



HAL
open science

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

Carole Le Rendu-Lizee

► **To cite this version:**

Carole Le Rendu-Lizee. ENJEUX ET CONDITIONS DE LA MISE EN OEUVRE D'UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS DANS LE SECTEUR CULTUREL : UNE APPLICATION AUX MUSIQUES ACTUELLES. Gestion et management. Université d'Angers, 2014. Français. NNT : . tel-01784531

HAL Id: tel-01784531

<https://theses.hal.science/tel-01784531v1>

Submitted on 3 May 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Thèse de Doctorat

Carole LE RENDU-LIZEE

*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

VOLUME 1

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

Thèse de Doctorat

Carole LE RENDU-LIZÉE

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

Résumé

Mots clés : mutualisation, groupement d'employeurs, gouvernance, conventions, régulation, secteur culturel, musiques actuelles

La recherche menée porte sur les enjeux et les conditions de mise en œuvre d'un groupement d'employeurs dans le secteur culturel, avec une application spécifique aux activités de musiques actuelles. Ayant pu dresser le constat d'un emploi parcellisé, précaire et faiblement rémunéré, les deux études de terrain menées sur des réseaux régionaux de musiques actuelles ont eu pour objectif de repérer à la fois les spécificités liées à la gestion des ressources humaines dans ces très petites structures, relevant le plus souvent du statut associatif, ainsi que les obstacles à la mise en œuvre d'un groupement d'employeurs.

La recherche est de nature abductive, et a été conduite au travers de questionnaires exploratoires auprès d'un premier réseau de 22 structures, puis d'entretiens semi-directifs auprès du second réseau musiques actuelles constitué de 63 associations.

Les résultats obtenus permettent de dégager des préconisations quant aux conditions, à la fois technico-économiques et socio-politiques, à examiner dans la perspective de la constitution d'un groupement d'employeurs. Le cadre théorique mobilisé pour cela fait appel aux apports de la sociologie militante, à la théorie des conventions (Boltanski et Thévenot 1991), et à la théorie de la régulation sociale (Reynaud 1993), en faisant l'hypothèse que ce sont à la fois les niveaux de gouvernance associative, les divers mondes en présence, et les formes de régulations en présence qu'il est nécessaire de prendre en compte pour évaluer la faisabilité ou non de la mise en œuvre d'un groupements d'employeurs.

Stakes and requirements in the setting up of an employers group in cultural sector: an application to recent music.

Keywords: cooperation, jobs pooling, governance, conventions, regulation, cultural sector, recent music.

Abstract

The research deals with the definition of the stakes and requirements involved in setting up an employers group in the cultural sector, with the specific application of recent music. After having drawn a picture of the fragmented, insecure, and lower paid part-time jobs in that sector, the research consists of two case studies in regional "recent music" networks. Firstly to observe human resources characteristics in small size organizations, who are mainly part of the non-profit sector, and secondly to identify what criteria may create a stumbling block for the implementation of an employers group.

This research is of an abductive nature and includes exploratory questionnaires run on the first regional network composed of 22 structures. The second methodological step is based on 63 semi-structured interviews held in the second regional network.

The results are used to identify the recommendations on the conditions, both technico-economic and socio-politic criteria to be considered in the context of the establishment of a group of employers. The research's theoretical framework, refers to the non-profit sector sociological studies, the "conventions" theory (Boltanski and Thévenot 1991), and the social regulation approach (Reynaud 1993). We hypothesize that the different governance levels in cultural non-profit organizations, as well as the various conventions and social regulations to be found in those structures, must be taken into account in order to predict the possible creation and development of an employers group.

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Je remercie vivement et très sincèrement mes deux directeurs de thèse, Dominique Sagot-Duvaurox et Pierre Louart de leur soutien, de leurs conseils et de leur confiance dans la réalisation de ce travail. Je ne crois pas que j'aurais commencé un travail de recherche sans les enseignements et la confiance initiale de Pierre Louart il y a bien longtemps. Je vous remercie vraiment, Dominique et Pierre, d'avoir bien voulu cheminer avec moi.

J'adresse tous mes remerciements à Florent Teulé et Isabelle Bousquet du réseau R.A.M.A. sans qui ce travail n'aurait jamais vu le jour. Merci de votre intérêt pour ces recherches, merci pour tous nos échanges, merci pour votre soutien toujours renouvelé.

Je remercie également le réseau SONORE, qui se reconnaîtra, de m'avoir accueillie et de m'avoir permis de poursuivre mes questionnements de recherche.

