

Thèse de Doctorat

Carole LE RENDU-LIZÉE

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du
grade de Docteur de l'Université d'Angers
sous le label de L'Université Nantes Angers Le Mans*

École doctorale : *DEGEST*

Discipline : *SCIENCES DE GESTION -06*
Unité de recherche : *GRANEM*

Soutenue le *26 mai 2014*
Thèse N° :*1358*

ENJEUX ET CONDITIONS DE LA MISE EN ŒUVRE D'UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS DANS LE SECTEUR CULTUREL : UNE APPLICATION AUX MUSIQUES ACTUELLES

JURY

Rapporteurs : **Frédérique CHEDOTEL – PROFESSEUR – Université de RENNES**
François PICHault – PROFESSEUR – Université DE LIEGE

Examineurs : **Régis DUMOULIN – PROFESSEUR – Université d'ANGERS**
Pierre-Jean BENGHOZI – PROFESSEUR- Ecole POLYTECHNIQUE

Invité(s) : **Florent TEULE, DIRECTEUR - Réseau Aquitain de Musiques Actuelles**

Directeur de Thèse : **Dominique SAGOT-DUVAUROUX – PROFESSEUR – Université d'ANGERS**

Co-directeur de Thèse : **Pierre LOUART – PROFESSEUR - Université de Lille 1 – I.A.E de LILLE**

L'université Nantes Angers Le Mans

PRESENTATION DE LA RECHERCHE SUR LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS DANS LE SECTEUR CULTUREL : CONTEXTE- ENJEUX –PROBLEMATIQUE

Notre recherche a pour objectif d'étudier les enjeux et conditions de mise en œuvre d'un groupement d'employeurs, dans le secteur culturel, pour les emplois dits « permanents non artistiques », c'est-à-dire les emplois de supports de l'activité, en statut C.D.I. ou C.D.D., mais non intermittent.

La définition de l'emploi comprend les tâches et activités exercées par un salarié : « *l'emploi d'un salarié décrit l'ensemble des fonctions qui lui sont confiées en partage ou à titre exclusif* » (Peretti J.M. 1994, p 143). Pour d'autres définitions l'emploi inclut également l'idée d'une dimension générique de postes suffisamment connexes pour être regroupés sous le vocable d'emploi : « *ensemble des tâches, devoirs et responsabilités qui regroupent un ensemble de postes ayant des caractéristiques communes* » (Campoy E., Maclouf E., Mazouli K., Neveu V. 2008, p2). Nous retenons cette seconde acceptation, en ce qu'elle nous permettra de raisonner sur des emplois génériques dans la cadre de notre problématique de mutualisation des emplois dans le secteur culturel. Nous appellerons « poste » l'association d'un emploi à une localisation précise (un emploi, dans une structure donnée, cf Perretti J.M. 1994, p 143).

Notre recherche s'inscrit dans une certaine actualité puisque le 26 février 2013 la ministre de la culture, Mme Aurélie Filipetti, dans le cadre de la mission assemblée nationale/sénat sur les conditions d'emplois dans les métiers artistiques, précise que cette forme d'organisation du travail représente effectivement une piste intéressante pour les emplois administratifs et cite, à ce titre, les expérimentations en cours à Lyon, en région Aquitaine et en région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Mais qu'est-ce qu'un groupement d'employeurs¹ (G.E.) et pourquoi s'intéresser à cette question spécifiquement dans le secteur culturel ? Pourquoi ne prendre en compte que les emplois permanents ?

¹ Les caractéristiques juridiques, fiscales, et les typologies de G.E. dans le secteur culturel sont présentées en première partie, chapitre 2, section 2

Un G.E. est défini par la loi du 25/07/1985 comme une structure juridique ayant capacité à mettre à disposition des salariés à destination des adhérents de ce groupement. Un groupement d'employeurs est le plus souvent structuré en association, et a vocation à constituer une relation contractuelle tripartite entre le G.E., qui est l'employeur juridique, un salarié et plusieurs employeurs adhérents. Il doit permettre de répondre « *à des besoins occasionnels, récurrents, susceptibles d'être stabilisés dans des emplois à temps partagés à durée indéterminée (...) et de satisfaire à la fois des besoins de flexibilité économique et de sécurité individuelle* »². Au sein du secteur culturel³ (première partie, chapitre 1, section 1) nous recensons 16 groupements d'employeurs⁴ représentant un total de 186.3 équivalents temps plein (E.T.P.), ce qui est très marginal au regard des plus de 14 000 G.E.⁵ en France recensant environ 29 000 salariés.

Quels intérêts y-a-t-il donc à étudier cette question des G.E. appliquée aux activités culturelles ? Nous relevons deux enjeux majeurs qui sont :

1. ***l'effet « miroir » de la problématique des G.E*** dans le secteur culturel, vis-à-vis du secteur marchand en général. En effet l'économie de la culture, notamment, a plutôt développé un intérêt pour comprendre ce qui, des activités artistiques, pouvaient être déployé dans le secteur marchand. Or notre intérêt pour les G.E consiste à étudier la transférabilité ou non d'une solution organisationnelle venant du secteur marchand, à destination du secteur culturel, dans le cadre d'une recherche de flexicurité, soit l'inverse du regard porté jusqu'à présent sur les activités créatives.
2. ***la nécessité d'imaginer ou d'anticiper sur d'autres formes d'organisation de l'emploi culturel***, dans un contexte de fortes évolutions que connaît ce secteur depuis une dizaine d'années. Qu'il s'agisse des mutations de la filière, de l'emploi croissant, dans un contexte pourtant de remise en question régulière du statut de l'intermittence en France⁶,

² Zimmermann B, 2006, « Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? », sociologie du travail 48(2006) 1-16, p 2

³ Dans lequel nous intégrons les activités du spectacle vivant, les films et activités phonographiques, l'édition, architecture et patrimoine, l'enseignement artistique et la création visuelle.

⁴ C. N.A.R. Culture (2010). Auxquels s'ajoutent 2 G.E. d'insertion et de qualification

⁵ Cette estimation (site ugef.fr en 2012) comprend les trois catégories de G.E. : agricoles, d'insertion et de qualification, et autres secteurs d'activités

⁶

ou du financement des activités culturelles, il semble nécessaire de questionner le modèle de l'emploi culturel actuel et de s'interroger sur les conditions à partir desquelles des modèles alternatifs pourraient être développés.

1-« L'effet miroir » ou de la flexibilité de l'emploi artistique comme modèle pour l'entreprise, au G.E. comme mode de flexisécurité auprès des emplois permanents dans le secteur culturel

Pour reprendre donc notre « effet miroir », le groupement d'employeurs, en permettant la mutualisation d'un emploi, constitue une innovation organisationnelle permettant d'accroître les logiques de flexicurité⁷ (Wilthagen et Rogowski 2002, Xhauflair V. et Pichault F. 2007, Beaucourt C. et Rorive B. 2012). Ce terme est « *employé pour caractériser les formes de combinaison possible entre la capacité d'adaptation de l'entreprise à ses environnements et un système de protection sociale qui préserve un minimum de solidarité, en protégeant les salariés contre les risques excessifs des perturbations d'emplois. L'enjeu est de construire des combinaisons qui satisfassent les évolutions des marchés et les contraintes de production tout en offrant une certaine sécurité d'emploi ou de revenus* » (Beaucourt C. et Louart P. 2008, p 3). Par ailleurs il est entendu qu'en France (Beaucourt C., 2008), cette flexicurité suppose d'impliquer différentes parties prenantes que sont les entreprises, les organisations syndicales, les institutionnels, ainsi qu'un tiers facilitateur, des *médiations territoriales* (Beaucourt C. et Louart P., 2008), dans le développement des interactions et de la confiance. Il est en effet identifié que la flexicurité se construit d'abord au travers d'arrangements locaux, « chemin faisant », nécessitant des espaces informels de régulations, au sein d'un territoire, dans des logiques d'émergence d'expérimentations, ce qui rejoint les conclusions de Cohendet P., Grandadam D., Simon L (2010) sur l'importance des espaces intermédiaires dans le développement des territoires créatifs.

Le groupement d'employeurs, en représentant une strate intermédiaire (middleground), vis-à-vis de l'emploi culturel, entre des associations souvent précaires et instables quant à leur gestion des ressources humaines (niveau « underground » de la théorie des strates de la ville créative), et des institutions (niveau upperground) dédiées aux politiques culturelles, et à l'emploi culturel (ministère de la culture, conseil Régional, département, pôle emploi culture...), peut jouer ce rôle de tiers facilitateur, d'instance de régulations, de médiation territoriale.

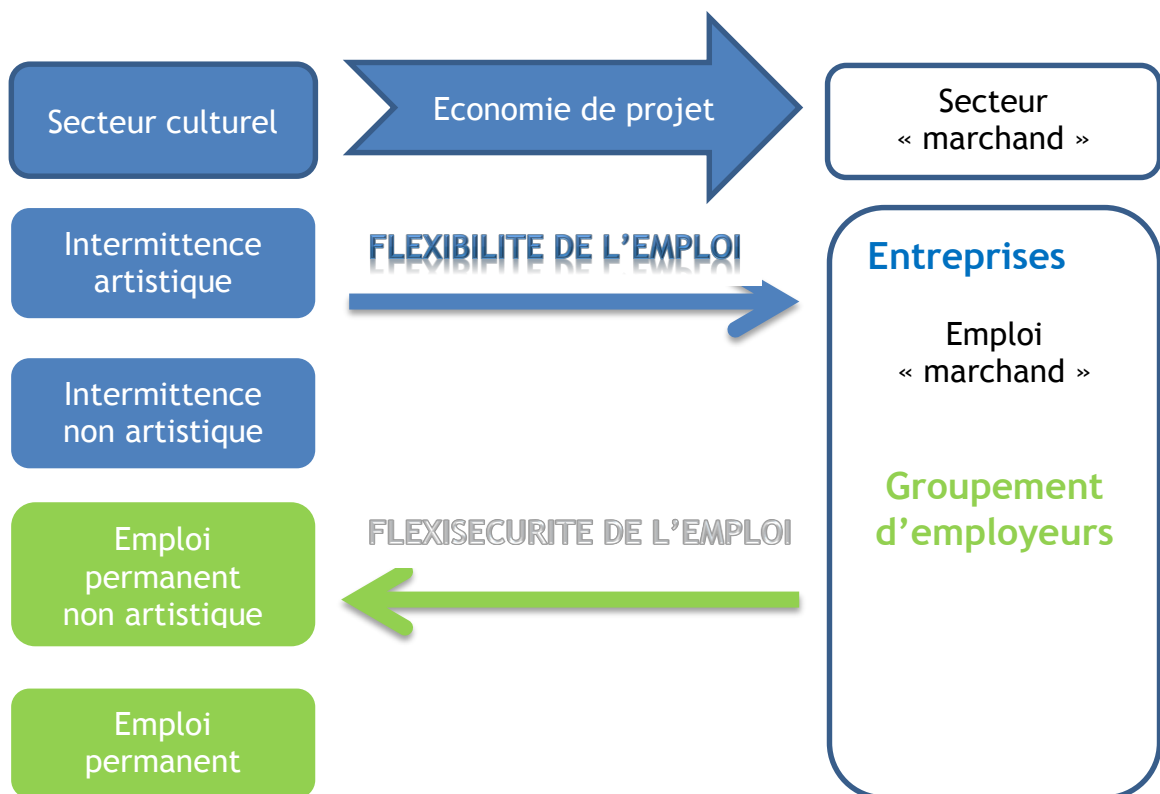
⁷ La flexicurité sera abordée en première partie, chapitre 2, section 1

En effet, le groupement d'employeurs contribue à une logique de flexicurité au sein du secteur culturel, en visant à regrouper des « bouts d'emplois » en vue d'un temps plein, en imposant le partage des risques entre adhérents. Il contribue aux objectifs de sécurisation des parcours et transitions professionnelles, de maintien des droits pour les salariés, de stabilisation des revenus, tout en autorisant les entreprises à répondre à leurs besoins de flexibilité quantitative en termes de temps partiel, de flexibilité qualitative puisque favorisant l'accès à des compétences rares ou trop coûteuses en dehors de ce dispositif. Mais surtout, un G.E. permet l'introduction de l'expertise R.H. au sein des organisations culturelles, et constitue donc également un levier de professionnalisation et d'aménagement de nouvelles formes d'organisation et de maillage de l'emploi culturel au sein d'un territoire.

