concerts et de festivals
  - Déclarations des titres à la Suisa
  - Vérification des contrats d'embauche
  - Organisation des tournées suisses et étrangères



- La promotion
  - Radiophonique, internet, presse, télévisuelle.
- La production
  - Enregistrement
  - Pressage
  - Distribution Suisse
  - Distribution étrangère
  - Graphisme
  - Organisation du vernissage

### La fonction « focalisation »

La raison d'être d'un *groupe de musique* peut être l'action qu'on attend de ce dernier. Par conséquent il doit se maintenir orienté vers cette action. Il n'y a pas équipe s'il n'y a pas « focalisation » sur un objectif. Le *groupe* agit comme un grand entonnoir dont le grand orifice serait la raison d'être du groupe (jouer de la musique, des concerts live), puis ses valeurs (qualité du jeu de scène, de la présence sur scène, de la musicalité), sa stratégie (jouer le plus de concerts possible). Le centre de l'entonnoir serait constitué des objectifs du groupe ; par exemple : jouer les répétitions au métronome, reprendre le morceau jusqu'à ce que ce dernier soit joué sans fausses notes. Enfin, le petit orifice de l'entonnoir serait lié à l'équipier : sa mission, son objectif dans le cadre de l'équipe, ainsi que son objectif personnel (jouer en dehors des temps de répétition, à la maison, prendre des cours de musique). Il existe alors, dans la focalisation, des chaînons d'objectifs qui fournissent un sentiment de pertinence et de cohérence à l'ensemble des membres.

### *Des apports extérieurs nécessaires (2006)*

Il n'était plus possible pour le groupe de se concentrer sur la musique avec les nombreuses tâches qu'il fallait encore effectuer. La reprise du flambeau par un manager a permis à l'entier des membres de se concentrer exclusivement sur l'enregistrement de l'album qui sera produit par le label et entièrement financé par ce dernier. La notion financière était alors importante, car aucune personne du groupe ne pouvait poser sur la table vingt cinq mille francs entre le studio professionnel, le pressage, le graphisme etc. C'est exclusivement grâce au label que nous avons pu réaliser ce rêve.

En contrepartie, nous touchons seulement le vingt pour cent des ventes du CD. A ce stade de développement du groupe, d'après les renseignements obtenus par M. Denega, directeur du label Red Eyes, nous avons obtenu un statut de semi-professionnels.

### *Changement de line up (formation musicale)*

En été 2006, le groupe a décidé à l'unanimité de changer son line up et s'adjoint les talents de Stéphane Moll au titre de 2<sup>ème</sup> guitariste. Cet apport a permis au groupe d'améliorer de façon notable sa présence scénique.

Stéphane Moll est le plus jeune membre du groupe de Downless, c'est le souffle nouveau, le fougueux. Il n'a jamais fait partie d'un groupe de musique avant nous, il nous rappelle nos débuts et la folie de notre jeunesse.

On est donc passé de trois à quatre musiciens ce qui a bouleversé quelques vieilles habitudes.

Dès son arrivée, Gonçalo, le guitariste-chanteur, a pris Fifi (Stéphane Moll) sous son aile. Ils ont travaillé ensemble les mélodies des morceaux déjà composés et le partage des lignes guitares solo et rythmique. Ce qui a laissé suffisamment de temps à Stéphane et Emilien pour travailler basse batterie et se rapprocher. L'arrivée de Fifi dans le groupe s'est faite naturellement : pas de casting ou autre, mais juste une répétition suivie d'une discussion sur les motivations de chacun. Le feeling était présent mais le temps qu'on avait à lui consacrer au milieu de l'année 2006 était insuffisant pour qu'il soit prêt à jouer en live, lors de concerts.

Fifi a toujours amené les bonnes questions : les questions qu'on ne se posait plus. Il bousculait les pensées et nous a fait avancer grâce à sa vision neuve et non polluée du projet musical qu'il avait.

### *Préparation à l'album*

Fin 2006, nous devions être prêts à enregistrer notre premier album. Nous nous sommes donc enfermés dans un chalet pendant deux semaines pour préparer l'enregistrement au mieux. Nous avons enregistré l'entier des morceaux nous-mêmes, et pris du temps avec Fifi pour qu'il trouve sa place. Nous avons écouté en boucle les

morceaux, changé des passages, fait d'autres versions, peaufiné le produit et choisi les morceaux de l'album. L'expérience musicale était extraordinaire et l'expérience humaine était jusqu'alors la plus riche que l'on ait jamais partagée ensemble.

Downless était alors une unité indestructible, rien ni personne ne pouvait venir nous perturber.

### *Enregistrement de l'album*

Malgré les enjeux financiers, temporels et musicaux d'un enregistrement professionnel, nous avons créé le même climat qui régnait au chalet. Les parties de travail et les parties récréatives étaient définies à l'avance. La journée on travaillait, le soir on s'autorisait des espaces de détente. Il ne fallait dans tous les cas pas changer les habitudes acquises qui semblaient fonctionner.

Nous avons enregistré seize morceaux dans le même temps que nous avions mis à l'époque pour enregistrer notre démo de quatre titres : Flip Flap. Pour une fois, nous étions en avance sur nos projections.

### *Difficultés post production (2007)*

Toutefois, le temps que l'on a gagné à l'enregistrement a été perdu par la suite.

Forts de nos expériences passées, la qualité du mixage effectuée par l'ingénieur du son en charge du projet CD était à notre goût insuffisante. Nous étions loin de la qualité des albums qui sortaient sur le marché durant l'année écoulée. Nous étions alors face à un double enjeu. Soit nous retardions la date du vernissage, du neuf mars deux mille sept, ce qui était impossible car les flyers et les affiches étaient déjà distribués et posés, soit nous gardions le vernissage sans album et on sortait le produit plus tard.

Nous avons alors opté pour la deuxième solution. Nous avons donc demandé à l'ingénieur du son de revoir l'ensemble des morceaux. Malheureusement nous ne sommes pas arrivés à un travail satisfaisant.

Le label a alors décidé de sa propre initiative de mandater un ingénieur du son externe au studio de reprendre le travail.

### **3.2.4 Le stade d'action concertée**

Au stade d'action concertée, il existe une grande maturité dans le fonctionnement collectif. Dans ce stade, même si les actions sont menées par plusieurs membres, on peut avoir l'impression qu'elles ont été commanditées par un seul individu, car le niveau de cohésion compense le fait d'être à plusieurs. Les qualités nécessaires pour atteindre l'efficacité collective du *groupe de musique* sont la responsabilité, la réactivité, l'information continue, la prise d'initiative et l'engagement. Pour parvenir à ce niveau, il faut que les membres du *groupe* aient appris à s'auto-évaluer, à se confronter réciproquement, que la délégation soit devenue une pratique établie, que le rythme d'action interpersonnel soit plus au moins le même pour l'ensemble des membres et que les règles d'efficacité collective ne disparaissent pas. Mettant l'énergie au service de la réalisation, les membres d'un *groupe* peuvent plus facilement supporter des conditions extrêmes.

Cela n'aurait pas été possible sans le travail réalisé par le *groupe de musique* sur lui-même en terme d'organisation et de relations. Le niveau de cohésion atteint permet de supporter des charges, des enjeux ou des conflits de situation sans commune mesure avec ce dont ils avaient l'habitude auparavant. A ce stade de développement, le conflit dans les opérations quotidiennes n'est plus un problème mais une norme qui conduit à négocier, pour mieux atteindre encore l'objectif fixé. Le conflit peut apparaître dans certains *groupes de musique* comme nécessaire.

Seuls de vrais *groupes de musique* peuvent arriver à ce stade de développement où la conflictualité due aux enjeux est ressentie comme normale.

### *Parallèlement aux difficultés de la post production*

Durant l'année 2007, nous étions à bloc, c'est à dire : le travail en studio aurait dû être fini courant du mois de février, mais la problématique de mixage nous a occupé l'esprit jusqu'au mois d'octobre. Parallèlement, nous avons eu une vingtaine de date de concerts. Il fallait que le quatrième membre du groupe soit prêt pour l'aventure du live. Une masse de travail considérable nous attendait.

Suite à ces nombreux projets, nous avons passé beaucoup de temps à observer les erreurs commises, à les noter pour nous les rappeler lors de projets similaires. Les bilans étaient nécessaires à la conduite de nombreux nouveaux projets.



### La fonction « mobilisation »

La quantité d'énergie déployée par un *groupe de musique* pour atteindre ses objectifs est soumise à deux forces contraires. L'une, mise en évidence par Ringelman, est une tendance à se démobiliser en présence d'autrui. L'individu fait moins d'efforts personnels, comme s'il se laissait porter par les autres. En revanche, un autre phénomène présente un effet de stimulation lorsque deux personnes réalisent une action ensemble. C'est l'effet Chen.

La mobilisation prend d'abord appui sur la motivation individuelle, puis se développe au travers de l'action et des résultats. Elle résulte de différents facteurs dont certains l'amplifient et d'autres la diminuent. La satisfaction des besoins, les stimulations de l'environnement ou la volonté d'arriver à monter le niveau, à progresser, constituent en ce sens un plus motivant nullement remis en doute. L'enjeu, la peur même, la frustration peuvent être également dans certains cas, de puissants mobilisateurs. Pour que la motivation soit maintenue, il faut que *le groupe* tienne compte de son avancement dans la quête de maturation, c'est à dire qu'il se reporte et s'auto compare à ce qu'il était et véhiculait auparavant. L'action elle-même, la réalisation, le plaisir de faire avec d'autres, la fierté tirée du résultat attendu sont autant de facteurs qui l'entretiennent. Cependant, malgré le nombre des formations de musique, je constate souvent que la mobilisation reste fragile car les influences contraires sont nombreuses et agissent fortement sur son moral : ce sont des déconvenues, frictions, gaspillages d'énergie ou de manque de reconnaissance.

#### *Un concert plus important que les autres*

Un concert était plus important que tous les autres : le Paléo. Courant du mois de mars 2007, nous avons reçu un coup de téléphone de la part de notre manager nous annonçant la nouvelle. On était empli de fierté et de volonté de bien faire. C'était pour nous la consécration de sept années de travail, d'expériences, d'efforts etc...

D'une certaine manière, sans vraiment vouloir se l'avouer, nous faisions de la musique pour une reconnaissance se concrétisant par un tel événement.

Cet événement a été celui qui nous a porté pendant quatre mois. On pense sincèrement avoir changé notre vision de la musique lorsque l'on a vu que c'était possible pour un petit groupe de Vétroz de se produire sur la scène du Paléo.

#### *Achat d'un véhicule*

Suite aux nombreux concerts de 2007 et aux coûts importants en essence, nous avons investi l'argent des cachets des concerts dans un bus et bientôt dans une remorque. En effet, actuellement nous nous déplaçons en concert à sept, entre l'ingénieur du son, le manager, le chauffeur et le roadi (personne qui s'occupe de la maintenance pendant les concerts).

### 3.2.5 Stade d'intelligence collective

L'intelligence collective est un mode de réaction collective acquise par la pratique et qui ouvre la porte aux opportunités les plus diverses, pour *les groupes de musique* se situant dans ce stade. Leurs réflexions à partir de l'expérience et des succès ont stimulé leur créativité, leur ont permis d'innover (règles, produits, comportements, scénarii de coaction) et de se forger des scénarii de réponse rapide aux diverses situations qui se présentent.

Ce stade est caractérisé par deux phénomènes qui sont à l'origine des performances : la complicité opérationnelle et les scénarii tactiques.

La complicité opérationnelle provient d'une excellente connaissance des musiciens entre eux permettant à chacun d'utiliser les spécificités des autres dans le cadre de leur propre intention opérationnelle. Il s'agit en fait pour chacun de s'appuyer sur les talents des autres, y compris pour atteindre son propre objectif.

Les scénarii tactiques, quant à eux équivalent à des procédures dynamiques anticipées : « si telle ou telle situation se présente, nous réagissons comme ceci ou comme cela.

Ce stade, est celui de l'accomplissement de l'équipe.

Cependant au risque de terminer sur une note peu encourageante, les équipes arrivant à ce stade sont rarissimes. En effet, soit le management ne le permet pas, soit *les groupes de musique* se satisfont du stade précédent.

## 4. Concepts Théoriques

## 4.1 Les compétences

*Quelle définition du terme « compétence » est employée dans cette étude?*

Ce mémoire adopte la définition de l'INSEP<sup>11</sup> selon laquelle les compétences professionnelles sont les capacités à combiner et à utiliser les connaissances et savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus.

*Différenciation entre l'aptitude et le potentiel<sup>12</sup>*

L'aptitude est davantage rattachée aux personnes (qualités et capacités, utilisées ou non), elle ne se traduit pas forcément par des compétences.

Le potentiel est, quant à lui, l'ensemble des compétences acquises qui permettrait à la personne de s'adapter à de nouveaux contextes et de nouvelles situations en utilisant comme base le « déjà connu » mais l'obligeant à intégrer une part d'inconnu et à y faire face.

Les compétences intègrent alors différentes variables

- Elles sont généralement relatives à un moment pouvant être marqué sur la ligne de vie d'un groupe de musique.
- Elles sont prises en compte dans une situation, marquée par les expériences traversées par l'entier du groupe de musique.
- Elles sont rattachées à un contexte, calquées sur le découpage des différents niveaux de maturation de l'équipe.
- Elles sont orientées vers des finalités, visées et objectifs du groupe de musique.

Cinq caractéristiques permettent le discernement de compétences professionnelles<sup>13</sup>

- La notion de compétence est double, elle s'applique à la fois aux personnes et aux emplois.
- Les compétences s'inscrivent dans une perspective « économique, sociale, etc... »
- Les compétences doivent pouvoir être décrites et inventoriées comme les autres ressources. Elles peuvent faire l'objet d'une prévision et d'une planification.
- Les compétences ne sont pas des dons. Elles s'acquièrent, se transmettent et se sauvegardent. Il faut donc un certain « management des compétences ».
- Les compétences doivent pouvoir être transférables d'une situation de travail à une autre. C'est la raison pour laquelle le développement des compétences passe aussi par l'organisation du travail, la mobilité et la flexibilité, et des expériences similaires dans un contexte différent.

*L'actualité des compétences, une vision moderne*

Selon Claude Flück et Catherine Le Brun Choquet (1992)<sup>14</sup> la vie quotidienne renvoie constamment aux mêmes interrogations :

- De quelles compétences le *groupe de musique* à-t-il besoin ?

Il s'agit là, non seulement de bâtir le référentiel des compétences nécessaires, mais également de pouvoir nommer les compétences à développer dans le futur. En effet le *groupe de musique* a besoin, pour évoluer vers un stade supplémentaire, d'acquérir des compétences nouvelles, de les intégrer (à travers les expériences, l'accueil de nouveaux membres dans le groupe, à travers les collaborations externes : manager, agence de placement de concerts, etc...), et de les stimuler (motivation et orientation des activités du groupe de musique en vue d'exploiter les compétences acquises). Finalement le *groupe* doit démultiplier les « mêmes » expériences afin de les affiner.

<sup>11</sup> <http://www.insep.com>

<sup>12</sup> Tartar Goddet, Edith. *Développer les compétences sociales des adolescents*. Paris. 2007

<sup>13</sup> Le Boterf, Guy. *Construire les compétences individuelles et collectives*. Editions d'Organisation. Paris. 2000

<sup>14</sup> Flück, Claude. Le Brun Choquet, Catherine. *Développer les emplois et les compétences. Une démarche des outils*. INSEP Editions. Paris. 1992

- De quelles compétences *le groupe* dispose-t-il?

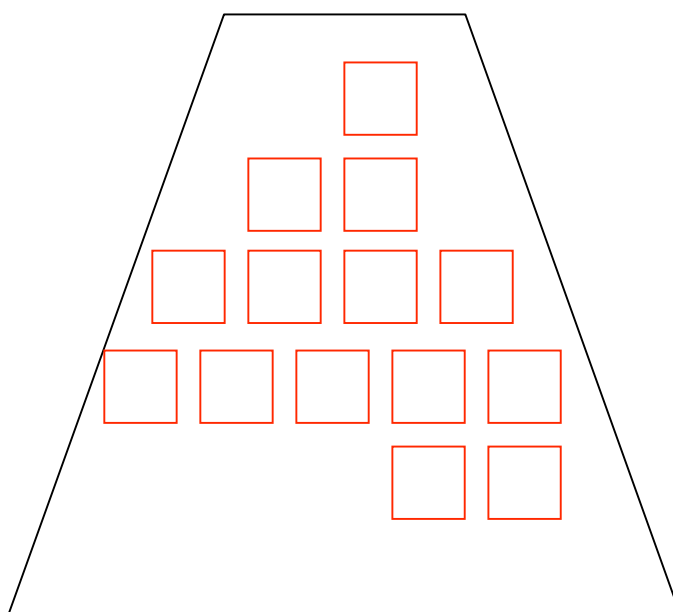
Faire l'inventaire des compétences dont *le groupe* dispose est un premier point ; les analyser, les évaluer et faire le diagnostic de ses ressources, selon Flück (1992) en est un second tout aussi fondamental.

#### 4.1.1 Méthodologie dans le traitement des informations sur les compétences

##### **Phase 1**

*La représentation du métier et des activités<sup>15</sup> : l'ensemble de la méthodologie par phases qui suit, repose sur les théories de Lévy-Leboyer (1993)*

Toutes les activités propres à un métier sont positionnées les unes par rapport aux autres, à l'intérieur d'un cône. Le cône schématise alors le métier et les carrés le composant schématisent les activités.



##### **Phase 2**

*Pré-présentation des résultats*



Le carré représente alors les finalités du métier reprenant les activités comme titre principal



Le cône représente le schéma de référence, dans lequel les activités sont hiérarchisées selon une progression.

Le cône quant à lui peut devenir un espace d'évolution possible. Il permet d'introduire non seulement **l'enrichissement** des activités, mais aussi leur **élargissement**, soit parce que des obligations nouvelles l'imposent, soit pour que la motivation de l'individu ou du groupe croisse.

<sup>15</sup> Lévy-Leboyer, Claude. *Le Bilan de compétences*. Les éditions d'organisations, 1993

### **Phase 3**

#### *Le référentiel des activités*

Lors de cette phase, l'ensemble des activités recensées forme le « référentiel des activités » du métier. Couramment, les experts appellent alors référentiel le résultat d'une démarche qui permet à un groupe de musique de dresser, à un moment donné, **un inventaire de ses activités** (non exhaustif et non définitif), d'en prévoir les évolutions, les disparitions potentielles et de saisir l'émergence de nouvelles activités.

### **Phase 4**

#### *Du référentiel des activités au référentiel des métiers*

Chaque groupe de musique définit alors ses activités :

- En fonction de ses enjeux et missions ;
- A partir de ce qui fait sa spécificité et des autres domaines communs à tous les *groupes de musiques* (comptabilité, finances, services généraux, managérage, etc...)

Tous les groupes de musique doivent :

- Adapter « les métiers » aux missions qu'ils se donnent
- Intégrer ces activités de manière à assurer le fonctionnement interne
- Favoriser le lien entre les missions, les finalités et l'environnement.

## **4.1.2 Exemple de construction de compétence**

**Activité** : Enregistrer un album

**Métiers « en verbe »** : Distribuer, gérer les stocks, fabriquer, organiser, planifier

**Compétence générique** : organiser, planifier, fabriquer, distribuer et gérer les stocks et les ventes d'un album ou d'une démo entièrement prise en charge par le groupe (notion d'autoproduction).

### **Compétences effectives :**

#### *Organiser, planifier*

- 1.1 Connaître toutes les déterminantes d'un enregistrement d'album, travailler pour les atteindre de manière construite, s'entourer de personnes ressources, hiérarchiser les déterminantes par priorités.
- 1.2 Identifier les étapes importantes dans la production d'album, les mettre par écrit chronologiquement.

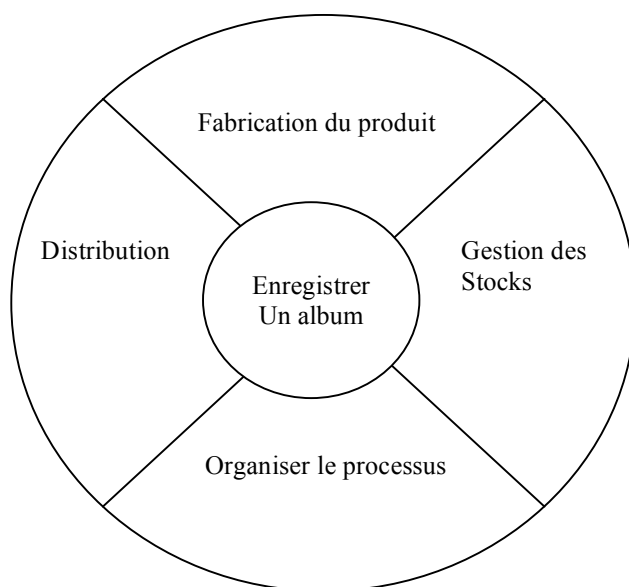
#### *Fabriquer*

- 1.1 Concevoir et imaginer le graphisme, graver les CD, imprimer les bouclettes (couverture en papier de l'album), développer des capacités nécessaires à l'exercice de : « l'informatique, de la sérigraphie et de l'art »
- 1.2 Concevoir et imaginer les textes, développer les capacités nécessaires à l'exercice : « d'une langue étrangère écrite et orale ou de la langue française »
- 1.3 Concevoir et imaginer la musique, développer les capacités à partager ses idées de compositions, à mettre en commun les idées de l'ensemble, à négocier ses propres lignes musicales et les lignes d'autrui, rechercher de nouvelles compositions
- 1.4 Imaginer le format du disque, rechercher les informations nécessaires à sa production

#### *Distribuer et gérer les stocks*

- 1.1 Communiquer à l'extérieur (magasin de CD autogéré, bar, distributeur) la sortie de l'album et négocier les contrats (oraux ou écrits) pour la vente du produit
- 1.2 Tenir la comptabilité à jour des stocks d'album et se soucier des stocks des distributeurs déjà trouvés.

### 4.1.3 Schéma



## 4.2 La notion de développement traitée avec un accent humaniste

Le développement pour les *groupes de musique* peut être défini comme un processus d'élargissement des choix. Sur le chemin de la maturation, des choix s'opèrent d'ordre économique, social, politique ou culturel. Si les êtres humains sont bien au centre des activités entreprises en vue du développement, celles-ci devraient être orientées vers l'élargissement des choix dans tous les domaines de l'activité humaine, au bénéfice de l'ensemble. Le développement est à la fois un processus et un résultat. Il concerne tant les processus par lesquels les choix sont accrus que les résultats de ces choix<sup>16</sup>.

- En premier lieu, les choix humains sont alors accrus lorsque les êtres acquièrent des capacités supplémentaires (notions de compétences) et jouissent d'opportunités supplémentaires d'utiliser ces capacités (notion de réseau « facilitateurs » et de ressources).
- Deuxièmement, la croissance économique doit être envisagée comme un moyen, certes important, mais non comme l'objectif ultime de développement, au même titre que la célébrité.
- Troisièmement, en mettant l'accent sur la notion de choix, *les groupes de musique* doivent pouvoir participer aux divers processus de prises de décisions, ainsi qu'à l'exécution, au suivi et à l'ajustement de celles-ci.
- Dernière analyse, le développement du *groupe de musique* et le développement des individus, pour les individus et par les individus. Le développement des individus implique la mise en place de capacités humaines par le développement des ressources humaines. Le développement pour les individus implique que les bénéfices de la croissance se traduisent par une amélioration de la vie des gens, et le développement par les individus demande que ceux-ci puissent participer activement pour influencer sur tout processus touchant à leur vie quotidienne.

<sup>16</sup> Rapport mondial sur le développement humain (PNUD) (1990) cité par l'article : *Développement humain : définition, concept et aperçu général*. [http://cfapp2.undp.org/rbas/ahdr/FR\\_AHDR/Chapter1Fr.pdf](http://cfapp2.undp.org/rbas/ahdr/FR_AHDR/Chapter1Fr.pdf). (Visité le 17 janvier 08)

### 4.3 L'animation socioculturelle traitée à travers une loupe essentiellement culturelle

#### Définition

La définition proposée par : « *la plateforme commune des écoles suisses d'animation socioculturelle* <sup>17</sup> » est la suivante :

L'animation socioculturelle est une action sociale qui s'exprime à travers différentes activités. Elle dépend du contexte économique, culturel, social et politique, ainsi que des potentialités propres de la population concernée. Cette action vise à structurer les groupes et à mobiliser leurs ressources en vue de réaliser les changements sociaux auxquels ils aspirent. La participation repose sur une base volontaire et se structure selon des principes démocratiques. Elle se donne pour moyens des méthodes propres à une pédagogie de l'action qui stimule la participation.

Note : à travers la définition proposée je discerne donc la volonté de l'animation culturelle de prendre en compte l'individu dans son contexte social : sa mission, dorénavant, consiste précisément à faire de l'individu un **acteur** des changements sociaux.

#### 4.3.1 Le paysage de l'animation socioculturelle

L'animation socioculturelle peut se référer à trois grandes catégories d'animation, selon Heinz (2004)<sup>18</sup> : la première est intimement liée à **l'espace public et aux activités individuelles et collectives** qui s'y déroulent. Cet espace est agencé, peut-être même pensé, voire organisé par les citoyens. Ces espaces sont autant des lieux de vie que des possibilités d'épanouissement et d'accomplissement.

En deuxième lieu, l'animation se rapporte à **un thème qui dictera** l'aménagement de cet espace. L'habitat, les loisirs, la culture mais aussi les réseaux sociaux, les structures et services, les systèmes d'entraide et l'intégration sont des thèmes (non exhaustifs) autour desquels s'articulent les actions. Ces thèmes découlent soit d'analyses de situations, soit ces derniers sont définis par les principaux intéressés.

Troisièmement l'animation se réfère à **des destinataires**, à leurs intérêts et leurs besoins, individuels ou collectifs. L'animation ne peut exister sans leur participation.

Note : en se basant essentiellement sur des récits issus de la littérature suisse, il me semble opportun, dans un essai de définition globale de l'animation socioculturelle, de parler ouvertement des objectifs partiels et des fonctions des animateurs. Je me base dorénavant sur un document de travail réalisé par Emanuel Müller<sup>19</sup>.

#### Objectifs partiels de l'animation socioculturelle

- Elle développe la communication et la participation des individus, des groupes et des communautés en les mettant en relation les uns les autres et en construisant des réseaux. Elle concourt ainsi à l'intégration sociale, dynamise la participation, l'initiative et l'auto organisation.
- Elle aide les intéressés à développer leur capacité à trouver des réponses à leurs besoins et à induire des changements.
- Elle crée des conditions propices à l'expression sociale, culturelle et politique à différents niveaux.
- Elle concourt à traiter, à régler et à aller jusqu'au bout des conflits sociaux et interculturels.
- Elle crée des conditions propices à des formes d'expression culturelle indépendantes à divers échelons : personnel, réseau de proximité, communal, régional et institutionnel.