Merci également à Alex Col, jusqu'à il y a peu directeur de l'A.G.E.C., pour toutes ces occasions d'échanger autour de la question des G.E., pour ton expertise et ta disponibilité. Merci à Rachel Cordier, qui a pris le relais....

J'adresse également mes remerciements à Alexandre Tinsseau, directeur de la FRACA-M.A., pour son intérêt quant aux questions de mutualisation et pour les discussions à bâtons rompus que nous avons pu avoir à ce sujet.

Je remercie bien sûr Jérôme Guibert, qui m'a proposé cette collaboration avec le R.A.M.A. et a donc contribué à impulser ce travail. Merci aussi à Emmanuel Parent, pour nos débats et pour son soutien.

Merci au Chabada avec qui l'aventure a commencé il y a 13 ans, à François Delaunay, à Philippe Teillet pour sa confiance renouvelée et son intérêt pour ce travail.

Je remercie Dominique Peyrat-Guillard qui m'a toujours encouragée et soutenue dans cette démarche.

Je remercie également vivement mes collègues du bureau 223, Nathalie, Sandra, Bruno, et tous les collègues qui m'ont également très largement épaulée, par leurs encouragements et leur confiance.

Merci à Brigitte Charles Pauwers pour sa présence dans certains moments...

Merci à Nico et Hélène pour nos discussions sur ce travail, vos analyses toujours précieuses, et surtout pour votre amitié.

Merci à Alexandra et Isabelle pour leurs encouragements permanents, leur présence, leur amitié.

Un merci tout spécial à Matthieu, Véro, Tophe et Isa, qui ont eu la lourde charge de me supporter dans tous les sens du terme, y compris dans des moments où j'ai pu n'être que bien peu disponible pour eux. J'ai vraiment de la chance de vous avoir.

A mes parents pour votre curiosité de ce travail, vos encouragements, pour ce que vous m'avez transmis.

Enfin je dédie ce travail à ma famille. A vous mes deux grands diables, Matteo et Tom, merci pour votre compréhension, votre patience, votre soutien, et pardon pour tous ces moments où je n'étais pas vraiment là. A toi Marc, pour tout ce qui ne s'écrit pas, parce que tu as juste toujours été là. Ce travail je te le dois complètement, et je te le dédie entièrement.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	19
PREMIERE PARTIE : L'EMPLOI DANS LES MUSIQUES ACTUELLES AU PRISME DE LA MUTUALISATION	49
Chapitre I – L'emploi dans le secteur culturel : entre précarité et parcellisation	55
1- Caractérisation de l'emploi culturel	56
1-1 L'emploi culturel : entre précarité et parcellisation	57
1-1-1 Définition statistique de l'emploi culturel et du spectacle vivant	
1-1-2 Croissance et fragilité de l'emploi culturel	
1-2 Les différents contrats de travail du secteur culturel	69
1-3 Quel cadre conventionnel et quelles familles d'emplois dans les musiques actuelles ?	87
2- La mutualisation de l'emploi dans les musiques actuelles : enjeux, conditions et perspectives	94
2-1 Professionnalisation et emploi dans les musiques actuelles: un apparent paradoxe.	95
2-2 L'actualité de la question de l'emploi dans les musiques actuelles et amplifiées.	97
2-3 De la mutualisation dans le secteur culturel : similarités des problématiques emplois dans le SV et l'audiovisuel	99
2-4 - De la porosité des modèles de l'emploi entre le spectacle vivant et les mondes marchands et industriels	105
Chapitre II: La mutualisation de l'emploi comme sécurisation des parcours ?	111
1 – Contexte, enjeux et formes de la mutualisation de l'emploi	113
1-1 La mutualisation de l'emploi comme réponse aux besoins de flexicurité	113
1-1-1 De l'emploi typique ... à la prise en compte de l'ensemble des temps du travailleur-	
1-1-2 Le concept de flexicurité	
1-1-3 De l'importance des réseaux	
1-2 Les nouvelles formes organisationnelles de travail	126