Il était donc intéressant de porter cette question de la flexicurité, dans un secteur pourtant souvent observé comme un laboratoire de la flexibilité (Menger 1989, 1997, 2001, 2002, 2004, 2005 ; Benghozi P.J. 2006 ; Greffe 1999 ; Sagot-Duvaurox 2008 ; Kerbour'ch 2008, Reid 2009). C'est essentiellement l'emploi sous la forme de l'intermittence qui est analysé par ces auteurs, et envisagé comme précurseur de ce qui pourrait se développer dans le secteur marchand traditionnel, via le développement des modes projets. En effet l'activité artistique est, par nature, une économie de projet (Sagot-Duvaurox 2008, Benghozi 2006, Menger 2002), qui semble correspondre au mode flexible de cette gestion de projet, voire dans certaines situations au concept d'improvisation organisationnelle (Chedotel 2005, pp 126-129). Par ailleurs c'est une activité de prototype, risquée et à rendement incertain (Baumol et Bowen 1966), dans laquelle il est difficile de réaliser des gains de productivité, ces auteurs ayant montré que, par ailleurs, que « *les coûts de production du spectacle vivant augmentent relativement plus vite que ceux du reste de l'économie* » (Sagot-Duvaurox, 2007, p 2). Fonctionnant donc en organisations temporaires, les structures culturelles semblent répondre à ce paradoxe d'une très forte capacité de réactivité, d'innovation dans les processus de production, de décision, dans la capacité à mobiliser des acteurs différents à chaque fois, à développer la coopération, tout en étant plutôt archaïque dans ses outils de gestion, y compris de gestion des ressources humaines (Benghozi 2006). Est-il possible donc dans ces conditions d'imaginer développer un groupement d'employeurs dans un contexte de faible structuration de la G.R.H. et dans la mesure où l'activité est constituée intrinsèquement en grande partie par des équipes se renouvelant à chaque projet ?

Nous avons donc voulu regarder de près si cette question de la flexicurité pouvait correspondre ou non à des attentes des acteurs de ce secteur, et surtout nous avons voulu poser cette question auprès d'une population peu étudiée à ce jour, à savoir les salariés « permanents » de ce secteur, c'est-à-dire l'ensemble des fonctions supports (administration, direction, communication, programmation, technique, médiation culturelle, développement des publics...) non artistiques (lesquelles représentent 25% de l'emploi culturel), en statut autre qu'intermittent. Deux considérations nous ont amené à ne pas intégrer les intermittents à notre périmètre. Tout d'abord ils ont fait l'objet de nombreux travaux, en économie de la culture, mais également en sociologie de la culture (Freidson 1986, Heinich 1996, Moulin 1983, Menger 1989, 2002, 2005) notamment quant au questionnement de la spécificité ou non des professions artistiques. Ensuite il nous semblait que le régime de l'intermittence couvrait déjà, dans une certaine mesure, cette logique de continuité des droits, de sécurisation des transitions, de telle façon qu'il est possible de faire l'hypothèse que ce régime de l'intermittence est, en soi, presque une forme de concurrence à cette nouvelle configuration organisationnelle de flexicurité qu'est le groupement d'employeurs.

Nous pouvons reprendre en synthèse le positionnement de notre travail qui apparaît sur ce graphique en vert.



Au-delà de l'intérêt à étudier une population culturelle ayant peu fait l'objet d'investigations, et d'inverser le regard économiste qui positionne l'emploi artistique comme un territoire d'innovation et de flexibilité, de nombreuses évolutions apparues dans la dernière décennie justifie la question du groupement d'employeurs sur un secteur aussi spécifique que le secteur culturel.

2- Les mutations du secteur culturel

Le second intérêt à porter la question du G.E. au sein du secteur culturel tient aux nombreuses évolutions que connaît ce secteur, à commencer par *l'état du marché de l'emploi*, les *fortes mutations technologiques* d'autre part, et les *changements majeurs dans les modes de financement* des structures culturelles.

Quelle réalité de l'emploi culturel ?

La réalité relative à *l'emploi culturel* est tout d'abord celle d'un emploi croissant.

Une étude récente d'Ernst et Young (2013)⁸ sur les industries culturelles et créatives (I.C.C.) établit une cartographie de l'emploi, sur les chiffres de 2011, basée sur un autre découpage que celui du ministère de la culture, et distingue neuf activités dans ces I.C.C., à savoir les arts graphiques et plastiques, la musique, le spectacle vivant (dont le spectacle musical), le cinéma, la télévision, la radio, les jeux-vidéos, et enfin livre et presse. La « pesée » globale réalisée par le cabinet révèle la présence de 1.2 millions d'emplois sur les I.C.C., avec un chiffre d'affaires direct et indirect de 74.6 milliard d'euros, dépassant ainsi les secteurs de l'automobile (60.4 milliards), des télécommunications (66.2 milliards) et encore de la chimie (68.7 milliards). Dans cette évaluation le spectacle vivant représente 8.4 milliards de C.A. pour 267 713 emplois et la musique 8.6 milliards avec 240 874 emplois. En 2012 déjà Louis Gallois⁹ pointait les industries culturelles françaises comme un des pôles mondiaux d'excellence, incluant des emplois non délocalisables et à caractère fortement attractifs en termes de politique territoriale.

⁸ Ernst et Young (2013), « Premier panorama des industries culturelles et créatives. Au cœur du rayonnement et de la compétitivité de la France », novembre 2013

⁹ Gallois L. (2012), « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », Rapport au premier ministre, Commissariat Général à l'Investissement, 5 novembre 2012

Pour autant si la photographie statistique de l'emploi culturel semble plaisante de prime abord, les réalités en termes de qualité de cet emploi sont toutes autres. En effet une autre lecture des données du D.E.P.S nous indique que cet *emploi est précaire, peu rémunérateur, et constitué de faibles volumes de temps partiel, ainsi que de pluri-activités*. En effet, en 2009, 697 000 salariés y ont travaillé au moins une heure¹⁰, avec un accroissement de 38% en quinze ans entre 1990 et 2005, le spectacle vivant ayant le plus fortement progressé dans les activités culturelles avec 100% d'évolution entre 2005 et 2006, faisant passer les effectifs en 2006 à 287 000 salariés. Dans cet emploi, les salariés en statut d'intermittence représentent 77% des effectifs, et donc 23% sont constitués par des emplois permanents dans le spectacle vivant, et 25% en moyenne dans le secteur culturel.

Par ailleurs la rémunération moyenne dans le secteur culturel est très faible avec 10 511€ moyens annuels dans la culture pour 5 700 € dans le spectacle vivant, et avec des volumes d'emplois faibles de l'ordre du mi-temps en moyenne soit 800 heures/an dans la culture en 2009, le tout sur des contrats C.D.D. pour 26% des salariés toujours en 2009.

Compte-tenu de ces caractéristiques, et étant donnée l'actualité législative, *la problématique du groupement d'employeurs, qui était au départ de notre recherche plutôt une question de prospective, devient une question urgente* dans la recherche d'alternatives concrètes pour des emplois parcellisés, par nature les plus courants dans ce secteur. En effet, le 14/06/2013, la Loi sur la sécurisation des Emplois¹¹, interdit le recours à des contrats à durée déterminée pour des durées inférieures à 24 heures hebdomadaires. Ce sont donc énormément d'emplois dans les écoles de musiques, les associations créatives, de loisirs, qui sont touchés par cette loi, avec une date butoir au 1^{er} septembre 2014 pour son application. Cette loi peut donc potentiellement créer un « appel d'air » pour les groupements d'employeurs, qui deviennent de fait, une solution organisationnelle à l'intégration de ces « bouts d'emplois ». Pour autant le maillage géographique, en termes de compétences, d'horaires, n'est pas pour autant facile à organiser, d'autant plus dans une vision « contrainte » et dans l'urgence, alors que nous avons bien identifié l'importance du temps et de la confiance dans la construction de ces coopérations.

La branche « Animation » fait d'ailleurs son possible pour négocier auprès de l'Etat d'un régime dérogatoire, d'autant plus que cette branche est également touchée par la réforme des rythmes scolaires pour laquelle elle est fortement mobilisée, sans donc plus aucune certitude sur la

¹⁰ D.E.P.S. septembre 2012

¹¹ Loi dite L.S.E., n° 2013-504, du 14/06/2013

capacité à maintenir une grande partie de ses emplois. Si ce régime dérogatoire n'était pas mis en place (à ce jour les négociations n'ont pas abouti), une autre alternative est, pour certaines professions seulement, dont les activités sont définies par l'annexe 8 du régime d'assurance chômage, de recourir à l'intermittence, dispositif phare de la structuration de l'emploi culturel que nous allons décrire à présent.

L'emploi culturel partiel, précaire donc dans sa nature, comme nous venons de le montrer, est soutenu par une exception française, à savoir l'existence de *l'intermittence*. Créée en 1990¹², ce régime indemnitaire spécifique en matière de chômage, prévoit une « prise en charge » des périodes d'inter-activités à partir d'un volume de 507 heures de contrat sur la période des 10.5 derniers mois pour les artistes, et de 507 heures sur les 10 derniers mois pour les techniciens. En 2003 ce régime fut l'objet d'une réforme amenant à la définition des volumes actuels de travail permettant le déclenchement du régime indemnitaire. Sa remise en cause est régulièrement exigée par les organisations patronales, le M.E.D.E.F. en premier lieu¹³. Bien que défendu encore récemment par le ministère de la Culture et de la Communication¹⁴, une incertitude de plus en plus pressante semble peser, si ce n'est sur l'avenir de cette exception indemnitaire, à tout le moins sur les niveaux de prise en charge qui pourraient à moyen terme être retenus. A défaut d'un régime de cette nature, les artistes, techniciens et autres professions intermittentes se verraient contraints plus massivement à développer des stratégies de revenus, à partir de la « pluri-activités » notamment. Une autre alternative est celle de la sécurisation des parcours au travers d'un groupement d'employeurs, mais cette solution organisationnelle est-elle souhaitée par cette population ? Le maillage à partir de projets à plus ou moins brèves échéances, dans des contraintes financières fortes, est-il réalisable ? En tout état de cause, sans modification réglementaire, peu d'innovations organisationnelles peuvent se prévaloir d'un couplage flexibilité/sécurisation aussi important que celui réalisé par l'intermittence.

Mais au-delà de cette question du modèle intermittent, ce qui est à observer enfin en matière d'emploi culturel, c'est également la forte croissance de celui-ci, puisqu'il s'est accru de 3% en 15 ans, entre 1990 et 2005. Ceci est probablement à mettre en parallèle, d'une part avec une forte attractivité de ce secteur dans un contexte de recherche de sens, de plaisir, de réalisation

¹² Loi n°90-613 du 12 juillet 1990, suivie des circulaires D.R.T. 19/90 du 30 octobre 1990 et 92/14 du 29 août 1992, lesquelles précisent les branches concernées par l'usage de ce contrat à durée déterminée d'usage (C.D.D.U.), cf partie I, chapitre 1, section I p49

¹³ Le monde, 26/02/2014 : « Le MEDEF exige toujours la fin du régime des intermittents »

¹⁴ Déclaration d'Aurélie Filippetti à La tribune, le 16/02/2014 : « *Le MEDEF veut tuer la culture* »

de soi, et d'autre part avec *la formation massive de nouveaux diplômés* sur ce secteur, fruit d'une politique volontariste de professionnalisation des activités culturelles. A ce titre par exemple le D.E.P.S.¹⁵ nous indique que presque 282 formations à la gestion des structures culturelles sont recensées en 2008, dont presque 60% sur des niveaux masters, les $\frac{3}{4}$ ayant vu le jour depuis le début des années 90 seulement.

De l'impact des mutations technologiques et organisationnelles

Après avoir brossé les principales caractéristiques du marché de l'emploi culturel nous ayant conduit à développer cette problématique autour d'une autre forme d'organisation du travail qu'est le G.E., examinons brièvement les principales mutations de ce secteur, ayant également une incidence sur les volumes d'emplois, les compétences attendues, la taille des structures, avec les effets de concentration et de mise en réseaux observés.

La révolution numérique constitue sans nul doute la principale des mutations, puisqu'elle modifie à la fois les modes d'accès à la culture, ses modes de consommation, ses pratiques et le financement de la production. Le ministère de la Culture et de la Communication se veut acteur de cette révolution, à en juger par les récents propos de la ministre Aurélie Filippetti à ce sujet : « *Je veux être la ministre qui aura fait entrer le ministère de la culture dans l'ère du numérique ! En faisant de la Rue de Valois, la Silicon Valois* »¹⁶.

Au-delà de l'anecdote, l'impact sur la musique est bien réel, puisque les ventes physiques de disques en France continuent de chuter, malgré une hausse enregistrée au premier semestre 2013 de 6%. En 2012¹⁷ la vente des CD baisse de 12% soit une perte de presque 50 milliards par rapport à 2011, et n'est pas complètement compensée par l'accroissement du marché numérique sur la même période de 13% et celle des droits voisins de 7.5% représentant à eux deux une augmentation de 21.7 milliards d'euros. Nous observons donc une réduction de 27.5 milliards du marché du disque en 2012 pour une baisse globale de 4.4%. Ainsi le marché n'est pas encore à maturité et les modifications des modes de diffusion ne compensent pas encore complètement la perte des ventes, malgré une baisse des téléchargements illégaux de 17% selon la Fédération Internationale de l'Industrie Phonographique¹⁸. Les enjeux de contrôle de ces

¹⁵ Martin C. (2008), « Les formations à l'administration et à la gestion de la culture : bilan et perspectives », Culture Etudes, DEPS, ministère de la culture, 2008-2

¹⁶ Le Monde, 22/01/2014

¹⁷ Syndicat National de l'Édition Phonographique (2013), *L'économie de la production musicale, édition 2013*

¹⁸ Fédération Internationale de l'Industrie Phonographique, rapport 2012

pratiques illégales de peer-to-peer paraissent primordiales, dans un contexte où le numérique représente à présent 30% de l'économie de la musique, dont 40% des revenus en streaming et 52% en téléchargements¹⁹.