<sup>17</sup> Moser, Heinz. Emanuel Müller. Wettstein, Heinz. Willener, Alex. *L'animation socioculturelle. Fondements, modèles et pratiques*. IES Edition. Genève. 2004

<sup>18</sup> Moser, Heinz. Emanuel Müller. Wettstein, Heinz. Willener, Alex. *L'animation socioculturelle. Fondements, modèles et pratiques*. IES Edition. Genève. 2004

<sup>19</sup> Müller, Emmanuel. *L'action socioculturelle, qui vise à amener l'individu à modeler son quotidien, à se l'approprier et/ou à se le réapproprier*. L'Harmattan. Paris. 2001

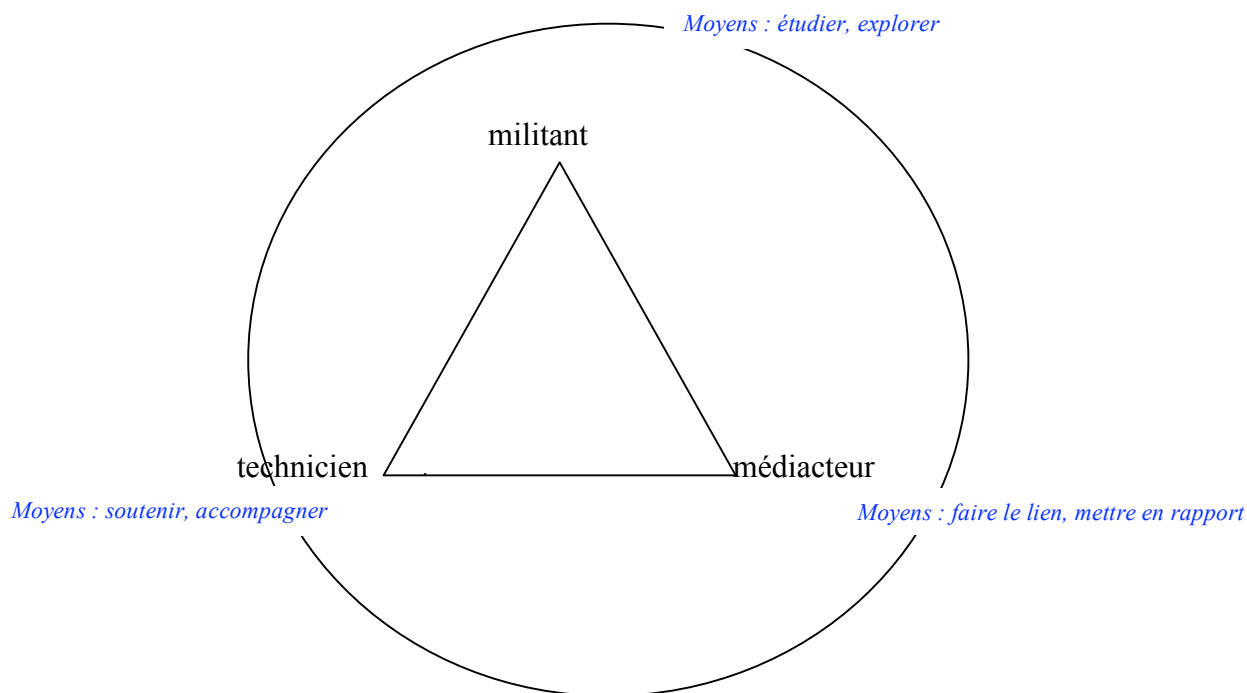
- Elle offre appui et conseil pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des projets et d'initiatives dans le domaine socioculturel.
- Elle mobilise des qualifications et des ressources socioculturelles non explorées.
- Etc...

### Fonctions de l'animation socioculturelle

- Fonction d'intégration : faciliter les échanges entre les individus, les groupes et les cultures
- Fonction de participation : le faire avec et pour les populations concernées
- Fonction de mise en réseau : encourager et accompagner la création d'un tissu de relations sociales et de réseaux culturels
- Fonction de gestion du temps : développer des lieux et des espaces de loisirs favorisant un engagement social et contribuant ainsi à une meilleure gestion du temps libre
- Fonction de mobilisation des ressources : exploiter et libérer toutes les ressources afin de les mettre en commun et de libérer des synergies
- Fonction de prévention : identifier très tôt les problématiques sociales, agir par l'information, par un soutien et des correctifs pour prévenir leur chronicité.
- Etc...

### 4.3.2 Les trois pôles de l'animateur selon Gillet<sup>20</sup>

« Ces trois pôles fonctionnels, selon Gillet, sont susceptibles de fournir au professionnel concerné un guide d'intervention globale. »



L'animateur était un militant jusque dans les années 1960, puis il développe le pôle du technicien à la fin des années 1960 (professionnalisation du métier). Actuellement, Gillet parle plus de l'animateur comme un opérateur de médiation. C'est à dire que pour lui, l'animateur devient un stratège dans la mesure où il est capable de combiner les trois pôles. Il doit garder la polyvalence du généraliste (technicien et militant) et doit jouer son rôle de « médiateur » (un médiateur, acteur dans l'action) :

<sup>20</sup> Evéquoz, Nicole cite Gilliet. *Module G8- Rôles et Fonctions de l'ASC. HES-SO Valais. 2008*

Médiation à caractère relationnel	Échanges entre individus
Médiation à caractère organisationnel	Permettre la communication, la circulation de l'information. La mise en oeuvre d'actions communes
Médiation à caractère symbolique	Fêtes, manifestations conviviales, célébrations identitaires, moments de créativité
Médiation à caractère institutionnel	Etablissement de relations entre les différents partenaires, populations, experts et décideurs

Le fait de développer des stratégies, ici, relève d'une capacité plus sociale que technique, car l'animateur socioculturel doit réunir tous les réseaux indispensables pour faire face aux nouvelles demandes des populations, afin de posséder les informations nécessaires et de susciter les alliances adéquates pour une issue positive.

### 4.3.3 Référentiel des compétences de l'animation socioculturelle

Lorsque la HES a été mise sur pied en Suisse, il a été demandé à chaque profession historique du travail social de fournir un document sur les compétences spécifiques et générales des professionnels de chaque secteur. En ce qui concerne l'animation socioculturelle, le document poursuit incessamment son développement et élargit ainsi par la même occasion les champs d'intervention du métier<sup>21</sup>.

#### But du référentiel des compétences

- 1) Renforcer la présence des animateurs sur les terrains et faire valoir leur point de vue dans les discussions, débats, échanges avec les institutions de formation.
- 2) Promouvoir et valoriser l'animation socioculturelle auprès des milieux et des collectivités publiques susceptibles de s'y intéresser.
- 3) Avoir l'occasion de se positionner et d'envisager de manière prospective de nouvelles dynamiques professionnelles et institutionnelles.

Note : ce document, me sert de document de base dans la pose des pistes d'intervention pour une certaine « aide au développement des *groupes de musiques* ». Il balise et limite les champs d'intervention de l'animateur socioculturel. Dans l'analyse finale, ce document fait référence notamment à travers son troisième objectif (avoir l'occasion de se positionner et d'envisager de manière prospective de nouvelles dynamiques professionnelles et institutionnelles), où j'imagine quelques pistes de réflexions et/ou d'interventions en m'appuyant sur le référentiel des compétences du métier de l'animation socioculturelle.

<sup>21</sup> [www.anim.ch](http://www.anim.ch). Site de la plateforme romande de l'animation socioculturelle. (Visité le 25 avril 08)

## 4.4 Mobilisation des ressources

### 4.4.1 Promotion de la santé

La promotion de la santé, selon la charte d'Ottawa<sup>22</sup> (1986) définit le concept comme étant : « le processus qui confère aux populations les moyens d'assurer un plus grand contrôle sur leur propre santé, et d'améliorer celle-ci. » Selon l'OMS (1984), « la promotion de la santé envisage la santé comme un concept positif qui va au delà de la capacité physique et incorpore les ressources sociales et personnelles ».

Selon Bender et Pham<sup>23</sup> (2006), la promotion de la santé se caractérise donc par une approche participative, afin de promouvoir la santé à des niveaux individuels et collectifs. Les aspects essentiels à la promotion de la santé sont :

- participation effective du public-cible à la définition des besoins
- la prise de décision
- la mise en œuvre des activités
- l'évaluation

Elle doit permettre au *groupe* de développer sa propre capacité à intervenir ou non sur sa condition et de mobiliser ses ressources ainsi que de devenir le réalisateur de projet.

### 4.4.2 « Empowerment » et participation à la vie collective

L'individu ou le *groupe de musique* à travers le collectif, doivent avoir pleinement conscience du contrôle qu'ils possèdent sur les conditions qui affectent leur santé. L'empowerment a pour finalité<sup>24</sup> de favoriser le développement de nouvelles capacités comme la possibilité de pouvoir choisir, de prendre des décisions, de contrôler des situations et des procédures, d'avoir accès aux informations, de les comprendre, de recevoir de la reconnaissance et du soutien.

Je cite<sup>25</sup> : « Dans la perspective politique, l'empowerment est le résultat qui permet de changer les structures actuelles et les relations de pouvoir entre les diverses instances, les intervenants et les individus. L'expérience a démontré que les programmes qui associent la population à leur gestion ont souvent mieux réussi que d'autres. Il est souhaitable de développer chez certains membres de la communauté l'expertise nécessaire pour l'autogestion de programme au fur et à mesure qu'ils évoluent ».

#### Zoom sur le rapport ATOL

Selon le rapport ATOL mené sous la direction de Patrick Vanderhulst et Méschac Bilubi ULENGABO<sup>26</sup> (2007), l'empowerment peut être classé en quatre catégories, selon les résultats de la recherche action qui a été pratiquée par les deux sociologues pendant plus de deux ans :

- **Avoir** (sécurité alimentaire, accès aux appuis, création de richesses)
- **Savoir** (acquérir des connaissances en gestion, échanger avec d'autres afin d'apprendre)
- **Vouloir** (améliorer l'enthousiasme par la visite d'expériences réussies, fierté d'appartenir à un groupe)
- **Pouvoir** (devenir plus indépendant par la possession de ressources propres)

<sup>22</sup> Charte d'Ottawa, Première conférence internationale pour la promotion de la santé, OMS, 1986

<sup>23</sup> Bender, Gabriel. Pham, Patricia. *Promotion de la santé et animation socioculturelle*. Rapport de recherche. HEVS – Institut santé social, unité développement local. Sion. 2006

<sup>24</sup> O'Doherty, Christine, Coordinatrice du projet : *Projet d'empowerment des femmes*. Conception, application, évaluation. Cite Eisen en (1994). 1998. Document PDF : <http://www.cewh-cesf.ca/PDF/cesaf/projet-empowerment.pdf> (visité le 13 avril 08)

<sup>25</sup> Empowerment : *appropriation ou réappropriation de son pouvoir*. Définition de L'Empowerment. <http://1libertaire.free.fr/PuissanceDeSoi.html> (Visité le 18 avril 08)

<sup>26</sup> Rapport ATOL, sous la direction de Patrick Vanderhulst et Méschac Bilbubi ULENGABO, 7 mars 2003 <http://www.atol.be/port/rdc/documents/SERACOBIAURArapportSEMINAIRE.pdf> (visité le 5 mars 2008)

## Les visions dynamiques de l'empowerment

Si l'on comprend le « pouvoir » comme étant la maîtrise de sa vie, la personne doit développer trois différentes attitudes pour avoir elle-même l'opportunité de tendre vers des choix personnels et non pas des choix imposés:

- Disposer de plus de connaissances (compétences)
- Savoir discerner les opportunités pour changer les rapports de pouvoir (avoir, savoir, vouloir et pouvoir sur)
- Avoir une attitude d'entrepreneur pour oser prendre le risque d'agir

## Les cercles de pouvoirs

- 1. L'égo (la personnalité de l'individu lui-même). Ce pouvoir doit croître parallèlement aux autres cercles de pouvoirs ci-dessous.
- 2. Le deuxième cercle comprend les atouts ou ressources individuelles, elles conditionnent la relation avec les autres personnes, il s'agit du **pouvoir de** :
  - **connaissance personnelle** : une maturité, une meilleure maîtrise de soi, par exemple : il faut trancher, prendre des décisions par soi-même sans aide, se responsabiliser. Connaître ses droits et ses devoirs sociaux.
  - **connaissance professionnelle** : il s'agit des connaissances plutôt fonctionnelles, par rapport à la communication, les divers métiers, la gestion des biens et des personnes.
- 3. La disponibilité de biens (ou l'accès à) sur tous les facteurs de production (ce que comprend *le groupe de musique* en terme de richesses matérielles et économiques), cet item détermine en grande partie les relations avec des tiers.
- 4. Le cercle de l'associatif : c'est ce que l'on fait ensemble, la solidarité, la loyauté, la mobilisation qui fait l'union. Cela développe le **pouvoir avec**. Cela permet la mobilisation de nombreuses ressources. Il faut alors, pour cela, développer les structures communautaires. Il existe alors deux types d'associations : les associations primaires dont les membres constituent les bénéficiaires du service. Cela est contraire aux associations dites secondaires, où les membres de l'AG rendent un service à un groupe cible différent.
- 5. La société constitue un cinquième cercle. Elle est composée de nombreuses institutions qui toutes imposent des règles et influencent ainsi les relations de pouvoir entre les individus, entre les groupes. Elles ont un **pouvoir sur**. L'ensemble des organisations qui prônent le développement, constitue une institution qui joue un rôle capital dans les changements.

Une des questions qui peut se poser serait alors : à quel niveau le *groupe de musique* exerce-t-il son pouvoir, y-a-t-il des répercussions sur son fonctionnement, sa notoriété ?

Pour Wallerstein (1993), les impacts positifs sur la santé sont liés à trois conditions :

- appartenir à un réseau social
- être capable de participations communautaires
- mobiliser des compétences communautaires

## **5. Mise en commun des activités des groupes**

Vous trouverez en annexe (numéro1) un texte descriptif mettant en parallèle l'entier des informations pertinentes récoltées. Le texte s'intitule : I THE ORCHIDOWN FLEUVE. C'est un récit qui reprend les réalités partagées de l'entier des groupes cités dans ce travail.

Note : dans l'analyse qui suit, j'ai commencé par traiter l'hypothèse 12.1.6 (les groupes de musique traversent les mêmes stades de maturation que les équipes de travail) afin de situer les groupes interviewés dans un stade précis. Pour une compréhension globale de l'analyse, je conseille aux lecteurs de commencer par la lecture de cette hypothèse et de faire des retours de lecture régulier sur les fonctions liées aux stades de développement pour tendre vers une compréhension complète de l'analyse.

## 6. Retour aux hypothèses

## 6.1 L'équipe de travail

**Les groupes de musique fonctionnent comme les équipes de travail**

## 6.1.1 Les groupes de musique se cooptent

### LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

A travers I THE DECIDER, l'appartenance à ce stade est guidée par trois facteurs. Tout d'abord il y a l'idée sous-jacente d'amitié comme le démontre Emilien et Danni : « *C'est Danni et moi qui avons eu l'idée du groupe de musique. On a arrêté l'autre groupe pour X raisons.* » et Danni « *on recherchait du monde, on avait toujours envie de remonter un truc vraiment métal, j'avais toujours envie de jouer avec Emilien* ». Cependant ce sentiment d'amitié se fait ressentir entre dyades et n'est pas inhérent à l'ensemble des musiciens. Comme le prouve les dires de Julien : « *J'avais envie de chercher un groupe avec un ami, on a trouvé l'annonce d'Emilien. Mais notre idée de base était de chercher un batteur pour nous, et finalement on s'est retrouvé avec Emilien et Danni* ». Il existe un sentiment d'appartenance fort à travers le style musical. Ce dernier se développe de manière plus marquée chez les membres du groupe qui n'ont pas encore eu l'occasion de développer de réel sentiment d'amitié envers l'autre dyade. Adrien répond à la question : aurais-tu rejoint un groupe de reggae ? : « *Non pas du tout, j'écoute plusieurs styles, mais pour la guitare électrique je recherchais vraiment un groupe de métal, comme celui-ci* ». Le sentiment d'appartenance ne se réduit pas à l'affectif ni au relationnel, mais à ce stade, I THE DECIDER, n'a pas encore de réel objectif connu de tous et planifié.

La volonté d'intégration dans une équipe participe également à ce désir, Adrien le montre : « *J'ai commencé la guitare électrique tout seul. Puis j'ai voulu commencer la guitare dans un groupe pour voir déjà quel était mon niveau. Pour moi, c'est un plaisir de jouer de la musique et c'est mieux avec des gens parce que ça m'apporte vraiment quelque chose, des contacts qu'il n'y a pas tout seul dans mon local.* » L'acte qui consiste donc à sortir de sa chambre pour rejoindre un groupe, participe de manière construite à redéfinir le statut du musicien, son identité propre. En effet, le musicien pourra alors affirmer être membre de tel ou tel groupe de musique et l'entier de la « communauté » opérera une différenciation entre une « intra équipe » et une « hors équipe ». Cet acte a nécessairement un effet sur la reconnaissance de l'environnement sur le musicien et il renforce nécessairement et rapidement l'appartenance à cette catégorie.

En ce qui concerne les groupes ORCHIDEE, DOWNLESS et FLEUVE CONGO, l'appartenance sociale ne se résume pas au niveau de l'affectif et de relationnel comme mentionné au stade 1 à travers le groupe I THE DECIDER. Une dimension importante vient se rajouter à l'item de l'appartenance sociale. Cette dimension se situe autour de la définition de fonction qui englobe l'idée de processus et d'objectif.

Tout d'abord, l'idée de famille est avancée dans chacun des trois groupes : Johan (Orchidée stade 2-3) : « *Orchidée pour moi, c'est vraiment comme une famille, c'est plus que des potes. C'est des frangins. La plupart des trips que je vis c'est avec ces bonhommes. S'il y en a un qui se casse, ça me ferait déjà beaucoup mal. Maintenant, ça fait un moment que l'on est dans cette formation, alors jouer avec un autre ça serait en tout cas pas pareil* ». Les dires de Johan sont poignants, comme on peut le constater, ils restent autour de l'affectif et du relationnel, mais cette fois-ci, il englobe l'entier du groupe, ce qui n'est pas le cas des propos des membres de I THE DECIDER (stade 1). De plus Johan (Orchidée stade 2-3) avance : « *Ecoute, les débuts d'orchidée étaient tumultueux, le batteur n'était pas sur la même longueur d'onde que nous. Il était déjà plus posé que nous, il était à deux doigts de partir du groupe. Il y avait deux clans dans Orchidée, lui et nous trois. Maintenant je pense que l'on a grandi et que l'entente est bonne* ». J'observe alors le passage de dyades ou de triades à l'unité groupale. Ce qui différencie pour moi l'appartenance au niveau de l'affectif et du relationnel entre le stade 1 et le stade 2-3. Cependant, déjà au stade 2-3 ORCHIDEE s'emprunte à des démarches dites de fonction, à travers les paroles de Johan (Orchidée stade 2-3) : « *Quand tu as un projet, ça aide beaucoup. Quand tu n'as pas de concert et que tu va en répète, il y a un petit lassement, ça traîne plus, mais quand tu sais que là tu as ça de prévu puis ça, ça marche toujours mieux* ». Les objectifs à ce stade aident la mobilisation des musiciens sur le projet qui a une incidence directe sur l'appartenance au groupe. La responsabilisation personnelle devient renforcée à travers le ou les projets développés par le groupe, ainsi l'appartenance à un projet marque une unité plus forte, un groupe s'inscrivant déjà dans une ou plusieurs perspectives partagées.

A travers DOWNLESS (stade 4), nous pouvons sortir des éléments importants, dans la biographie partagée, qui mêlent réellement le niveau affectif et relationnel au niveau de fonction : « *Malgré les enjeux financiers, temporels et musicaux d'un enregistrement professionnel, nous avons créé le même climat qu'il existait au chalet. Les parties de travail et les parties récréatives étaient définies à l'avance. La journée, nous travaillions, le soir on s'autorisait à faire la fête. Il ne fallait en tout cas pas changer les habitudes acquises qui s'emblaient fonctionner* ». Au stade 4, l'appartenance peut être qualifiée de réfléchie et pensée. À travers l'organisation des

temps de travail (processus et objectifs) et des temps récréatifs (affectif et relationnel), le groupe ne tend aucunement vers l'un ou l'autre des procédés, car la mise en péril du groupe à travers une polarisation excessive de l'une ou l'autre des activités est consciente.

En ce qui concerne FLEUVE CONGO, Nicolas (Fleuve Congo, stade 5) dit : *« Un tiers de ces concerts ont eu lieu en France et je crois que c'est les trajets. C'est les trajets, quand tu passes du temps comme ça dans le bus, quand tu y dors des fois bien, des fois très mal et je dirais aussi que pour six sur huit d'entre nous, on ne crache pas dans le verre et que les after, c'est relativement festif et ça continue. On en a tellement vu... c'est cette aventure là qui nous a soudés, qui fait que, même au-delà des engueulades, je crois qu'il y a très peu de non-dits, je crois que c'est quelque chose que l'on a beaucoup mis en avant. Tu as quelque chose à dire : dis-le. Parce que sinon, ça pourrit et ça explose, et personne ne comprend rien. Peu importe si ça dérange, peu importe si les autres ne sont pas d'accord. Ce côté d'échange démocratique crée réellement des liens. Comme certaines expériences, quand tu vois la personne tu sais que tu as partagé quelques chose avec et qu'il existe vraiment un lien. Et aussi toutes ces heures que l'on a passé au local à chercher des nouveaux trucs. Il y a un côté compromis, chacun va au bout de ses idées et, finalement, le groupe tranche. Constamment c'est remis en jeu et tout le monde est invité à s'exprimer. Des gens qui ne s'appréciaient pas forcément au début, à la fin, ça devient aussi comme une famille, tu as peut-être un frangin que tu apprécies moins, mais ça restera toujours un frangin ».*

L'appartenance à ce stade existe réellement à travers le côté démocratique et non autoritaire du processus décisionnel. La maturation avancée à ce stade permet et ouvre le conflit comme étant un atout, en conscientisant que les affinités et les envies sont différentes entre chaque individu et que cette normalité doit être cultivée pour devenir le moteur de changements. Nicolas de Fleuve Congo rajoute également : *« Si Fleuve Congo doit finir dans six mois, et ben il finira dans six mois. Il ne faut pas de crispation sur le projet, et du coup, tout le monde respire et personne ne se sent écrasé dans un projet étouffant. C'est vraiment libre, la porte est ouverte aussi pour sortir ».* Dans ses deux interventions, Nicolas (Fleuve Congo, stade 5) met en avant et aborde l'un des points importants de l'appartenance, la différenciation. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, un individu s'intègre à condition d'être différencié. C'est exactement comme dans une famille où le patronyme signe l'appartenance et le prénom la différence. C'est ce que cultive Fleuve Congo en laissant même l'opportunité à certains de les quitter, pour multiplier les expériences et pourquoi pas, peut-être revenir après.

### En résumé

Au stade 1 : L'appartenance sociale au projet et sous-jacente mais ne s'étend encore pas à l'entier du groupe. A travers le sentiment d'amitié entre certains (moteur des débuts des groupes), la volonté d'appartenir à un certain style musical ou encore la volonté d'intégrer une formation provoque un changement de statut personnel. La dominante de l'appartenance sociale se joue à un niveau affectif et relationnel en cours de construction.

Au stade 2-3 : L'appartenance sociale à un niveau relationnel et affectif est *acquise*, même si cette activité reste une construction de tous les instants. En parallèle, se développe le niveau de la définition de fonction autour des processus et des objectifs. Les objectifs à ce stade aident la mobilisation des musiciens sur le projet qui a une incidence directe sur l'appartenance au groupe. La responsabilisation personnelle devient renforcée à travers le ou les projets développés par le groupe, ainsi l'appartenance à un projet marque une unité plus forte, un groupe s'inscrivant déjà dans une ou plusieurs perspectives partagées.

Au stade 4 : L'appartenance sociale met en avant les pôles affectifs et dits de fonction. Ces pôles sont pensés, réfléchis et organisés.

Au stade 5 : L'appartenance sociale, fait l'objet d'évaluation continue. Le besoin de différenciation est cultivé comme une évidence à ce stade.

## LA COOPTATION DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

I THE DECIDER (stade 1), à travers les petites annonces mises ensembles, a cherché des membres. Ce sont bien les deux précurseurs du groupe qui ont entrepris les démarches de recrutement pour compléter leur formation. Danni (I the Deciver, stade 1) : *« On recherchait du monde, on avait toujours envie de chercher du monde, de remonter un truc vraiment métal, j'avais toujours envie de jouer avec Emilien ».* La première qualité pour nos deux recruteurs est l'aspect humain : Danni (I the decider, stade 1) : *« ... premièrement, le courant doit passer,*

*cela a beau être un bon musicien mais s'il se prend trop au sérieux, qu'il n'est pas sympa ou qu'il s'énerve beaucoup trop rapidement, ça va pas être possible* ». Déjà à ce stade, les critères de sélection d'une tierce personne sont connus des commanditaires.

Le processus de recrutement est réalisé en deux étapes. La première étape est celle de la prospection dans son entourage. Emilien (I the decider, stade 1) dit : *« c'est Danni est moi qui avons eu l'idée du groupe de musique. Danni c'est un pote depuis longtemps »*. Et la deuxième étape est celle du questionnement et de la recherche de musiciens dans leurs réseaux déjà avec une dénomination du style musical, car à la question : s'il y a un guitariste reggae qui veut imposer légèrement sa touche, l'auriez-vous accepté ? Emilien répond : *« En fait, avec l'ancien groupe on voulait souvent faire des trucs différents, souvent ça ne faisait pas des conflits mais presque...cette fois on s'est dit : on écoute le même style musical est on tient les rênes, alors on aimerait aller au bout de nos envies, on verra bien qui nous suit, mais on n'a pas envie de jouer de la musique qui ne nous plaise pas »*.

Quant au début du groupe ORCHIDEE (stade 2-3), nous trouvons le même processus de cooptation, il laisse place encore à plus de surprises, car le fait d'être musicien n'importait pas. Johan : *« Au départ j'étais le seul de ma bande de potes à faire de la musique, je commençais gentiment à en avoir marre de faire de la musique dans ma chambre. J'ai réussi alors à motiver deux autres potes, ce qui fait que l'on a tout de suite commencé avec le groupe. Au départ c'était un niveau très débutant. On a appris ensemble à jouer avec le batteur, la guitare »*.

Arnaud (Orchidee, stade 2-3) : *« un jour avant de rejoindre Orchidee, je ne savais même pas ce qu'était une basse. On m'a donné une basse dans la main et on m'a dit : tiens, joue ! Après ils m'ont donné un truc à apprendre et j'ai bossé pendant deux mois pendant l'été, ensuite j'ai pris des cours, j'étais passionné »*. Le groupe ORCHIDEE s'est entièrement construit à travers le réseau primaire du commanditaire. Pourtant, le commanditaire avait également des critères importants de sélection, le premier était la volonté de connaître les personnes du groupe, l'aspect humain était, là aussi, très important. Le second était le style de musique. Johan (Orchidee, stade 2-3) : *« Je me suis entouré d'eux car c'étaient les seules personnes que je connaisse qui ont la même passion que moi pour le blues et le rock seventies. D'ailleurs il y a une personne qui est partie, c'est parce que c'était pas son truc... elle a rejoint le groupe Child... Et pour Jean-Christophe, avant d'aller aux « répés » avec Child, il passait devant notre local et il s'arrêtait faire des jams avec nous et on était vraiment sur la même longueur d'ondes... Ensuite il nous a rejoint dans Orchidee »*. Dans cette situation, il y a eu un transfert de deux musiciens. Ce transfert s'est fait par cooptation, dans le réseau musical des groupes, car Child et Orchidee partageaient le local. L'importance du réseau, du réseau musical joue un rôle essentiel dans le processus de cooptation à un stade de maturation secondaire.

C'est également par cooptation que DOWNLESS (stade 4) et FLEUVE CONGO (stade 5) a remplacé ou recruté de nouveaux membres. DOWNLESS : *« C'est alors que nous avons cherché un nouveau batteur, nous avons demandé à l'ensemble de nos connaissances, nous en voulions un avec de l'expérience »*. *« L'arrivée de Fifi (Stéphane Molle) s'est faite naturellement : pas de casting ou autre, mais juste une répétition suivie d'une discussion sur les motivations de chacun. Le feeling était présent... »*. Nicolas (Fleuve Congo, stade 5) : *« Nico, la première chanteuse qui nous a rejoint, c'était suite à une discussion de bistrot. C'est une époque où l'on connaît encore peu de monde. C'est arrivé par hasard et c'est elle qui a donné les couleurs des prémices du FC que l'on a connu un peu plus tard avec le premier album, où il y a de l'accordéon. Au début, j'ai le sentiment de connaître peu de monde, et j'essaye avec les personnes motivées autour de moi et je leur demande « est-ce que tu es d'accord ? »*. J'avais un choix vraiment limité à l'époque, chose qui n'est actuellement plus le cas. Pour ce qui nous concerne, la grande découverte a été l'épicentre culturel Sierrois qui était très actif et hétéroclite. Facilement, on se passe des concerts ensemble. Cette espèce de famille de musiciens a ouvert beaucoup plus de possibilités. C'est ce qui explique que la majeure partie des musiciens actuels soient de la région de Sierre ». Le réseau grandit à travers l'expérience des membres d'une formation. Les débuts des groupes sont souvent marqués par un choix limité en terme de recrutement, puis, plus le réseau musical s'agrandit, plus le choix est difficile car les opportunités dues à l'attractivité du groupe de musique et à son réseau, ne cessent d'augmenter.

### En résumé

La cooptation est bien présente dans l'ensemble des actions entreprises dans le recrutement des membres d'un groupe de musique. Cette dernière consiste alors à avoir recours au carnet d'adresse des membres déjà présents ou de leur entourage, à travers le processus de recrutement. Ce processus permet de mieux cibler les profils souhaités. Les membres du groupe de musique ou les commanditaires se changent alors en « chasseurs de tête ». Toutefois, cette notion est fortement liée au réseau des groupes de musique. En effet, **au premier stade**, le

groupe ou le commanditaire, n'a comme simple réseau que son seul groupe d'amis. Si le commanditaire a bénéficié auparavant d'une expérience musicale, il exploitera également cette expérience.