1-1-4	Les nouvelles formes d'organisation liées au territoire	
1-1-5	Les nouvelles formes d'organisation à vocation de mutualisation ou de coopération	
1-1-6	Les modèles alternatifs d'options individuelles	
2	– Le Groupement d'employeurs comme levier de flexicurité	142
2-1	Les principes généraux de fonctionnement d'un G.E.	142
2-1-1	Le G.E. : une relation tripartite	
2-1-2	Les étapes de création d'un G.E.	
2-2	Caractéristiques juridiques et fiscales d'un G.E.	151
2-2-1	: Historique du dispositif réglementaire relatif aux G.E.	
2-2-2	La clause de solidarité et les spécificités fiscales	
2-3	Avantages et inconvénients du G.E. du point de vue des parties prenantes	159
2-3-1	Le point de vue des entreprises sur les intérêts à adhérer à un groupement d'employeurs	
2-3-2	Les inconvénients du G.E. vus par les entreprises adhérentes	
2-3-3	Etre salarié dans un G.E. : entre salariés contraints et salariés « sublimes » ?	
2-4	Les G.E. du secteur culturel : contexte, état des lieux et typologies	185
2-4-1	Le G.E. du secteur culturel : une réponse aux problématiques d'emploi culturel ?	
2-4-2	Etat des lieux et typologie des G.E. dans le secteur culturel	
 DEUXIEME PARTIE : LES ASSOCIATIONS DU SECTEUR DES MUSIQUES		
ACTUELLES : A L'INTERSECTION DE LA PME, DE L'ECONOMIE SOCIALE ET		
SOLIDAIRE ET DE L'ARTISTIQUE		213
 Chapitre I – Les structures musiques actuelles sont-elles d'abord des P.M.E. comme les autres ?		
		219
1	- Qu'est-ce qu'une P.M.E. ?	221
1-1	Définition par l'effectif et l'indépendance financière	221
1-2	Combien de P.M.E. pour quels emplois ?	223
2	- De la spécificité ou non de la question ressources humaines au sein des P.M.E.	229
2-1	Le courant de la spécificité	229
2-2	Le courant de la diversité	230

2-3 Le courant de la synthèse ou de la prédominance du dirigeant associée à des facteurs de contingence. 231

3- Les caractéristiques R.H. de la P.M.E. 234

3-1 De la pertinence des pratiques R.H. informelles 234

3-2 La centralité du dirigeant en P.M.E. 246

3-3 Du concept de proximité en P.M.E. 250

4 – Nature de l’emploi en P.M.E. 257

4-1 De l’emploi salarié en général en P.M.E. 257

4-2 L’emploi en T.P.E. selon l’effectif 258

4-3 L’emploi en T.P.E. selon le statut juridique 260

4-4 Les R.H. vues par les dirigeants de P.M.E. 261

Chapitre II: Musiques actuelles et économie sociale et solidaire : du fait historique à l’incantation idéologique 267

1-Des trois principes fondateurs de l’E.S.S. ou de la construction sociale du discours valoriel 269

1-1 La finalité sociale 269

1-2 Solidarité et rationalité en valeur 270

1-3 Le principe démocratique 279

2-Les ambiguïtés du rapport bénévole/salarié dans les associations 282

2-1 Professionnalisation versus salarisation 282

2-2 Bénévolat versus salariat 284

3-L’engagement des salariés : entre l’injonction d’adhésion et la dévotion librement consentie 292

3-1 La norme d’engagement du point de vue de l’association 292

3-2 De l’engagement biographique à une implication organisationnelle forte du salarié 295

Chapitre III - De la prégnance du modèle artistique dans les organisations de musiques actuelles	301
1 Processus historique de formation de l'artiste romantique : de l'artisan à l'artiste	304
1-1 Le temps de la corporation	305
1-2 La période académique	306
1-3 L'essor du marché artistique	308
2- L'émergence de la figure artistique, ou de la dimension professionnelle à la dimension vocationnelle	314
2-1 Le modèle du créateur	314
2-2 Le modèle vocationnel	321
3 De l'artification à la routinisation	327
3-1 Le processus de « contamination de l'identité artistique » aux autres professions culturelles	327
3-2 Le processus de routinisation ou de l'institutionnalisation des pratiques artistiques	330
3- Des particularités de la dimension artistique sur la gestion des ressources humaines	343
4-1 L'activité artistique et la professionnalisation	343
4-2 Des incidences en matière de ressources humaines	347
Chapitre IV- Grille d'analyse des conditions de la mutualisation : de l'économie des conventions à la théorie de la régulation, la préférence pour le regard interactionniste	355
1-Le choix d'une posture interactionniste	357
1-1 L'individu comme acteur à part entière	358
1-2 La dimension symbolique ou le jeu du sens	358
1-3 L'interaction comme mécanisme de co-construction de la réalité	3359
1-4 Un paradigme interprétatif...appliqué à la notion de professions	365
1-5 De la reconnaissance d'une forme de matérialité, ou le choix d'un constructivisme modéré	368
2 – Le modèle des mondes comme mode de repérage des conventions en présence	373
2-1 Origine et fondements de l'économie des grandeurs	373