Dans ce contexte apparaissent également de *nouveaux opérateurs* sur le spectacle vivant, en lien avec ce développement du numérique, puisque les spectacles font à présent l'objet de diffusion sur les smartphones et/ou sont accessibles en lien avec des politiques d'abonnements téléphoniques. Ces nouveaux opérateurs, tels « Live Nation »²⁰, s'installent sur le marché de la musique très rapidement au travers de gros festivals²¹ et présentent un modèle intégré d'activités à 360°. Ils interviennent ainsi en amont et en aval de la filière musicale, de la création au management, à la production enregistrée et de spectacle, l'édition musicale, la diffusion, la commercialisation des concerts, la billetterie, l'exploitation par des salles ou festivals (Guibert, Sagot-Duvaurox, 2013). Le modèle économique n'est absolument pas le même que celui des T.P.E associatives de musiques actuelles et en 2011 Live Nation est considéré comme le plus gros organisateur mondial de concerts²².

De ce côté nous observons des mouvements de regroupements de structures, de mutualisations, au travers notamment des *S.O.L.I.M.A.* (Schémas d'orientation des lieux de musiques actuelles), dispositif élaboré par le ministère de la Culture et de la Communication, les collectivités locales et les fédérations nationales, parmi lesquelles la Fédurok, la F.S.J (fédération des scènes de jazz), la Fneijma²³, avec pour objectif de "*dégager des perspectives pour l'ensemble des lieux de musiques actuelles sur un territoire (...) en garantissant la diversité des œuvres et des initiatives, et en assurant un développement territorial cohérent et équitable*"²⁴. Il s'agit donc d'envisager à partir de ce texte, toute conception de projet de lieux structurants en articulation avec les équipements et initiatives présentes sur ce territoire. Dans ce contexte la question de la mutualisation des emplois se posera inévitablement, de par le partage induit des missions sur la base d'un S.O.L.I.M.A., et donc de la répartition des postes

¹⁹ Syndicat National de l'Édition Phonographique (2013), *L'économie de la production musicale, édition 2013*

²⁰ Il s'agissait d'une filiale du groupe de communication Clear Channel, jusqu'en 2005 où Live Nation quitte le groupe. En 2006, Live Nation a organisé 26 000 concerts dans 18 pays. Madonna, Prince, Radio Head pour ne citer que quelques exemples ont signé avec Live Nation. Site qobuz.com

²¹ Le « Main Square Festival » à Arras, le « Big Festival » de Biarritz

²² La Tribune 03/04/2011

²³ Fédération nationale des écoles de jazz et de musiques actuelles

²⁴ Site I.R.M.A., irma.asso.fr : « *Dans l'esprit, l'élaboration d'un Solima s'appuie et se réfère au Plan pour des politiques nationales et territoriales concertées en faveur des musiques actuelles, texte méthodologique qui définit un cadre renouvelé de l'intervention publique dans le domaine des musiques actuelles et qui fait l'objet de la circulaire n°CC 166/914 du 2 novembre 2006.* »

et compétences nécessaires à la réalisation des projets ainsi définis ou redéfinis. En cela ces schémas d'orientation sont une occasion de régulation plus formelle des coopérations, et devrait s'accompagner d'une réflexion sur les formes juridiques à donner à cette répartition des emplois, parmi celles-ci bien sûr le groupement d'employeurs.

Vers un modèle hybride de financement des activités

Un troisième changement majeur vient toucher les organisations culturelles, au-delà de ces tensions sur l'emploi et des impacts de la révolution numérique, il s'agit de l'évolution des modes de financement des structures culturelles.

Un premier découpage, lié certes aux statuts juridiques, mais également aux modèles économiques, peut être réalisé en dissociant les structures « underground », des structures privées, ou publiques, les activités de musiques actuelles étant alors décrites comme « le monde du milieu » (Guibert 2006). Les deux premières catégories relèvent plutôt de l'autofinancement, quand les structures se basent sur des taux de subventionnement très importants (au-delà de 80% en général), alors que les musiques actuelles se trouvent dans des montages plus « hybrides », allant, selon la nature des activités, du quasi auto-financement à de solutions partagées ou des modèles quasi-publics. A tel point que le montant de la subvention, dite de fonctionnement, était assimilée à un signe de reconnaissance plus ou moins important de leur rôle, de leurs missions, de leurs inscriptions dans des logiques de bien commun, par la puissance publique (Teillet 2007).

Pour autant la tendance va clairement, et de façon encore plus accentuée depuis la crise de 2008, vers un double glissement :

- celui du développement de la subvention par projets (Sagot-Duvauroux 2008), au détriment de la subvention de fonctionnement, ce qui a pour conséquence de rendre plus difficile les projections sur la pérennisation des emplois, les coûts de fonctionnement de la structure. La masse salariale n'est alors plus considérée comme devant être couverte au même titre que des frais fixes
- la baisse annoncée par les pouvoirs publics de la dotation globale des montants de subventions

Dans ce contexte quelques structures sont un peu plus « protégées », il s'agit pour les musiques actuelles des lieux labellisés S.M.A.C.²⁵, pour lesquelles le conventionnement précise la nécessité d'avoir des subventions de fonctionnement pluri annuelles garantissant une visibilité à minima pour la structure. En dehors de ce contexte, et ces subventions pluri annuelles étant le plus souvent insuffisantes en volume, l'ensemble des structures se voient dans l'obligation d'aller vers une hybridation de leurs ressources, notamment en recourant au mécénat. Nous observons donc une nécessité de diversification des financements, un glissement d'une économie de la redistribution vers une économie de marché. Ces évolutions majeures des modèles économiques ont eu pour effet deux éléments qui entrent en jeu dans notre problématique de mutualisation et d'organisation territoriale, à savoir :

- la nécessité de mobiliser de nouvelles expertises, de nouvelles compétences en matière de recherche de mécénat pour les organisations, ce par la voie de la sous-traitance mais aussi par le recours au temps partagé (G.E.)
- la mobilisation de réseaux régionaux, la FRACA-MA notamment, dans la recherche de formes de solidarité financière interne au réseau et à destination de ses adhérents, expertise dont on pourrait imaginer qu'elle soit ensuite transférable à d'autres territoires.

Pourquoi les musiques actuelles représentent-elles un terrain d'étude intéressant quant à la question de la mise en œuvre d'un groupement d'employeurs ?

1-....à la croisée des chemins...

Du point de vue économique les structures de musiques actuelles sont envisagées comme « le monde du milieu » (Guibert 2006), à l'intersection des logiques de lieux publics culturels, des logiques privées (théâtres et autres institutions), et de l'underground²⁶. Elles sont elles-mêmes porteuses de statuts hybrides (S.A.R.L, associations, auto-entrepreneur...), et leurs activités sont à l'interface de différentes conventions collectives, parmi lesquelles la convention de

²⁵ Salle de musiques actuelles conventionnée

²⁶ Le Pôle Pays de la Loire propose une typologie avec une sémantique différente, tenant davantage compte des objectifs des structures plus que de leur statut juridique, au travers des appellations « d'initiative privée, initiative privée d'intérêt public, de service public ».

l'Animation, et celle des Entreprises Artistiques et Culturelles²⁷. L'intitulé de ces deux textes éclaire déjà sur les représentations en présence, qui pourront par ailleurs avoir des incidences sur les « mondes » (Boltanski et Thévenot 1991) et formes de légitimités mis en avant, à savoir le fait que certaines structures se revendiquent plutôt de l'éducation populaire, dans la droite lignée des Maisons des Jeunes et de la Culture et de la mission noble de l'Animation au sein des territoires (au travers d'activités culturelles et de musiques actuelles), tandis que d'autres, vont relever de la C.C.N.E.A.C. et trouvent une légitimité dans la réalisation de missions culturelles comme finalité, de pratiques artistiques au sens « noble » du terme. Il n'est que de reprendre une citation d'un participant aux restitutions des concertations territoriales de la culture en Aquitaine en octobre 2010 pour l'illustrer : « *il y a les animateurs socio-cu d'un côté et les artistes de l'autre, et ce n'est quand même pas le même monde ni les mêmes pratiques* ». Si les musiques actuelles ne vivent pas tant cette tension en interne (quoique certains débats avec les structures de jazz peuvent parfois s'en approcher), elles la subissent de la part surtout des autres esthétiques et, à ce titre, les rapprochement nécessaires sur un territoire au titre de la mutualisation des emplois pourraient en pâtir.

2-Quelles sont les activités de musiques actuelles ?

Les organisations de musiques actuelles sont en effet à la fois représentées par des S.A.R.L. dans les activités d'édition musicale, les producteurs nationaux, les lieux de diffusion de grande jauge (Zénith), tout en côtoyant de très petites associations de développeurs d'artistes²⁸, de lieux de diffusion (également très majoritairement associatifs), de tourneurs, de managers, d'écoles de musiques, ou encore des activités associatives de studios de répétition.

Les activités de musiques actuelles vont donc de la création, au développement des artistes, au management, à la production de spectacles, production enregistrée, édition musicale, puis en aval de la filière à la diffusion, commercialisation des concerts et exploitation²⁹. Cette filière musicale est traversée par les transformations liées au numérique, et voit son modèle économique se transformer, sous la perte des revenus de l'édition musicale et l'accroissement

²⁷ C.C.N.A., ou convention collective nationale de l'Animation et C.C.N.E.A.C. ou convention collective nationale des Entreprises Artistiques et Culturelles

²⁸ A titre indicatif les développeurs représentent 44 salariés permanents pour 31.5 ETP en Pays de la Loire, dans des structures de statut associatif à 90%, représentant un budget cumulé de 4 millions d'euros et une moyenne de 2.5 salariés et 1.3 ETP par structure

²⁹ Guibert G., Sagot-Duvaurox D. (2012), « Cartographie du spectacle vivant. Le cas des musiques actuelles », ministère de la culture, 2012

moyen des cachets artistiques, les revenus étant davantage liés à présent aux contenus numériques et à la diffusion en Live³⁰ (festival, concerts...)

3-Qu'en est-il de l'emploi dans les musiques actuelles ?

L'emploi dans ces activités, qui est notre préoccupation dans le cadre de notre problématique de mise en œuvre de groupements d'employeurs n'est pas aussi précaire que dans le secteur culturel dans son ensemble.

Pour autant, pour prendre l'exemple des développeurs en Pays de la Loire³¹ le poids de la masse salariale est de 65% des budgets, ce qui en fait donc une question primordiale dans l'économie de ces structures. Toujours selon cette étude 61% des emplois chez les développeurs sont en contrats aidés (42% des emplois en C.D.D. aidés et 19% en C.D.I. aidés). Cette proportion alarmante ne se retrouve pas dans toutes les configurations, puisque nous n'avons pu, dans les réseaux régionaux observés, obtenir 2/3 de C.D.I., mais dont effectivement 40% d'emplois aidés.

En tout état de cause les conditions d'emploi sont donc précaires, les rémunérations faibles³², peinant souvent à s'aligner sur les conventions collectives, et pour autant les volumes d'activités sont élevés. Comment donc expliquer les niveaux élevés de motivation souvent observés, dans des contextes où les facteurs d'hygiène de motivation sont si peu présents ? (Louart 2002). La mise en œuvre d'un groupement d'employeurs vient-elle remettre en cause ces formes d'investissement au travail ? Nous aurons donc à observer et comprendre ces mécanismes pour anticiper des incidences de la mise en place de mutualisations de postes sur les comportements et intérêts au travail.

³⁰ Guibert G., Sagot-Duvaurox D. (2013), *Musiques Actuelles: ça part en live. Mutations économiques d'une filière culturelle*, co-édition IRMA, ministère de la Culture et de la Communication, collection Révolution

³¹ Parent E. (2012), « Les développeurs d'artistes en Pays de la Loire, enquête Flash », Le Pôle de coopération des acteurs pour les musiques actuelles en Pays de la Loire, Avril 2012

³² Nous obtenons sur le réseau R.A.M.A. en 2007 une rémunération brute mensuelle moyenne de 1 460€ toutes qualifications confondues, et 1 360€ pour les bac+5.

4-Les ressources humaines : une question d'actualité dans les musiques actuelles

Si Sagot-Duvauroux D. (2007) évoque le peu d'observations et réflexions, en matières de modèles économiques, réalisées encore à cette date auprès des musiques actuelles³³, nous pouvons parallèlement souligner qu'à l'inverse les musiques actuelles ont commencé à mener des réflexions sur cette question des R.H. depuis une décennie ce qui n'est pas du tout le cas de la danse, du théâtre, des arts de la rue pour rester dans le spectacle vivant, ni même de l'audio-visuel. Cet aspect a donc largement contribué à orienter notre observation vers ces activités, ce à quoi s'ajoutent l'état des réflexions de ce secteur sur les coopérations inter-régionales, la constitution d'écosystèmes créatifs, la prise en compte des mutations de la filière musicale et le souhait d'anticiper ces évolutions, de se structurer afin de prévenir des conséquences en termes d'emplois de garantir le soutien à la montée en compétences, de se positionner comme une « laboratoire d'innovations sociales » contribuant à l'irrigation et au développement territorial.