**Plus les groupes avancent**, plus il ont le choix du ou des candidats, car ils sont insérés dans un réseau musical dense et direct. Et enfin, la vie associative en contact direct avec la pratique de leurs passions, représente un foisonnement intéressant d'interactions bénéfiques pouvant être mises au service du groupe si nécessaire.

Cependant la cooptation n'est pas la seule fonction que le groupe de musique utilise pour recruter, il laisse place également au feeling et au hasard. Ce qui n'empêchera pas plus tard à ses membres de se coopter, c'est-à-dire de partager en commun un sentiment d'appartenance et une fierté, une reconnaissance réciproque quant au travail accompli.

Une des lois principales de ce processus réside dans la célèbre doctrine du : qui se ressemble s'assemble. Pour en venir au groupe de musique, l'un des critères importants préalablement posés avant même la recherche de membres, est le désir musical, le style musical. Comme une évidence, le commanditaire ne s'orientera pas vers son opposé musical au risque de mettre à mal, avant même d'avoir commencé, son projet musical.

### 6.1.2 Les groupes de musique sont cohérents

#### LA COHESION TECHNIQUE

La cohérence représente deux grands axes. Tout d'abord nous trouvons la cohésion technique, elle relève du système d'action, pour parvenir à une véritable concertation d'actions (synchronisation, coordination, passage de relais, planification etc...) A travers les propos de Danni (I The Decider, stade 1) : *« Quand on vient en répète, on vient pour jouer de la musique, on s'est jamais posé la question tous ensemble, qu'est ce qu'on veut faire plus tard du projet du groupe... C'est plus un consensus, de collaboration de composition que vraiment un seul type qui a la mainmise sur les composition et qui dirige »*. Arnaud (Orchidée, stade 2-3) répond à la question : discutez-vous de l'organisation, par : *« C'est ce qu'on a prévu aujourd'hui, de discuter de l'organisation pour le planning du set acoustique et ensuite répéter. Fixer un peu les grandes étapes et manager. Nous n'avons toutefois jamais prévu de se voir hors temps de répétition pour en parler »*. DOWNLESS (stade 4) : *« De manière formelle, nous venons donc de nous répartir le travail à produire pour la réalisation complète de l'album »*. Quant à Nicolas (Fleuve Congo, stade 5) : *« L'intérêt est de trouver un collectif dans notre mode de fonctionnement. Si tu viens au local, tu trouveras un panneau - collectif autogéré de Zouavie – et il y a les points et les responsabilités de chacun, comme en colonie, pour sortir les poubelles (lol). Cela représente une sorte de cahier des charges à notre sauce... Ce qui me frappe, et c'est essentiel, il n'y a pas une seule répétition où il n'y a pas de séance entre guillemets. Il y a toujours un truc à mettre au point... Deux fois par saison il y a des bilans. Il y a une sorte de procès-verbal, un papier rédigé, de sorte que l'on puisse s'y référer »*.

Si nous mettons l'axe de la cohésion technique en relation avec les propos des musiciens ci-dessus et en parallèle avec le nombre d'activités annexes à la musique propre (composition, jouer en répétition) que les groupes de musiques pratiquent, nous y trouvons une certaine logique. Plus le groupe de musique possède d'activités annexes à la musique propre (à savoir : concerts, planifier les répétitions, organiser un vernissage etc...) plus le groupe de musique se concerte, coordonne et planifie les tâches à réaliser. C'est pourquoi nous trouvons à travers les quatre interventions ci-dessus une augmentation logique de la cohérence technique à travers les stades de maturation.

Au stade 1 : la cohésion technique est peu existante. Il existe toutefois les prémisses de la cohésion à travers leur activité principale, la composition.

Au stade 2-3 : la cohésion technique est représentée essentiellement à travers la planification à court terme ainsi que la volonté de partage d'objectif.

Au stade 4 : la cohésion technique est consciente, elle permet le partage des tâches dans un projet et son contrôle.

Au stade 5 : la cohésion technique est totale, un cahier des charges est établi, des procès-verbaux balisent la conduite des acteurs du projet et les objectifs préalablement définis sont évalués. Il existe également une supra coordination qui guide l'ensemble des projets, et des coordinations par projets.

## LA COHESION HUMAINE

Le deuxième axe de la cohésion est la cohésion humaine. Cet axe se développe entre les coéquipiers musiciens, des acteurs du projet musical. Les liens, les affinités, l'attractivité des acteurs entre eux joue un rôle important. Afin de supporter les différences entre les acteurs : vision de la tactique, style des acteurs, caractères etc... la cohésion humaine remplit un rôle de facilitateur entre ces derniers. C'est son rôle d'aider et d'appuyer la mise en place d'une cohésion technique.

Un des nombreux jalons pour définir la cohésion humaine dans un groupe de musique, me paraît être le temps partagé hors répétitions. Les liens sont alors mis en évidence et permettent de décrire une partie de la cohésion humaine au sein du groupe de musique. Je reste malgré tout conscient que ce jalon n'est pas suffisant à l'analyse de cette hypothèse.

En interview, Emilien (I The Decider, stade 1) me confie : « *Au début, Danni et moi on était ensemble, on disait beaucoup de trucs, et on menait la barque. Puis, petit à petit, maintenant on est un groupe.* Julien (I The Decider, stade 1) : « *Moi, au départ, ça m'a aidé que Danni et Emilien soient un peu les leaders, car moi j'étais pas vraiment dans le style métal core. Qu'ils me donnent deux trois idées de riffs (boucle musicale), ça m'a beaucoup aidé.* Quant à la question : vivez-vous des moments hors répétition, Emilien (I The Decider, stade 1) répond : « *Danni et moi, on se voit plus souvent, avec Adrien, on a un rapport de musicien à musicien et avec Julien on se voit de plus en plus souvent et on commence à partager plus de moments ensemble* ». Danni (I The Decider, stade 1) : « *Je pense que petit à petit on va se voir de plus en plus dans le groupe, je pense que c'est quelque chose qui met du temps à venir* ».

Dans le cas présent, les musiciens au départ du projet ne se connaissaient pas tous. Nous voyons bien que la cohésion entre Emilien et Danni existe déjà depuis longtemps et que l'intégration des deux autres membres se fait à un rythme différent. Cependant, la cohésion humaine n'est pas figée dans le temps, elle évolue. Les musiciens savent que cette cohésion ne se construit pas en un jour et s'en accommodent particulièrement bien. Les liens dans cette situation sont existants, ils ne sont, en général, pas similaires entre chaque coéquipier. Ils sont actuellement en construction, ce qui a une incidence directe sur le niveau de cohésion technique, qui est peu existante, au sein du groupe I THE DECIDER.

En ce qui concerne ORCHIDEE, Arnaud (Orchidee, stade 2-3) : « *j'aurai un peu de peine à jouer avec quelqu'un d'autre, et ça me ferait vraiment bizarre, car c'est des grands potes. Pour moi la musique c'est double. Je passe du temps avec mes grands potes et je fais ma passion, la musique* ». Dans ce cas, les musiciens au départ du projet se connaissaient déjà. Il existe une cohésion humaine relativement forte et de longue date. Le projet musical est perçu à travers deux axes pour eux : la musique et l'amitié. La cohésion humaine dans ce cas est partagée par l'ensemble des membres du projet. Les mots familles et frères sont couramment utilisés ce qui m'incite à prétendre que les liens au sein d'ORCHIDEE (stade 2-3) sont extrêmement forts.

Pourtant, peu de temps auparavant, il existait certaines déconvenues et des clans, comme le dit Johan (Orchidee stade 2-3) : « *écoute, les débuts d'orchidée étaient tumultueux, au début le batteur n'était pas vraiment sur la même longueur d'onde que nous. Il était déjà plus posé que nous, il était à deux doigts de partir du groupe. Il y avait deux clans dans orchidée, lui et nous trois* ». Cette situation de dyades ou de triades a été traversée également par le groupe ORCHIDEE (stade 2-3), c'est exactement la même situation que vit actuellement I THE DECIDER (stade 1) mais c'est aussi une situation vécue et traversée par DOWNLESS (stade 4) : « *lors des sorties, il était rare qu'on se réunisse les trois pour partager un moment hors musique. À plusieurs reprises, Gonçalo et Stéphane ne comprenaient pas pourquoi le batteur ne voulait pas venir avec eux le week-end, sans pour autant l'inviter. Nous pensions que c'était à lui de faire le premier pas surtout qu'on l'avait, d'une certaine manière, choisi.* ».

**En résumé**

Il existe un passage quasi obligé dans la formation de la cohésion humaine au sein même d'un groupe de musique. Avant de se définir comme étant une famille, des frangins, plus que des amis, un passage préalable à travers la formation de clans au sein du groupe, définit comme étant des dyades et des triades (petits groupes de nature défensive) est une étape quasiment obligatoire.

### 6.1.3 Les groupes de musique se pilotent

A travers cette hypothèse, je cherche à savoir si tous les membres d'un groupe de musique peuvent piloter le projet musical à un stade de maturation avancé. Pour autant, il faut accepter dans la notion de pilotage, non pas l'idée que tout le monde commande, mais que des équipiers leaders participent à un moment ou un autre à tirer le groupe en avant. Pour vérifier cette dite hypothèse, je m'attarde sur le groupe FLEUVE CONGO (stade 5).

A travers les dires de Nicolas (Fleuve Congo, stade 5) nous trouvons des éléments très intéressants : *« Nous, on est un groupe de scène, on n'est pas d'excellents musiciens, le studio reste un peu le passage obligatoire. Et là de nouveau on a cette courbe de Gauss : nous avons six éléments au centre qui seront motivés et qui tireront à la même corde, un élément moins intéressé et un qui sera le moteur de cette aventure-là. Selon les situations, les personnes à l'intérieur de cette courbe s'inversent, ce qui fait que dans Fleuve Congo nous sommes huit leaders »*.

A travers les dires de Nicolas (Fleuve Congo, stade 5), la notion de pilotage est bien présente sous la dénomination de leader (notion couramment employée dans les groupes de musique). Cette notion n'est pas fixée ni dans le temps, ni par projet. Mais la mouvance dont elle fait preuve nous laisse penser que le leadership au sein de Fleuve Congo est multiple. La courbe de Gauss, expliquée plus haut, nous indique alors que les groupes de musique à un stade de maturation avancé se pilotent par des équipiers leaders qui participent à un moment ou un autre à tirer le groupe de musique en avant.

### 6.1.4 Les groupes de musique se focalisent

La nature de cette hypothèse est double. Tout d'abord la notion de focus est incluse dans un entonnoir, où les objectifs personnels des membres d'un groupe de musique iraient dans le même sens que les objectifs du groupe. Puis, une fois l'objectif défini, les groupes se maintiendraient orientés vers ce dernier.

Si je prends le groupe I THE DECIDER (stade, 1), Danni en interview nous dit : *« Ce que je recherche : avoir du plaisir en jouant, apprendre à connaître les autres. Mon objectif rêvé : jouer beaucoup de dates et un bon album bien produit. Ensuite faire des concerts, c'est la cerise sur le gâteau »* Julien (I The Decider, stade 1) : *« J'ai envie d'avoir une vie normale, tout en étant dans la musique. Pour moi, c'est l'histoire de se défouler un peu, la musique c'est mon anti-stress. Puis, faire des concerts et faire des connaissances, voilà ce que je veux »*.

La raison d'être actuelle du groupe I THE DECIDER (stade 1) est la volonté de jouer des concerts tout en profitant personnellement de cette activité pour un bien-être personnel. L'objectif final : jouer des concerts, est partagé entre les membres du groupe et si l'on regarde plus attentivement les activités qu'ils entreprennent ensemble, il paraît évident que les activités suivantes : répéter, créer, travailler à la maison, travailler ses parties, maximiser le résultat des compositions, composer, toutes laissent à croire que le focus du groupe est bien orienté vers son objectif principal : jouer des concerts.

En ce qui concerne le groupe ORCHIDEE (stade 2-3), je m'attarderai, cette fois-ci, plutôt à la volonté de ses membres de se préparer à rechercher des concerts. Johan (Orchidee, stade 2-3) : *« la priorité numéro un c'est vraiment de faire une démo, car il faut avouer que jusqu'à maintenant on a été des petits chanceux. Cette année on a eu beaucoup de dates, on nous a appelé pour jouer, on a cherché réellement une date, c'est de la chance. Faire le pas de chercher des dates c'est plus difficile, car on n'a rien à présenter »*. Jean-Christophe (Orchidee, stade 2-3) : *« l'objectif c'est de faire une maquette, quatre titres, un dossier de qualité, pour envoyer un peu partout, pour pouvoir faire des jolies dates. C'est ça le but. Sinon après nous visons toujours plus grand »*. Arnaud : *« c'est comme il dit J.C. »*

A ce stade-là, enregistrer une démo devient alors le moyen du groupe pour présenter aux programmeurs ou autres salles de concerts, leurs musiques. Cet objectif est né ensemble d'une analyse présentée par Johan (Orchidee, stade 2-3). L'objectif présenté par ses derniers comme étant l'enregistrement d'une démo, présente un développement d'activités pertinentes et cohérentes telles que : finaliser les textes, préparer les parties à la maison, imaginer les pistes supplémentaires, rechercher un studio etc...

A la question : faites vous personnellement quelque chose hors des temps de répétition ? Jean-Christophe (Orchidee, stade 2-3) répond : *« Pour moi, je vais préparer des idées pour les solos. Pour moi c'est intéressant de bosser les quatre morceaux que l'on va enregistrer, également seul à la maison. Johan (Orchidee, stade 2-*

3) : *« personnellement, dans mon coin, au niveau de la guitare sur la première démo, je me suis pas assez pris au sérieux. Maintenant, je me rends compte que quand tu enregistres, c'est enregistré, si on doit écouter après nos morceaux toute une vie, j'aimerais bien écouter quelque chose qui sonne bien. Après, en répète c'est également important, mais à la maison je travaille mes gammes et le cliqué (métronome) représente quelque chose cette fois-ci de non négligeable. Nicolas (Fleuve Congo, stade 5) : « chacun à sa manière va consacrer environ huitante pour cent de son temps du groupe pour atteindre l'objectif, selon encore une fois le naturel créateur de chacun. Chacun met environ huitante pour cent de sa bonne volonté, de son excitation pour le projet. Avec toujours la subtile nuance des caractères. Il y aura par exemple la personnalité qui a tendance à venir toujours en retard aux répétitions, alors sa manière à lui d'amener huitante pour cent c'est d'être là à l'heure. Et elle est là à toutes les répétitions. C'est une manière de montrer son investissement pour le projet et de mettre son énergie au niveau du projet ».*

### En résumé

Chaque musicien est vivement concerné par l'action ou le projet que l'entité entreprend. Cette action, ce projet est partagé et connu de tout à chacun. Chaque musicien, selon sa personnalité et son caractère, va s'investir dans le projet à sa manière. Les activités menées par chaque groupe sont logiques et graduelles et chaque musicien s'oriente vers les activités et les objectifs de l'entier de la formation.

## 6.1.5 Les groupes de musique se mobilisent

Danni (I The Decider, stade 1) : *« les premières heures que l'on passe ensemble, on ne voit pas vraiment le résultat. Quand on voit le fruit de notre travail c'est très motivant et on peut se dire, maintenant on est un groupe ».* Emilien (I The Decider, stade 1) : *« du moment qu'on en fait une première (composition), puis une deuxième, on a envie d'en faire à l'infini. C'est jouissif, on prend notre pied ».* La mobilisation existe fortement au sein de I THE DECIDER (stade 1) à travers les notions d'actions et de résultats. La satisfaction du résultat d'une composition, d'une atteinte de l'un de leurs objectifs constitue un plus motivationnel nullement remis en doute.

Jean-Christophe (Orchidee, stade 2-3) : *« avec un but, on se projette, on s' imagine et on veut montrer une image nickel, c'est une motivation importante, car on bouge, on avance ».* Pour Jean-Christophe d'ORCHIDEE (stade 2-3), la motivation prend place à travers la volonté d'avancer, de monter le niveau, de progresser mais également à travers avec des enjeux, avec une finalité à atteindre, au contraire, comme le dit Johan (Orchidee, stade 2-3) : *« quand tu n'as pas de concert et que tu vas en répète, il y a un petit lassement, ça traîne plus ».* Le groupe peut alors se démobiliser si les objectifs ne sont pas atteints.

Pour DOWNLESS (stade 4) : *« Un concert était plus important que tous les autres : le Paléo. Courant du mois de mars 2007 ont a reçu un coup de téléphone de la part de notre manager nous annonçant la nouvelle. On était empli de fierté et de volonté de bien faire. C'était pour nous la consécration de 7 années de travail, d'expériences, d'efforts etc... D'une certaine manière, sans vraiment vouloir se l'admettre, on faisait de la musique pour une reconnaissance se concrétisant par un événement de ce goût-là ».* Dans ce cas présent, un fort mobilisateur de l'entier du groupe peut être considéré pour DOWNLESS comme étant la reconnaissance. La reconnaissance peut faire partie intégrante des besoins du groupe de musique. À travers la volonté de progresser, et de jouer sur de jolies scènes, le groupe DOWNLESS cherche à répondre à son besoin de reconnaissance.

Pour FLEUVE CONGO (stade 5), Nicolas nous dit : *« les éléments positifs que nous avons traversés, et les durs aussi, je pense que ça galvanise, et je pense qu'il y a une appropriation entre guillemets du groupe incontournable, sinon tu ne tiens pas. Il y a des moments qui sont vraiment pénibles. Trois dates de suite, on s'est laissé aller, les remarques fusent. C'est un peu comme une luge où l'on serait tous dessus : si on ne s'entendait pas à la première bosse, il y a tout le monde qui gicle. Je pense vraiment qu'il y a une identification par rapport au groupe de par l'expérience. Par exemple : Laurent, nous a rejoint pour l'avant-dernier album, il y a Lucien qui nous a rejoint en décembre, mais il y a tellement de concerts qu'après six mois tu as l'impression que ça fait déjà cinq ans que tu joues ensemble. Pour Nicolas de FLEUVE CONGO (stade 5), l'expérience, bonne ou mauvaise, ainsi que les activités sous la forme des concerts, sont des éléments mobilisateurs. Non seulement, à travers les souvenirs d'expériences positives traversées et la volonté de recréer un moment comme le dernier vécu, mais également en terme d'appropriation : appropriation au groupe, mais également aux membres du groupe entre eux.*

## En résumé

Les groupes de musique se mobilisent : certains le font pour atteindre un objectif, un résultat escompté. D'autres se mobilisent pour répondre à leurs besoins ou encore pour vivre des expériences. Chaque *groupe* possède ses sources mobilisatrices et au contraire ses effets démobilisateurs lorsque ses sources viennent à disparaître.

## En conclusion

La première hypothèse traite du fonctionnement général des groupes de musique, comme étant un fonctionnement identique aux équipes de travail. A travers le travail d'analyse réalisé ci-dessus, j'ai pu mettre en évidence que les groupes de musique emploient effectivement les mêmes fonctions, à savoir : la fonction de cooptation, la fonction de cohésion, la fonction de pilotage, la fonction de focalisation et la fonction de mobilisation. A travers différents stades, ces fonctions apparaissent de manière plus ou moins soutenues.

Les groupes de musique développent sans aucun doute un sentiment d'appartenance double. L'un se situe au niveau du projet de groupe et le deuxième se situe à travers les relations qu'un membre d'une formation entretient avec ses collègues. La cooptation est largement et majoritairement employée dans le recrutement de nouveaux musiciens. Cette cooptation n'est pas employée de manière anarchique cependant, elle obéit à un certain nombre de critères mentionnés dans l'analyse.

Les formations rock sont également cohérentes dans l'ensemble des actions qu'elles entreprennent. La cohérence se travaille, se modèle, s'apprend et se gère. En ce qui concerne la cohésion technique, cette dernière est proportionnelle à la masse de travail que le groupe doit effectuer hors temps de répétition et composition. Plus il y a de tâches à effectuer, plus le groupe s'organise jusqu'à une cohésion technique quasi optimale lorsque la formation touche au dernier stade de maturation. Pour ce qui est de la cohésion humaine, cette dernière ne s'oriente pas vers une graduation logique, mais, passé le stade 1 de la formation de dyades au sein du projet, elle évolue à son rythme et devient renforcée quand le groupe traverse des « étapes challenge » importantes.

Le pilotage du groupe de musique à un stade avancé est partagé, tandis que le pilotage d'une formation à ses débuts est fortement polarisé par la volonté du leader ou des leaders (deux maximums dans le cadre de ma recherche). Ces leaders sont généralement, à un stade de maturité peu avancé, les commanditaires du projet groupal.

L'entier des activités des groupes de musique, peu importe le stade de maturation, se focalise sur l'objectif souhaité par l'entier des membres pour un stade avancé, de la volonté des leaders pour un stade primaire de maturation. Les musiciens entretiennent, parallèlement aux activités du groupe, des activités personnelles poursuivant le même objectif fixé en groupe. Cependant, des écarts sont tout de même possibles.

## 6.1.5 Les groupes de musique traversent les mêmes stades de maturation que les équipes de travail

### 6.1.5.1 Le stade de latence

#### Brève description

I THE DECIDER (stade 1) existe depuis mars 08. Ils possèdent à leur actif deux compositions. Ils n'ont jamais joué de concert, ni-même enregistré de démo.

A ce stade I THE DECIDER est un groupe de musique potentiel, mais il n'existe pas encore vraiment.

**Les liens interpersonnels entre la majorité de leurs membres sont faibles**, nous pouvons nous en rendre compte à travers la **cohésion sociale** traitée à l'hypothèse H.1.2. L'appartenance sociale au projet et sous-jacente mais ne s'étend encore pas à l'entier du groupe à ce stade. A travers le sentiment d'amitié entre certains (moteur des débuts des groupes), la volonté d'appartenir à un certain style musical ou encore la volonté d'intégrer une formation, provoque un changement de statut personnel du musicien qui passe de : jouer dans sa cave à musicien dans un groupe. **La cohésion technique** est peu existante. Il existe toutefois les prémisses de la cohésion à travers leur activité principale, la composition CF hypothèse H.1.2. Dans cette hypothèse, j'ai également soulevé la question du concept **des dyades et des triades**, qui paraît alors, pour le groupe I THE DECIDER plus qu'applicable.

**Les objectifs** de I THE DECIDER sont les suivants (élément tiré du diagnostic élaboré avec le groupe de musique) : avoir des membres de groupe cools et motivés (recruter), avoir un local, faire de la musique ensemble (composer), maximiser le résultat (parfaire les chansons) et avoir une page Myspace. Le groupe I THE DECIDER a certes des objectifs et des activités à ce stade, mais, pendant l'interview, j'ai pu m'apercevoir à plusieurs reprises que les objectifs : avoir un set complet, faire des concerts, enregistrer une démo, n'était pas encore partagé. La finalité du groupe est présente dans les esprits de chaque membre, mais les **discussions sur ses objectifs-ci n'ont pas encore eu lieu**. La finalité du groupe représente alors plus dans ce cas-ci la **volonté des deux leaders** (Emilien et Danni) qui se partagent à eux deux l'entière responsabilité des tâches du groupe I THE DECIDER. Au niveau de l'objectif principal, ce dernier chez I THE DECIDER est non seulement rêvé, mais reste très théorique. Que très peu d'éléments du terrain vienne étoffer la vision idyllique des musiciens, ce qui est certainement dû au manque de confrontation à la réalité de scène musicale de ses derniers comme le démontre Julien (I The Decider) : *« J'aimerais être connu autant que Tokyo Hotel, pas être à ce niveau-là. Mais comme Samaël, j'ai envie d'avoir une vie normale tout en étant dans la musique »*.

Il existe, comme je l'ai mentionné plus haut, deux leaders dans le groupe de I THE DECIDER. Cependant, à l'intérieur même de cette dyade composée de ses deux membres, il y a une personnalité qui a plus d'importance que l'autre, comme l'explique Julien de I THE DECIDER : *« enregistrer quelque chose, on a parlé des dates j'ai appelé directement Emilien, je l'appelle toujours Emilien, puis Danni et finalement Adrien »*. Et comme l'explique Directen de I THE DECIDER : *« quand j'ai une info, une question, je téléphone souvent à Emilien »*. A travers cette situation-là, nous pouvons **nous apercevoir que la relation au leader s'est établie sur un mode individuel**, même si les relations interpersonnelles entre les autres membres sont en cours de construction.

#### En résumé

I THE DECIDER adopte, dans sa conduite, sa cohésion et, dans sa définition du groupe de musique, de nombreux critères appartenant au Stade 1 de maturation développé par Devillard. Les similitudes apparentes qui sont mises en lumière ci-dessus me laissent penser que la corrélation entre I THE DECIDER et les critères de définition appartenant au Stade 1, le Stade de Latence, ne fait plus aucun doute. C'est pourquoi, j'adopte dès à présent le concept dactylographique suivant : I THE DECIDER (stade 1).

### 6.1.5.2 Le stade d'appartenance et 6.1.5.3 Le stade d'équipe constituée

Note : afin de simplifier l'ensemble de ma recherche, j'ai observé, lors des interviews et de la retranscription de ses derniers, que les éléments importants de la vie de groupe d'ORCHIDEE pouvaient coïncider avec les critères des stades 2 et 3. C'est pourquoi je traite ces deux hypothèses en parallèle afin d'en tirer des conclusions plus pointues.

#### Brève description

ORCHIDEE (stade 2-3) existe depuis mai 04. Ils possèdent à leur actif une vingtaine de compositions, une trentaine de concerts, un cd-démo. Ils n'ont jamais enregistré d'album.

A travers les propos de Johan : « *Orchidee, pour moi, c'est vraiment comme une famille* », nous pouvons nous apercevoir que **l'appartenance** est marquée par l'emploi de mots extrêmement forts : tels que famille et « frangins ». Dans le parcours d'ORCHIDEE, un événement marque particulièrement le franchissement d'une étape, à travers un vécu commun, **la reconnaissance** de chaque membre a été renforcée : Johan : « *on avait réussi à manager un concert avec un guitariste américain, c'est mon idole : Bob Mold Foot, avec l'aide du Centre de Loisirs qui nous a épaulé pour le projet, nous avons réussi à poser une date de concert avec lui, au Yukon Café. C'était une grosse satisfaction : tout le monde nous traitait de branleurs, qu'on arriverait à rien, qu'on se sortait jamais les pouces du cul. Et ça, c'était une fierté, car c'est quand même l'un des guitaristes de Guns N' Roses, on a dû annuler la date au dernier moment car il a dû annuler sa tournée européenne car il partait en tournée. Il nous a envoyé sur le moment un message pour nous dire qu'il fallait qu'on reprenne contact avec lui pour remettre ça* ». Cet événement marque réellement, selon nos musiciens, les débuts de la reconnaissance et de l'existence officielle du groupe ORCHIDEE comme étant un GROUPE DE MUSIQUE. La reconnaissance joue le rôle à ce stade non seulement de puissant mobilisateur, mais elle permet également à l'entité ORCHIDEE de s'unir, d'ancrer encore plus profondément ORCHIDEE **comme étant une totalité**, une famille, pour reprendre les mots de Johan.

Arnaud : « *aujourd'hui, on a prévu de discuter de l'organisation pour le planning du set acoustique et ensuite répéter. Fixer un peu les grandes étapes et manager* ». Johan : « *on essaie vraiment de le faire, mais on le tient que très rarement. Pour exemple, on avait une date aux Caves du Manoir, on voulait que ce soit parfait, puis on a mis sur papier, à cette répète-là on travaille cela, puis ensuite cela et finalement ça se décale vite car ça prend plus de temps que prévu* ». La volonté de partager le projet entre tous existe et cela également hors des temps de répétitions, même si se voir en dehors des répétitions pour partager et parler stratégie pour le groupe reste encore très rare. Nous pouvons voir, à travers l'évolution d'ORCHIDEE, la volonté maintenant **de partager l'organisation**, la planification d'événements afin de gagner en efficacité. Cependant, ce processus est relativement nouveau et souffre d'inexpérience car les essais de planification se soldent jusqu'à présent, par des échecs. Le manque d'expérience agit naturellement sur l'un des freins les plus difficiles à contrôler: le temps.