2-2 Principes du modèle de la cité	377
2-2-1 Au niveau des fondements de la Cité	
2-2-2 Au niveau des individus dans la Cité	
2-2-3 Les axiomes du modèle de la Cité	
2-3 Description des différentes cités	384
2-3-1 La cité de l'inspiration	
2-3-2 La cité domestique	
2-3-3 La cité civique	
2-3-4 La cité de l'opinion	
2-3-5 La cité industrielle	
2-3-6 La cité marchande	
2-3-7 La cité par projet	
2-4 Du modèle de la Cité au Monde commun	404
2-4-1 De la Cité au Monde : principes et définitions	
2-4-2 Les critères des Mondes communs	
2-5 De la résolution des conflits entre mondes	413
2-5-1 Controverse et juxtaposition : deux cas de figure non problématiques dans le modèle des Mondes	
2-5-2 La controverse entre Mondes ou les formes de construction d'un accord	
2-5-3 Le litige entre Mondes	
3-Les apports de la théorie de la régulation sociale aux mécanismes de mutualisation	419
3-1 De la dimension politique dans les mécanismes de coordination	419
3-2 Un bien commun qui ne va pas de soi	421
3-3 Règles et régulations dans l'organisation de l'action collective	423
3-4 Les conditions de la légitimité des règles	430
3-5 Le don/contre-don comme cas particulier de l'entente mutuelle	431
3-5-1 Des échanges constitués en trois temps : donner, recevoir, rendre	
3-5-2- Le don n'exclut pas les enjeux politiques	
3-5-3 Du recours à la théorie du don/contre-don dans les musiques actuelles	
3-6 Des règles de nature variée	443

Chapitre V – Problématique et présentation du modèle	457
1-Problématique relative aux groupements d’employeurs dans le secteur culturel	460
2-Le design de la recherche : de la phase exploratoire aux études de cas	467
3-Proposition d’un modèle d’analyse	475
TROISIEME PARTIE : ETUDE SUR LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE D’UN GROUPEMENT D’EMPLOYEURS : LE CAS DE DEUX RESEAUX DE MUSIQUES ACTUELLES	491
Chapitre 1 Cadre épistémologique et méthodologique de notre recherche	497
1-Une posture épistémologique de nature interprétativiste	499
1-1 Le groupement d’employeur à la lueur d’un paradigme interprétativiste	499
1-1-1 Des objectifs de recherche descriptifs et compréhensifs	
1-1-2 Une posture épistémologique de nature interprétativiste	
1-2 La démarche de recherche	509
1-2-1 Le choix d’une démarche abductive	
1-2-2 Stratégie d’accès au réel : le recours aux études de cas	
2-Les méthodes de collecte des données	519
2-1 Les entretiens semi-directifs comme source essentielle d’informations	519
2-1-1 Les différents types d’entretiens	
2-1-2 Conditions de déroulement des entretiens	
2-1-3 Compléments de collecte d’informations	
2-2 Le recours à un questionnaire de description	528
3-Le traitement des données	530
3-1 Méthode d’analyse des questionnaires	530
3-2 L’analyse thématique des entretiens	531
3-2-1 Opérations de classement par thème	
3-2-2 Mise en place d’un arbre thématique par concepts	
3-3 L’analyse des entretiens par Alceste	538
3-3-1 Principes généraux d’analyse d’un corpus par Alceste	