La question des ressources humaines a donc évolué depuis la fin des années 90, depuis les difficultés de pérennisation des emplois aidés (Teillet 2007), la mise en place des 35 heures, puis la crise de l'intermittence de 2003. Nous observons même sur la période 2010-2014 qui couvre donc notre recherche, une accélération et une intensification du développement des réflexions sur les ressources humaines, et au-delà de ces débats, une véritable montée en compétences autour des questions R.H, et un véritable déploiement d'expertises, d'accompagnement, de transfert de savoir-faire à destination des structures musiques actuelles. Qu'il s'agisse de la mise à disposition « d'outillage R.H., de développement de la R.S.O., d'appui à la mutualisation, l'ensemble de ces initiatives et structurations contribuent à créer un terreau favorable à la compréhension des enjeux R.H. au sein des structures, et à une potentielle appréhension d'autres formes d'organisation du travail, tels que le groupements d'employeurs. Nous pouvons recenser l'ensemble des éléments suivants comme contribuant à la diffusion d'une « culture R.H. » :

³³ Est paru en 2013, depuis, l'ouvrage Guibert G., Sagot-Duvauroux D. (2013), *Musiques Actuelles: ça part en live. Mutations économiques d'une filière culturelle*, co-édition IRMA, ministère de la Culture et de la Communication, collection Révolution

- Tout d'abord les musiques actuelles ont su faire preuve *d'une forte structuration* et d'une réelle professionnalisation, en développant très rapidement des réseaux nationaux (Fédurok aujourd'hui Fédélima, l'U-Fisc, la Fneijma...), en mettant en place un syndicat, le S.M.A. (Syndicat des musiques actuelles), en travaillant à l'élaboration de conventions collectives adaptées, ou prenant en compte leurs spécificités de postes. Ce sont également des réseaux régionaux structurants qui ont vu le jour, des formations universitaires spécifiques qui se sont développées (Université d'Angers jusqu'en 2005, Université du Mans avec une licence professionnelle dédiée aux musiques actuelles), des clusters qui ont vu le jour, comme à « Culture et coopération » à Saint-Etienne, Le Damier à Clermont-Ferrand...
- Ces activités ont bénéficié du soutien des politiques publiques dans les années 2000 visant à accompagner la *structuration de l'offre de diffusion sur les territoires*, par le financement d'équipements de grandes jauges (Teillet 2007), supposant des budgets et des équipes conséquents (plus de 10 salariés), donc un *salariat très qualifié*. La question de l'accompagnement, de la gestion de ces équipes s'est donc posée de façon nouvelle pour ces structures, accompagnée de son lot de tensions à tout le moins ou de questionnements quant aux effets sur les équilibres en termes de gouvernance, de rapport bénévolat/salariat, de juxtaposition de logique de rationalité en valeur versus le développement d'attentes relevant plutôt de l'entrepreneuriat social du côté de ces nouveaux salariés diplômés (Valéau P., Louart P., 2013)
- Il existe *une réelle pratique de la coopération*, de l'innovation sociale, de la collaboration, de la mutualisation (Teillet 2007), favorisant la réactivité et la survie dans des économies risquées et restreintes. Ce sont également des concertations territoriales musiques actuelles qui ont vu le jour afin d'impulser dialogue et réflexion sur les territoires, des S.O.L.I.M.A. (schémas d'organisation des lieux de musiques actuelles) qui se sont mis en place, des conférences régionales de la culture qui ont souvent été portées par les musiques actuelles, et un agenda 21 de la culture qui trouve également une forte résonance auprès de cette filière³⁴.

³⁴ Processus en cours notamment à Angers avec le Chabada depuis 2011. Site lechabada.com

- Au-delà des initiatives des acteurs, le législateur est venu renforcer cette professionnalisation, avec la signature d'*un accord A.D.E.C.* (accord pour le développement des emplois et des compétences) en 2009, venant soutenir l'emploi culturel sur un volet défensif de sécurisation de ces emplois, et en favorisant les actions de G.P.E.C, de formation auprès des structures culturelles. Cet accord donnera lieu en 2012 à une déclinaison méthodologique sous forme d'un « Guide pratique des T.P.E. du spectacle vivant : organisation, ressources humaines et gestion »³⁵.
- Le secteur culturel porte également cette *réflexion sur les ressources humaines*, notamment au travers :
 - des travaux du C.N.A.R. Culture³⁶ sur les associations culturelles, les notes de synthèse sur les conventions collectives, les grilles d'analyse des associations culturelles, et sur la mission de relais du C.N.A.R. Culture quant aux *dispositifs locaux d'accompagnement*³⁷,
 - de la prise en compte des *problématiques de risques psychosociaux*. En effet nous avons déjà eu l'occasion de mettre en lumière les formes d'implications aliénantes qui pouvaient apparaître dans les structures de musiques actuelles (Le Rendu 2006). Ce thème des R.P .S a été repris plusieurs fois lors des assemblées générales de la Fédurok (Fédélima aujourd'hui), il fait également l'objet d'un espace Ressources sur le site du C.N.A.R Culture et un blog³⁸ « Bien-être au travail et musiques actuelles/amplifiées » est même apparu en 2012 à ce sujet,
 - du développement *d'une réflexion quant aux logiques de mutualisation*, puisqu'un espace « mutualisation » est ouvert sur le site internet, offrant une grille d'analyse permettant de jauger si une structure peut envisager de mutualiser un emploi, et le C.N.A.R. a également été le co-organisateur avec l'A.G.E.C.³⁹ en janvier 2012, des premières journées nationales des groupements d'employeurs culture à Bordeaux,

³⁵ A.N.A.C.T., A.F.D.A.S., C.M.B., AUDIENS, Ministère de la Culture, « Guide pratique des T.P.E. du spectacle vivant : organisation, ressources humaines et gestion », document de travail, octobre 2012

³⁶ Centre national d'appui et de ressources

³⁷ Les D.L.A. sont des dispositifs d'actions conseils et accompagnement des associations sur des thématiques de gestion, de projet et de gouvernance, financés par l'Etat, sur des durées de 1 à 5 jours.

³⁸ Bouchetterrasson.canalblog.com

³⁹ Aquitaine groupement d'employeurs culture

- d'une *appropriation de la question R.H.* en cours : nous avons pu constater le développement des débats autour de la question des ressources humaines, au cours des années 2000. Si auparavant certains termes paraissaient difficiles à aborder, ou même à prononcer devant un public encore rétifs aux questions du temps et de l'argent (donc de heures et de la rémunération) dans leur activités⁴⁰, il nous a semblé que beaucoup de chemin avait été fait lorsqu'à la table ronde sur la GPEC aux Transmusicales de Rennes de 2011 nous avons pu voir projeté un film sur les GPEC dans l'industrie française, sans réactions d'étonnements du public présent ???
- d'une préoccupation forte pour le développement durable. Initialement portée par les Trans-Musicales de Rennes depuis 2005, avec pour objectif de départ de minimiser l'impact du festival sur l'environnement (apparition des toilettes sèches, des gobelets consignés...), une structuration s'est mise en place avec la création du réseau « Aér », porté par Arcade en P.A.C.A, et qui regroupe 8 structures accompagnatrices des festivals éco-responsables. Cet intérêt s'est orienté récemment vers les *problématiques de Responsabilité Sociale des Organisations*. Le R.A.M.A. porte cette question en région Aquitaine et investit littéralement le sujet puisqu'il fait le choix en 2012 de créer un poste de « chargé de R.S.O. » à destination d'un transfert d'expertises et d'accompagnements des structures adhérentes au réseau. Par ailleurs, le 19/11/2013 une table ronde sur la R.S.O. est organisée aux Trans-Musicales de Rennes et le 8/12/2013 l'association Trans-Musicales annonce sa certification ISO 20121.

Notre recherche vise donc à soutenir une réflexion du secteur culturel, en matière de modèle de l'emploi culturel, particulièrement dans les activités de musiques actuelles qui, nous avons pu le montrer, ont entamé cette réflexion il y a déjà une petite dizaine d'années, ce qui constitue pour nous un terrain idéal d'expérimentations et d'observations.

Dans ce cadre, le groupement d'employeurs peut-il devenir une des perspectives de sécurisation des parcours des salariés permanents non artistiques du secteur culturel ? Comment contribue-

⁴⁰ Nous nous référons à notre expérience de 4 années d'enseignement au sein du master professionnel « Direction de projet dans les structures de musiques actuelles », auprès de publics en formation initiale et continue, entre 2001 et 2005, à l'université d'Angers, master monté en partenariat avec La Fédurok et Trempolino.

t-il à un « écosystème créatif » (Teulé 2013)⁴¹ à la recherche d'innovation sociale, au-delà de la simple réalisation d'une combinatoire d'emplois, peut-il jouer un rôle de régulations, de médiation territoriale (Beaucourt C. et Louart P. 2008, Xhaufclair V. et Pichault F. 2007) et comment, participe-t-il à l'introduction de la question des ressources humaines au sein de structures qui parfois n'ont pas encore intégré cette dimension ? Constitue-t-il un premier niveau d'expertises R.H. de proximité, et avant tout correspond-il aux besoins du secteur, à ces attentes, à ces enjeux, mais aussi à ces usages, à ces « mondes » ? Comment, à quelles conditions peut-on imaginer déployer ce dispositif de groupement d'employeur ? Ce sont donc à toutes ces questions que ce travail va tenter de répondre.

⁴¹ Teulé F. (2013), « Pour la création d'écosystèmes créatifs territoriaux. L'exception culturelles à l'heure du numérique », Réseau Aquitain des Musiques Actuelles, janvier 2013

2-

PLAN DE LA THESE

Partie I

L'emploi dans les musiques actuelles au prisme de la mutualisation

chapitre 1:

L'emploi dans le secteur culturel: entre précarité et parcellisation

chapitre 2:

la mutualisation de l'emploi comme sécurisation des parcours?

Partie II

Les associations de musiques actuelles: à l'intersection de la P.M.E., de l'E.S.S. et de l'artistique: proposition d'un modèle alternatif

chapitre 1

Les structures de musiques actuelles sont-elles des P.M.E. comme les autres ?

chapitre 2

Musiques actuelles et ESS : du fait historique à l'incantation idéologique

chapitre 3

De la prégnance du modèle artistique dans les organisations de musiques actuelles

Chapitre 4

De l'économie des conventions à la théorie de la régulation

Chapitre 5

Problématique et présentation du modèle

Partie III

Etude sur les conditions de mise en place d'un groupement d'employeurs: le cas de deux réseaux régionaux de musiques actuelles

Chapitre 1

Cadre épistémologique et méthodologique de notre recherche

Chapitre 2

Phase exploratoire, l'étude de cas R.A.M.A.

chapitre 3

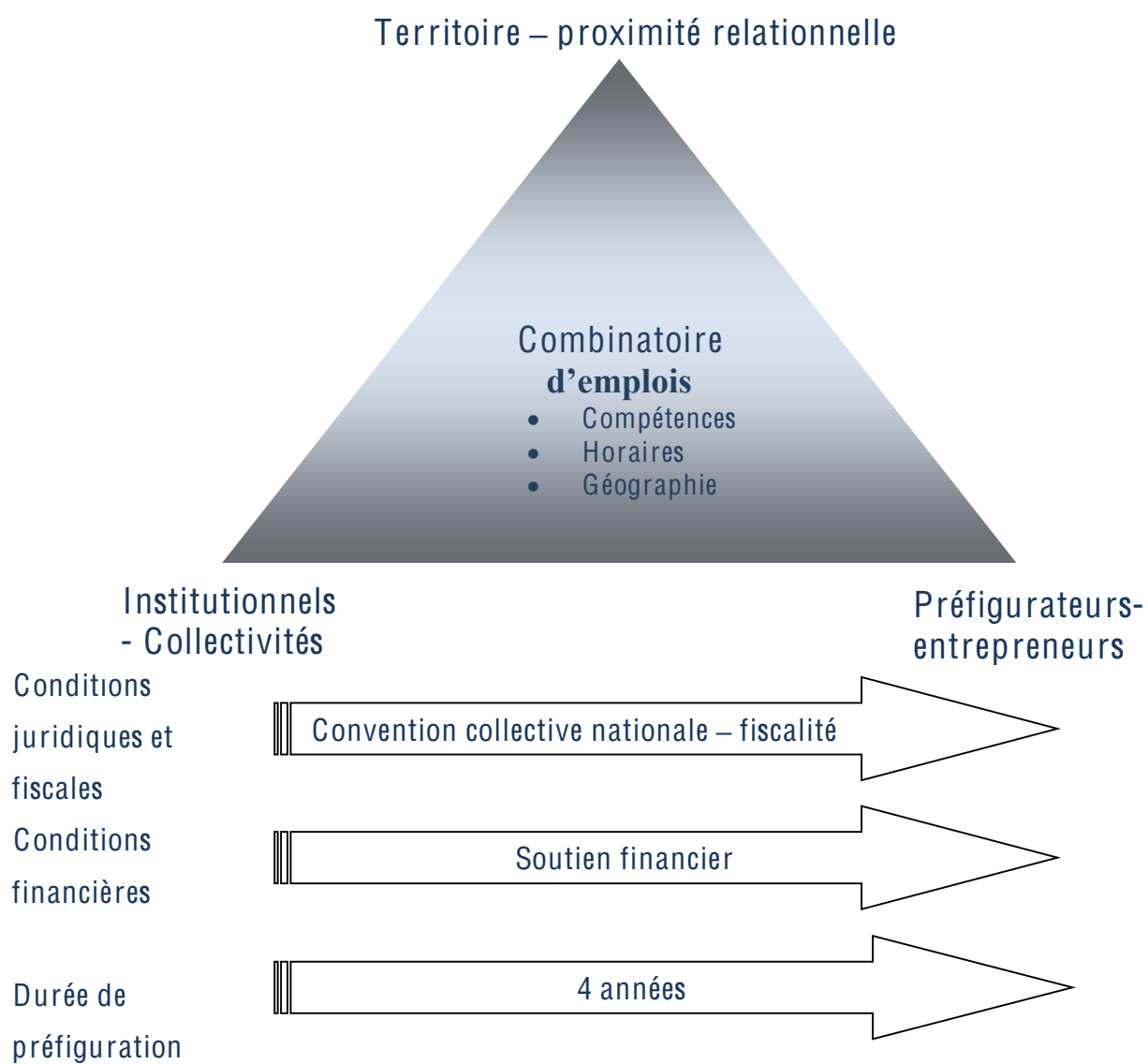
Les conditions de mise en œuvre d'un G.E. : Le réseau SONORE