#### En résumé

ORCHIDEE, suite à son passage à travers le Stade 1, dit de latence, la formation se trouve actuellement dans les Stades 2 et 3 développés par Devillard. Les grandes différences entre le Stade 1 et les Stades 2 et 3 résident dans l'ensemble de la cohésion de la totalité des musiciens qui est plus développée dans les Stades 2 et 3 et dans le partage du projet ainsi que dans son organisation partagée qui est quasi inexistante dans le Stade 1. Dans ce cas présent, ORCHIDEE démontre que le Stade d'appartenance s'est développé en même temps que le stade dit d'équipe constituée. En effet, la notion de partage de projet présentée par ORCHIDEE n'est pas encore efficace, cependant, et pour conclure, je dirai qu'ORCHIDEE se trouve actuellement à la fin du Stade 2 et au début du Stade 3, vu son manque de maturité notoire dans la gestion de projet, mais qui reste toutefois partagée.

Il existe encore un changement important entre le Stade 1 et les Stades 2 et 3. Aux Stades 2 et 3, les notions de dyades et triades ont complètement disparu pour laisser place à une gouvernance partagée comme le dit si bien Arnaud : « *moi je suis plus intéressé par le projet acoustique, c'est moi qui insiste un peu et qui checke, par contre une démo c'est moins mon truc, c'est plus Johan qui s'en occupe* ». Voilà également un partage de leadership quant aux différents projets, qui se fait surtout par rapport à l'affinité et à la volonté du musicien, plus qu'à sa réelle compétence dans le milieu du dit projet.

Le groupe ORCHIDEE est signifié dans l'ensemble du travail suivant par : ORCHIDEE (stade 2-3).

#### 6.1.5.4 Le stade de l'action concertée

Remarque : les éléments du groupe suivants sont tirés de la biographie partagée mise sous l'illustration de la thématique du présent mémoire.

##### Brève description

DOWNLESS (stade 4) existe depuis mai 04. Ils possèdent à leur actif une trentaine de compositions, plus de septante concerts, un cd-démo, un album.

**Le niveau de cohésion** des trois premiers membres de DOWNLESS était excellent, et l'expérience humaine du chalet traversée par ses derniers a accéléré le temps d'intégration du quatrième membre : *« fin 2006, on devait être prêt à enregistrer notre premier album. Nous nous sommes donc enfermés dans un chalet pendant deux semaines pour préparer l'enregistrement au mieux. Nous avons enregistré l'entier des morceaux nous-même, pris du temps avec Fifi pour qu'il trouve sa place. Nous avons écouté en boucle les morceaux, changé des passages, fait d'autres versions, peaufiné le produit et choisi les morceaux de l'album. L'expérience musicale était extraordinaire et l'expérience humaine était jusqu'alors la plus riche que l'on ait jamais partagée ensemble. Downless était alors une unité indestructible, rien ni personne ne pouvait venir nous perturber »*. Cette expérience, comme en parallèle les nombreuses tâches que le groupe devait effectuer, a réellement eu une emprise sur la cohésion à travers la tâche et surtout la réalisation de projet : *« pendant l'année 2007, nous étions à bloc, c'est à dire : le studio aurait dû être fini courant du mois de février, mais cette histoire de mixage nous a occupé l'esprit jusqu'au mois d'octobre. Parallèlement, nous avons eu une vingtaine de dates de concerts, il fallait que le quatrième membre du groupe soit prêt pour l'aventure du live. Beaucoup de travail nous attendait »*. Sans ce niveau de cohésion élevé au sein du groupe de DOWNLESS, l'ensemble des projets menés par ses derniers n'aurait pas abouti.

La biographie montre aussi la volonté de DOWNLESS dans **l'évaluation** : *« suite à ces nombreux projets, nous avons passé beaucoup de temps à observer les erreurs commises, à les noter pour s'en rappeler lors de projets similaires. Les bilans étaient nécessaires à la bonne conduite des nombreux projets »*. Pour DOWNLESS l'évaluation est devenue nécessaire, mais elle avait un sens : ne pas commettre les mêmes erreurs dans de futurs projets similaires et, surtout, maximiser le temps à disposition pour un projet pour gagner en efficacité.

En ce qui concerne les questions sur **la qualité du groupe** à travers le Stade numéro 4, je ne peux malheureusement pas fournir d'éléments car la biographie à ses propres limites.

Cependant, les éléments de cohésion associés à ceux d'évaluation représentent les critères majeurs du Stade 4 de maturation, c'est pourquoi je place le groupe DOWNLESS dans le Stade 4, noté comme suit dans l'ensemble du document : DOWNLESS (stade 4).

#### 6.1.5.5 le stade de l'intelligence collective

##### Brève description

FLEUVE CONGO (stade 5) existe depuis janvier 86. Ils possèdent à leur actif plus de soixante compositions, plus de deux cents concerts, un cd-démo, trois albums.

Nicolas de Fleuve Congo dit : *« il y a 7-8 personnes, chacun a son calendrier, c'est clair que c'est très organisé. On a un calendrier au local, sur lequel on note toutes les dates qui ont été arrêtées mais aussi celles qui ont un point d'interrogation et on attend des réponses. Maintenant, chacun note ses indisponibilités sur ce même*

calendrier. Mariage, obligation ailleurs ou une volonté ailleurs (vacances). Comme ça, les deux dévoués à chercher des dates de concerts connaissent les plannings des autres ». Voilà un exemple d'organisation et de planning issu de l'expérience. En premier lieu, Fleuve Congo attendait la date et réservait, mais suite à de nombreuses indisponibilités, ils ont décidé de connaître parfaitement l'emploi du temps de tous, pour chercher

des concerts avec plus de certitude quant à la disponibilité des membres. Ce système permet donc une réactivité importante et simplifie les premiers rapports groupes / programmeurs.

Nicolas de Fleuve Congo dit : « C'est délicat de trancher des fois, car certaines personnes sont très motivées et prendraient tous les plans, sans se soucier des détails techniques et des kilomètres, ni même du prix du cachet et d'autres, qui sont plus attachés à ça, les discussions vont bon train. Et j'ai l'impression que le bon sens l'emporte souvent. Celui ou celle qui est resté calme et qui vient faire un petit peu le porte-parole de cette neuvième personne que pourrait représenter un petit peu Fleuve Congo, a plus de chance de faire passer ses idées. L'intérêt général l'emporte toujours, mais il existe naturellement une certaine gestion de la frustration, c'est inévitable ». Fleuve Congo a donc une neuvième personne qui est représentée par l'intérêt général de l'ensemble des musiciens du groupe. Ses propos forts marquent **l'excellence de l'intelligence** de situation de l'ensemble des acteurs. En effet : suite aux nombreuses expériences menées, il existe des conditions minimales pour les concerts afin de faciliter le démarchage par les responsables de cette activité. Chaque secteur intra et extra musical a des pilotes et la coordination est assurée par un acteur – facilitateur, qui permet l'échange, l'évaluation sommaire et l'évaluation continue et qui partage également les soucis d'une cohésion optimale au sein de la formation.

### En conclusion

Les groupes de musique s'inscrivent dans une démarche volontaire de progression à travers les activités qu'ils entreprennent. Les graduations logiques des activités et de leur organisation coïncident majoritairement avec le différent stade de développement d'une équipe de travail. Les aspects d'analyse des hypothèses mettent en avant les principaux changements organisationnels, de leadership, de cohésion etc... Ces changements trouvent une place et une catégorie, plus au moins modifiées (notamment pour le stade 2-3 et leur fusion pour ce présent travail).

A noter : le stade de maturation 1 du présent travail a été traversé par quatre groupes de musique dans cette recherche. Le stade de maturation 2-3 a été traversé par trois groupes, le stade de maturation 4 a été traversé par deux groupes et le stade de maturation 5 l'a été par un seul d'entre eux. Ce qui signifie que les éléments transversaux, en unité quantitative, auraient plus de valeur pour les stades primaires : le 1 et le 2-3, car les groupes interviewés étaient plus nombreux. Cependant ma démarche s'est axée sur le qualitatif, plus que sur le quantitatif, c'est pourquoi, la démarche scientifique ne doit pas perdre de sa splendeur, même pour les stades avancés de maturations.

## 6.2 Les ressources

**Les groupes de musique utilisent les mêmes ressources que les équipes de travail**

## 6.2.1 Les groupes de musique possèdent certaines ressources, certaines richesses (avoir)

### Au stade 1

**Le réseau :** A ce stade le réseau est peu « musicalisé ». Le terme réseau est employé pour prendre en compte les personnes qui se rattachent de près ou de loin à un groupe de musique. En général, les amis et/ou la famille font partie intégrante de ce dit réseau. Les parents ont un rôle important dans les déplacements ou encore dans l'acceptation de la pratique musicale de l'adolescent dans la « cave de la maison ». Les parents jouent pour la plupart un rôle de facilitateur dans la pratique musicale de l'adolescent. Ils contribuent également à un certain « coup de main » financier dans la pratique de la musique. Les notions de distances jouent un rôle important à ce stade. Le réseau est en général villageois, voire régional, et les membres du groupe de musique appartiennent souvent à ce réseau. Un micro réseau est souvent le départ d'une formation : l'école ou encore les cours pratiques. La proximité est alors un critère important.

**Les ressources matérielles :** le matériel est à ce stade basique. La plupart des instruments sont récupérés, donnés par des groupes plus expérimentés qui n'utilisent plus tel ou tel matériel, techniquement dépassé : « *j'avais un ampli tout pourri, et tout le monde avait du matériel de merde. Petit à petit, avec les économies, nous nous sommes payées du plus gros matériel* ». dit Jean-Christophe d'ORCHIDEE (stade 2-3). Ces achats sont individualisés, chaque membre paye son matériel. Pour la sono et la table de mixage (élément qui permet à tous les musiciens la diffusion du son), élément commun du matériel, aucun groupe interrogé n'a encore procédé à des achats communautaires à ce stade.

Il n'existe aucun critère, hormis financier, quant au choix du local à ce stade. L'important est de posséder un lieu quelconque dans lequel le groupe peut répéter. Le groupe se plie expressément aux conditions difficiles soit de colocation, soit de voisinage. Il adaptera alors la fréquence et les horaires de répétitions pour perdurer dans ce lieu si difficile à trouver.

**Les ressources financières :** le loyer du local représente la dépense la plus conséquente pour les musiciens. Les trajets : maison – lieu de répétition restent également des dépenses non négligeables pour de jeunes musiciens. A ce stade, les musiciens utilisent une solution privative pour répondre aux dépenses engendrées par l'activité musicale.

### Au stade 4 et 5

**Le réseau :** les groupes expérimentés sont inscrits fortement dans un réseau « musicalisé ». Ce dit réseau ouvre de nombreuses portes : « *Pour ce qui nous concerne, la grande découverte a été l'épicentre culturel Sierrois qui était très actif, et hétéroclite. Facilement on se passe des concerts ensemble Cette espèce de famille de musiciens a ouvert beaucoup plus de possibilités* ». nous dit Nicolas de FLEUVE CONGO (stade 5). Les groupes expérimentés, qui « tournent » (terme employé pour désigner un groupe qui joue de nombreux concerts) ont un réseau ouvert sur l'extérieur. Sur l'extérieur du canton, de la Suisse etc... Ses groupes possèdent en général un réseau technique live, un réseau technique enregistrement, un réseau salle de concerts, un réseau de musiciens etc... En effet, la pluridisciplinarité des activités ouvre et agrandit inlassablement le réseau à ce stade. Si le réseau de ces groupes est fortement « musicalisé », il est également vrai que ce dernier se professionnalise de manière drastique également. Nous retrouvons autour de FLEUVE CONGO par exemple : un ingénieur son professionnel, un éclairagiste professionnel, des professionnels du spectacle, une distribution professionnelle etc...

**Les ressources matérielles :** le matériel à ce stade est séparé en deux grandes catégories. Nous trouvons le matériel personnel, qui est à la pointe des sonorités voulues par les musiciens et qui est toujours régi par une solution privative. Et nous trouvons le matériel en commun : bus, sono, ordinateur, table de mixages, micro d'enregistrement etc... Cette gestion pour les stades 4 et 5 est quasi identique dans le sens où, au stade 5 le matériel acheté en communauté est entièrement financé par les recettes des concerts et des ventes de merchandising divers, tandis qu'au stade 4, les rentrées financières ne sont pas encore suffisantes pour un autofinancement complet, mais ça ne saurait tarder.

L'aspect financier des mensualités reste un critère important également à ce stade en ce qui concerne les locaux de répétitions, mais les budgets à disposition dans l'aménagement de ces derniers sont beaucoup plus conséquents. Les locaux doivent répondre à de nombreux critères d'utilisation pour que le groupe y devienne résident, pour les principaux : horaire flexible, si possible seul dans le local, surface importante pour mettre l'ensemble des machines techniques accumulées à travers les années.

**Les ressources financières** : à un stade de maturation très avancé, les groupes de musique peuvent autofinancer l'intégralité de leurs projets grâce à des rentrées financières issues des nombreux produits que le groupe produit : CD, t-shirts, pulls, pin's, cachets des concerts, demandes de fonds, sponsoring etc...

### En résumé

Les groupes de musique possèdent certaines richesses, certaines ressources. Ces dernières ne sont pas figées. En effet, les groupes de musique, à travers l'évolution de leur maturation, gagnent en ressources propres et en richesses. Au premier stade, nous voyons alors que le groupe n'a aucun produit « commercialisable », ce qui a une incidence sur la richesse propre du groupe. Au stade 1, la majorité des ressources sont à l'externe, issues d'activités annexes à la musique, réalisées par les musiciens eux-mêmes ou des personnes externes à un réseau musicalisé (les parents). A l'inverse, au stade 5, le groupe produit de nombreux articles « commercialisables » qui permettent à ces derniers de capitaliser afin d'investir, d'entretenir les biens acquis. Les richesses et les ressources sont, à ce stade, générées par le groupe lui-même ou par des personnes appartenant au réseau « musicalisé et professionnel » du groupe, exemple : la distribution.

## 6.2.2 Les groupes de musique sont plus indépendants s'ils possèdent des ressources propres (pouvoir)

Nous avons déjà observé à la conclusion de l'hypothèse H.2.1 que les groupes de musique, plus ils gagnent en maturation, plus ils ont des ressources propres. Cette fois-ci, la question de l'indépendance vient se rajouter. À travers cette hypothèse, la question sous-jacente est de savoir si le groupe de musique peut avoir une attitude d'entrepreneur pour oser prendre le risque d'agir et de savoir si les groupes peuvent discerner les opportunités.

Nicolas de FLEUVE CONGO (stade 5) : *« je pense que c'est désagréable de s'occuper de ces aspects-là (il parle des différentes tâches du groupe), mais il y a une indépendance et une liberté d'action incroyables. D'une certaine manière il y a une prise de conscience de tout ce que le groupe génère. Et il existe encore une implication supplémentaire dans toute cette gestion car chacun est partie prenante des décisions et est responsable de quelque chose. Tout ça amène une liberté supplémentaire, sur ton site tu peux balancer des trucs rigolos que tu trouves sympa, tu sors les morceaux de l'album que tu veux »*. et, d'un autre côté, Nicolas de FLEUVE CONGO (stade 5) dit : *« l'autre tâche à déléguer serait la recherche de concerts. Donc pour ce faire nous avons approché un tour manager et il se trouve que finalement tu te trouves dans une écurie, il te mettent au chaud en attendant la bonne personne. La motivation est incomparable si la personne est complètement vouée à la cause ou non »*.

Au stade 5, l'indépendance a plusieurs facettes : tout d'abord il y a la question importante de la mobilisation du groupe envers le projet. La répartition des tâches joue alors un rôle très important en terme d'implication du musicien dans le projet du groupe. Il y a également la question transversale de la communication qui reste toutefois plus simple aux yeux de Nicolas, si elle n'est pas externalisée envers un label ou une agence de booking. Puis nous trouvons la notion de liberté, qui se traduit fortement par une question de choix de messages. Le fait de ne pas être subventionné pour un album par un label, par exemple, permet aux musiciens de prendre les décisions sur le projet et d'avoir le dernier mot. Les groupes possèdent définitivement plus d'indépendance si les ressources sont propres.

Le groupe FLEUVE CONGO serait tenté de garder cette autonomie et cette indépendance importante. Mais, depuis deux ans maintenant, l'explosion des dates de concerts, les différents projets, la notoriété et les surcharges de travail ne permettent plus au groupe d'assurer un travail de proximité de qualité. « Victimes de leurs succès » et pour répondre à cette surcharge de travail, ils doivent donner mandat à l'extérieur de certaines tâches.

### En résumé

Le groupe de musique a une volonté d'agir, une volonté d'action extrêmement forte. Le groupe garde son indépendance jusqu'à ce que le volume des tâches soit devenu critique pour la pérennité du projet musical. Puis, pour des raisons de survie, le groupe mandate certaines tâches sur l'extérieur si les opportunités existent ou diminue le nombre des tâches et adapte le projet musical à la réalité temporelle des membres de la formation, si aucune possibilité de mandat n'est trouvée. Cependant, les opportunités peuvent apparaître à n'importe quel

moment de la vie d'un groupe de musique. Certaines opportunités sont planifiées et anticipées, ce sont les groupes de musique eux-mêmes qui les provoquent (comme le cas du tour-booker pour FLEUVE CONGO). Mais certaines sont soudaines et proposées de l'extérieur au groupe de musique directement. Ces dernières sont discutées en groupe puis créditées ou discréditées par l'entité. Afin de tendre vers une décision fiable, le groupe pose un diagnostic et analyse ses besoins avant de donner une réponse définitive, si le groupe est à un stade de maturation avancé. Si le groupe manque encore d'expérience ou/et n'a pas la volonté de poser certaines conditions, chaque opportunité apparaît alors comme une occasion unique, une chance à ne pas laisser passer. Johan d'ORCHIDEE (stade 2-3) : *« nous, ce genre de proposition, on ne met pas longtemps à en discuter mais on saute sur l'opportunité. Le seul truc que l'on regarde c'est les disponibilités de chacun. Même si on nous propose de faire des concerts pour les écoles enfantines on y va (rigole), on est pas trop exigeant quant au lieu etc... »*.

### **6.2.3 Les groupes de musique améliorent leur enthousiasme par la visite d'expériences réussies (vouloir)**

Emilien (I THE DECIDER, stade 1) : *« du moment qu'on en fait une première (composition), puis une deuxième, on a envie d'en faire à l'infini. C'est jouissif, on prend notre pied »*. Arnaud d'ORCHIDEE (stade 2-3) : *« le fait d'avoir des concerts, c'est ce qui nous motive, sinon on a plus envie de jouer... il faut pas que l'on se lasse et pour ça les concerts représentent vraiment un moteur pour nous »*.

L'enthousiasme des groupes repose essentiellement par l'atteinte ou non des objectifs fixés par ces derniers et du déroulement du processus.

Chaque stade, possède son ou ses objectifs phares. Au stade 1, le challenge de la composition pour I THE DECIDER représente l'un des premiers enjeux importants du groupe. La fierté dégagée par la réussite d'une première composition motive et focalise le groupe en vue d'améliorer le processus de cette attente. L'expérience traversée est longue. A l'intérieur du processus, les moments faciles et les moments difficiles se chevauchent et portent atteinte à la mobilisation du groupe envers son objectif. Mais une fois l'objectif atteint, le groupe occulte les moments les plus durs pour garder un souvenir positif de l'expérience ce qui a une incidence bénéfique sur l'enthousiasme des musiciens envers leurs projets musicaux présents et futurs. L'entier des groupes interviewés pour ce travail fonctionne de manière identique.

## 6.3 Les compétences

**Les groupes de musique développent les mêmes compétences que les équipes de travail**

### 6.3.1 Les groupes de musique développent des compétences

Note : Cette sous-hypothèse me permet d'avoir une vision d'ensemble des compétences que développent les groupes de musique au cours de leurs expériences. Je me base sur le document diagnostic en annexe réalisé par et avec les groupes de musique en interview. En ce qui concerne la biographie de Downless, je me base sur des éléments repérés dans la biographie pour en tirer les activités principales, les ressources ainsi que les difficultés. Le cheminement de réflexion personnel que j'ai réalisé pour partir des objectifs, en arrivant aux activités, pour finalement en définir les principales compétences, se trouve dans le chapitre concept pour une part et méthodologie pour l'autre.

L'important du travail fourni dans cette partie a été la réalisation d'un référentiel des compétences du musicien dans sa pratique « rock ». Cette première étape travaillée dans cette sous-hypothèse permet de fixer clairement les compétences développées par les musiciens, afin de comparer les processus d'acquisition desdites compétences avec des processus appartenant aux équipes de travail.

#### **OBJECTIF 1**                    **Avoir des musiciens au sein du projet**

##### **Compétence générique 1**

*Prospecter afin de recruter un ou des membres de groupe selon un profil défini et assurer un rôle d'intégration de la ou les recrue(s).*

##### **Compétence effective 1**

- 1.1 Recruter et prospecter
  - ☐ Chercher des membres de groupe potentiels afin de les engager au service d'un projet musical
- 1.2 Critériser la recherche
  - ☐ Observer sa propre pratique musicale, afin de connaître ses besoins, puis tirer un profil type à rechercher
- 1.3 Intégrer
  - ☐ Assurer un rôle socialisant en facilitant les échanges et l'intégration progressive de ladite personne
- 1.4 S'intégrer
  - ☐ Faciliter le dialogue, l'échange à son niveau
- 1.5 Former
- 1.6 Négocier
- 1.7 Gérer les conflits
  - ☐ Intervenir et tenter de mettre fin à un conflit

#### **OBJECTIF 2**                    **Avoir et entretenir un lieu de travail ( local )**

##### **Compétence générique 2**

*Organiser le processus de gestion financière ainsi que coordonner et assurer l'ensemble des tâches liées à la logistique du lieu de travail*

##### **Compétence effective 2**

- 2.1 Organiser le processus de gestion financière de l'activité
  - ☐ Suivre l'évolution du paiement du loyer, exercer un rôle de surveillance
  - ☐ Participer au paiement du loyer et aux frais annexes engendrés par le groupe
  - ☐ Elaborer un budget principal musique
  - ☐ Ouvrir un compte pour l'activité

- 2.2 Coordonner et assurer les activités logistiques au sein du lieu de travail
  - ☐ Gérer les moyens techniques disponibles
  - ☐ Adapter les lieux pour qu'une production musicale y soit possible
  - ☐ Planifier l'utilisation dudit local
  - ☐ Assurer l'entretien du local
  - ☐ Effectuer l'approvisionnement courant lié au fonctionnement
- 2.3 Participer à son niveau à la gestion des risques de « conflits de cohabitation et de voisinage »
  - ☐ Ouvrir des espaces de dialogues, points de rencontre
  - ☐ Adapter autant que possible son fonctionnement par rapport aux demandes formulées par l'environnement

### **OBJECTIF 3 Jouer ensemble de la musique (composer et répéter)**

#### **Compétence générique 3**

*Jouer ensemble de la musique lors des répétitions en amenant des idées en vue de compléter l'ébauche de morceau en vue de réaliser un morceau définitif, en s'aidant de l'enregistrement, de l'écoute, de la maîtrise de son instrument tout en entretenant une dynamique de groupe positive.*

#### **Compétence effective 3**

- 3.1 Entretenir une dynamique
  - ☐ Appuyer techniquement la composition
  - ☐ Assurer la communication sur le déroulement des activités
  - ☐ S'entendre sur les principes de coopérations
  - ☐ Motiver, stimuler, créer des synergies
- 3.2 Amener des idées de compositions
  - ☐ Chercher des idées de riff (boucle musicale de quatre temps) à la maison
  - ☐ Les partager aux membres du groupe
- 3.3 Compléter les idées pour en faire un titre
  - ☐ Imaginer et jouer sa propre partie (basse, guitare, batterie, etc...)
  - ☐ Ecouter les parties d'autrui
- 3.4 Parfaire les chansons
  - ☐ Faire tourner les morceaux jusqu'à l'idée retenue
  - ☐ Rajouter, enlever, améliorer certains passages, certaines lignes musicales
- 3.5 Répéter (coopérer)
  - ☐ Intégrer le morceau final et le restituer
  - ☐ Travailler en réseau multi-acteurs en interne
  - ☐ Travailler en sous-groupes en interne (section rythmique basse / batterie et section mélodique (guitare / chant))
- 3.6 Enregistrer intuitivement la musique
  - ☐ Utiliser les moyens du bord, produire une première écoute (mp3, mobile, etc...)
  - ☐ Ecouter le morceau suite à l'enregistrement et apporter les remaniements nécessaires
- 3.7 Connaître son instrument
  - ☐ Jouer seul de son instrument pour travailler le doigté et la technique
  - ☐ Jouer ensemble de son instrument pour travailler la rythmique et la musicalité
  - ☐ Prendre des cours de perfectionnement instrumental

### **OBJECTIF 4 Jouer des concerts**

#### **Compétence générique 4**

*Préparer un set musical entier pour jouer un concert, organiser le transport du matériel du local au lieu de concert, tout en étant l'organisateur ou le co-organisateur de l'évènement.*



## Compétence effective 4

Préparer un set (une représentation musicale)

- ☐ Choisir les morceaux à jouer
- ☐ Connaître le répertoire musical
- ☐ Préparer les remerciements
- ☐ Se faire auditionner

Organiser le transport

- ☐ Trouver un véhicule
- ☐ Porter le matériel

Organiser l'événement ( co-organiser )

- ☐ Planifier l'ensemble des tâches à réaliser
- ☐ Réaliser le design des affiches et flyers
- ☐ Distribuer la communication
- ☐ Démultiplier l'information sur le concert
- ☐ Trouver des bénévoles
- ☐ Mobiliser son réseau
- ☐ Faire des demandes de fonds

## OBJECTIF 5 Enregistrer une démo

### Compétence générique 5

*Imaginer le produit, le créer, le perfectionner en vue de l'enregistrer tout en protégeant l'œuvre et la financer. Démultiplier le nombre de produits futurs à distribuer tout en suivant les mandats donnés à l'extérieur. Tenir à jour les stocks et la comptabilité.*

### Compétence effective 5

- 5.1 Terminer les morceaux choisis
- 5.2 Imaginer les pistes supplémentaires
- 5.3 Préparer ses propres parties
  - ☐ Jouer au métronome
- 5.4 Financer le projet
- 5.5 Prospector un studio
- 5.6 Coordonner le projet
- 5.7 Protéger l'œuvre
- 5.8 Fabriquer le produit (artisanalement)
  - ☐ Acheter le matériel
  - ☐ Dupliquer les CD
  - ☐ Réaliser le graphisme de la pochette
  - ☐ Imprimer les bouclettes (dépliant de présentation du produit, se trouvant à l'intérieur du CD)
- 5.9 Fabriquer le produit (commercialement)
  - ☐ Réaliser des demandes d'offres
  - ☐ Suivre les mandats donnés par le groupe (graphisme, sérigraphie)
- 5.10 Gérer les stocks
  - ☐ Comptabiliser le nombre de ventes et le nombre de CD dits promotionnels
  - ☐ Gérer l'approvisionnement des produits dans les lieux de distributions (café, magasin de musique, etc...)