3-3-2 Les quatre opérations réalisées par Alceste et les possibilités de paramétrage expert	
3-3-3 Un regard sceptique sur le traitement des données de SONORE par Alceste	
Chapitre 2 Phase Exploratoire. Le Réseau Aquitain des Musiques Actuelles	547
1-Présentation du Réseau Aquitain des Musiques Actuelles	551
1-1 Une double dimension stratégique et politique	551
1-2 Une évolution sensible du R.A.M.A. de 2007 à 2013	553
2- Dispositif méthodologique pour l'étude de cas R.A.M.A.	555
2-1 Recueil des données relatives à la faisabilité d'un groupement d'employeurs	555
2-2 Echantillonnage	564
3- Les résultats en termes de faisabilité technico-économique de la mise en place d'un G.E. au sein du R.A.M.A.	566
3-1 Les activités des structures du R.A.M.A. et l'état des lieux de leur politique R.H.	567
3-1-1 Caractéristiques des structures du R.A.M.A.	
3-1-2 Le niveau des politiques de ressources humaines au sein du réseau	
3-2 Données professionnelles des salariés du réseau R.A.M.A. et souhaits de mobilité	583
3-2-1 Données biographiques des salariés du R.A.M.A.	
3-2-2 Données professionnelles des salariés du R.A.M.A.	
3-3 De la possibilité de réaliser ou non une combinatoire d'emplois en vue d'un G.E.	592
3-3-1 Les souhaits de mobilité des salariés.	
3-3-2 Les besoins en emplois des structures du R.A.M.A.	
3-4 De l'évaluation des autres conditions technico-économiques	626
3-5 Résultats des entretiens	630
3-6 Du R.A.M.A.G.E. à l'A.G.E.C., de 2007 à 2013 : Etat des lieux des emplois en 2013 et des difficultés rencontrées	638
3-7 Synthèse des résultats de l'étude de cas R.A.M.A.	644
3-8 Conclusions de l'étude de cas R.A.M.A.	651

Chapitre 3 Les conditions de mise en place d'un Groupement d'employeurs au travers du Réseau SONORE	657
1-Le réseau SONORE ou de l'opérateur culturel au réseau régional structurant	658
1-1 Origine du réseau et activités	659
1-2 Les adhérents de SONORE : des festivals, salles de diffusion, et structures de production	660
1-3 L'accès à des populations « testant » une forme de mutualisation	663
2-Méthodologie de l'étude de cas SONORE	664
2-1 La constitution d'un comité de pilotage	664
2-2 Une méthodologie par entretiens semi-directifs	666
2-3 Echantillonnage des entretiens	669
2-4 Le modèle d'analyse des entretiens suite à la phase exploratoire	676
3-Analyse thématique des entretiens	678
3-1 Analyse thématique des entretiens de structures se trouvant en situation de mutualisation	678
3-1-1 Mutualisation de l'emploi entre BAMBOU et PAPYRUS	679
3-1-2 Mutualisation de l'emploi entre PAPILLON et LIBELLULE	714
3-1-3 Mutualisation de l'emploi entre MUSICAL et SONORE	741
3-1-4 Conclusions des trois configurations de mutualisations	779
3-2 Analyse textuelle par Alceste de la totalité des entretiens du réseau SONORE	796
3-2-1 Caractérisation de la classe 1	799
3-2-2 Caractérisation de la classe 4	807
3-2-3 Caractérisation de la classe 3	814
3-2-4 Caractérisation de la classe 2	821
3-2-5 Conclusions pour l'analyse du corpus SONORE par Alceste	829
CONCLUSION GENERALE	835
1-Les apports de la recherche	840
1-1 Les résultats obtenus	840
1-2 Les apports méthodologiques de la recherche	848

1-3 Les apports théoriques de la recherche	850
2-Limites de la recherche	854
2-1 Des résultats restreints à une population permanente	854
2-3 Les limites méthodologiques	855
3-Perspectives de recherche	857
3-1 Le groupement d'employeur : un dispositif parmi d'autres dans une organisation inter-régionale de la question des ressources humaines	857
3-2 Quelles pistes de recherche à la suite de ce travail ?	864
BIBLIOGRAPHIE	871
LISTE DES TABLEAUX	901
LISTE DES FIGURES	909
ANNEXES	915
ANNEXE 1 : Les conventions collectives s'appliquant aux activités du secteur culturel	917
ANNEXE 2 : Les adhérents du R.A.M.A en 2013	921
ANNEXE 3 : Questionnaires direction réseau R.A.M.A.	923
ANNEXE 4 : Questionnaire salariés réseau R.A.M.A.	925
ANNEXE 5 : Guide d'entretien pour les salariés	927
ANNEXE 6 : Guide d'entretien pour la direction	929
ANNEXE 7 : Arbre thématique	931
ANNEXE 8 : Tableau de synthèse des emplois à A.G.E.C.	941

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

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 acception, 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 Peretti 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 ?

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

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

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, 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.

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

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, Xhaufclair 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.