MODELE D'ANALYSE DES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE D'UN GE DANS LE SECTEUR CULTUREL

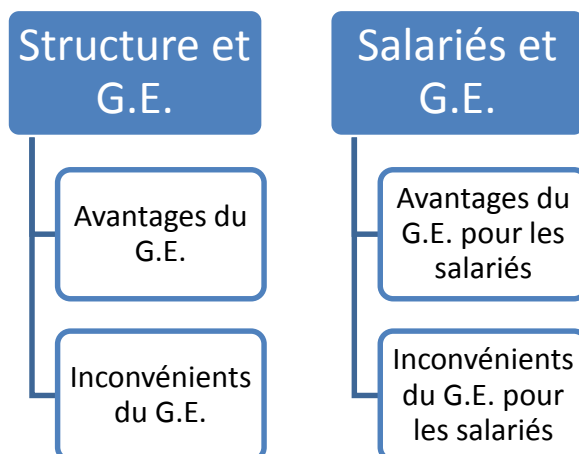
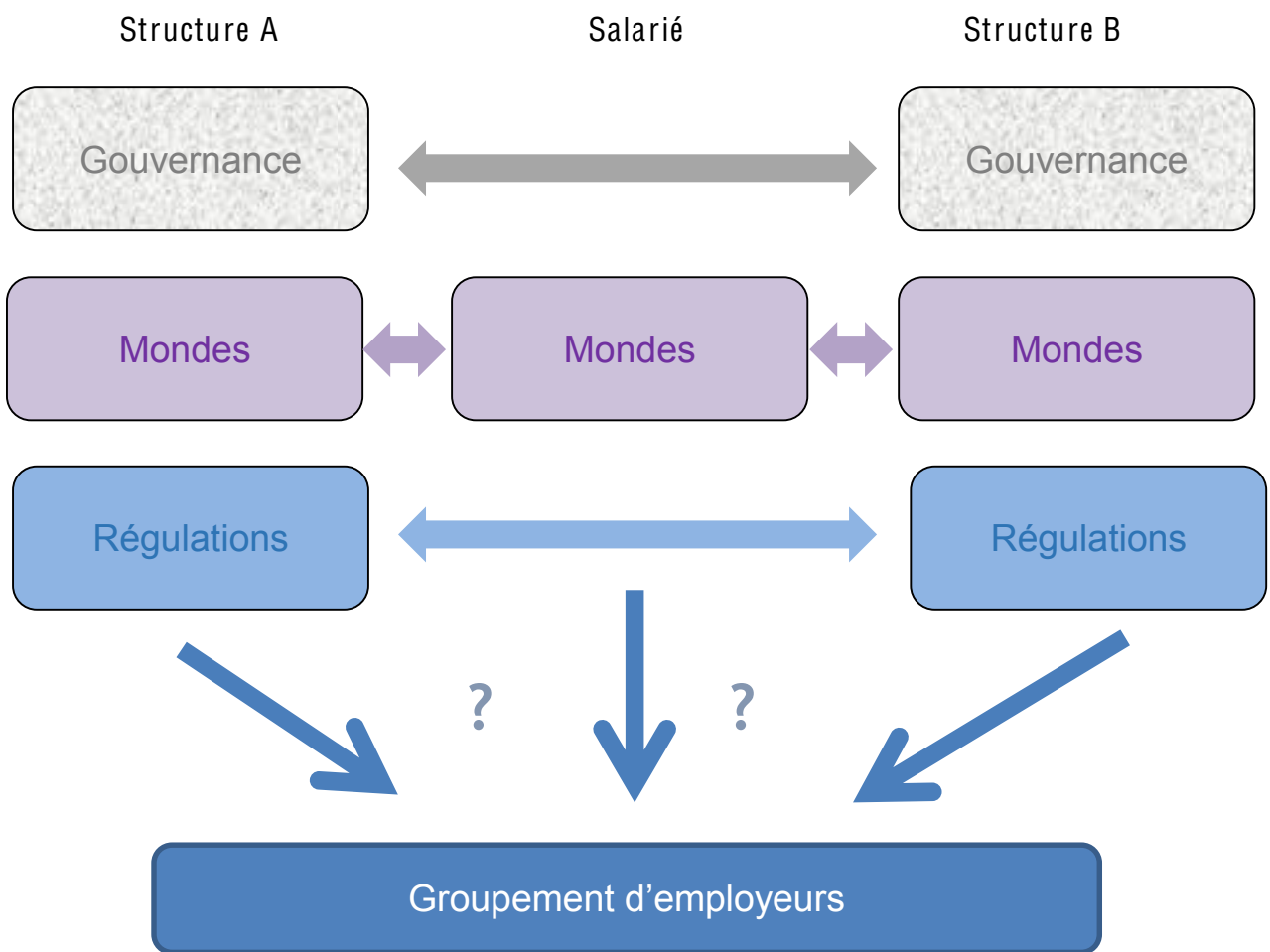
Au sein du secteur culturel la réalité des G.E. est éparse, et peut être synthétisée par une typologie de quatre configurations de G.E. différents, dans leur fonctionnement (gérés par des bénévoles ou des salariés), et leur ampleur.

- *GE « compagnies »*
- *GE « école de musique »*
- *GE « noyau solidaire »*
- *GE « structuration filière/territoire »*

3-1 - Conditions technico-économiques à la faisabilité d'un G.E.



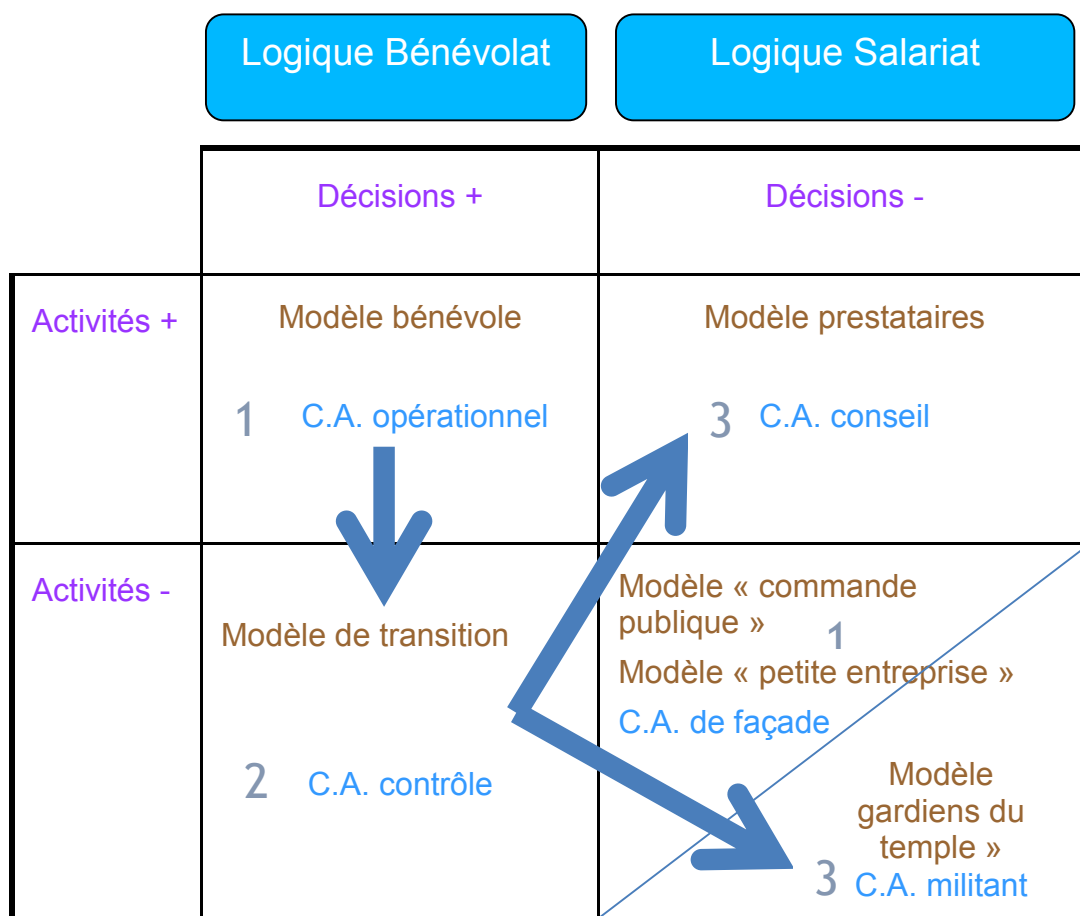
3-2 - Conditions socio-politiques à la faisabilité d'un G.E.



4-

Proposition d'un modèle longitudinal d'évolution des conseils d'administration

Gouvernance



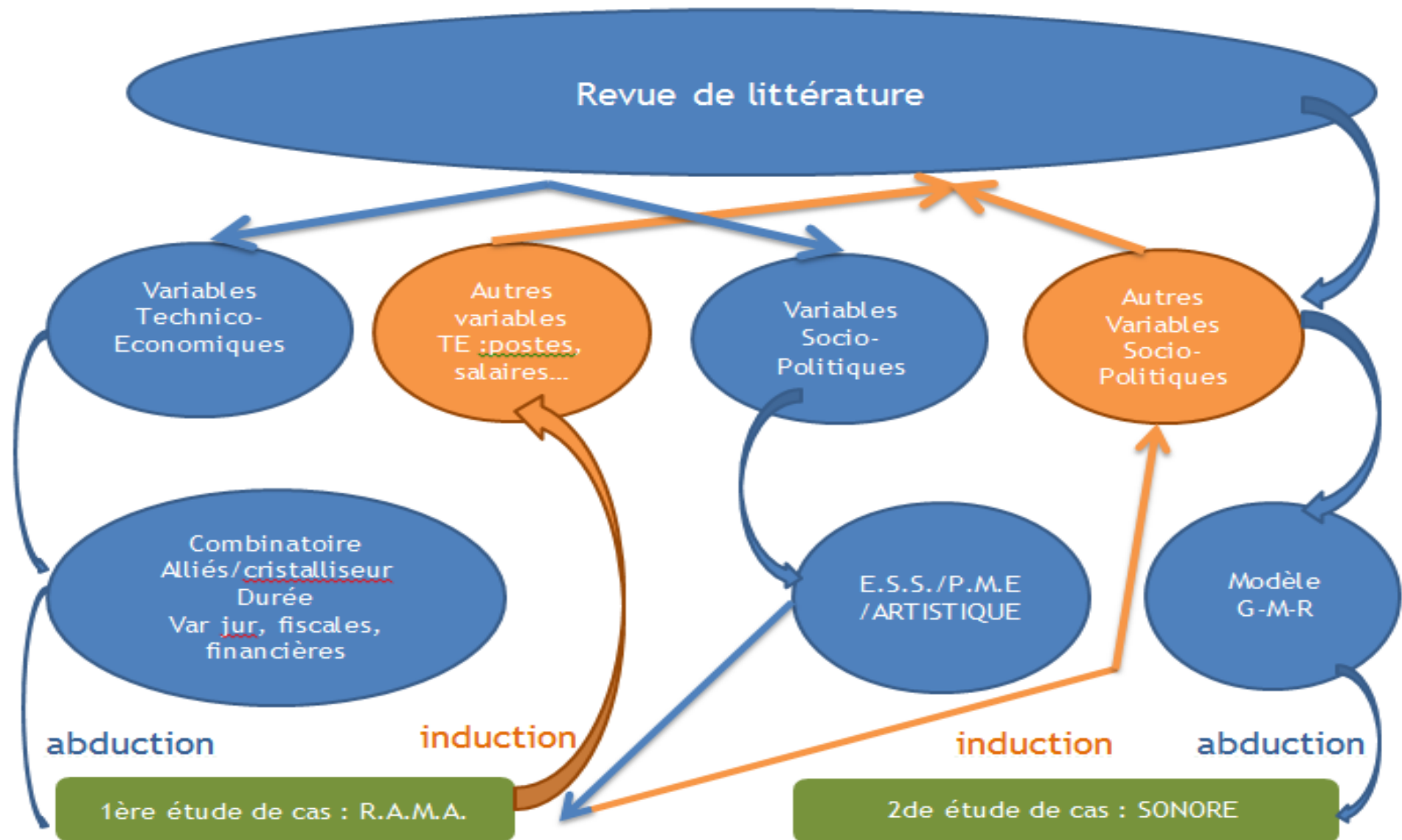
5- CONCLUSIONS

5-1 Perceptions du GE – premiers entretiens exploratoires

Concernant le point de vue de la mutualisation, nous avons pu identifier lors de discussions informelles, mais aussi des entretiens semi-directifs, les points suivants:

- 1- « La structure rêvée » : certains salariés s'identifiant très fortement à un projet ne pouvaient envisager de changer de structure,
- 2- « L'impossible partage » : d'autres salariés évoquaient l'impossibilité pour eux de se « partager » entre deux structures ou deux projets, pour des raisons matérielles ou de charges de travail, mais aussi par crainte de ne pouvoir s'impliquer au maximum sur les deux structures
- 3- « Pas avec lui » : les difficultés de « cohabitation » avec certaines fortes personnalités, ou avec des personnes avec qui des conflits antérieurs avaient pu se produire étaient également invoquées,
- 4- « Pas avec les marchands du temple », marquant un refus de mutualisation avec des structures se situant dans des valeurs identifiées comme différentes, révélant ainsi les tensions et difficultés de cohabitation notamment entre les mondes civiques et/ou inspirés et marchands
- 5- « L'équipe invisible » : les difficultés d'intégration au sein de deux équipes, mais aussi le fait d'être moins présent physiquement et donc d'échapper à toutes les régulations informelles et échanges d'information possibles
- 6- « Not in my backyard », ou l'impossibilité souvent évoquée de mutualiser sur son activité en particulier, qu'il s'agisse de comptables, de régisseurs, de chargés de communications, alors que, par effet miroir, les autres envisagent tout à fait que votre activité correspond à un poste mutualisable.