## OBJECTIF 6 Rechercher des concerts

### Compétences génériques 6

*Créer un dossier et l'envoyer avec du matériel promotionnel adéquat, relancer la personne contact et critériser les conditions environnantes à la production (catering, cachet, etc...)*

## Compétence effective 6

- 6.1 Gérer et mettre à jour un planning des disponibilités de chacun ainsi que des dates de concerts
- 6.2 Créer un press-book (dossier de présentation du groupe contenant : les dates de concerts déjà réalisées, les critiques journalistiques, une biographie, une discographie)
- 6.3 Constituer un carnet d'adresses
  - ☐ Rechercher sur internet les lieux de productions
  - ☐ Tenir à jour les contacts personnels
  - ☐ Les rendre accessibles à tous
- 6.4 Réaliser les envois de CD promotionnels avec les press-books
- 6.5 Avoir un contact visuel ou téléphonique autant que nécessaire pour suivre l'avancement du dossier (relancer les personnes contactées)
- 6.6 Négocier à l'interne, négocier à l'externe
  - ☐ Avoir une certaine souplesse sur les critères des concerts (interne)
  - ☐ S'inscrire dans une logique d'acceptation de concert partagée (interne)
  - ☐ Rentrer dans une dynamique commerciale, coûts des déplacements, cachets, hôtels etc... (externe)
  - ☐ Vendre des services, une représentation (externe)
- 6.7 Connaître les conditions personnelles des musiciens et du groupe sur les critères d'acceptation d'une date de représentation
- 6.8 Critériser les conditions (compétences liées à la 6.6)
- 6.9 Créer un contrat type
- 6.10 Déléguer l'ensemble de la recherche à une ou deux personnes
- 6.11 Déléguer la recherche de date de concerts au musicien qui à déjà lui-même un contact personnel
- 6.12 Rechercher des concerts hors canton
  - ☐ Déléguer au label le booking
  - ☐ Développer le réseau hors canton
  - ☐ Développer et s'immerger dans le milieu de l'échange de groupe
- 6.13 Rechercher des concerts hors Suisse
  - ☐ Développer le réseau hors suisse
  - ☐ Trouver un tour-booker (un manager spécialisé dans la recherche de dates de concerts)

## OBJECTIF 7 Avoir une visibilité (notamment à travers Internet)

### Compétence générique 7

*Faire exister le groupe à travers des média de mass diffusion spécialisés et de grand public*

### Compétence effective 7

- 7.1 Créer une page Internet
  - ☐ Définir un style de site Internet
  - ☐ Définir les informations à y mettre
  - ☐ Mettre à jour les informations
  - ☐ Créer le site
  - ☐ Déléguer un responsable
  - ☐ Créer un page Myspace, Mx3, Face Book
  - ☐ Suivre les leaders Internet en qualité de communication musicale
- 7.2 Créer un press-book
  - ☐ Faire des photos de presse
  - ☐ Ecrire une biographie
- 7.3 Créer une identité, une ligne graphique
  - ☐ Conceptualiser un projet
  - ☐ Réaliser ou faire réaliser la charte graphique
  - ☐ Diffuser le nom du groupe associé à la charte graphique sur l'entier des documents sortant
- 7.4 Créer des flyers et affiches
- 7.5 Traduire en plusieurs langues
- 7.6 Développer de nouveaux produits informatiques (forum, photos, vidéo)
  - ☐ S'intéresser au projet similaire
  - ☐ S'entourer de professionnels

- 7.7 S'entourer de professionnels de l'image
- ☐ S'entourer d'un photographe professionnel pour les lives

## **OBJECTIF 8 Capitaliser pour investir dans un nouveau projet**

### **Compétence générique 8**

*Cotiser, minimiser les dépenses, faire des recherches de fonds et majorer le prix des prestations, établir un plan de dépenses et capitaliser l'argent de la vente des produits du groupe afin d'investir dans un nouveau projet.*

### **Compétence effective 8**

- 8.1 Cotiser
  - ☐ Investir mensuellement dans le projet du groupe
- 8.2 Minimiser les dépenses
  - ☐ Analyser les dépenses du groupe et les minimiser
- 8.3 Rechercher des fonds
  - ☐ Chercher des partenaires, des sponsors et des subventions à travers les différents projets que le groupe développe
- 8.4 Majorer le prix des prestations
  - ☐ Chercher des concerts où l'intérêt financier prime, où le ratio frais/cachet reste intéressant
- 8.5 Etablir un plan financier
- 8.6 Vendre des démos
  - ☐ Développer des partenariats
  - ☐ Suivre l'état des ventes
  - ☐ Prospector pour les plateformes de téléchargement, payer des redevances
  - ☐ Tenir un stand lors des concerts
- 8.7 Vendre des albums
  - ☐ Idem 8.6
- 8.8 Développer le merchandising
  - ☐ Chercher, créer, fabriquer, faire fabriquer des produits dérivés
  - ☐ Vendre les produits dérivés
  - ☐ Gérer les stocks et l'approvisionnement des produits dérivés
  - ☐ Créer des partenariats pour les ventes online
  - ☐ Tenir un stand lors des concerts

## **OBJECTIF 9 Enregistrer un album sous label**

### **Compétence générique 9**

*Rechercher un label partenaire d'une production puis déléguer, contrôler et suivre l'entier des tâches administratives au label. Rendre des comptes au label tout en communiquant étroitement notamment sur l'organisation et le management de la sortie du disque.*

### **Compétence effective 9**

- 9.1 Idem que l'entier de la compétence générique numéro 5, enregistrer une démo
- 9.2 Rechercher un label
  - ☐ Constituer un carnet d'adresse
  - ☐ Réaliser les envois de CD avec le matériel promotionnel adéquat
  - ☐ Idem que les compétences effectives 6.12 à 6.20 / sous la compétence générique 6 – chercher des concerts
- 9.3 Déléguer les tâches administratives au label
  - ☐ Réaliser une fiche d'activité projet avec des deadlines, des tâches etc...
- 9.4 Suivre l'avancement des tâches du label
  - ☐ Communiquer sur l'avancement du projet
  - ☐ Contrôle du respect du contrat
- 9.5 Produire un pré production
  - ☐ Enregistrer intuitivement les morceaux du groupe pour les travailler

- 9.6 Faire avaliser le travail fourni au label
  - ☐ Faire écouter la pré production
  - ☐ Choisir ensemble le studio, le graphisme etc...
- 9.7 Informer et communiquer au label sur les mouvements importants du groupe
- 9.8 Protéger l'œuvre
- 9.9 Organiser – co-organiser l'impact de la sortie du disque
  - ☐ Organiser le vernissage du disque
  - ☐ Trouver des concerts pour la sortie de l'album
  - ☐ Contacter les média et promouvoir le disque
- 9.10 Trouver un distributeur officiel
  - ☐ Constituer un carnet d'adresses
  - ☐ Réaliser les envois de CD avec le matériel promotionnel adéquat
  - ☐ Idem que les compétences effectives 6.12 à 6.20 / sous la compétence générique 6 – chercher des concerts

## **OBJECTIF 9' Enregistrer un album autoproduit**

### **Compétence générique 9'**

*Penser, définir, planifier, réaliser et distribuer un produit de A à Z*

### **Compétence effective 9'**

- 9'.1 Etablir un budget de production
- 9'.2 Composer
- 9'.3 Répéter
- 9'.4 Tester les morceaux en live
- 9'.5 Affiner les morceaux
- 9'.6 Enregistrer intuitivement les morceaux
- 9'.7 Choisir les morceaux de l'album
- 9'.8 Développer le concept de l'album
- 9'.9 Réaliser le graphisme ou donner le mandat
- 9'.10 Imaginer le contenu de l'album
- 9'.11 Imaginer les pistes supplémentaires
- 9'.12 Soumettre le travail à l'extérieur (oreilles vierges)
- 9'.13 Etablir un planning d'enregistrement
- 9'.14 Prospector dans un studio spécialisé qui correspond aux critères fixés préalablement (radiodiffusable)
- 9'.15 Enregistrer
- 9'.16 Organiser la sortie du disque
- 9'.17 Organiser le vernissage
- 9'.18 Protéger l'œuvre
- 9'.19 Organiser la distribution
- 9'.20 Trouver un distributeur
- 9'.21 Rechercher des concerts pour la sortie du disque
- 9'.22 Payer l'entier des professionnels de la production
- 9'.23 Etablir un bilan comptable de l'activité

## **OBJECTIF 10 Simplifier les déplacements pour les concerts**

### **Compétence générique 10**

*Prospecter pour un véhicule puis développer un contrat de partenariat tout en entretenant ce dernier et en contractant une assurance collective.*

### **Compétence effective 10**

- 10.1 Prospector pour un véhicule de transport
- 10.2 Développer un contrat de partenariat ou investir dans le véhicule
- 10.3 Entretenir le véhicule
- 10.4 Contracter une assurance

- 10.5 Investir dans des flight caisse (protéger les instruments et les amplis des intempéries et des chocs dûs au transport)
- 10.6 Prévoir l'entier de l'intendance pour le trajet (hôtel, repas etc...)

## **OBJECTIF 11 Perfectionner le jeu de scène**

### **Compétence générique 11**

*Imaginer les entre-morceaux, travailler l'aspect visuel du spectacle en se filmant, se critiquant et s'évaluant dans le but d'imaginer des scénarii de spectacles tout en créant à travers un décor, un univers représentant le groupe.*

### **Compétence effective 11**

- 11.1 Travailler l'interactivité entre les morceaux
- 11.2 Travailler le visuel des déplacements sur scène
- 11.3 Se filmer
- 11.4 Se critiquer
- 11.5 S'évaluer
- 11.6 Imaginer des scénarii préconstruits
- 11.7 Fabriquer le décor, l'ambiance sur scène
- 11.8 S'inspirer de groupes leaders
- 11.9 Employer des outils techniques de dernière génération
- 11.10 S'entourer de professionnels du visuel et du spectacle

## **OBJECTIF 12 Perfectionner l'aspect technique live**

### **Compétence générique 12**

*S'entourer d'un réseau de spécialistes au service du projet de groupe*

### **Compétence effective 12**

- 12.1 Prospector pour un ingénieur du son attitré
  - ☐ Le tenir informé sur les dates de concerts
  - ☐ Organiser avec lui des mises en situation live sans public
  - ☐ Défrayer ce dernier
  - ☐ Payer ce dernier
  - ☐ Communiquer sur les envies particulières et négocier
- 12.2 Prospector pour un ingénieur lumière attitré
  - ☐ Le tenir informé sur les dates de concerts
  - ☐ Organiser avec lui des mises en situation live sans public
  - ☐ Défrayer ce dernier
  - ☐ Payer ce dernier
  - ☐ Communiquer sur les envies particulières et négocier
- 12.3 Investir dans du matériel professionnel
  - ☐ Négocier quel type de matériel acheter avec les ingénieurs son et lumière

## **OBJECTIF 13 Définir un nouveau concept**

### **Compétence générique 13**

*Définir, développer, alimenter et évaluer un nouveau projet*

### **Compétence effective 13**

- 13.1 Définir un nouveau projet en commun
  - ☐ Négocier les différentes idées
  - ☐ Communiquer sur les opportunités les plus réalisables
  - ☐ Aiguiller le groupe vers une logique, un fil conducteur
- 13.2 Développer le projet
  - ☐ Adapter le projet au terrain

- ☐ Evaluer en continu le projet
- ☐ Evaluer l'équipe projet (le groupe de musique)
- 13.3 Alimenter le projet
  - ☐ Se partager des tâches à réaliser
  - ☐ Prospecter dans son domaine propre
  - ☐ Rapporter au groupe et communiquer

#### **OBJECTIF 14 Affiner l'image du groupe**

##### **Compétence générique 14**

*Communiquer une unité et préparer préalablement les messages à transmettre*

##### **Compétence effective 14**

- 14.1 Communiquer en s'appuyant toujours sur le même modèle
  - ☐ Employer les outils visuels à disposition : logos, écritures, biographie etc...
  - ☐ Donner une unité et un message fort dans les communiqués de presse, passage radio etc...
- 14.2 Préparer les représentations radiophoniques

#### **OBJECTIF 15 Coordonner et cadrer les différents projets**

##### **Compétence générique 15**

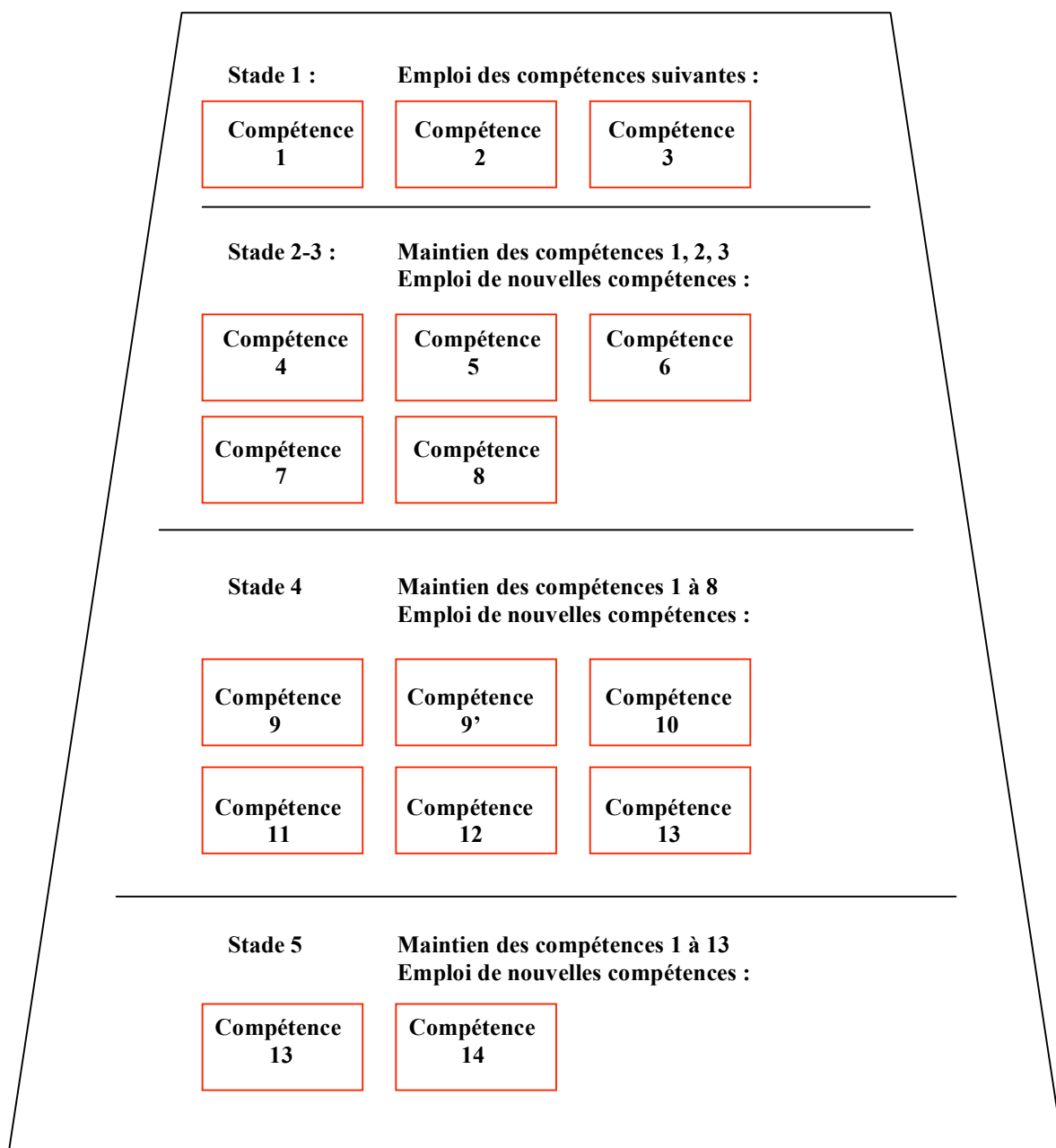
*Organiser le travail du groupe en observant une stratégie prédéfinie, réguler les conflits tout en organisant et en préparant les prises de décision et en évaluant le travail effectué.*

##### **Compétence effective 15**

- 15.1 Organiser le travail du groupe
  - ☐ Préciser son rôle, les différents rôles
  - ☐ Identifier les ressources nécessaires pour la réussite du projet
  - ☐ Répartir les rôles, les missions, les ressources à partir des compétences de chacun
  - ☐ Déterminer les exigences de service : (normes à respecter, directives à appliquer)
- 15.2 Evaluer l'avancement du groupe
  - ☐ Construire des outils et des méthodes pertinentes d'évaluation
- 15.3 Observer et partager une ou plusieurs stratégies
  - ☐ Organiser la circulation d'informations
  - ☐ Fédérer autour d'un objectif en commun, d'objectifs en commun
  - ☐ Déléguer ce qui peut l'être
- 15.4 Réguler et gérer les conflits internes
  - ☐ Faciliter l'émergence d'objectifs à atteindre
  - ☐ Redéfinir les règles de fonctionnement collectives
- 15.5 Préparer et organiser les prises de décision et les discussions

## Schématisation globale du développement des compétences

Note : la schématisation globale du développement des compétences à travers les stades de maturation peut vite devenir complexe. Pour rester dans une logique de simplification des processus, j'emploie un graphique en lecture rapide, se basant sur des compétences génériques. Il est certain que ce schéma ne prend pas en compte de nombreuses déterminantes propres à la compétence. Toutefois, lors de sa lecture, il est important de garder en tête une certaine souplesse de déplacement vertical (d'un stade à un autre) des compétences. Pour finir, le schéma n'est ni exhaustif en terme de nombres de compétences, ni figé en terme d'acquisition par stade.

*En résumé*

Le groupe développe un nombre de compétences considérables. Ses compétences s'acquièrent à travers la quête en maturation des *groupes de musique*, les objectifs qu'ils se fixent et leurs processus d'organisation,

l'évaluation qu'ils portent sur leurs propres pratiques, les opportunités qu'ils choisissent et les expériences qu'ils traversent.

### 6.3.2 Les compétences évoluent d'amateur à professionnel

Note : L'ensemble de l'activité des musiciens est basé à travers quatre grands pôles :

- La composition
- Les répétitions
- Les concerts
- L'enregistrement

Ces activités une fois traversées, perdurent le long du cheminement du groupe de musique orienté vers sa quête de maturation et ont tendance à se démultiplier : si je prends le cas de la composition, qui est la première réelle activité d'ensemble du groupe de musique, cette dernière est présente au stade 1, présente au stade 2-3, présente au stade 4 et présente également au stade 5.

Les activités des groupes sont transversales, cependant les compétences effectives ne se développent ni simultanément ni d'un bloc. L'acquisition de l'entier des compétences effectives se fait à travers une construction, des expériences traversées et évaluées.

Notes : devant la complexité du modèle que j'essaie de mettre en lumière sous cette hypothèse, j'emploierai l'exemple de l'activité de la composition (compétence 3).

Le groupe I THE DECIDER est actuellement au stade 1. Une des activités de ce groupe est la composition. Cependant les membres n'emploient pas l'entier des compétences effectives suivantes :

#### 3.1 Entretenir une dynamique

- ☐ Appuyer techniquement la composition
- ☐ Assurer la communication sur le déroulement des activités
- ☐ S'entendre sur les principes de coopérations
- ☐ Motiver, stimuler, créer des synergies

#### 3.2 Amener des idées de compositions

- ☐ Chercher des idées de riff (boucle musicale de quatre temps) à la maison
- ☐ Les partager aux membres du groupe

#### 3.3 Compléter les idées pour en faire un titre

- ☐ Imaginer et jouer sa propre partie (basse, guitare, batterie, etc...)
- ☐ Ecouter les parties d'autrui

#### 3.4 Parfaire les chansons

- ☐ Faire tourner les morceaux jusqu'à l'idée retenue
- ☐ Rajouter, enlever, améliorer certains passages, certaines lignes musicales

#### 3.5 Répéter (coopérer)

- ☐ Intégrer le morceau final et le restituer
- ☐ Travailler en réseau multi acteurs en interne
- ☐ Travailler en sous-groupes en interne (section rythmique basse / batterie et section mélodique (guitare / chant)

#### 3.6 Enregistrer intuitivement la musique

- ☐ Utiliser les moyens du bord, produire une première écoute (mp3, mobile, etc...)
- ☐ Ecouter le morceau suite à l'enregistrement et apporter les remaniements nécessaires

#### 3.7 Connaître les techniques de son instrument

- ☐ Jouer seul de son instrument pour travailler le doigté et la technique
- ☐ Jouer ensemble de son instrument pour travailler la rythmique et la musicalité
- ☐ Prendre des cours de perfectionnement instrumental

I THE DECIDER, emploie les compétences effectives : 3.2 - 3.3 - 3.4 - 3.5 - 3.7.

Au stade 2-3, ORCHIDEE pratique également la composition, mais ce groupe emploie une compétences effectives de plus qu'au stade précédent.

Au stade 4, DOWNLESS emploie la compétence effective 3.6 en plus.

Au stade 5, FLEUVE CONGO emploie l'entier des compétences effectives.

A n'importe quel stade, la volonté d'acquisition ou le fait accompli peut faire apparaître une nouvelle compétence au sein du groupe de musique. Si cette compétence s'acquiert au stade 1, cette compétence peut être qualifiée de débutante. Si cette compétence s'acquiert au stade 5, cette compétence peut être qualifiée également de débutante. Par contre, une compétence qui s'acquiert au stade 1 et qui perdure jusqu'au stade 5, passe par plusieurs développements :

- Au stade 1, la compétence est sommaire, elle ne touche que quelques compétences effectives. La maîtrise alors de cette compétence est limitée dans son emploi en analogie à un groupe du stade 5. Ce qui inscrit alors le groupe du stade 1 dans un stade inférieur de maîtrise de ladite compétence. La démonstration ci-dessus, ainsi que les dires du groupe I THE DECIDER, laissent prétendre que le contexte dans lequel cette compétence a été employée, est un contexte nouveau (en effet, les musiciens passent de jouer seul à jouer ensemble) alors que FLEUVE CONGO, au stade 5, compose depuis plus de vingt ans et que de nombreuses stratégies ont été mises en place, grâce à l'expérience de plus de soixante compositions. Au stade 1, les critères ci-dessus réunis permettent de placer la compétence liée à la composition comme étant une compétence de **débutant** : le groupe n'emploie pas la compétence générique dans son ensemble, le contexte dans lequel la compétence est employée est nouveau.
- Au stade 2-3 et au stade 4, la compétence est en voie de développement, elle touche la majeure partie des compétences effectives, voire sa totalité (si l'on considère le référentiel des compétences réalisé dans le cadre de ce travail comme étant exhaustif). La démultiplication pour des groupes à ces stades de la compétence commence à devenir de plus en plus importante : au stade 2-3, plus de vingt compositions, au stade 4 plus de trente compositions. Par analogie au groupe au stade 1, l'expérience des groupes au stade 2-3 et 4 laisse prétendre que le contexte est mieux connu à un stade avancé. En ce qui concerne l'emploi des compétences effectives, la démonstration ci-dessus ainsi que les dires des musiciens des stades de maturation 2-3 et 4, orientent naturellement les groupes à un stade avancé vers l'emploi de plus de compétences effectives, voire l'emploi de la compétence générique dans son ensemble. Au stade 2-3 et au stade 4, les critères ci-dessus fixent l'emploi de la compétence liée à la composition comme étant une compétence **confirmée** : les groupes emploient la compétence générique dans son ensemble ou presque, la connaissance du contexte dans lequel la compétence est employée est très bien maîtrisée.
- Au stade 5, une différenciation importante vient marquer le passage de la compétence d'un niveau confirmé à **expert** : l'expérience. En effet, au stade 5, l'entier de la compétence générique est connu, comme au stade antérieur. Cependant, la connaissance du contexte dans lequel la compétence s'inscrit, plus de soixante compositions pour Fleuve Congo, démultiplie les relations : groupes / « contexte de compétence ». Cette démultiplication d'expériences dans un contexte A (celui de la composition par exemple) force la connaissance du contexte A.

**En conclusion**, les groupes de musique qui vont vers une quête de maturation démultiplient les expériences dans un même contexte. Plus ces expériences sont démultipliées, plus le groupe gagne en maturation des compétences. Cette maturation permet aux groupes de musique de développer en parallèle deux grands items : une meilleure connaissance du contexte d'une part et l'acquisition de compétences effectives nouvelles jusqu'à l'acquisition totale de la compétence d'autre part.

### 6.3.3 Les compétences des groupes de musique évoluent, certaines disparaissent et d'autres émergent.

En se référant au schéma traité dans le cadre de cette hypothèse : schématisation globale du développement des compétences, ce dernier montre très clairement l'apparition de compétences nouvelles à chaque stade de maturation des groupes de musique. Cependant, la démonstration ne met pas en avant de disparition nette de compétences dans ce contexte-ci. En effet, le terme disparition, dans la définition de cette sous hypothèse, n'est pas réellement adéquat. Selon l'analyse transversale du document diagnostic, à aucun moment des compétences répertoriées dans le référentiel des groupes de musique ne disparaissent sans être, à un moment ou un autre, remobilisées.

Le terme adéquat utile dans cette situation tournerait plus autour de : « mobilisation et démobilité » des compétences en mouvance avec la visée du groupe de musique. L'élément principal de corrélation entre la compétence et la visée peut être perçu comme étant « une systémique ». L'activité faisant appel à la compétence. Chaque objectif poursuivi à ses propres compétences. À chaque changement important d'objectifs de la formation musicale, le groupe mobilise les compétences se ralliant à la visée poursuivie (Cf, référentiel des compétences). Le *groupe*, à travers sa quête de maturation, change d'objectif relativement souvent, ce qui provoque un impact naturel sur les compétences, d'où une impression de « perte de compétence ». Pour finir, la pose de priorité et le choix de ces dernières entraînent un impact important en qualité de mobilisation de compétences. Le *groupe* lui-même fixe à travers les choix des chantiers prédominants à moment donné, la nature des compétences à mobiliser.

## 6.4 Les difficultés

**Les groupes de musique rencontrent les mêmes difficultés que les équipes  
de travail**

#### 6.4.1 Les groupes de musique ont des difficultés d'ordre stratégique (comment si prendre pour...)

En réponse à ces difficultés nous trouvons directement les pistes d'actions envisageables par l'animation socioculturelle, hypothèse :

#### 6.5.4 L'animation socioculturelle peut aider à surmonter les difficultés des groupes de musique

Note : pour des raisons de simplification des liens et de compréhension entre difficulté et réponse aux difficultés, je travaille ces deux hypothèses en parallèle. Toute les fonctions et les savoirs faire de l'animation socioculturelle sont tirés du référentiel des compétences<sup>27</sup>. L'emploi direct des fonctions dudit référentiel, me permet de situer l'intervention, possible ou non, de l'animation socioculturelle dans les problématiques traversées par les groupes de musique ainsi que d'aboutir à un postulat clair de réponses à l'hypothèse 6.5.4 (l'animation socioculturelle peut aider à surmonter les difficultés des groupes de musique).

Johan d'ORCHIDEE (stade 2-3) : « *c'est jamais facile de trouver des concerts, il faut avoir des contacts pour faire de la recherche ainsi qu'un press-book etc... et prendre rendez-vous pour aller sur place. On ne sait pas encore pile-poil comment faire* ». Nicolas de FLEUVE CONGO (stade 5) : « *le seul aspect qui souffre du collectif est la recherche de concerts, car Salvo devait passer entre une heure et une heure trente à répondre au téléphone et à relancer les personnes pour les recherches de concerts. Maintenant qu'il ne s'en occupe plus, on roule un petit peu sur les acquis et on fait nettement moins de démarchage et cela se ressent* ».

Au sein du groupe de musique, il existe alors deux types de difficultés d'ordre stratégique. D'une part, nous trouvons des difficultés importantes sur le processus. Si je prends exemple sur ORCHIDEE (stade 2-3), le choix du contenu du press-book se fait à l'interne, la forme est sommaire et la méthodologie d'approche est déstructurée. Les attentes des programmeurs, principaux interlocuteurs au stade 2 - 3 pour ORCHIDEE, ne sont pas connues. Les groupes de musique s'essayaient alors dans l'approche d'entité professionnelle avec des outils souvent peu adaptés et attendent des retours de leurs propres expériences afin d'affiner et/ou de structurer les démarches à entreprendre. Clairement, les groupes de musique ne savent pas comment s'y prendre au niveau de la communication, du contenu et de la forme des documents à joindre à un album en vue de démarcher des concerts et ne sont pas suffisamment méthodiques au stade 2-3 en vue de décrocher un contrat.

*Identification des fonctions de l'animation socioculturelle utile à ces problématiques :*

L'animation socioculturelle peut alors intervenir dans ce cas en deux temps. Premièrement, en accompagnant et guidant les jeunes musiciens dans la prospection de press-book et de projet similaire déjà réalisé par des groupes plus expérimentés et cela en les mettant en réseau (rencontre).

Emploi de la fonction principale suivante :

- **Communication externe (fonction 6, référentiel des compétences)** / Savoir faire du métier : promouvoir les échanges entre usagers et groupes d'usagers et recueillir des informations utiles pour faire évoluer leur pratique.

Deuxièmement, l'animation socioculturelle peut outiller directement les musiciens et les groupes avec des outils de communication, de contenu et de forme employés dans la pratique de l'animation socioculturelle de tous les jours. Cela sous forme d'échange de documents, de conférences etc...

Emploi de la fonction principale suivante :

- **Accompagnement au montage de projets d'animation socioculturelle (fonction 2, référentiel des compétences)** / Savoir faire du métier : s'informer et informer sur les ressources existantes et disponibles pour satisfaire les besoins chez d'autres prestataires.

D'autre part, nous trouvons des difficultés dans la gestion des ressources humaines. Elles se ressentent à deux niveaux : la première réside dans le partage des tâches et la masse de travail que ces activités représentent. La deuxième se situe à un niveau d'emploi de compétence dans un domaine donné. En effet, nous avons vu plus haut que le partage des tâches est réalisé par rapport aux affinités du musicien avec ces dernières. Si les compétences des musiciens ainsi que leur réseau se développent à travers les années de pratiques envers une

<sup>27</sup> [www.anim.ch](http://www.anim.ch) / référentiel des compétences métier de l'animation socioculturelle. (Visité le 12 août 08)

même tâche, il n'est pas certain que ledit partage soit fait dès le départ à travers les compétences du musicien pour la tâche. Il n'est pas rare, de voir des musiciens qui, par affinité et raisons personnelles, choisissent de développer le secteur A plutôt que le secteur B, alors que ses derniers font preuve de grande maturité de compétence pour le secteur B. La gestion du travail et la coordination devient alors une difficulté, dans la mesure où de nombreuses compétences ne sont pas employées dans le projet alors qu'à l'inverse, sur certaines activités, des compétences manquent.