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,

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

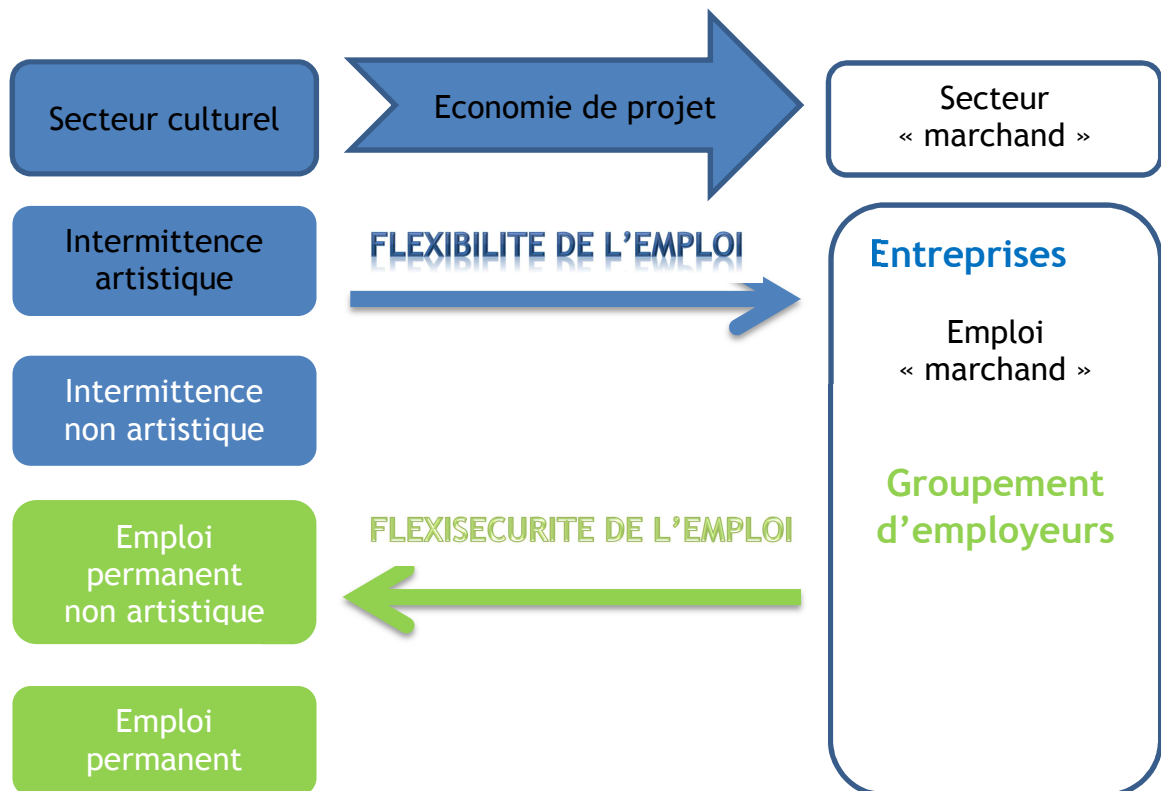
tout en autorisant les entreprises à répondre à leurs besoins de flexibilité quantitative en termes de temps partiel, de flexibilité qualitative puisque favorisant l'accès à des compétences rares ou trop coûteuses en dehors de ce dispositif. Mais surtout, un G.E. permet l'introduction de l'expertise 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.

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.

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

¹⁰ D.E.P.S. septembre 2012

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 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.

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

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 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 3/4 ayant vu le jour depuis le début des années 90 seulement.

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 1 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* »

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

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 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

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

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

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 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.

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. »

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

²⁵ Salle de musiques actuelles conventionnée

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 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

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 ».

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

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 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.

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

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

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 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 oeuvre 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.

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

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

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

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 musicales 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. » :

- 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.
- 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

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

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.

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,
- 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

³⁸ Boucheterrasson.canalblog.com

³⁹ Aquitaine groupement d'employeurs culture

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.

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-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, notre problématique pouvant être dorénavant formulée de la façon suivante :

Quels sont les enjeux et à quelles conditions peut-on mettre en œuvre un groupement d'employeurs dans le secteur culturel ?

La recherche portera :

- Sur l'emploi permanent non artistique
- Dans des structures musiques actuelles associatives de petite taille

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

Objectif principal de recherche

Notre objectif principal de recherche est de déterminer les conditions technico-économiques et socio-politiques permettant ou non d'envisager la création d'un groupement d'employeurs, sur un territoire donnée, dans le secteur culturel.