5-2 LA DEMARCHE DE RECHERCHE



5-3 METHODOLOGIE

2 Etudes de cas

Choix de méthodes pour les études de cas

Etude de cas R.A.M.A.	Etude de cas SONORE
Questionnaires salariés et directions	Entretiens semi-directifs
Entretiens semi-directifs : analyse de contenu	64 entretiens analysés par Alceste 16 des 64 entretiens, réalisés sur les 3 « paires » de structures mutualisées, analysés par analyse thématique manuelle

5-4 Synthèse des résultats de l'étude de cas R.A.M.A.

1- Un état des lieux des politiques R.H a été réalisé sur de petites structures associatives de musiques actuelles, en vue de combler un déficit de production de données en la matière (Valéau 2013).

Etat des lieux des politiques de Ressources humaines	
Des politiques R.H faiblement structurées	2/3 structures : absence de définitions de poste Recrutement informel dans 77% des cas Pas d'entretien professionnel dans 62% des cas Pas de plan de formation pour 92% des répondants Pas de politique de gestion des temps dans 85% des situations 10/17 structures ont des politiques opérationnelles en cours de structuration, les autres sont dans des régulations informelles, dans un fonctionnement de type organique
La mise en place d'une politique R.H n'est pas	2 structures ayant moins de 3 salariés ont un score les plaçant en politique R.H. « opérationnelle »

corrélée à un effet de taille	2 structures ayant plus de 7 salariés ont des scores les positionnant en politique R.H. « administrative »
Prépondérance de la famille professionnelle administrative	La répartition des familles professionnelles se fait comme suit : <ul style="list-style-type: none"> • Famille administrative : 27% • Famille communication : 19% • Famille accompagnement de projets : 10% • Famille accompagnement de musiciens : 8% • Famille technique : 8%
L'emploi est plus stabilisé et moins partiel que dans le secteur culturel en moyenne	68% des C.D.I 40% d'emplois aidés 0.91 E.T.P. en moyenne, avec 2/3 de salariés en temps plein, et 22% entre 0.5 et 0.9 E.T.P.
La rémunération n'est pas corrélée à la qualification	Les bac+2/3 sont les mieux rémunérés du fait de la proportion de postes de direction dans ce niveau de diplôme Les bac +5 sont les moins rémunérés du fait d'un volume moyen de travail de 0.85 E.T.P., car positionnés sur des supports emplois aidés.

2- Nous avons émis certaines hypothèses

Hypothèses	
Nature de la régulation dans le cadre d'une mutualisation	La présence d'une régulation de type R.F.V. serait une des conditions à la mise en place d'un G.E..
Rupture de carrière après 7 années d'ancienneté	Une hypothèse est faite d'une rupture de carrière autour du seuil de 7 années d'ancienneté. Un suivi de cohortes serait nécessaire à la validation de cette hypothèse.
Tarissement des logiques passionnelle et domestique	<ul style="list-style-type: none"> • L'intérêt du projet de la nouvelle structure comme condition à une mobilité professionnelle n'intervient que dans 7.7% des réponses. • Les relations au groupe, soit la dimension « domestique » ne représentent plus que 1.9% des conditions citées

3 - Nous avons identifié un certain nombre de freins à la mise en œuvre de la mutualisation

Ces résultats ont notamment été obtenus en analysant les données professionnelles des salariés : niveaux de salaires, type de contrats, qualification.

Figure 51 : les obstacles identifiés à la mise en place d'un groupement d'employeurs

Les obstacles identifiés à la mise en place d'un G.E.	
<p>Technico-économiques</p> <ul style="list-style-type: none">- niveaux et conformité des salaires- emploi identifié en terme de famille professionnelle- emploi non polyvalent- l'hypothèse de rupture de carrière à 7 ans	<p>Socio-politiques</p> <ul style="list-style-type: none">-Des gouvernances associatives diverses-Niveaux de régulation divers de la politique de ressources humaine<ul style="list-style-type: none">modèle R.I.V.modèle R.I.S.modèle R.F.S.modèle R.F.V.- Hypothèse d'une régulation R.F.V. comme condition de la mutualisation de l'emploi

4– Nous avons introduit, dans l'analyse des conditions technico-économiques à la mise en place d'un groupement d'employeurs, l'étude de la propension à la mobilité de salariés, variable qui n'était pas exprimée dans la littérature sur les G.E.

Cette mobilité a été étudiée au travers de 4 dimensions :

- Mobilité géographique
- Mobilité sectorielle
- Mobilité « poste »
- Mobilité « structure »

Les résultats sont les suivants :

Nature de la mobilité	Positions des salariés
Mobilité géographique	<p>53% des salariés ne sont pas prêts à « bouger », contre 32% qui l'accepteraient</p> <p>Parmi ceux qui sont d'accord :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7% souhaitent une mobilité < 20 km • 21% entre 20 à 30 km • 17% ont une mobilité nationale • 38% ont une mobilité internationale
Mobilité « poste »	<p>- non : 52% ; oui : 38%</p> <p>-Pour les 38% qui pourraient changer de postes, ils sont issus des familles professionnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technique-production : 53% • Professeurs de musique : 26% • Administratif : 16% • Communication : 5% <p>-Les -30 ans sont plus favorables à une mobilité poste</p> <p>+ 45 ans 67% ne souhaitent pas changer de postes</p> <p>30-45 ans 61% ne souhaitent pas changer de postes</p> <p>-30 ans 50% sont prêts à une mobilité postes</p> <p>-les plus enclins à changer de postes sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les qualifications < bas : 55% d'entre eux • Les qualifications bac+5 : 55% d'entre eux
Mobilité « structure »	<p>Non : 59% ; Oui : 24%</p> <p>Les motifs sont : Evolution de poste, évolution personnelle, changement de projet</p> <p>Le volume de travail influence le souhait de changement de structure : la moyenne des « oui » est de 0.8 E.T.P.</p>
Mobilité sectorielle	<p>NON : 81% ; oui 7%; peut-être : 6%</p> <p>Parmi les « 13% » favorables, les souhaits de secteurs sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 23% spectacle vivant • 54% culture • 23% autre
Mobilité professionnelle	<p>Les motivations données pour une mobilité professionnelle en général sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 23% amélioration des conditions de rémunération • 23% intérêt du poste • 7.7% intérêt pour le projet de la structure • 1.9% intérêt pour les relations avec le groupe

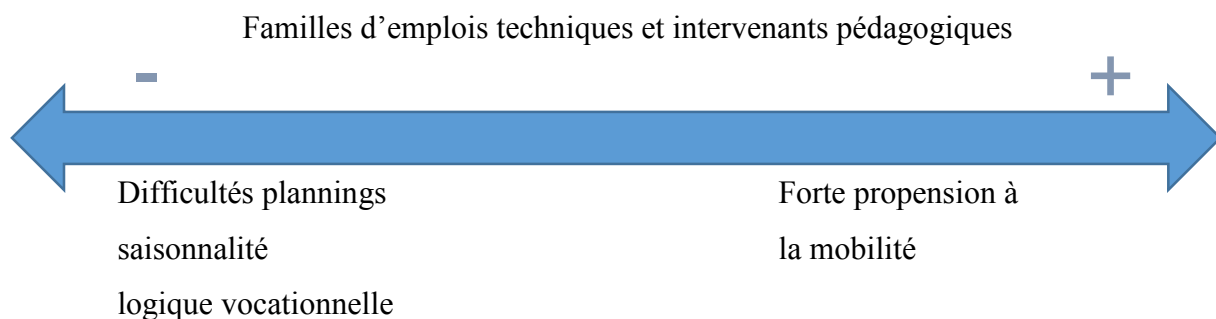
Nous avons relevé deux sortes de tensions, à la fois :

- Une relation inverse entre les familles « cibles » des emplois permanents d'un G.E. et la faible propension de ces salariés à changer de postes

Les familles « réceptives » au changement de poste	Les familles réticentes au changement de poste
Technique	Administration
Musiciens intervenants	Communication
.....
Mais tensions/logiques artistiques	Or elles sont dans le « cœur de cible » des salariés permanents pouvant entrer dans un G.E. (hors poste de direction bien sûr)

- Une relation inverse entre les familles « réceptives » à la mutualisation, et la faisabilité de celle-ci, à la fois en termes de plannings et saisonnalités, et en termes de tension vis-à-vis d'une logique vocationnelle de leur activité.

Figure 67 (rappel): Les tensions relatives aux emplois techniques et pédagogie au sein de l'A.G.E.C.



Le portait type du salarié souhaitant changer de postes pourrait donc être illustré de la façon suivante :

Famille technique ou musiciens/intervenants

Moins de 30 ans

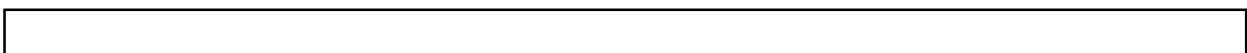
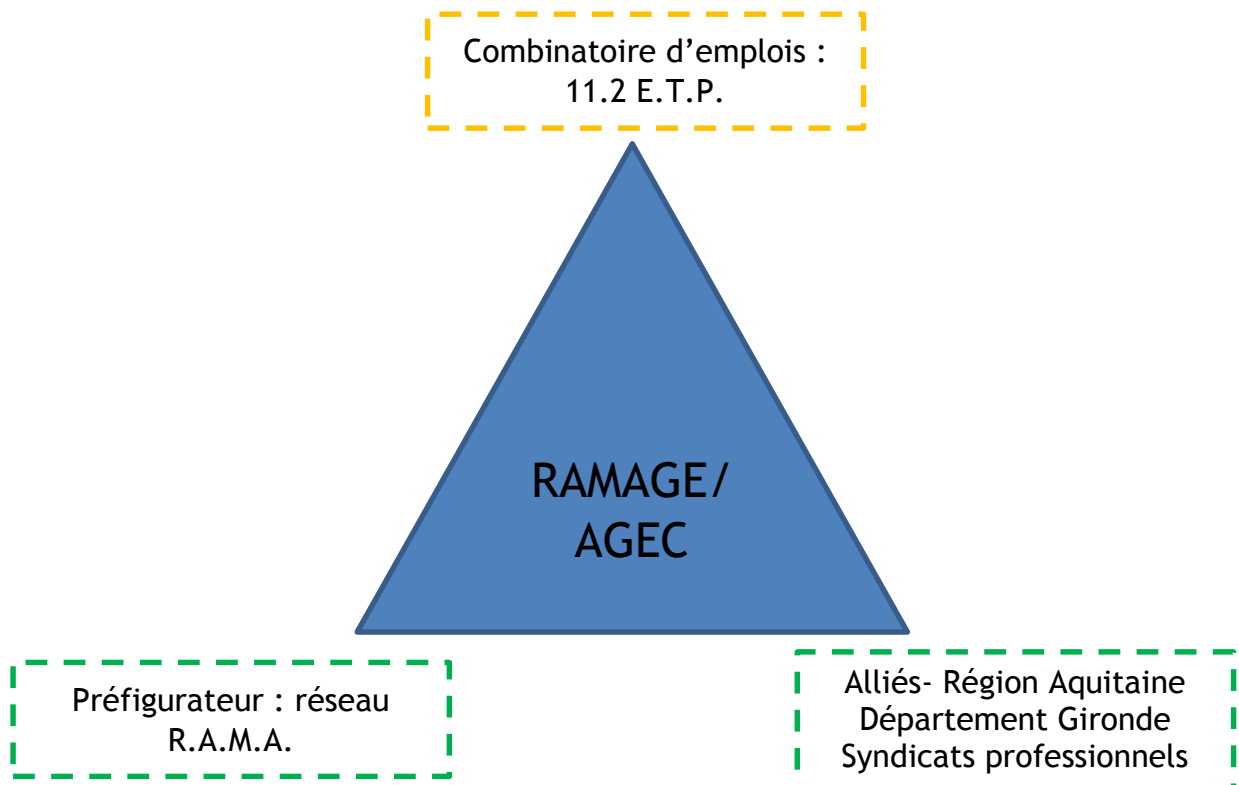
Bac+5 ou diplôme inférieur au bac

5 –La mise en place d’un G.E. au sein des adhérents du R.A.M.A réunit les trois conditions technico-économiques à savoir :

- La combinatoire d’emplois (localisation géographique, compétences, volumes et horaires) : pour 11.2 ETP
- La présence d’un préfigurateur
- Le soutien d’institutionnels

Par ailleurs la phase de « préfiguration » a bien été de 4 années, entre 2003 et 2007

Figure 65 (pour rappel): Les conditions technico-économiques appliquées au réseau R.A.M.A.