*Identification des fonctions de l'animation socioculturelle utile à ses problématiques :*

L'animation socioculturelle peut outiller les groupes de musiques à travers une fonction importante du métier : *Management des équipes de travail (fonction 7 du référentiel des compétences)*. L'animateur peut faire bénéficier de documents et de méthodologie sur le management des équipes de travail ainsi que de son expérience dans ce domaine.

Emploi des fonctions principales suivantes :

- **Accompagnement au montage de projets d'animation socioculturelle (fonction 2, référentiel des compétences)** / Savoir faire du métier : s'informer et informer sur les ressources existantes et disponibles pour satisfaire les besoins chez d'autres prestataires.
- **Accompagnement dans l'organisation, dans l'animation, dans la coordination et dans la dynamisation du groupe de musique (fonction 7 du référentiel des compétences)** / Savoir faire du métier :
  - ☐ Accompagner l'organisation du travail
  - ☐ Accompagner l'animation et la dynamisation de l'équipe de travail (le groupe de musique)
  - ☐ Accompagner les prises de décision
  - ☐ Accompagner l'évaluation, l'entretien et le développement des compétences de l'équipe de travail (le groupe de musique)

#### 6.4.2 Les groupes ont des difficultés d'ordre financier, d'ordre matériel, de communication, temporel, de réseau, de gestion, etc...

L'ensemble de la vérification de cette l'hypothèse se base sur le diagnostic effectué auprès des groupes de musique.

##### *Stade 1*

Au premier stade les difficultés sont essentiellement liées à l'environnement du local de répétition et à la création du groupe de musique.

Les colocations chez les groupes de musique est le fait de se retrouver à plusieurs dans un local de musique. L'entier des groupes interviewés citent la colocation comme un frein important dans les premières années. Les raisons avancées sont : partage des heures de répétitions, ce qui restreint le groupe dans son projet musical, conflit important dû à l'organisation en général (paiement des mensualités, rangements, partage du matériel, etc...).

Les locaux de musique ne sont pas équipés de toilettes, l'acoustique à l'intérieur et autour de ces derniers est catastrophique, ce qui a une incidence importante sur les nuisances causées au voisinage, ce qui détériore les relations avec l'environnement proche des locaux.

*Identification des fonctions de l'animation socioculturelle utile à ces problématiques :*

L'animation socioculturelle peut faciliter la résolution des problèmes rencontrés par/entre les populations en jouant un rôle de médiation et/ou de régulation

Emploi de la fonction principale suivante :

- **Médiation et régulation (fonction 3 du référentiel des compétences)** / Savoir faire du métier :
  - ☐ Aller à la rencontre des gens, prendre la mesure des faits, séparer les préjugés, les stéréotypes de la réalité
  - ☐ Participer à son niveau à la gestion des risques de conflits de cohabitation et de voisinage
  - ☐ Entretenir par tous les moyens à sa disposition l'acceptation de l'autre et de sa différence

Les locaux de musique sont décentrés en zone industrielle pour la plupart. La localisation du local au stade 1 est très importante. En effet, à ce stade, les musiciens n'ont pas encore de moyen de transport à leur disposition de manière régulière (véhicule des parents, pas de véhicule), ils doivent souvent, pour la plupart, voyager avec les transports en communs.

Les montants des mensualités représentent des sommes vites importantes à payer pour des apprentis ou des étudiants.

Les contrats entre les bailleurs et les groupes de musique ne sont pas adaptés à la réalité du terrain. Rien ne protège juridiquement les jeunes musiciens dans les locaux, car les contrats sont tacites et souvent inexistantes.

Les musiciens investissent beaucoup de temps et d'argent également dans la rénovation des lieux de répétition. Ces investissements sont souvent peu rentables car les musiciens, face aux nombreuses difficultés, changent de locaux au moins deux fois dans les deux premiers stades et ne peuvent recupérer l'investissement consenti pour l'aménagement du local.

*Identification des fonctions de l'animation socioculturelle utile à ses problématiques :*

Les points récurrents de la problématique ci-dessus résident dans la qualité des lieux mis à disposition des groupes de musique et la gestion de l'environnement direct autour de ces lieux, ainsi que les difficultés traversées par les groupes de musique envers ses lieux. L'animation socioculturelle peut alors entrer dans une relation d'appui au plan technique et relationnel pour faciliter le développement d'un projet, mettant en avant la résolution des difficultés transversales des groupes de musique. Le projet développé pourrait réunir les nombreux groupes sans locaux, ainsi que les groupes mis en marge par l'environnement humain direct du local, afin de tendre vers une amélioration notable de la qualité et la quantité de lieux de répétitions.

Emploi de la fonction principale suivante :

- **Conception, organisation et accompagnement au montage de projets d'animation socioculturelle (fonction 2 du référentiel des compétences) / Sous fonction du métier :**
  - Analyser une demande / savoir faire du métier :
    - Analyser la demande
    - Etudier la faisabilité de la demande
    - S'informer et informer des ressources existantes
    - Valider avec les porteurs de projets l'idée de départ
    - Construire une vision stratégique du projet
    - Choisir un axe directeur
  - Organiser le déroulement du projet / savoir faire du métier :
    - Planifier le déroulement du projet
  - Réaliser les actions du projet / savoir faire du métier :
    - Entretenir une dynamique
    - Accompagner la réalisation du projet
    - Redynamiser, remobiliser, réguler et faciliter
    - Communiquer à l'externe sur le projet
  - Suivre et évaluer les actions réalisées / savoir faire du métier :
    - Veiller au respect des objectifs en cours de projet
    - Terminer un projet et procéder à l'évaluation finale
    - Gérer les résultats d'un projet
  - Capitaliser, diffuser, démultiplier les résultats d'un projet
    - Faire partager les résultats d'un projet aux bénéficiaires potentiels

Les musiciens ont des difficultés dans la recherche des membres ainsi que dans l'organisation du temps libre à disposition pour répéter. Au début, il n'est pas évident de trouver une organisation qui permet de tenir compte des réalités professionnelles de chacun.

*Identification des fonctions de l'animation socioculturelle utiles à cette problématique.*

L'animation socioculturelle peut aider à faire connaître les activités et les projets du groupe de musique en direction de l'environnement externe. Elle peut également soutenir le développement et l'entretien de la communication, l'échange d'informations au sein du groupe de musique, de sa structure, de son espace de travail et aide à recueillir des informations utiles aux groupes de musique pour qu'ils puissent orienter leurs activités.

Emploi des fonctions principales suivantes :

- **Accompagnement dans la communication externe (fonction 6 du référentiel des compétences)**  
/ savoir être du métier :
  - ☐ Communiquer en direction des musiciens potentiels et de leur environnement
- **Accompagnement dans la communication interne (fonction 5 du référentiel des compétences)**  
/ sous-fonctions :
  - ☐ Accompagner les démarches de coordination des équipes de travail (groupes de musique) dans le cadre des relations avec les membres / savoir faire du métier
    - Structurer, organiser, dynamiser le fonctionnement du groupe de musique

### Stade 2-3

Au stade 2-3 les difficultés sont essentiellement liées à la gestion, aux transports, à des techniques nouvelles de composition ainsi qu'à la coordination de nouveaux projets.

A ce stade, la gestion des mises à jours Internet, et des plannings personnels reste difficile. Le groupe a la volonté de nourrir le site de « news » (mise à jour d'informations) et de rendre le site Internet vivant. Pour ce faire ils mettent en place des stratégies multimédia pour la promotion : photos, vidéos et démos. Cependant, la gestion des différents projets est conséquente et l'idéal souhaité du groupe n'est pas atteint. Faute de temps, faute de compétences.

*Identification des fonctions de l'animation socioculturelle utiles à cette problématique :*

Emploi de la fonction principale suivante :

- **Accompagnement dans la communication interne (fonction 5 du référentiel des compétences)**  
/ sous-fonctions :
  - ☐ Accompagner les démarches de coordination des équipes de travail (groupes de musique) dans le cadre des relations avec les membres / savoir faire du métier :
    - Structurer, organiser, dynamiser le fonctionnement du groupe de musique

Les transports pour les concerts restent un point important, le groupe se débrouille avec les moyens du bord (plusieurs véhicules empruntés aux amis, à la famille) qui engendrent de nombreux frais et des risques au niveau des assurances et des musiciens. La capacité de transport de ces véhicules n'est pas assez importante pour voyager seulement avec une voiture et l'énergie déployée à chaque concert pour trouver des solutions reste démesurée.

*Identification des fonctions de l'animation socioculturelle utiles à cette problématique :*

L'animation socioculturelle peut soutenir la conception, l'organisation et le développement du cadre de travail des groupes de musique.

Emploi de la fonction principale suivante :

- **Gestion et organisation de son cadre de travail (fonction 4 de référentiel des compétences)** /  
Sous fonction du métier :
  - ☐ Coordonner et assurer les activités « logistiques » liées aux activités d'animations / savoir faire du métier :
    - Gérer les moyens techniques disponibles et les équipements en fonction des activités mises en oeuvre

L'aspect technique des concerts live présente différentes difficultés. La première est la gestion du stress de l'organisation du concert. La deuxième réside dans la mauvaise connaissance des techniques de diffusion de la musique sur scène ainsi que la gestion du passage « local – scène » qui musicalement parlant, présente peu de points communs.

*Identification des fonctions de l'animation socioculturelle utiles à cette problématique :*

Cette difficulté transversale est importante. Sous forme de projet, l'animation socioculturelle peut appuyer au plan technique les groupes de musique dans l'apprentissage des techniques de diffusions et elle peut également faciliter grandement la gestion du stress d'un événement en soutenant les difficultés émotionnelles des musiciens.

Emploi de la fonction principale suivante :

- **Conception, organisation et accompagnement au montage de projets d'animation socioculturelle (fonction 2 du référentiel des compétences)**

La recherche de concerts représente, pour les groupes de musique, une activité difficilement réalisable sans l'appui de démos de qualité à présenter aux programmeurs. L'aspect financier peut être assuré d'une part par les cachets des concerts. Un investissement personnel important est également demandé aux musiciens. Cet investissement est lourd de conséquences en terme de charge économique pour les groupes et difficilement supportable sans l'appui de ressources financières externes.

*Identification des fonctions de l'animation socioculturelle utiles à cette problématique :*

L'animation socioculturelle peut apporter son soutien dans des démarches de recherches de fond, suite à la présentation d'un projet.

Emploi de la fonction principale suivante :

- **Gestion et organisation de son cadre de travail / sous-compétence du métier :**
  - Accompagner les démarches de recherche de financement et de gestion financière des activités / savoir faire du métier :
    - Organiser le processus de gestion financière des activités
    - Participer à la recherche de financement (sponsoring, mécénat, subventions)
    - Suivre l'évolution du budget et exercer un rôle de surveillance

La finalisation de produit ainsi que sa distribution posent problème. Les groupes doivent trouver des personnes ressources pour : la conception graphique à bas prix, la relecture des textes, le pressage ainsi que la vente. Cette coordination d'activités demande également au groupe une énergie considérable dans la mise en place d'un réseau et dans sa gestion.

*Identification des fonctions de l'animation socioculturelle utile à cette problématique :*

L'animation socioculturelle peut soutenir les musiciens et les groupes de musique à se situer par rapport à leurs actions, aux attentes et aux caractéristiques de leur environnement d'activité. Elle peut aider à problématiser une ou des situations pour en définir les axes stratégiques des actions à mener.

Emploi de la fonction principale suivante :

- **Analyse et identification de son environnement de travail / savoir faire du métier :**
  - Identifier les réseaux d'acteurs-clés (ceux qui sont incontournables, indispensables pour faciliter son action)
  - Travailler - entretenir le réseau de relations publiques

#### Stade 4

Au stade 4, la communication externe représente un enjeu important et la focalisation sur un nouveau projet en commun également.

La professionnalisation de certaines activités (distribution, booking ou label) a une incidence forte également sur le réseau de bénévoles du groupe préalablement constitué. En effet, les amis qui entouraient le groupe jusqu'à ce stade perdent de la considération au profit du système professionnel qui se met en place. Comment alors communiquer envers l'ingénieur du son « ami », qui était là depuis le premier concert, pour lui avouer que dorénavant le groupe de musique travaillera avec monsieur X, ingénieur son professionnel issu d'une grande école et qui possède plus de compétences que lui. Voilà un passage difficile à négocier, le deuil de l'ancien réseau et la mise en place du nouveau (à noter : cette rupture entre le réseau amateur et professionnel s'avalise dans le temps et n'est pas issu d'un changement soudain).

Le fait d'ouvrir le groupe sur l'extérieur et de partager le projet musical avec un label, provoque également quelques tensions. Le groupe pose certaines conditions, le label également. Ses conditions sont discutées, négociées. Toutefois, la difficulté à ce stade pour les groupes de musique réside dans la négociation et la nouvelle focalisation que les musiciens devront apporter au nouveau projet. La vision construite depuis quelques années par les musiciens sur leur projet est ancrée dans les mœurs du groupe et il est difficile pour ce dernier de s'extraire de cette vision au profit de la vision partagée avec le label.

*Identification des fonctions de l'animation socioculturelle utiles à ces problématiques :*

Emploi de la fonction principale suivante :

- **Analyse et identification de son environnement de travail / savoir faire du métier :**
  - ☐ Identifier les réseaux d'acteurs-clés (ceux qui sont incontournables, indispensables pour faciliter son action)
  - ☐ Travailler - entretenir le réseau de relations publiques
  - ☐ Identifier les axes, les évolutions, les tendances et les nouvelles orientations
  - ☐ Identifier l'aspect « coutumier » des différentes populations, des réseaux

Suite à la polarisation du groupe vers un réseau professionnel, ce dernier essuie quelques frais supplémentaires. Le passage du stade 2-3 au stade 4 a un prix. Si l'on considère que l'ingénieur du son veut être payé, que le technicien des lumières également et que l'agence de booking ou le label prend un pourcentage sur les concerts trouvés, le groupe voit ses capitaux diminuer de manière considérable, car les cachets des artistes, eux, n'ont pas forcément augmentés.

Les investissements sont également plus importants à ce stade. Les critères et les conditions d'enregistrement sont montés d'un registre pour tendre vers un produit radio diffusable. Les kilomètres parcourus pour les concerts augmentent et il devient meilleur marché pour le groupe de réfléchir à l'achat d'un bus, plutôt que de le louer. Le groupe a des besoins plus importants au niveau technique. Ces facteurs pèsent lourd dans le bilan financier du groupe en fin d'année, c'est pourquoi la majorité des groupes en sont encore à ce stade dans un processus financier d'input privé.

*Identification des fonctions de l'animation socioculturelle utiles à ces problématiques :*

Emploi de la fonction principale suivante :

- **Gestion et organisation de son cadre de travail / sous compétence du métier :**
  - ☐ Accompagner les démarches de recherche de financement et de gestion financière des activités / savoir faire du métier :
    - Organiser le processus de gestion financière des activités
    - Participer à la recherche de financements (sponsoring, mécénat, subventions)
    - Suivre l'évolution du budget et exercer un rôle de surveillance

Une difficulté majeure est également perçue par les groupes à ce stade : les droits d'auteur, gérés pour la plupart par la société SUISA et son affiliation.



*Stade 5*

Au stade 5, les difficultés restent majoritairement les mêmes qu'au stade précédent. Cependant, le temps devient le frein principal à gérer à travers les items suivants :

- La coordination de l'ensemble des projets reste une tâche importante mais difficile à réaliser faute de temps.
- Le groupe investit beaucoup de temps dans la préparation des « détails » qui font la différence. Le ratio investissement-impact n'est pas équilibré. En effet, le groupe a l'impression de fournir beaucoup d'efforts pour peu de résultats directs.
- Difficultés à hiérarchiser les priorités.

## **6.5 L'animation socioculturelle**

**L'animation socioculturelle a un rôle à jouer dans l'aide au développement  
des groupes de musique**

### 6.5.1 L'animation socioculturelle peut poser un diagnostic élargi

#### Brève mise en contexte :

Lorsque l'on aborde, en travail social et plus spécialement en animation socioculturelle, la notion de diagnostic, il faut revenir sur quelques notions fondamentales de projet pour comprendre les enjeux liés à la volonté d'établir un état des lieux dans la profession.

Depuis vingt ans maintenant, selon l'Institut d'études sociales à Genève<sup>28</sup>, le champ du travail social a multiplié les expérimentations visant à proposer :

Une approche plus globale des problèmes auxquels sont confrontés les groupes sociaux, afin de trouver des réponses mieux adaptées ;

Des modes d'intervention associant les habitants et les usagers afin de leur permettre d'intervenir dans les processus de décision les concernant.

L'approche de l'animation socioculturelle à travers ce travail, s'apparente fortement à une profession inspirée du travail social communautaire. Cette approche est plus globale. Les travailleurs sociaux sont présents par, pour et avec les usagers et la nécessité de prendre en compte les problèmes de manière collective au lieu de traiter seulement leurs conséquences individuelles, apparaît comme nécessaire. De plus, sur cette notion d'action collective, vient se greffer la rigueur d'une « gestion entrepreneuriale » où les logiques socio-économiques, politiques et techniques viennent se corréliser pour viser à la promotion d'un « développement social local ».

Pour se réaliser, le métier emploie une méthodologie qui repose sur la notion de projet, dans laquelle le diagnostic global (diagnostic social), a une place prédominante. En effet, ce terme un peu particulier est retenu pour désigner la phase préalable de tout projet d'intervention. Que se soit par mandat, ou encore à travers l'émergence d'un besoin social, il s'agit concrètement de se pencher sur la situation, les problématiques, pour en analyser soigneusement l'ensemble des aspects (politique, économique et social, les besoins cachés ou explicites, les ressources humaines, financières, matérielles, l'aspect historique du projet, les réseaux primaires et secondaires, la demande des acteurs, du mandat, l'idéalité (valeur, charte, déontologie, idéologie, éthique) de l'institution, des professionnels, personnelle, des acteurs, et les freins etc...) comme le stipule Nicole Evéquo<sup>29</sup> à travers le document de référence OGA-LA-RA.

La première phase d'action du projet peut se définir comme étant le diagnostic. Afin de découvrir les dominantes et les aspects contextuels importants de la situation, l'approche privilégiée ne doit être ni statique (elle s'intéresse au social latent autant qu'au social existant), ni pratiquée de l'extérieur (faite avec et par les acteurs sociaux concernés, elle constitue déjà une façon de les impliquer dans le projet).

Le diagnostic définit la problématique sociale du projet et aboutit par donner une réponse concrète à la question de départ : faut-il intervenir ?

Amiguet et Julier<sup>30</sup> (1996) présentent dans un document appelé « l'intervention systémique », un certain nombre de critères pouvant être observés dans le travail social. La connaissance des items ci-dessous aide, en terme de diagnostic social, pris dans la dominante du projet, à mieux intervenir dans la réalisation et la mise en place de l'action. Dans ce concept-ci, nous trouvons d'un côté l'ensemble des déterminantes qui permettent de définir la profession d'animation socioculturelle ainsi que la légitimité de l'action et, de l'autre, l'ensemble des items gravitant autour de la relation : travailleur social – client. Une fois ces items connus et problématisés, l'animateur peut répondre à la question légitime du sens de l'action et de l'intervention. Ses items sont :

<sup>28</sup> Institut d'études sociales – Genève / INTEREC- formation en travail social (SASC)

Le projet : *une orientation et une méthodologie pour l'animation socioculturelle*. Genève. 2005

<sup>29</sup> Evéquo, Nicole. *OGA\_LA\_RA gestion de projet en animation socioculturelle*. Module 2B. HEVS Sion. 2004

<sup>30</sup> Amiguet, Olivier, Julier, Claude. *L'intervention systémique dans le travail social*. 1996

0. Relation et connaissance des systèmes travailleurs sociaux et des systèmes clients
1. Cadre
2. Contexte
3. Demande
4. Jeu relationnel
5. Préconstruit
6. Pression
7. Symptôme
8. Temps

Du côté du terrain, le rapport de recherche « promotion de la santé et animation socioculturelle<sup>31</sup> » présente la réalité du diagnostic sur le terrain comme étant basée sur trois éléments incontournables dans l'action de la promotion de la santé. A travers les interviews menées auprès d'animateurs, les chercheurs ont observé ceci :

La communauté : les animateurs cherchent à comprendre quels sont les intérêts communs des groupes et qui permettent le renforcement de ses derniers dans la résolution de problèmes.

Le diagnostic local : certains animateurs et animatrices ont développé la capacité à effectuer des enquêtes, à collecter des données et à établir des diagnostics de situations locales.

La participation : l'animation socioculturelle appuie et soutient les populations dans leur projet, favorise le partage des connaissances et sollicite les groupes à devenir acteurs de leurs projets.

### *En résumé*

Théorie et pratique se rejoignent sur de nombreux points. Une des pistes d'intervention peut être le soutien de l'animation socioculturelle dans la pose d'un état des lieux communautaire auprès de la population cible du présent mémoire : le groupe de musique (à travers ses musiciens) ou l'entiers des groupes de musiques sans locaux (exemple).

Il n'existe pas de réel document montrant des difficultés transversales communes à chaque groupe. Les animateurs socioculturels, sous l'impulsion d'un mandat, d'une volonté privée, ou d'un intéressement personnel, peuvent mener un diagnostic eux-mêmes.

Cependant, le diagnostic doit répondre à certains critères pour entrer dans une démarche d'animation socioculturelle professionnelle.

Le premier critère peut être la participation des musiciens au diagnostic. Cette première étape de contact et d'échange est réellement importante. En effet, l'un des enjeux principaux à ce stade réside dans la capacité de l'animateur à intégrer, dès le départ du projet, des forces vives, des acteurs primaires, dans le projet qui visera à être promu comme étant le leur.

L'échantillonnage représente le deuxième enjeu ; il est important que l'étude portée soit transversale et communautaire. La problématique, s'il y en a une, doit être construite de manière globale. Un diagnostic qui viserait un changement sociétal, pourrait difficilement se construire sur un seul avis.

Le troisième enjeu peut prendre forme sous l'item du processus. Le diagnostic, comme démontré ci-dessus, prend place en début de projet. Un processus clair, tiré d'une méthodologie fiable, guide l'animateur dans les premières recherches.

<sup>31</sup> Bender, Gabriel. Pham, Patricia. *Promotion de la santé et animation socioculturelle*. Rapport de recherche. HEVS – Institut santé social, unité développement local. Sion. 2006

## 6.5.2 L'animation socioculturelle peut faciliter l'utilisation des ressources du groupe de musique

L'animateur socioculturel est, par sa présence au sein des collectivités, un facilitateur qui prend conscience de l'importance du processus social de reconnaissance des communautés et qui permet aux individus une mobilisation de leurs ressources afin de satisfaire leurs besoins, régler leurs problèmes et donc de développer la capacité à maîtriser leur existence.

L'animation socioculturelle travaille dans le sens de la promotion de la santé. Je cite Gabriel Bender et Patricia Pham, qui cite Antonovski : « Oeuvrer dans le sens de la promotion de la santé, ce n'est pas traiter seulement des problématiques de prévention, c'est surtout permettre aux collectivités d'entrer dans un processus – salutogène – comme défini par Antonovski. Sa théorie du – sens de la cohérence – se base sur l'évaluation, plus ou moins grande, par une personne, de la cohérence de ses actions et du monde. Cela se réalise si l'individu reçoit la connaissance qui lui permet d'évaluer et d'analyser sa situation (Compréhensibility), ce qui lui donnera la possibilité de prendre des décisions et donc d'affirmer un pouvoir sur sa vie (Manageability-self efficacy), et ainsi devenir capable de faire face aux situations de vie (Meaning). Agir sur les facteurs qui déterminent la santé, implique une connaissance des ressources disponibles et leur accessibilité ».

Le développement des ressources et l'aide au développement des ressources des groupes de musique résident pour une part dans la qualité de l'interaction sociale de l'animateur, sur le collectif des groupes. L'intérêt de ce travail de proximité se reflète à travers les compétences de l'animateur qui coache la démarche et la population participant à l'expérience à travers un certain nombre d'étapes et qui, volontairement, inverse progressivement le « pouvoir », et le « savoir » sur le collectif, afin que ses deux dominantes appartienne totalement au groupe. Ce collectif devient alors non seulement compétent, mais également responsable et augmente alors considérablement ses ressources propres. Cette facilitation de la cohésion continue, employant notamment le diagnostic comme outil (cité plus haut), a un effet et un impact réel sur la capacité du collectif à développer ensemble des structures favorables à la santé, dont des ressources propres.

L'animateur socioculturel qui développe une action axée sur la santé, doit permettre au collectif de groupes de créer ses propres ressources. Pour ce faire, l'animateur socioculturel doit, dans un premier temps, connaître les problématiques (phase 1, du diagnostic) et donner du sens à son approche professionnelle. Développer une action axée sur la santé, nécessite également une volonté de compréhension du vécu du collectif. Lorsque l'animateur mobilise le collectif vers plus de santé, vers une augmentation des ressources propres, vers plus de maîtrise de choix dans la destinée de la problématique, l'animateur initie des démarches socioculturelles dites de participations. Ses démarches contribuent significativement à la volonté qu'a l'animateur sur le collectif, c'est-à-dire : tenter de leur permettre de trouver des réponses appropriées à leurs besoins, des ressources nouvelles et ciblées.

Cependant, comme le confirme Boukhari (1994), viser à développer les ressources du collectif groupal, c'est bien plus qu'informer et communiquer. En effet, pour connaître cette communauté et entretenir des contacts positifs, il faut se servir de l'expérience comme d'un outil essentiel pour la progression de cette communauté. Le fait de se rapprocher des collectifs, de former, d'échanger des outils de gestion, d'organisation, de communication etc..., et d'entretenir le contact, implique activement certains membres de ce collectif et favorise ainsi un changement réel de comportement. Certains musiciens dans ce collectif passeront de spectateurs passifs, à acteur du changement, acteur de leur propre changement ; en passant par l'agrandissement de leur réseau personnel jusqu'au développement de compétences nouvelles. Plus de ressources pour le musicien signifie, en des termes détournés, plus de ressources pour la communauté de musiciens, le groupe.

La santé peut être perçue, selon le rapport « Mode de vie sain<sup>32</sup> », comme étant la capacité d'un individu à se développer, à poursuivre ses objectifs, à acquérir des nouvelles ressources à travers les connaissances et les compétences.

L'un des éléments clés de la promotion de la santé est la théorie de l'apprentissage social. Le changement à l'intérieur même de ce concept est décrit comme étant le produit de l'interaction entre les individus et leur

<sup>32</sup> Rapport Mode de vie sain : Rehausser l'efficacité des approches axées sur le mode de vie pour améliorer la santé. Santé Canada. 2000

environnement. L'un des changements importants réside dans la vision que possède le collectif et sur l'attente qu'il place sur les conséquences de ses différents comportements. L'autre changement réside dans l'interaction continue entre son comportement, l'environnement et l'influence de l'un sur l'autre.

A travers la mise en place de contrat de proximité dans la situation d'une location de local de répétition, par exemple, entre le bailleur et le groupe de musique, l'animateur joue un rôle important entre le comportement des musiciens et leur environnement (cité plus haut). J'explique ; la thématique des locaux de répétition est associée à de nombreuses difficultés d'ordre relationnel entre le bailleur et le groupe (locataire). Le groupe, dans sa quête de stabilité et dans sa volonté de trouver un local, vient d'agrandir son réseau en trouvant un propriétaire. Cette ressource a été difficile à trouver. Le groupe désire exploiter à moyen, voire à long terme, cette ressource. A ce moment-là, aux prémisses des relations bailleur-locataire, l'animateur propose la mise en place d'un contrat de proximité entre ses deux entités. Ce contrat a deux effets : en premier lieu, l'animateur « forme » le groupe de musique dans la gestion, la communication et l'entretien de son propre réseau. Ce qui a une incidence directe dans l'entretien des ressources propres aux groupes (environnement). L'animateur démontre, à travers cet outil, la volonté d'apprentissage (comportements) du groupe sur le processus, mais il fixe également le « processus à respecter » à travers les notions de conditions envers le groupe de musique. Pour ce faire, il fait poser aux groupes un certain nombre de conditions et de comportements pouvant être bénins ou malins sur les relations bailleur-locataire afin d'entretenir les ressources propres au groupe de manière durable.