Cependant, de par la triple nature des structures qui seront observées au travers de notre méthodologie, à savoir leur faible effectif, leur inscription dans l'E.S.S, et leurs activités artistiques et culturelles, nous aurons également l'occasion de recueillir des données R.H relatives au fonctionnement de ces entités.

Par ailleurs la collaboration, tout au long de ce processus de recherche, avec des réseaux régionaux de musiques actuelles, nous a également permis d'appréhender les facteurs environnementaux favorisant ces logiques de G.E, de comprendre les « éco-systèmes créatifs », d'observer les logiques inter-régionales de coopérations qui se mettaient en œuvre pendant cette recherche, à savoir à partir de 2010.

Nous allons donc à présent revenir sur deux objectifs indirects de cette recherche, mais que nous tenons à expliciter en tant que tels, à savoir :

- La production de données R.H sur de très petites structures culturelles associatives,
- L'accompagnement des réflexions en cours sur les processus de coopérations inter-régionales,

Objectifs secondaires de recherche

Ce travail de recherche portant sur des structures de petite taille en milieu associatif, doit nous permettre de recueillir, au-delà de l'analyse des conditions de mise en œuvre d'un groupement d'employeurs, un ensemble de données R.H. sur ces structures. En effet il n'était pas possible de tenter d'appréhender la faisabilité d'un maillage d'emplois, sans avoir au préalable pris connaissance des pratiques R.H. en cours ou non dans les structures musiques actuelles, les outils R.H. utilisés ou non, ces derniers contribuant au « répertoire d'objets » (Boltanski et Thévenot 1991), au déploiement de régulations formelles à minima ou non, à partir desquelles la coordination entre deux organisations pouvait se mettre en place. De ce fait, et devant la carence

de données R.H dans les réseaux, carence qui résonnait avec une littérature inexistante quant à des observations relatives aux R.H en secteur culturel, nous avons donc opté pour le recueil de ces éléments dans une première partie de notre phase exploratoire.

1- Une faiblesse des travaux de recherche sur les ressources humaines dans le secteur culturel

En ce qui concerne les travaux de recherches en matière de ressources humaines dans les structures culturelles, nous avons pu relever, pour le contexte français, quelques pages qui ont pu être consacrées à cette question, mais dans des contextes de « grandes machineries culturelles » telles que l'Opéra (Agid, Tarondeau 2006) qui n'ont pas vocation à représenter à elles seules la complexité des ressources humaines dans le secteur, la diversité des structures et les difficultés de création et de pérennisation des emplois dans les très petits lieux pourtant les plus nombreux sur les territoires.

Le ministère de la Culture et de la Communication a également réalisé une étude (Aubouin N., Kletz F., Lenay O. 2010) sur les emplois de la médiation culturelle, en faisant le constat d'une grande hétérogénéité des activités de médiation, pourtant essentielles dans la réalisation des missions des structures culturelles⁴². Ils en déduisent l'urgence à questionner la structuration de ces emplois de médiation culturelle au regard du déploiement d'une véritable politique de ressources humaines, ce qui leur semblent être un débat novateur à mener au sein des structures.

Nous avons identifié une autre source, canadienne (Reid W., Karambayya R., 2009) qui a étudié la nature des conflits dans le cadre d'une gouvernance double dans les structures culturelles associatives. Cependant la problématique de gouvernance porte sur l'articulation des décisions entre un directeur et un administrateur, non entre un directeur et un conseil d'administration, le contexte juridique canadien étant différent. Enfin, très récemment un ouvrage de praticien est paru sur la responsabilité sociale des organisations du spectacle (Herry J .C, 2014).

Les structures culturelles que nous serons amenées à observer se situent sur les activités de musiques actuelles, et quasi exclusivement sur le statut associatif. Nous souhaitons donc également de ce fait contribuer à apporter quelques éléments complémentaires en matière de

⁴² Aubouin N., Kletz F., Lenay O. (2010), « Médiation culturelle : l'enjeu de la gestion des ressources humaines », ministère de la Culture et de la Communication, D.E.P.S., Culture Etudes 2010/1 (n°1), 12 pages. Les auteurs constatent par ailleurs que ces emplois sont faiblement insérés dans les structures, pâtissent de « formes de reconnaissance incertaine » (p1), et subissent des conditions d'emplois précaires.

pratiques R.H dans ces organisations associatives, dont Valéau P. (2013) nous dit : « *Plusieurs auteurs abordent également l'organisation du travail (dans l'E.S.S.) : Dussuet (2010), Richez-Battesti et Oswald (2010) mettent en avant les régulations collectives et les espaces de médiation. Tous ces articles posent un cadre de réflexion dans lequel penser les problématiques de G.R.H, mais ils n'étudient pas explicitement et systématiquement les contenus de cette dernière : ils n'abordent pas la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la définition des postes, La connaissance du fonctionnement des associations demeure très incomplète (Hoarau, Laville, 2008) et les pratiques de ces dernières en matière de G.R.H restent à analyse de façon plus approfondie* »⁴³.