6-Conclusions de l'étude de cas R.A.M.A.

L'étude de cas R.A.M.A. nous a permis de mettre en lumière les variables technico-économiques intervenant dans la mesure de la faisabilité de la mise en œuvre d'un groupement d'employeurs. Qu'il s'agisse de variables identifiées dans la littérature, comme les éléments liés à la combinatoire d'emplois, laquelle s'avère favorable dans le cas du réseau aquitain, ou qu'il s'agisse des éléments liées aux politiques R.H., dont nous avons également pu appréhender dans notre revue de littérature sur les P.M.E. le caractère limité de ces dispositifs R.H., et l'importance des dimensions de proximité et de régulations informelles. Nous avons choisi en ce qui concerne cette dimension de politique R.H., de proposer une autre typologie, basée sur les critères formels et informels, et intégrant la notion de vécu contraint ou non de ces politiques pour les salariés, ainsi que les entretiens exploratoires avaient pu nous permettre de l'identifier, soit au final la typologie R.F.V., R.F.S., R.I.V., R.I.S.. Ces éléments sont dans notre modèle intégrés aux variables de régulations que nous chercherons à repérer dans notre grille socio-politique des variables intervenant dans la mise en place d'un G.E..

Enfin de par notre démarche exploratoire, et dans le cadre du questionnaire, nous avons testé deux autres catégories de variables, à savoir l'importance ou non des données professionnelles dans ce dispositif, et l'impact ou non de la propension à la mobilité chez les salariés. Ces deux catégories n'avaient pas été explorées dans la littérature, et en ce qui concerne les données professionnelles, et étant données les spécificités précaires, peu rémunérées et parcellisées de l'emploi culturel, il nous semblait indispensable de les mesurer plus précisément, afin de comprendre si ces spécificités avaient une influence ou non sur la perception d'un G.E.. Il s'avère qu'effectivement la faiblesse des niveaux de rémunération, le flou dans la définition des contours d'un poste, et leur caractère fréquemment polyvalent, ainsi que la mise en évidence de ruptures de carrière, rendent plus difficiles l'appréhension d'un fonctionnement en groupement d'employeurs pour les salariés, ainsi que sa mise en œuvre concrète pour les employeurs.

Par ailleurs nous avons également relevé des difficultés dans la propension à la mobilité, puisque 6% seulement des salariés du réseau se disent prêts à changer de secteur, 81% d'entre eux souhaitant rester dans les musiques actuelles, ce qui est un facteur très limitant pour une logique de groupement d'employeurs étant donné le faible nombre de structures sur un territoire

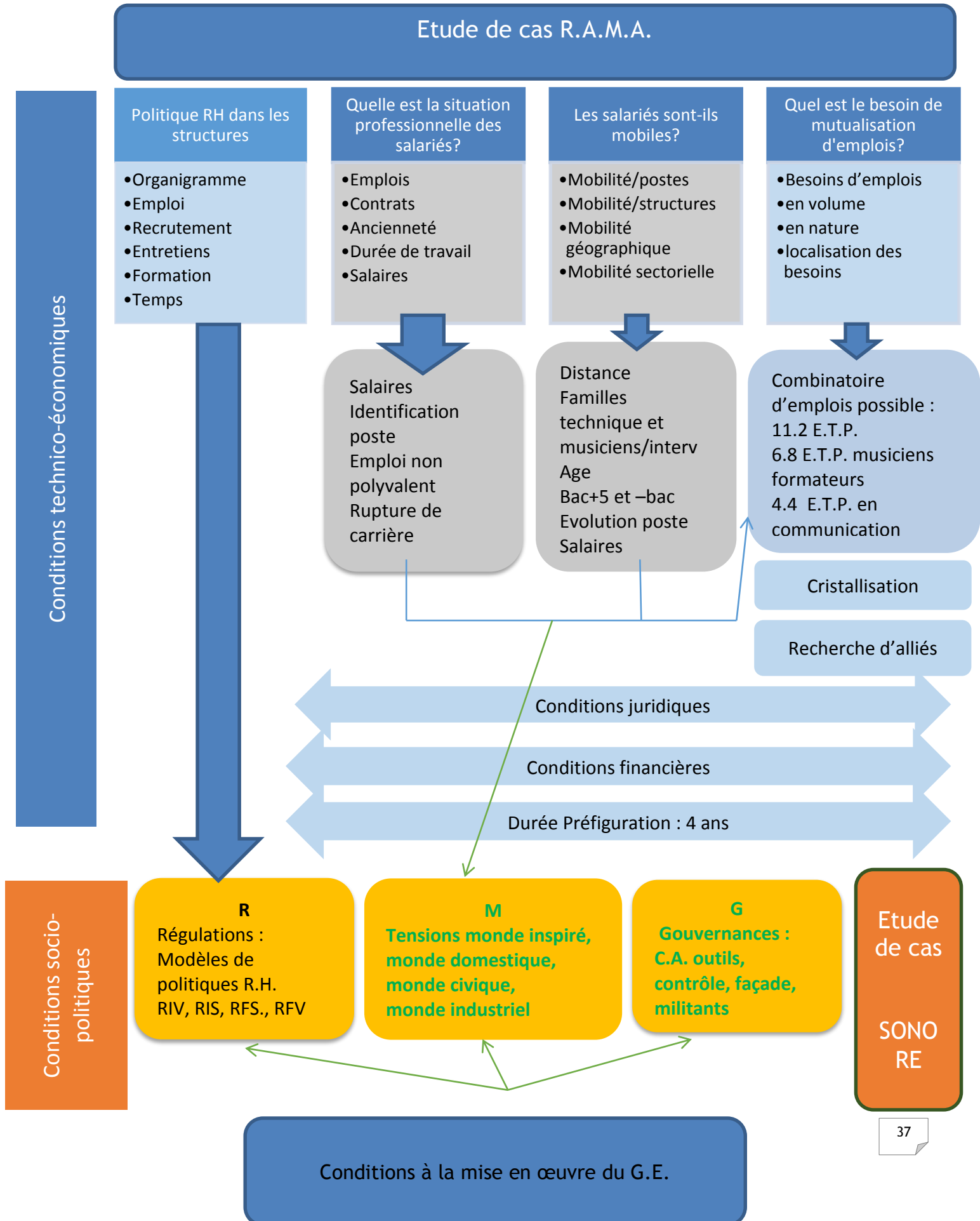
donnée. La mobilité géographique est également un facteur contraignant puisque 11% seulement envisagent celle-ci mais dans la limite de 20 à 30 km.

Les facteurs mobilité poste et structure sont plus favorables cependant, 38% des salariés se disant prêts à un changement de poste, pour la moitié d'entre eux ils ont moins de 30 ans, sont très qualifiés (bac+5) ou autodidactes (qualification inférieure au bac) et ils en attendent une évolution professionnelle et une meilleure rémunération. Enfin un quart des salariés du réseau accepterait de changer de structure.

Nous pouvons donc à présent récapituler dans la figure suivante les variables étudiées de par cette étude exploratoire R.A.M.A., quant à la mise en œuvre d'un G.E..

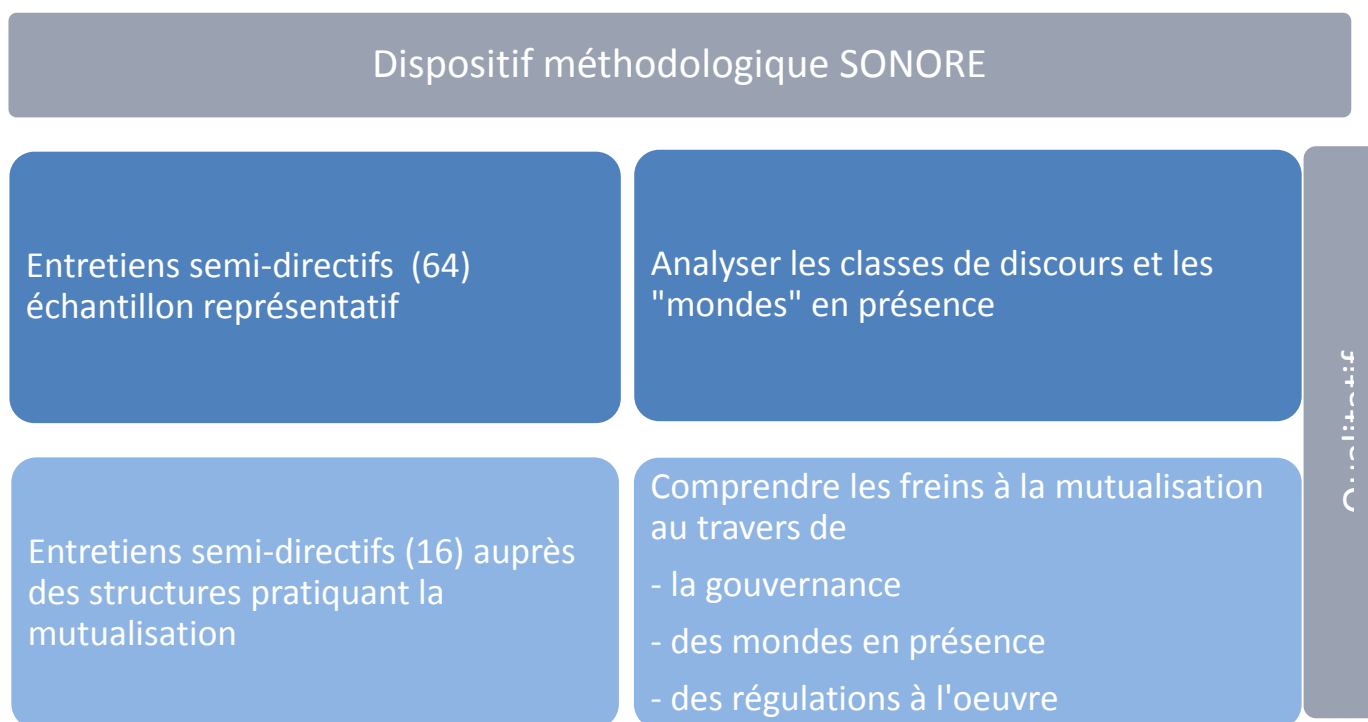
Figure 68 : Articulation des conclusions de l'étude de cas R.A.M.A. à l'étude de cas

SONORE



5-5 Synthèse des résultats de l'étude de cas SONORE

Figure 71 : Dispositif méthodologique de l'étude de cas SONORE



Résultats relatifs aux conditions socio-politiques de mise en œuvre d'un groupement d'employeurs – MODELE G-M-R

Etude à partir de 3 « paires » de mutualisation, 16 entretiens

- Gouvernances

Les gouvernances de type « bénévole », à savoir le C.A. Opérationnel et le C.A. Contrôle semblent peu compatibles avec la mise en œuvre d'une mutualisation

Les gouvernances de type « salariat », à savoir C.A. de Façade, C.A. Militant et C.A. Conseil ne semblent pas mettre en difficultés les salariés en situation de mutualisation

- Mondes

Les compromis entre Monde Civique et Monde Industriel semblent difficiles à établir entre un salarié et la ou les structures mutualisées.

En revanche des arbitrages semblent possibles entre monde Industriel et monde Inspiré. De fait il semble que des compromis puissent se construire autour des notions de progrès, d'innovation, de liberté, de création, de développement, Menger (2002) ayant d'ailleurs caractérisé ce lien entre innovation et démarche artistique comme l'une des approches possibles de l'activité artistique (« *l'art continent modèle pour le principe de l'innovation* », ou l'art « *dissolvant du capitalisme* », « *l'entrepreneur et l'artiste partagent la même obsession de la nouveauté, et sont, à ce titre, deux acteurs historiques à part entière* », Menger, 2002, p 19).

- Régulations

5/6 structures observées fonctionnent sur le modèle R.H. de type valoriel, et 1 sur le modèle arbitraire.

Les niveaux de politiques R.H. sont faibles, hormis pour deux structures ayant un niveau 2, mais ce facteur ne semble pas suffire à garantir les régulations nécessaires à la mutualisation.

Le facteur défavorable à la mutualisation est celui de type régulation informelle, volontaire ou non, au sein des structures (donc R.I.V. ou R.I.S.). Là encore la proximité spatiale ne semble pas combler cette difficulté de régulations et les salariés en situation de mutualisation expriment tous des attentes fortes en matière de mise en œuvre de régulations formelles, contrôlées.