Toutefois, ce modèle dit participatif, proposé dans les paragraphes ci-dessus, a ses propres limites. Notamment celles avancées par Meister (1973) : « chacun a ses propres raisons pour participer à une activité. L'approche socioculturelle facilite la réunion de personnes qui sont prêtes à apprendre les unes des autres, à débattre de leurs opinions et à élargir leurs visions des problèmes ». En d'autre terme, les notions de communauté ne touchent de loin pas l'entier de la population selon Meister Ce qui peut laisser croire que certains individus de groupes de musique ne seraient pas intéressés par les possibles démarches de l'animation socioculturelle. Il faudra alors se tourner vers d'autres modèles pour espérer faire bénéficier aux musiciens de nouvelles ressources.

### 6.5.3 L'animation socioculturelle peut soutenir les compétences des groupes de musique

#### Le référentiel des compétences au service de la musique rock

La pratique de la musique rock a considérablement élargi ses territoires et ses champs d'intervention. Cette pratique, face à la chute des prix en flèche des nouvelles technologies, étoffe des nouveaux champs d'action, comme le home studio (studio professionnel à la maison) par exemple.

Toutefois, lorsque les musiciens font référence à la scène alternative, ils ne parlent jamais de structures faïtières ou autres associations de musiciens, sur un territoire plus étendu qu'une ville. Cette progression de la scène rock, scène alternative, ne se traduit actuellement ni par une mise en commun des expériences, ni par des débats de musiciens à musiciens. Aucune analyse suffisamment structurée, n'archive de manière durable les expériences.

L'absence d'une organisation des milieux de la musique alternative, au plan romand ou national, a réduit la visibilité de nombreuses expériences éclatées sur l'ensemble des territoires.

Pour ce faire et afin de valoriser et promouvoir cette activité envers différents publics cibles (musiciens, politiques, etc...), un animateur socioculturel pourrait inscrire les musiciens dans une démarche de capitalisation des acquis, à l'aide d'un outil important : le référentiel des compétences (cf : concept).

Cet outil important devrait :

- Valoriser la pratique de la musique rock, alternative auprès des milieux et des collectivités publiques susceptibles de s'y intéresser
- Renforcer la présence des musiciens de la scène alternative et faire valoir leur point de vue dans les discussions, débats, échanges, aménagements, consultations, etc...

Le référentiel des compétences s'inscrirait alors dans une démarche de projet dite macro (supra régional par exemple).

Au contraire, de manière locale, l'animation socioculturelle pourrait, dans un deuxième temps, employer le référentiel des compétences pour :

- Situer un musicien dans sa pratique musicale
- S'aider du référentiel pour diagnostiquer et identifier des besoins de compétences des musiciens

#### L'apprentissage par les pairs et l'autoassistance au service des groupes de musique

Mettre en réseau pour partager les compétences peut apparaître comme un troisième axe relativement important. Les experts en développement se réclament bien souvent d'un vieux proverbe chinois, « qui donne un poisson à un homme le nourrit pour une journée ; qui lui apprend à pêcher le nourrit jusqu'à la fin de ses jours ». L'animation socioculturelle, en ce sens, ne doit pas apporter de solutions toutes conçues, mais des solutions reposant sur le principe du type de l' « autoassistance » pouvant porter ses fruits. L'Organisation de coopération et de développement international (OCDE) le Centre de recherche pour le développement international (CRDI) parle de deux théories importantes dans le développement de compétences<sup>33</sup> : l'apprentissage par les pairs et l'autoassistance. Ces deux concepts ont un point commun : l'interaction.

Les interactions entre les musiciens influencent les processus d'apprentissage. De manière plus spécifique, plusieurs recherches se sont intéressées aux liens entre les interactions. Ces interactions, notamment sous la forme d'échange d'informations et de ressources, favoriseraient le traitement cognitif. Dans une perspective socioculturelle d'inspiration vygotkienne, le discours se construirait dans l'interaction ; devoir expliquer à un autre musicien permettrait de construire une signification commune de la situation (co-construction) et favoriserait un enrichissement mutuel. De plus, les discussions et les conflits stimuleraient la curiosité et la motivation pour apprendre. Toutefois, certaines interactions peuvent ne pas être profitables. Le contexte dans

<sup>33</sup> Rapport trouvé sur : [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/buchs/PCeline07/these\\_Buchs.pdf](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/buchs/PCeline07/these_Buchs.pdf) (Visité le 2 septembre 08)

lequel s'insèrent les relations et la manière dont les relations sont gérées peuvent entraver les aspects potentiellement bénéfiques des comportements.

L'animation socioculturelle a comme volonté de créer du contact et des interactions entre les groupes de musique. Concrètement, nombreux sont les postes d'animateurs qui touchent au domaine de l'événementiel musical, de près ou de loin. L'action entreprise pourrait se définir sur le terrain comme étant la rencontre de deux groupes lors d'une soirée concert. Le premier groupe réaliserait sa première scène et le deuxième groupe, plus expérimenté jouerait le rôle de « parrain ». Un des objectifs de l'animateur serait alors de créer un climat de confiance pour la rencontre des musiciens et des temps d'échanges propices à l'apprentissage partagé.

## 7. Conclusion

La finalité de l'enquête a été de théoriser une démarche naturelle et peu partagée entre les populations cibles : la pratique du rock et son développement par les groupes de musique. En allant puiser dans différents domaines liés à la fonction de développement, ce présent travail à chercher à éviter la réduction des objectifs, des compétences, des ressources et des difficultés des groupes de musique à des explications trop simplistes.

Dans un premier temps, l'analyse propose aux lecteurs des matériaux empiriques, calqué sur des théories empruntées aux équipes de travail, en vue de situer le groupe de musique à travers une évolution progressive : la quête de maturation. Cet item est l'élément principal de l'entier du travail. En effet, chaque élément théorique a été employé à travers une mise en perspective de maturation et de temps. La temporalité peut être expliquée dans ce présent mémoire n'ont pas comme étant réduite à une notion de durée, mais plutôt marquées par la mobilisation et démobilitation de certaines compétences, l'apparition de nouvelles ressources ou encore la confrontation ou non à certaines difficultés L'entier des items rattachés aux objectifs des groupes et à leurs activités, à un moment donné.

Les interviews ainsi que la biographie partagée sont des documents très représentatifs des populations de la scène rock. Les groupes de rock, mettent en avant un ensemble ordinaire de pratiques, celles des musiciens qui jouent dans l'ombre de l'industrie musicale et des médias. Les analyses ci-dessus ont été ciblés et permettent de situer les groupes à travers un modèle de développement prenant en compte des déterminantes familiaires à l'animation socioculturelle.

L'analyse de l'étude démontre que les groupes de musiques peuvent être considéré comme étant des équipes de travail au service d'un projet. L'entier des fonctions principales des équipes de travail est employé par les groupes de musique au sein de leurs organisations, de leurs pratiques. Les groupes de musique développent majoritairement et graduellement un sentiment commun d'appartenance, en passant dans leur début par un groupe plus éclaté pour enfin arriver à une « totalité » représentative de la pensée commune. Cette « totalité » à un stade de maturation avancé est tellement en place, que l'ont peut avoir l'impression que le groupe fonctionne comme étant une seule personne. Le pilotage à ce stade est réalisé par l'ensemble des membres du groupe à un moment ou un autre, selon les projets, selon les disponibilités. Dans leur processus de recrutement et afin de remplacer les membres défaillants ou partis ailleurs, les groupes de musique s'aident de la fonction de cooptation dans la prospection de nouveaux éléments. La cohérence chez les groupe de musique est peu présente au début du processus, cependant elle se développe relativement rapidement et souvent proportionnellement aux nombres de tâches que les groupes doivent effectuer. Le musicien entretient personnellement des objectifs propres qui vont dans le même sens que l'objectif ou les objectifs des groupes. Une fois cet objectif partagé, les groupes de musiques se maintiennent orientés vers ce dernier facilement si le groupe est à un stade de maturation avancé ou plus difficilement si le groupe est à un stade de maturation primaire. Un puissant mobilisateur des groupes de musique peut se traduire comme étant le résultat des actions entreprises mais pas que : la reconnaissance joue un rôle également important sur la mobilisation. Le non-activisme pour les groupes de musique est perturbant, ses derniers face à eux-mêmes, sans nouveau projet ou challenge, se démobilisent envers le projet musical global.

L'analyse transversale réalisée démontre également que les groupes de musique traversent les mêmes stades de maturation que les équipes de travail. Au stade 1, le groupe est potentiel, ce n'est pas encore une équipe de travail rassemblant toutes les caractéristiques qu'on lui confère. Les liens interpersonnels sont faibles et les membres ont peu d'interaction entre eux. Les objectifs ne sont pas partagés par l'ensemble du groupe. Au stade 2-3, une conscience collective apparaît peu à peu et les membres sont plus responsables envers eu même, les autres et le projet musical. Le groupe commence à s'identifier à ce stade à un projet en commun et s'organise autour de ce dernier. Les membres ont conscience d'une appartenance collective. Au stade 4, le groupe, vu son niveau de cohésion, peut supporter des conditions extrêmes. La délégation apparaît clairement et l'autoévaluation fait son apparition. Au stade 5, l'expérience acquise joue un rôle important. Le groupe à ce stade innove et se forge des scénarios de réponse rapide aux diverses situations qui se présentent.

Les groupes possèdent certaine ressource, certaine richesse déjà au début du projet à un stade de maturation primaire et augmentent en nombre et en qualité leurs acquis. L'analyse met également l'accent sur la notion de liberté (liberté d'action, liberté de création). En effet, si les groupes possèdent des ressources propres, ses derniers disent avoir incontestablement plus de libertés. Les expériences réussies, l'atteinte des objectifs et d'une certaine manière « le besoin de reconnaissance » (ne fait pas partie intégrante de ma recherche) comblé, les groupes améliorent leur enthousiasme envers le projet musical.

En ce qui concerne plus spécialement les compétences, l'analyse pose également une identification globale de ses dernières. Les compétences des groupes de musique évoluent aux grès des expériences et des activités et la répétitions d'activités de même type permet aux groupes d'accroître leurs connaissances des différents contextes

dans lesquelles les compétences s'inscrivent. Leurs compétences ne sont pas figées mais évoluent de la même manière que les compétences évoluent au sein des équipes de travail.

Les musiciens font face à des difficultés d'ordre stratégiques et essuient des problématiques à travers leur quête de maturation financière d'une part et matérielle d'une autre.

Pour terminer l'étude démontre que l'animation socioculturelle devrait dans un premier temps poser un diagnostic élargi sur les notions de compétences, de difficultés, d'objectifs ainsi que de stades, et pourrait également entreprendre des démarches plus poussées à travers des items élargis. À travers les modèles de promotion de la santé, l'animation socioculturelle devrait également soutenir les groupes de musique dans la gestion de ressources dans son utilisation et dans son organisation. En ce qui concerne les compétences, l'animation socioculturelle à travers la pose et l'emploi d'un référentiel de compétences propres aux groupes de musique pourrait soutenir les musiciens à travers de nombreux axes proposés dans la partie retour sur les hypothèses. Pour terminer, le projet et sa méthodologie peuvent se mettre au service de l'animation socioculturelle pour que cette dernière puisse offrir un soutien aux groupes de musique en vue de changer *avec et par* les groupes de musique, les difficultés que ces derniers traversent, en améliorations contextuelles durables.

## Moi, apprenti chercheur

La finalité du travail de recherche s'est toujours située pour ma part, dans une quête d'utilité personnelle à travers la thématique abordée.

Ce mémoire m'ouvre des perspectives socioculturelles intéressantes à un niveau professionnel et de manière privée. Il complète de nombreux projets que je mène actuellement en vue de dynamiser la scène alternative valaisanne et vient renforcer l'une ou l'autre intuition avancée.

L'utilité et la volonté de tendre vers un document de travail ouvrant des pistes qui mêlent théories et pratiques, a été le puissant mobilisateur de ma motivation. Cet enjeu mêlé à celui plus académique demandé par la HEVS-SO, ont balisé incontestablement le cheminement que j'ai emprunté pour arriver à ce travail. Un regard important d'évaluation continue a été porté fréquemment sur un retour aux objectifs cités dans la partie méthodologie, afin de me situer, de recadrer l'entier du projet pour tendre vers sa définition préalable. Cependant, je note quelques écarts entre l'idéalité du travail souhaité et son résultat final. Notamment la masse de travail accomplie directement sur l'animation socioculturelle qui est devenue moindre que préalablement définie.

Je pense également que ce document ouvre à une utilité plus large. En effet, ayant déjà eu le loisir de partager des bribes d'éléments d'analyses avec des musiciens, je soutiens que ce document peut aider ces derniers à se situer dans leur pratique de la musique rock. Il propose à l'animation socioculturelle des pistes d'interventions professionnelles qui peuvent être non seulement utiles à des animateurs socioculturels mais également à de nombreuses associations oeuvrant dans le domaine des musiques actuelles voulant s'essayer à une approche socioculturelle et participative.

En ce qui concerne la question de l'utilité, je suis très satisfait du travail effectué. Cependant, quelques éléments méthodologiques moins maîtrisés ainsi que certaines projections trop ambitieuses (mauvaise pré-évaluation du travail à effectuer) sont venues pimenter l'élaboration du document.

Lors de la phase de projet de mémoire, j'ai consciemment choisi une thématique par apport aux impacts qu'elles pourrait avoir sur mon environnement (lieu de travail, développement de projet, milieu associatif et intéressement personnel de musiciens). J'ai longtemps été convaincu que cette multiplicité d'expériences agirait positivement sur le déroulement du processus méthodologique du mémoire. Mais avec un certain recul ces différentes visions ont pollué quelques phases naturelles en les complexifiant.

Le projet de mémoire été ambitieux et le nombre d'hypothèses posées importantes. Certaines réponses aux hypothèses sont complètes et je m'en satisfais. Toutefois, quelques hypothèses sont bancales et souffrent d'un manque de structuration notable dans l'explication de leur réponse. Si je m'attarde de plus près à l'élaboration d'hypothèses, je m'orienterai dans un travail similaire futur, sur un document comportant moins d'hypothèses à vérifier mais possédant plus d'indicateurs permettant d' étoffer des éléments d'analyse plus complets et structurés.

Dans la partie purement analytique du mémoire, je n'ai avancé aucun postulat sans argumentation directe des groupes de musique venant soutenir les avancées théoriques mises en place. Ce mode de fonctionnement m'oriente vers deux sentiments. L'un plus négatif, qui consisterait à me remettre en question dans le statut d'expert que je devais endosser pour la réalisation de ce document, à pointer un certain manque de confiance personnel dans la définition d'éléments pratico théoriques et l'autre, plus positive, qui mettrait en avant la valeur scientifique et la preuve des théories avancées dans le travail. En prenant en compte ces deux remarques, je suis convaincu que l'aspect trop scientifique du mémoire dans cette phase provoque certaines lourdeurs de lisibilité pour les lecteurs.

J'ai d'une part sous-évalué le temps d'investissement demandé aux groupes de musique lors des différentes phases d'interviews et au contraire j'ai surévalué mes compétences d'animateur pendant le temps de ces interviews. Cette mauvaise évaluation a eu deux impacts directs sur le travail. Le premier peut se décliner comme étant la dégression en qualité des propos des musiciens dus à la longueur des entretiens. Le deuxième impact porte sur le partage des temps de paroles entre les musiciens. Il m'était souvent difficile de couper certains leaders d'opinions et de paroles pour laisser place à des musiciens au profil plus discret, ce qui se ressent parfois dans la diversité des réponses des personnes interviewées.

Je suis extrêmement satisfait et fier d'avoir pu mener à bien cette expérience jusqu'au bout, en respectant les objectifs temporels que je m'étais fixé. Je pense avoir effectué un travail en profondeur ce qui m'a ouvert l'esprit sur une multitude de thématiques nouvelles et à présent, connues. Cet ouvrage et son processus m'ont permis de

coordonner des activités de recherches pointues, mêlant des domaines de compétences diverses, regroupées sur une population mouvante et diversifiée. Il est vrai que le mémoire en état est encore peu exploitable, faute de temps, mais je reste sur le sentiment que ce dernier est l'ébauche de futurs projets.

Mise à part le côté critique légèrement polarisé négativement plus haut, je pense que ce travail est de qualité car les dires des groupes et l'emprunt des différentes théories restent fidèle aux auteurs. La construction de l'analyse est somme toute logique et je partage l'avis que pour un premier essai de ce type, les erreurs commises sont minimales face à la quantité de travail réalisée. Toutefois, je pense que la force de ce mémoire réside dans son côté scientifique respecté, et dans la qualité de développement des outils de récoltes de données ainsi que dans le traitement des informations récoltées. Les étapes méthodologiques ont été respectées, ce qui constitue un atout important dans la validité scientifique du mémoire. Les diverses rencontres ont constitué une richesse personnelle importante à mes yeux, une ouverture non négligeable.

Pour terminer, je remercie l'ensemble des musiciens qui ont partagé un bout de l'aventure à mes côtés et les groupes Fleuve Congo, Downless, Orchidée et I The Decider pour le temps mis à disposition, mes lecteurs : Marie Héritier, Sylvie Coia et Lenzo Jean-Marc ainsi que mon directeur de mémoire Gabriel Bender pour la liberté d'action qu'il m'a laissée. KEEP ON ROCKING !

## 8. Bibliographie



### **Dynamique d'équipe**

- Anzieu, D. Martin, J-Y. *La dynamique des groupes restreints*. Presse Universitaire de France. Paris. 1968
- Devillard, Olivier. *La dynamique des équipes*. 2<sup>ème</sup> édition. Edition d'Organisation. Paris. 2000-2003
- Mucchielli, Roger. *Le travail en équipe. Clé pour une meilleure efficacité collective*. ESF. Issy-les-Moulineaux. 2007
- Proulx, Jean. *Le travail en équipe*. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy (Québec). 1999

### **Animation Socioculturelle**

- Bender, Gabriel. Pham, Patricia. *Promotion de la santé et animation socioculturelle*. Rapport de recherche. HEVS – Institut santé social, unité développement local . Sion. 2006
- Evéquo, Nicole. *OGA\_LA\_RA. Gestion de projet en animation socioculturelle*. Module 2B. HEVS Sion. 2004
- Evéquo, Nicole cite Gilliet. *Rôles et Fonctions de l'ASC*. Module G8. HES-SO Valais. 2008
- Gillet, Jean-Claude. *Formation à l'animation. Agir et savoir*. L'Harmattan. Paris. 1998
- Libois, Joëlle. Wicht, Laurent. *Travail social hors murs. Créativité et paradoxes dans l'action*. Ies édition. Genève. 2004
- Migon, Jean-Marie. *Le métier d'animateur*. Alternatives sociales. Paris. 1999
- Moser, Heinz. Emanuel Müller. Wettstein, Heinz. Willener, Alex. *L'animation socioculturelle. Fondements, modèles et pratiques*. IES Edition. Genève. 2004
- [www.anim.ch](http://www.anim.ch). Site de la plateforme romande de l'animation socioculturel. (Visité le 25 avril 08, Visité le 26 août 08)

### **Compétences**

- Flück, Claude. Le Brun Choquet, Catherine. *Développer les emplois et les compétences. Une démarche des outils*. INSEP Editions. Paris. 1992
- G. Pineau. B. Liétard. M. Chaput. *Reconnaître les acquis. Démarches d'exploration personnalisée*. Editions Universitaires U.N.M.F.R.E.O. Paris-Québec. 1991
- Le Boterf, Guy. *Construire les compétences individuelles et collectives*. Editions d'Organisation. Paris. 2000
- Lévy-Leboyer, Claude. *Le Bilan de compétences*. Les éditions d'organisations, 1993
- L'Organisation de coopération et de développement international. *Rapport sur le développement des compétences*. [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/buchs/PCeline07/these\\_Buchs.pdf](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/buchs/PCeline07/these_Buchs.pdf) (Visité le 2 septembre 08)
- Tartar Goddet, Edith. *Développer les compétences sociales des adolescents*. Paris. 2007

## Méthodologies

Berthier, Nicole. *Les techniques d'enquête en sciences sociales. Méthode et exercices corrigés*. 3<sup>ème</sup> Edition. Armand Colin. Paris. 2006

Filloux, Jean-Claude. *Analyse d'un récit de vie*. Presse universitaire de France. Paris. 2005

## Culture et divers

Amiguet, Olivier, Julier, Claude. *L'intervention systémique dans le travail social*. L'Harmattan. Paris. 1996

Boucher, Manuel. Vulbeau, Alain. *Émergences culturelles et jeunesse populaire*. L'Harmattan. Paris. 2003

Denut, Eric. *Musiques actuelles, musique savante, quelles interactions ?* L'Harmattan. Paris. 2001

Haute école santé-social valais. HEVs 2. *Référentiel des compétences génériques et effectives des trois filières de formation du travail social*, EE04. Mars 2004

Rapport mondial sur le développement humain (PNUD) (1990) cité par l'article online : *Développement humain : définition, concept et aperçu général*. [http://cfapp2.undp.org/rbas/ahdr/FR\\_AHDR/Chapter1Fr.pdf](http://cfapp2.undp.org/rbas/ahdr/FR_AHDR/Chapter1Fr.pdf). (Visité le 17 janvier 08)

## Ressources et Expériences

Bender, Gabriel. Pham, Patricia. *Promotion de la santé et animation socioculturelle*. Rapport de recherche. HEVS – Institut santé social, unité de développement local, Sion. 2006

Besseyre des Horts, Charles-Henry. *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise. Concepts et outils*. Les éditions d'organisations. Paris. 1988

Charte d'Ottawa, Première conférence internationale pour la promotion de la santé, OMS, 1986

Piguet, Catherine. *De l'autoformation à l'organisation qualifiante. Nouvelles perspectives de développement des ressources humaines*. Loisirs et pédagogie. Pully. 2001

Rapport d'ATOL, sous la direction de Patrick Vanderhulst et Méschac Bilbubi ULENGABO, 7 mars 2003. <http://www.atol.be/port/rdc/documents/SERACOBIAURapportSEMINAIRE.pdf> (Visité le 5 mars 2008)

Rapport Mode de vie sain. *Rehausser l'efficacité des approches axées sur le mode de vie pour améliorer la santé*. Santé Canada. 2000

## 9. Annexes

# Annexe 1

## Le groupe : I The Orchidown Fleuve

I The Orchidown Fleuve est le groupe réunissant tous les objectifs, les ressources mobilisées, les difficultés ainsi que l'ensemble des activités à travers les différentes étapes de maturation des quatre groupes sollicités. Le groupe représente la réalité traversée de : I The Deciver, d'Orchidee, de Downless et de Fleuve Congo.

Note : la finalité du travail de synthèse qui suit est de donner une temporalité ainsi qu'une logique d'action sur le processus de maturation des groupes. Il se base sur les interviews de : I The Devicer, d'Orchidee et de Fleuve Congo, ainsi que sur la biographie réalisée en illustration de la thématique de Downless.

### Etape 1 : La Cave

*Caractérisée par la recherche d'un local, de membres, et par une volonté de produire une musique propre.*

I The Orchidown Fleuve décide de reprendre quelques reprises, puis, peu de temps après, compose quelques morceaux. Le groupe ne peut plus rester dans le local qu'il avait trouvé car il éprouve de nombreuses difficultés : le loyer est trop cher, les voisins n'acceptent plus le bruit sourd des guitares, la gare est à quarante minutes à pied et les tensions avec les groupes colocataires commencent à peser lourd. Les membres se mettent alors à la recherche d'un autre local. Ils en trouvent un, de rêve, bon marché, mais laissé à l'abandon. Ils se mettent en branle pour le restaurer.

En cours de route, le batteur, lassé de la situation, quitte le groupe. Les membres restants demandent autour d'eux si quelqu'un veut jouer de la batterie, mais sans succès. De plus, personne ne connaît quelqu'un susceptible de jouer de la batterie.

C'est alors qu'ils se disent : « Et si nous allions mettre une annonce de recrutement ». Une fois le local terminé, un batteur répond à leur annonce. Ils on rendez-vous pour jouer ensemble. Le feeling passe tout de suite, mais le batteur n'est pas vraiment à leur niveau. Peu importe : « il est de la région, il a le même goût musical que nous » se disent-ils. Et ils l'engagent de suite.

Leurs compositions sont très basiques, elles sont adaptées aux compétences musicales du groupe. Pour composer : chacun amène son idée et les parties sont négociées ensemble.

Le premier concert arrive à grands pas et le matériel du groupe, fait de bric et de broc n'est, à leurs yeux, pas suffisant pour le jour J. C'est alors qu'ils cotisent et effectuent leur premier achat en commun. Du côté financier, c'est un peu juste. Heureusement pour eux, un groupe serait intéressé à les rejoindre dans leur local pour partager le lieu de répétition. Pour de simples raisons financières, ils acceptent, mais pas question d'avoir d'ennuis cette fois-ci. Alors ils établissent un programme de répétition ainsi qu'un règlement interne portant sur la conciergerie des lieux et le respect du matériel en commun.

### Etape 2 : Ouverture sur l'extérieur

*Caractérisée par la volonté de jouer en concert, d'avoir une page internet, d'enregistrer une démo, et d'envisager la création d'un CD.*

Le premier concert arrive à grands pas pour I The Orchidown Fleuve. Le groupe est prêt mais sa tâche n'est pas si facile. En effet, non seulement ils doivent être prêts musicalement, mais ils ont également la lourde tâche d'assurer la co-organisation. En effet, le centre de loisir de la ville est partant pour leur permettre de réaliser le projet, mais à certaines conditions.

C'est donc parallèlement à leurs répétitions que le groupe s'affaire à mobiliser leur réseau, à créer les affiches et les flyers, à les distribuer et à monter une équipe de bénévoles pour le jour J. Reste encore un souci de taille : comment emmener le matériel musical à la salle de concert sans moyen de transport ?

Suite à leur première expérience musicale, le groupe est plus que motivé à trouver d'autres dates, mais il leur manque un moyen efficace d'exporter, à l'extérieur de leur local, la musique qu'ils produisent. C'est alors qu'ils

discutent avec leur entourage de la possibilité d'enregistrer une démo (CD de quatre titres, qui fait office de carte de visite).

Il se trouve que dans leur réseau, il y a un musicien plus expérimenté qui accepte de leur venir en aide et qui se porte garant de la réalisation technique du produit rêvé.

Deux mois plus tard, nous les retrouvons dans un home studio (studio personnel, peu équipé) pour enregistrer la démo. Préalablement à l'expérience, I The Orchidown Fleuve, a finalisé les textes des chansons, préparé quelques secondes lignes de voix et de guitare supplémentaire à la maison (remarque : la technologie informatique permet aujourd'hui sans difficulté d'ajouter ou d'enlever des lignes de guitares de voix lors d'un enregistrement). Pour la pochette, c'est un proche qui l'a réalisée.

Malheureusement, une fois le produit fini, les musiciens ont quelques regrets : la musicalité n'est pas au rendez-vous et la qualité de la démo ne permet pas de se faire une réelle idée de la musique du groupe.

Deux ans plus tard, la maquette n'est plus à jour et les musiciens, à travers la vingtaine de concerts réalisés, ont économisé en vue de réaliser un produit plus sérieux, un produit dans un studio professionnel. Pourquoi pas une nouvelle démo, ou alors un album ? Le choix est difficile.

Parallèlement à cette réflexion, le groupe crée ses premières pages internet. Tout d'abord ils créent une page Mx3, puis une page Myspace. Maintenant que la réalisation du disque est proche, ils pensent même à un site internet. Sur la page Myspace, le plus doué en informatique des quatre s'attelle à la tâche d'entretien du site : mise à jour des dates de concerts, ajout des morceaux faits par le groupe, création d'une petite biographie etc...

### **Etape 3 : Volonté de Professionnalisation des produits**

*Ce stade est caractérisé par la volonté des musiciens à enregistrer de nouveaux produits de manière professionnelle, il n'est plus question d'être organisateurs de concerts sauf pour d'éventuelles questions financières. C'est le stade de la recherche de solutions pour les déplacements en concerts, la volonté également de professionnaliser le show live et de développer une ligne graphique ainsi que des produits annexes. Le groupe a la volonté de s'ouvrir au pays entier et se donne les moyens pour réaliser ce pas.*

Nous retrouvons nos musiciens dans un studio professionnel, où l'enjeu financier reste important. Ils se sont préparés pendant de longs mois et ont enregistré avec leur matériel personnel, une pré production (remarque : une pré production, en terme musical signifie une production réalisée avant l'enregistrement, c'est un CD d'une qualité moyenne qui donne un avant-goût au CD final qui sera enregistré dans le studio professionnel).

A ce stade, le groupe a deux solutions :

La première se situe au niveau d'une prise en charge possible par un label. Le groupe est alors sous contrat et il délègue l'entier des tâches administratives de la production de l'album à ce dernier. Cependant, des soucis de communication importants, ainsi qu'une certaine perte d'énergie peut être associée à la mise en place de cette collaboration.

La deuxième est que le groupe sorte le CD en autoproduction. Le groupe vit alors une période de stress important. La tâche principale du groupe, enregistrer un album, n'est plus unique. En effet, les musiciens doivent également prévoir la sortie de l'album : trouver un distributeur, protéger les droits d'auteurs etc... mais également faire fabriquer le produit : graphisme, duplications des CD, etc... et créer les produits annexes : t-shirts, pin's etc...

L'album réalisé par I The Orchidown Fleuve est de bonne qualité, mais n'est toutefois pas encore radio diffusable (le jeu des musiciens ainsi que la production, n'est pas encore assez bonne pour que le produit soit diffusé en radio). Cependant, l'album présent est un outil très intéressant quant à la recherche de concerts. L'année de sortie de l'album, le groupe a joué plus de vingt concerts. Une des priorités du groupe, suite aux longs déplacements hors cantons, a été de trouver une solution quant au moyen de transport pour les longs trajets.

Le groupe a pris de l'assurance sur scène, cependant, la qualité musicale n'est plus suffisante aux yeux des musiciens et le show n'est pas à la hauteur des dates de concerts qu'ils peuvent avoir.

Pour améliorer la qualité de l'ensemble des représentations, I The Orchidown Fleuve s'alloue les services d'un ingénieur du son professionnel qui dorénavant, assurera la technique de chaque concert. Le groupe, à travers son réseau, a profité de l'opportunité d'être résident d'une salle de concert et s'est même alloué les conseils de professionnels de l'image et de la scène.

#### **Etape 4 : Approfondissement général des activités et gestion de l'entier du projet**

*Ce stade est caractérisé par la volonté de perfectionner et de maximiser chaque impulsion mise dans l'ensemble des activités du groupe. Ces activités sont évaluées, critiquées, partagées et remises en question. Chaque projet du groupe est analysé et diagnostiqué avant sa réalisation.*

Dans cette étape, I The Orchidown Fleuve, s'approche de plus en plus d'un concept précis et développe ce dernier en l'alimentant des apports de l'ensemble des membres. Il affine l'image du groupe à l'interne, tout en communiquant à l'extérieur précisément et méthodiquement. Un des objectifs importants reste la recherche de concerts, méthode qui est maintenant plus que rodée et la volonté d'enregistrer un album radio diffusable. Le groupe s'ouvre également dans les autres pays, et possède des antennes, soit de programmation, soit de distribution à l'étranger. De nombreux critères et conditions existent désormais quant à l'acceptation d'un concert, d'une interview etc... La famille que représente le groupe n'est pas uniquement le groupe lui-même, il englobe également l'ingénieur du son, l'ingénieur des lumières, le manager etc...

## **Annexe 2**

Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN			
Interlocuteur : <b>Fleuve Congo</b>	Nom des Musiciens :	Lieu, date :	
		Remarque :	
<b>Objectifs de l'entretien :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifier si les groupes de musiques fonctionnent et se développent identiquement que les équipes de travail</li> <li>- Interroger les groupes sur leurs parcours de vie pour en tirer les éléments essentiels de réponses</li> <li>- Interroger sur des vignettes les groupes de musique à leur stade actuelle</li> </ul>		
<b>Hypothèses de recherche :</b>	<b>A vérifier:</b>	<b>Questions si blanc :</b>	<b>Croix :</b>
H.0. Les groupes fonctionnent et se développent identiquement que les équipes de travail – postulat à vérifier tout de même.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupe composé de plusieurs équipiers</li> <li>- Un ou plusieurs pilotes</li> <li>- S'ils ont des objectifs</li> <li>- Sont organisés et communiquent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre</li> <li>- Qui, nom, prénom, formation</li> <li>- Qui a eu l'idée du groupe de musique</li> <li>- Pourquoi faites vous de la musique</li> <li>- Qui convoque les répètes, combien ?</li> <li>- Pourquoi vous jouez ensemble, qu'est ce que ça vous apporte (observations des rites, vêtements, codes de langages, similitudes de comportements)</li> </ul>	
H.1. Les groupes de musique possèdent le même fonctionnement que les équipes de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cooptent</li> <li>- Existe un sentiment d'appartenance</li> <li>- Comment on était choisi les membres présents</li> <li>- Concertation avant l'action</li> <li>- Qui pilote</li> <li>- Objectifs personnels des membres idem que ceux du groupe</li> <li>- Se focalisent</li> <li>- Se mobilisent</li> </ul>		

H.1.1 Les groupes de musique traversent les mêmes stades de maturation que les équipes de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. Un objectif idéal – peu de liens – peu d'interactions</li> <li>- 2. Pas toujours d'objectif réel – pas de sentiment de coresponsabilité – un sentiment d'appartenance s'est développé à l'égard du leader</li> <li>- 3. Le groupe a un objectif clair – il s'identifie à un projet et s'organise</li> <li>- 4. Le groupe fonctionne extrêmement bien dans le dit stade et connaît exactement les aboutissants</li> <li>- 5. Une infime partie atteignent le stade de l'intelligence collective.</li> </ul>								

Hypothèses de recherche :	A vérifier:	Remarques :				
H.2 Les groupes de musique utilisent les mêmes ressources que les équipes de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quelles sont les ressources à la base, les richesses</li> <li>- progression dans la gestion</li> <li>- Les groupes de musiques échangent avec l'environnement extérieur afin d'apprendre</li> <li>- Plus indépendant s'ils ont des ressources propres</li> <li>- Les groupes de musiques améliorent leur enthousiasme par la visite d'expériences réussies</li> </ul>		-	-	-	-
H.3 Les groupes de musique développent les mêmes compétences que les équipes de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- évolutions des compétences de débutant à expert</li> <li>- doivent adapter, rechercher ou développer des compétences en liens avec les missions qu'ils se donnent.</li> <li>- Les compétences des groupes de musique évoluent.</li> </ul>	-	-	-	-	-
H.4 les groupes de musique rencontrent les mêmes difficultés que les équipes de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- d'ordre stratégique (comment si prendre pour)</li> <li>- d'ordre relationnel (gestion des ressources humaines)</li> <li>- d'ordre matériel et financières</li> <li>- d'ordre promotionnel</li> <li>- ressources restreintes, doivent aller chercher ailleurs</li> </ul>	-	-	-	-	-

## Annexe 3

Fiche diagnostic

**Stade 1**

**Groupe interviewer: I THE DECIVER**

**le stade de latence:**

caractérisé par la formation de dyades et tryades  
il existe une relation sur un mode cloisonné au leader -  
le groupe est potentiel mais n'existe pas encore

**Profil en bref:**

Emilien: Boulanger - 18 ans  
Adrien: Fin du gymnase - 19 ans  
Daniel: Etudiant gymnase - 18 ans  
Julien: Etudiant Santé - 18 ans  
Formation existante depuis **mars 08**  
Local de répétition à Sion

Objectifs actuelles du groupes	Ressources	Difficultés	Activités pour atteindre les objectifs
1. Avoir des membres de groupes cool et motivés	R.1. réseau personnel R.2. magasin de musique	D.1. une personne qui correspond à deux critères: cool et musique	1.1. Prospector 1.2. Interpeller son réseau 1.3. Définir le profil des membres
2. Avoir un local	R.3. groupe plus expérimenté	D.2. Transport D.3. Loyer+G14 D.4. Colocation	2.1. Gérer la comptabilité 2.2. Gérer un planning de répét. 2.3. Organiser les transports 2.4. Communiquer avec les voisins
3. Faire de la musique ensemble Composer	R.4. ressources mat. Ampli, instrument, mp3	D.4. Finances D.5. situation géogra. des membres D.6. Réalités profess.	3.1. Gérer un planning interne 3.2. Travailler ses parties 3.3. Amener des idées 3.4. S'enregistrer intuitivement 3.5. Négocier et Communiquer
4. Maximiser le résultat, parfaire les chansons		D.7. peu de sérieux D.8. Erreurs, peu de maîtrise des instruments	4.1. Répéter 4.2. Travailler à la maison
5. Avoir un myspace	R.5. ressources mat. R.6. ressource personnel compétences informat.	D.9. Temps D.10. Peu d'infos à mettre sur le site (pas de démo)	5.1. Recherche d'informations 5.2. Webaliser une page 5.3. Faire des photos 5.4. Communiquer au groupe

**objectifs souhaités  
du groupe**

6. Avoir un set complet  
7. Faire des concerts  
8. Enregistrer une démo

R.7. réseau personnel  
R.8. réseau personnel

**Orchidée / stade 1**

x compléter la formation x trouver un lieu de rép. x trouver du matériel x jouer des reprises x composer x jouer à fond les morceaux	x réseau personnel x cave aux parents x réseau et récupération x travail, travail, travail	x communication x cinq lieux différents x financières x pas de méthode	1.4. Former un ami 2.5. Rénover le local 6.1. Interpeller son réseau 3.6. Mettre ensemble les idées 4.3. Connaître le répertoire
---	---	---	--

**Downless / stade 1**

x trouver des membres x trouver un lieu de rép. x trouver du matériel x composer x répéter x réglermenter	x réseau personnel x boxes aux parents x travail été et parents x influences du punk rock x expériences traversées	x pas les même envies x finances - rénovation x ok x adapter au niveau du g. x motivation sur le projet x faire un règlement	1.5. Négocier le style musicale 2.6. Etablir un règlement de collocation 3.7. S'inspirer des groupes leader 4.4. Prendre des cours personnels 3.8. Etablir un règlement
--	--	---	--

**Fleuve Congo/ stade 1**

x former un groupe x composer x trouver du matériel x vivre de la musique	x famille x personnel, niac x récup x économies réalisées	x conflit de frateries x simpliste	1.6. Gérer les conflits 1.7. Simplifier les compositions 6.2. Travailler pour les achats
--	--	---------------------------------------	--

**Stade 2 et 3**

**Groupe interviewer: ORCHIDEE**

**le stade d'appartenance et le stade d'équipe constituée**  
il s'est développé une connaissance des membres entre eux - il existe une reconnaissance de chacun par tous - sentiment d'unité - une même appartenance - quelque chose s'est passé et ça ne peut plus être comme avant - le groupe d'identifie à un projet en commun et s'organise pour l'atteindre - le groupe apprend à agir dans la perspective d'un objectif partagé. Le groupe met en place un mode collectif de fonctionnement

**Profil en Bref**

Jean-Christophe: Apprenti - 18 ans  
Johan: Stagiaire ASC - 18 ans  
Arnaud: Apprenti - 17 ans  
Lionel: Mécanicien de précision - 21 ans  
Formation existante depuis **Mai 2004**  
Local de répétition à Martigny

Objectifs actuelles du groupes	Ressources	Difficultés	Activités pour atteindre les objectifs
1. Jouer en concert (les cinq premiers concerts)	R.1. Réseau personnel R.2. Bouche à oreille R.3. CLCM Martigny R.4. Expériences acquises au fil des concerts R.5. Sortir du lieu de répétition, s'ouvrir sur l'extérieur	D.1. Pas de démos représentative de la musique actuelle du groupe D.2. Pas de connaissance approfondie dans la diffusion du son lors des concerts D.3. Transport	1.1. Publicité et Média (informer le réseau) 1.2. Photos et Vidéo 1.3. Répétition 1.4. Préparer un set - discours entre morceaux 1.5. Organiser le transport
2. Enregistrer une démo	R.6. Groupe plus expérimenté R.7. Réseau	D.4. Financière D.5. Justesse musicale D.6. Textes en anglais (les chansons en concert sont du yogourt)	2.1. Finaliser les textes 2.2. Préparer les parties à la maison 2.3 Imaginer les pistes supplémentaires de guitares et voix.
3. Rechercher des concerts	R.7. Culot personnel R.8. Parainage (aide dans la production d'un dossier)	D.7. Pas trouver de concerts, la démo n'est pas assez de bonne qualité	3.1. Gérer un planning interne 3.2. Travailler ses parties 3.3. Amener des idées 3.4. S'enregistrer intuitivement 3.5. Négocier et Communiquer
4. Créer une page sur internet	R.9. Ressources personnel compétences informatiques R.10. Photos - Vidéos	D.7. Gestions des dates concerts et des news	4.1. Communiquer au groupe 4.2. Négocier le style du site 4.3. Tenir au courant de l'avancement du projet 4.4. Déléguer un responsable
5. Economiser pour produire un CD	R.11. Revenu des concerts R.12. Revenu personnel	D.8. Nombreux frais annexes	5.1. Economiser 5.2. Cotiser 5.3. Rechercher des fonds
<b>objectifs souhaités du groupe</b>	5. Enregistrer une nouvelle démo dans un studio 6. Se lancer dans un projet acoustique		

**Downless / stade 2/3**

x Jouer en concert	x Réseau étudiant	x Gestion du Stress	1.6. Se faire auditionner 2.4. Jouer au métronome 2.5. Coordonner les activités 2.6. Suivre l'évolution du mandat graphisme 2.7. Démarcher la SUIISA 2.8. Contacter, suivre, négocier 2.9. Copier, imprimer, gérer les stocks 4.5. Développer ligne graphique
x Enregistrer une démo	x Famille, cousin graphiste	x Jouer au métronome	
x Protéger l'œuvre	x Suisa, Groupe Expérim.	x Complexité des démarches	
x Dupliquer les cds	x Firmes	x Financières	
x Création page internet	x Personnel	x Temps	
	x Groupe	x Mises à jour	

Downless / stade 2/3

x Recherche de concerts x Capitaliser	x Label x Concerts, personnel	x Communication x Frais des trajets	3.6. Donner du Matériel promo 3.7. Signer un contrat 3.8. Instaurer un outil de communication 5.4. Organisation de concerts
--	----------------------------------	--	--

Fleuve Congo / stade 2/3

x Jouer en concert x Enregistrer une démo x Economiser pour un album x Jouer en concert x Dupliquer les K7	x Début, Renaissance (rlc) x Amis ingénieur du son  x Travail, cachet concerts x Réseau groupement associatif x Personnel	x difficulté à trouver des concerts x qualité mauvaise  x Nombreux frais annexes x Peu de lieu de production pour le style x Temps	1.6. Gérer les conflits  5.5. Etablir un plan des dépenses  5.5. Investir le produit des ventes
--	--	---	---

**Stade 4**

**Groupe cf biographie: DOWNLESS**

**le stade d'action concertée**

est caractérisé par une certaine maturité dans le fonctionnement collectif. Les qualités pour ce stade sont: la responsabilité, la réactivité, l'information continue, la prise d'initiative et l'engagement. L'autoévaluation est un élément du stade important et la délégation doit devenir une pratique établie.

**Profil en bref:**

Emilien: Etudiant média - 23 ans  
Gonçalo: Dernière année science politique - 24 ans  
Stéphane M.: peintre en bâtiment - 20 ans  
Stéphane R.: Animateur SC en fin de formation - 24 ans  
Formation existante depuis **octobre 2001**  
Local de répétition à St Pierre des Clages

Objectifs actuelles du groupes	Ressources	Difficultés	Activités pour atteindre les objectifs
1. Enregistrer une 2ème démo	R.1. Réseau personnel R.2. Compétences personnel R.3. Matériel personnel		1.1. Idem qu'au stade précédent
2. Sortir un Album enregistrer un album fabriquer le produit	R.5. Label R.6. Réseau du Label	D.1. Communication au label D.2. Différente vision du projet groupe/label D.3. Délimitation des tâches entre label et groupe	2.1. Délégation des tâches au label 2.2. Suivre l'avancement des tâches du label 2.3. Produire une préproduction 2.4. Faire avaliser le travail effectué au label 2.5. Informer le label sur les mouvements du groupe 2.6. Protéger l'œuvre 2.7. Organiser l'impact de la sortie du disque 2.8. Trouver un distributeur 2.9. Trouver des concerts 2.10. Activités idem que pour une démo
3. Simplifier les déplacements pour les concerts	R.7. Bus du groupe R.8. Flight caisse	D.4. Soucis supplémentaires	3.1. S'affilier à une assurance 3.2. Entretenir le park matériel 3.3. Investir collectivement
4. Jouer des concerts (hors cantons)	R.9. Booking par le label R.10. Ouverture du Groupe hors cantons	D.5. Connaissance du réseau D.6. Temps de prospection	4.1. Déléguer au label le booking
5. Perfectionner le jeu de scène	R.11. Professionnel, salle du Totem		5.1. Se Filmer 5.2. Se critiquer 5.3. Imaginer des scénarios 5.4. Maximiser le temps du sound check 5.5. Travailler le visuel 5.6. Travailler l'interactivité
6. Perfectionner l'aspect technique live	R.12. Ingénieur son attiré groupe	D.7. Amis et professionnel de la technique	6.1. Contacter et informer l'ingé. Pour chaque concert 6.2. Payer l'ingé

7. Développer le merchandising			D.8. Gestion du merchandising	7.1. Développer les produits 7.2. Vendre les produits 7.3. Gérer les stocks et l'approvisionnement 7.4. Gérer les finances
8. Vendre des CDs	R.13. Réseau label R.14. Bistrot proximité R.15. Site internet R.16. Plateforme de téléchargement (cd.ch)		D.9. Complexité des contrats	8.1. Développer le partenariat 8.2. Suivre le travail 8.3. Payer des redevances 8.4. Tenir un stand lors des concerts

**objectifs souhaités  
du groupe**

- 9. Enregistrer un deuxième album
- 10. Changer de label
- 11. Changer de label

Fleuve Congo / stade 4				
x Sortir et enregistrer un 2ème album x Perfectionner l'aspect technique live  x Jouer des concerts (hors cantons)  x Vendre des CDs  x Perfectionner le jeu de scène x Développer le merchandising	x réseau personnel  x ingénieur de son attiré   R.17. Réseau personnel R.18. Association musique Sierre, (salle de concert) R.19. Interface professionnel de l'image et de la mise en scène	x communication    D.10. Trop peu de concerts pour écouler les quantités	2.10. Médiatiser l'évènement 2.11. Vernir l'album  4.2. développer le réseau hors canton 4.3. S'immerger dans le milieu de l'échange de groupe  5.7. S'inspirer de groupe leader 5.8. S'entourer de professionnels 5.9. Employer des outils techniques de dernière génération	

**Stade 5**

**Groupe interviewer: FLEUVE CONGO**

**le stade d'intelligence collective**

caractérisé par une excellente maturité du fonctionnement collectif. Les musiciens entre eux utilisent les spécificités des autres dans le cadre de leur intention opérationnelle. Ils ont déjà réfléchi aux situations pouvant présenter et ont des réponses déjà négociées en collectif à apporter à de nombreuses situations.

**Profil en bref:**

**Nicolas** Guitare - 42 ans  
**Fabien:** Basse - 27 ans  
**Lucien:** Batterie - 25 ans  
**Donato:** Percussion - 31 ans  
**Laurent:** Keyboard, Piano, Chant - 29 ans  
**Salvo:** Trompette - 36 ans  
**Manu:** Trombone - 29 ans  
**Chantal:** Chant, Piano, Flûte - 32 ans  
 Formation existante depuis **janvier 86**  
 Local de répétition à Chalais

**Objectifs actuelles  
du groupes**

**Ressources**

**Difficultés**

**Activités pour  
atteindre les objectifs**

1. S'approcher d'un nouveau concept

R.1. créativité du groupe dans son entier

D.1. Coordination des idées

- 1.1. Définir un nouveau projet en commun
- 1.2. Le développer
- 1.3. L'alimenter

2. Affiner l'image de FC

R.2. Professionnel du spectacle

D.2. Un investissement important pour de petits impacts

- 2.1. Communiquer tjrs avec le logo
- 2.2 Développer la ligne graphique
- 2.3. Préparer les représentations radiophoniques
- 2.4. Tenir le press book à jour

3. Sortir un 4ème Album (radiodiffusable) - enregistrer un album - fabriquer le produit

R.3. Studio professionnel  
 R.4. Home studio pour réaliser un préproduction  
 R.5. Financière, concerts préalables

D.4. Plus des musiciens de scène, que des musiciens de studio

- 3.0. Etablir un budget de production
- 3.1. Composer
- 3.2. Répéter
- 3.3. Tester les morceaux en live
- 3.4. Affiner les morceaux
- 3.5. Enregistrer les morceaux dans le home studio
- 3.6. Choisir les morceaux de l'album
- 3.7. Développer le concept de l'album
- 3.8. Réaliser le graphisme
- 3.9. Imaginer le contenu de l'album
- 3.10. Répéter les morceaux au métronome
- 3.11. Imaginer les deuxièmes parties
- 3.12. Soumettre le travail à l'extérieur (oreilles vierges)
- 3.13. Etablir le planning d'enregistrement
- 3.14. Prospector un studio spécialisé dans le style musical
- 3.15. Enregistrer
- 3.16. Organiser la sortie du disque
- 3.17. Organiser le vernissage
- 3.18. Protéger l'oeuvre
- 3.19. Organiser la distribution
- 3.20. Trouver un distributeur
- 3.21. Rechercher des concerts pour la sortie du disque
- 3.22. Payer l'album
- 3.21. Etablir un bilan comptable du projet

5. Jouer des concerts (en Europe)	R.6. Tour booker Français R.7. Notoriété Suisse	D.5. Réseau D.6. Communication (langue)	5.1. Envoyer le matériel promotionnel 5.2. Relancer le programmeur et le dirige sur le site 5.3. Relancer le programmeur pour une réponse définitive 5.4. Négocier le cachet et les conditions ou Demander en retour le matériel promotionn
6. Avoir une vraie représentation scénique	R.8. Matériel, Décors	D.7. Installation	6.1. Fabriquer les costumes et les décors 6.2. Régler les déplacements sur scène 6.3. Rechercher un scénario - spectacle
7. Coordonner et cadrer les différents projets de FC	R.9. Tous les membres de FC	D.8. Le nombre de musiciens	7.1. Evaluer le projet FC bi - annuellement 7.2. Observer et partager une stratégie 7.3. Poser de nouveaux objectifs 7.4. Tenir un "PV", une trace écrite des discussions
8. Organiser les transports dans son entier	R.10. Contrat partenariat avec une agence de voyage		8.1. Réserver le Bus 8.2. Prévoir les itinéraires 8.3. Prévoir l'approvisionnement 8.4. Prévoir un lieu où dormir
9. Archiver les critiques, les articles et étoffer le press book			9.1. Eplucher la presse locale 9.2. Archiver
10. Trouver un distributeur			Idem que pour la 5. de FC
11. Trouver un tour booker			Idem que pour la 5. de FC
12. Avoir un site internet interactif / rendre vivant le site	R.11. ressource personnelle compétences informat.		5.1. Développer un concept site internet 5.2. Tenir à jour les informations 5.3. Rendre le site attractif 5.4. Développer de nouveaux produits informatiques: forum, photos, vidéo

# Annexe 4

Tableau Récapitulatif des stades

Items Traités	Stade 1	Stade 2-3	Stade 4	Stade 5
Nom des stades retenus	La Cave	Ouverture sur l'extérieur	Volonté de professionnalisation des produits	Approfondissement général des activités et gestion de l'entier du projet
Caractéristiques des stades retenus	Recherche d'un local, recherche de membre, volonté de composition	Volonté de jouer en concert, d'enregistrer une démo	Enregistrer un album de qualité professionnelle, professionnalisation du set musical	Maximiser l'efficacité mise sur l'activité, évaluer, diagnostiquer, analyser les projets
Nom des stades théoriques de Devillard	Stade de latence, caractérisé par l'individualité	Stade de l'appartenance, caractérisé par le sentiment d'appartenance	Stade de l'action concertée, caractérisé par la qualité du système d'action et de la cohésion technique	Stade de l'intelligence collective, caractérisé par l'excellence de l'intelligence de situation de l'ensemble des acteurs
La fonction de coopération				
1. Sentiment d'appartenance	1. En cours de construction, ne s'étend pas à l'entier du groupe de musique et agit que sur l'aspect humain, non sur le côté technique	1. L'appartenance au projet est présente, à travers des aspects également techniques, le groupe se responsabilise ce qui marque également l'apparition d'une « unité ».	1. les pôles affectifs et de fonction sont représentés, ses pôles sont pensés, réfléchis et évalués	1. Idem qu'au stade 4 et l'appartenance fait l'objet d'évaluation continue, la différenciation à ce stade est cultivée comme une évidence
2. Recrutement des membres (coopération)	2. Emploi de la coopération dans un réseau proche (amis, famille)	2. Emploi de la coopération dans un réseau proche et musicalisé (groupes etc...)	2. Emploi de la coopération dans un réseau proche et musicalisé (groupes etc...) ainsi que dans le cadre de réseau associatif lié à la musique	2. Idem qu'au stade 4
La cohésion technique	Peu existante, prémice de cette cohésion à travers l'activité de composition	Elle est essentiellement représentée à travers le partage d'objectifs et la planification à court terme	La cohésion technique est consentie, elle permet le partage des tâches dans un projet et son contrôle, le partage d'objectifs et la planification	La cohésion technique est totale : un cahier des charges est établi, des procès-verbaux sont dressés, les objectifs sont évalués, apparition d'une supra-coordination et d'une coordination par projet
La cohésion humaine	Les liens d'amitié sont « asymétriques » envers chaque membre, formation de dyades et/ou triades	Les liens d'amitié sont « symétriques » envers chaque membre	Les liens d'amitié sont « symétriques » envers chaque membre, ses derniers s'entretiennent	Les liens d'amitié sont « symétriques » envers chaque membre, ses derniers s'entretiennent
La fonction pilotage	Un leader, pouvant être majoritairement le commanditaire du groupe exerce son pouvoir sur l'ensemble	Une totalité se constitue, les échanges sont plus nombreux, le pilotage se partage doucement	Aucun renseignement pertinent trouvé	Chaque membre participe à un moment ou un autre à conduire, piloter le groupe
La fonction focalisation	Le focus du groupe est orienté vers jouer des concerts, cependant cette focalisation n'est pas partagée, peu de travail est réalisé de manière personnelle de la part du musicien hors temps de répétition	Le focus du groupe vient d'une analyse de situation, ils veulent enregistrer un C'd quatre titres. L'ensemble des activités entreprises vont dans ce sens, les activités personnelles des musiciens également	Vient d'une analyse de situation, l'ensemble des activités du groupe et personnelles des musiciens se focalisent sur l'objectif et ou l'activité	Idem qu'au stade précédent
La fonction mobilisation	A ce stade, la fonction mobilisation existe fortement à travers la notion de plaisir : action / résultat	La fonction mobilisation se trouve à travers la quête de maturation, la volonté de progresser, de monter le niveau d'un cran	La fonction mobilisation se trouve au niveau de la reconnaissance	La mobilisation se trouve à ce niveau à travers la volonté de créer des souvenirs, de traverser des expériences
Ps : cette fonction ne s'insère pas forcément dans une dynamique de maturation, mais est propre à la vision que le groupe pose sur la musique				
Ressources :				
1. Réseau	1. Peu musicalisé et régional	1. Réseau légèrement musicalisé et cantonale	1. Réseau musicalisé, suisse et associatif	1. Fortement musicalisé, réseau suisse et international, réseau associatif
2. Ressources matérielles	2. Basique, matériel récupéré	2. Basique et professionnel, matériel acheté	2. Professionnel, matériel acheté	2. Professionnel, matériel acheté
3. Ressources financières	3. Utilisation de solutions privées (+++) pour couvrir les frais	3. Utilisation de solutions privées (++) et des cachets des concerts pour couvrir les frais	3. Utilisation de solutions privées (+), des cachets, de la vente des C'ds et du merchandising pour couvrir les frais	3. Autofinancement des projets grâce aux ventes réalisées par le groupe
Compétence des groupes	Compétences 1 à 3 du référentiel réalisé dans la partie de l'analyse	Compétence 1 à 8 du même référentiel, apparition des compétences 4 à 8 et maintien des compétences 1 à 3	Compétence 1 à 13 du même référentiel, apparition des compétences 9 à 13 et maintien des compétences 1 à 8	Compétence 1 à 15 du même référentiel, apparition des compétences 13 à 15 et maintien des compétences 1 à 12
Difficultés	Les difficultés sont liées à l'environnement du local, et à la création du groupe	Les difficultés sont essentiellement liées à la gestion, aux transports, à des techniques nouvelles de compositions ainsi qu'à la coordination de nouveaux projets	Les difficultés sont la communication externe, et la focalisation sur un nouveau projet en commun	La difficulté principale est le temps à disposition pour réaliser l'ensemble des tâches