Nous pouvons donc vérifier l'hypothèse posée de la nécessité de mettre en place une régulation formelle volontaire comme condition de réussite d'un groupement d'employeurs, et nous ajoutons que la présence d'un répertoire d'objets R.H. (politique de niveau 2) ne constitue pas une garantie ni de prédominance d'une régulation formelle, ni de facilitation d'une coordination entre structures.

Synthèse des résultats de l'analyse des structures réalisant une mutualisation :

1. Chaque structure ayant réalisé une mutualisation connaissait au préalable l'autre structure et avait déjà un passé d'expériences communes de mutualisations autres : matériels, bénévoles, expériences...d'où l'importance de la notion de liens forts (Burt 1992, Uzzi 1996) dans la construction de la confiance et de la coopération

En ce qui concerne notre proposition de modèle G-M-R :

2. Gouvernance : Les gouvernances de type bénévolat ne favorisent pas le processus de mutualisation
3. Mondes :
 - Les tensions entre monde civique et monde industriel semblent plus difficile à résoudre en situation de mutualisation.
 - En revanche des compromis sont réalisables entre monde industriel et monde inspiré.
 - Par ailleurs chaque structure semble relativement « mono-monde » parmi les salariés qui y travaillent.
 - Nous observons un « tarissement de la logique vocationnelle », puisque 3 salariés sur les 16 se réfèrent à des formes de grandeurs et de légitimité relevant du monde inspiré.
 - La grandeur industrielle est largement dominante avec 9/16 personnes évoquant son principe supérieur commun, ses formes d'investissement, son répertoire d'objets.
4. Régulations :
 - La mutualisation suppose la mise en place de régulations contrôlées, alors même que les régulations autonomes et informelles sont revendiquées (4/10) comme intrinsèques au fonctionnement des structures et ne devant pas être modifiées. Les proximités spatiale et hiérarchique (Torrès 2000) comme mode de coordination semblent donc prédominantes et entrent en tension avec la mise en œuvre de régulations formelles du fait d'une mutualisation. L'hypothèse de la nécessité d'une régulation formelle volontaire est donc vérifiée.
 - L'existence de politiques RH formalisées, la présence de « répertoire d'objets R.H » ne semble pas être une condition suffisante à l'existence d'une régulation contrôlée.

Résultats relatifs aux classes de discours – 64 entretiens

Conclusions pour l'analyse du corpus SONORE par Alceste

Nous trouvons donc 4 classes stables dans l'analyse des discours du réseau SONORE. Nous relevons que ces classes sont plus ou moins représentées en termes de nombre d'U.C.E., la classe 1, qui relève de ce que nous avons nommé le discours de « *transition* », étant la plus présente avec 43% des U.C.E. classées. Ce discours est caractéristique de structures qui sont à un cap, du point de vue de leur activité qui se trouve soit en forte croissance, soit au contraire en difficulté, et qui recherchent des solutions d'organisation du travail, de stabilisation, de mutualisation, alors qu'elles viennent d'une vision « relationnelle », renvoyant au monde domestique. Le besoin exprimé de recherche de structuration questionne alors les anciens fonctionnements, mais l'importance de l'équipe est ce qui perdure dans le discours.

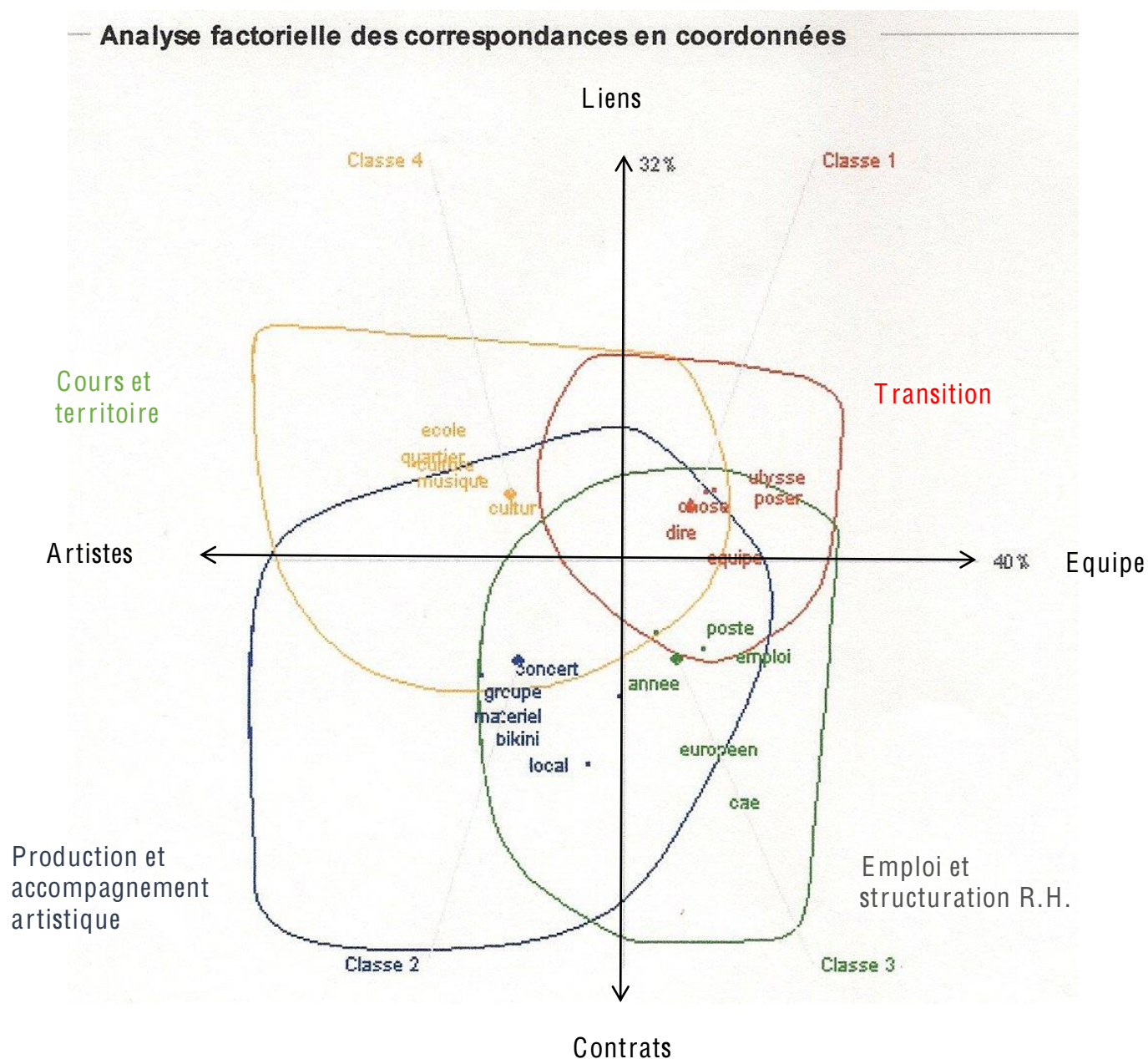
Nous trouvons ensuite un peu moins d'1/4 des U.C.E. classées dans le discours 4, « *Cours et territoire* », lequel inclut les discours qui se positionnent plutôt dans un monde « civique », avec une forte préoccupation pour la pratique artistique, l'éveil aux différentes esthétiques, l'inscription, l'intégration dans un territoire et la contribution à son animation.

Nous avons la classe 3 pour 1/5 des U.C.E., qui relève des propos relatifs aux préoccupations d'emplois, aux difficultés de pérennisation des emplois aidés notamment. Le vocabulaire associé laisse apparaître une intégration relative d'une préoccupation R.H. et nous y retrouvons les termes « poste », « emploi », « cae ». Ce qui transparait donc dans cette classe c'est la notion de contrat, de régulation plus formelle des relations, de chiffrage également de l'activité qui est donc exprimée sur un mode plus structuré que dans les deux précédentes classes, et dans un mode contraint quant au coût du travail et aux difficultés de financement de la masse salariale. La préoccupation première est toujours, ainsi que dans la classe 1, celle de l'équipe, mais du point de vue non pas de la mise en place de nouveaux fonctionnements, mais dans la recherche de la stabilisation et de la sécurisation des contrats existants. Cette préoccupation apparaît également comme très contrainte par le temps, avec la fin des contrats, les temps de renouvellement, les « passages » par l'année... Nous avons appelé cette classe « *Emploi et structuration R.H.* ».

La classe 2 est enfin la moins présente avec seulement 13% d'U.C.E. classées. Cette classe que nous avons nommée « *production et accompagnement artistique* » est typiquement celle du monde « inspiré », mais à la croisée également du monde « industriel », avec cette notion de chiffre, de données quantitatives, qui apparaît également très clairement dans les propos. Il s'agit de structures qui sont sur des activités de tourneur et/ou accompagnement d'artistes, et qui ont donc le plus fort usage de termes associés à la musique, aux groupes, aux concerts, aux festivals, aux instruments... mais elles se situent également dans une relation contractuelle avec ces artistes, la préoccupation essentielle étant de leur trouver des débouchés, des scènes, des contrats, d'où l'importance des chiffres également dans cette classe. Nous ne l'avons pas située sur le registre marchand, car même si de nombreux prix apparaissent dans les propos, la notion de prix ne véhicule pas la légitimité marchande, au sens où il ne s'agit pas de maximiser le profit, mais bien au contraire d'exprimer une idée de prix « efficace », qui permette de faire tourner l'artiste, même si de ce fait les retours pour le tourneur sont souvent à minima, ce dernier préférant faire valoir la légitimité inspirée et obtenir « coûte que coûte » que l'artiste puisse se produire.

Nous avons donc analysé comme suit la figure 89 qui représente les résultats de l'analyse des entretiens en analyse factorielle de correspondance en coordonnées.

Figure 89 : Analyse factorielle de correspondance en coordonnées



Nous avons donc catégorisé les axes de la façon suivante d'après les résultats de l'analyse factorielle :

L'axe horizontal : il représente la légitimité inspirée sur sa partie gauche, avec les classes 4 et 2 qui sont orientées vers les musiciens, les artistes, soit pour la classe 4 du point de vue de la pédagogie et de la transmission, soit concernant la classe 2 relativement aux activités de

production et d'accompagnement de ces artistes. L'axe s'oriente ensuite vers une légitimité de type domestique, avec une forte préoccupation des classes 1 et 3 pour l'humain, les salariés, le groupe, à titre de nécessité de transition, de questionnement d'une organisation actuelle encore relativement informelle, basée sur le lien, pour la classe 1, ou en exprimant les difficultés à maintenir, pérenniser des schémas d'emplois qui avaient déjà été structurés de façon assez importante.

L'axe vertical exprime le type de régulations à l'œuvre, de type informel, et encore basées sur le lien, l'affect pour la partie haute, les classes 4 et 1 étant clairement sur ces modes de fonctionnement : importance des relations entre les personnes, relations de confiance, d'écoute, régulation par le partage d'un même idéal, par la force de l'adhésion et du sentiment d'appartenance au projet. La partie basse de cet axe représente donc les régulations de type formel, que ce soit au sein de l'équipe ou dans les relations avec les artistes, il s'agit de faire référence aux contrats passés, au coût de ces contrats.

Pour reprendre donc le lien avec notre problématique de la mutualisation, ce sont donc les *classes 1 et 3 : « Transition » et « Emploi et structuration RH »* :

- qui nous paraissent significatives à la fois du fait de positionner *les enjeux humains au cœur de leurs préoccupations*, et du fait que leur recherche, soit de nouveaux schémas d'organisations, soit de maintien de l'activité, peut correspondre à des réponses apportées par la mutualisation.
- la mutualisation répondrait soit à un *mode défensif pour la classe 3*, dans des logiques de pérennisation, soit à des *logiques offensives d'organisation de l'emploi dans de nouveaux maillages éventuels pour la classe 1 « Transition »*, laquelle représente d'ailleurs presque la moitié des U.C.E. (43%).
- à elles deux ces classes sont 64% des U.C.E. classées, ce qui laisse entendre *que la recherche de flexicurité, via de nouveaux modes d'organisation tels le groupement d'employeurs correspond bien aux 2/3 des problématiques exprimées* dans les entretiens.
- par ailleurs l'axe « régulations », nous permet également de comprendre le « chemin » à parcourir dans le cadre des niveaux à minima de régulations que nous avons pu repérer dans nos résultats, comme conditions de mise en œuvre d'une mutualisation d'emplois, puisqu'en revanche ce sont bien 67% des U.C.E. (en additionnant les classes 1 et 4), soit *plus des 2/3 des discours exprimés, qui expriment encore des régulations de type informel, plus problématiques dans la mise en œuvre concrète des mutualisations d'emplois.*

Notre conclusion relève donc un intérêt évident pour les nouvelles formes d'organisation du travail, dont le groupement d'employeurs, puisque 2/3 des discours relèvent, sur un mode défensif ou offensif, de ces problématiques de structuration R.H. et de pérennisation des emplois, cependant un peu moins de 43% des U.C.E. relatifs à cet axe « équipe » dénotent encore la présence et l'importance des régulations souples au sein de ces structures, ce qui rend plus complexe la mise en œuvre concrète des mutualisations.