Nous souhaitons donc, au travers de ce travail, contribuer à apporter quelques éléments en termes d'états des lieux des pratiques de ressources humaines dans des structures culturelles, et plus spécifiquement dans les organisations de musiques actuelles.

2- Eclairer les réflexions sur des schémas inter-régionaux de l'emploi et des ressources humaines.

Rapidement nous avons pu discerner l'importance des soutiens institutionnels, de la présence de préfigureurs (Granier 2011), mais aussi l'indispensable proximité relationnelle strictement nécessaire à toute hypothèse de maillage d'emplois, sur un territoire donné. La confiance, le fait d'avoir au préalable expérimenté des dispositifs, des événements ensemble, la qualité des interactions développées avec un autre porteur de projet, sont des pré-requis non négociables dans la réussite des logiques de mutualisation⁴⁴. Les résultats nous montrent particulièrement que ces activités fonctionnent sur des modes de régulation autonome (Reynaud 1993) et informelle, ce qui entre en tension avec le fait qu'un minimum de régulation formelle est nécessaire pour garantir les certaines conditions de la mutualisation d'un emploi (Xhaufclair, Pichault 2007). C'est pourquoi la réflexion s'est également très rapidement orientée vers le rôle de tiers médiateur du G.E., à savoir :

- comment ce G.E pouvait-il contribuer à la fois, en opérant des transferts de savoir-faire, à accompagner la mise en place d'outillages R.H requis à minima pour coordonner les activités d'un salarié à temps partagé ? Sachant que ces « outils » nécessaires, à savoir les

⁴³ Valéau P. (2013), « La fonction R.H. dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation », RECMA, n° 328, 92^{ème} année, p77

⁴⁴ Références aux résultats des études de cas R.A.M.A et SONORE, partie 3.

plannings, les congés, la formation, l'harmonisation des salaires entre les deux structures, questionnent déjà bien sûr les régulations internes, donc les formes de gouvernance de ces associations ?

- comment par ailleurs le G.E. peut-il contribuer à développer cette médiation territoriale informelle qui permet de tisser des liens, de déployer des expertises, d'élargir les territoires d'intervention et d'imaginer des solutions organisationnelles ? (Beaucourt et Louart 2008) ?

La problématique du G.E est donc bien intrinsèquement liée à celle du rôle des territoires, des institutionnels, des différentes parties prenantes (réseaux nationaux, régionaux, des différents secteurs). Il était donc nécessaire, au-delà des résultats directs obtenus quant à la mise en œuvre d'un G.E., de réfléchir à une articulation de ces différentes parties prenantes, de comprendre les lieux et les temps où se construisent cette confiance, cette propension à la coopération, afin d'imaginer, sans redondance avec des dispositifs déjà existants, d'utiliser au mieux les expertises en présence, les « espaces intermédiaires » (Cohendet 2010) où se construisent cette proximité. Nous serons donc amenée dans notre conclusion à présenter les schémas inter-régionaux qui clôturent cette réflexion sur les G.E, en plaçant cette forme d'organisation du travail comme un dispositif parmi d'autres, en articulation avec des logiques d'emplois, de réseaux et de sous-traitance, ce dans une dimension inter-régionale.

Mettre en place un tel schéma articulant ces différents niveaux territoriaux, de compétences, de formes d'organisation du travail supposerait toutefois de s'inscrire dans des dispositifs régionaux de nature expérimentale.

Dans ce contexte les voix d'un certain nombre d'acteurs culturels, particulièrement dans les musiques actuelles se sont élevées pour faire valoir l'impérieuse nécessité de lier l'acte 2 de l'exception culturelle qui est l'objet du rapport Lescure du 13 mai 2013, à l'acte 3 de la décentralisation en liant les réflexions et textes sur l'autonomie des territoires, l'attribution des compétences territoriales, aux enjeux liés aux industries culturelles et créatives. Ayant en effet pu mesurer le poids de ce secteur, en emplois, en externalités positives, en opportunités de développement, il s'agit, selon ces acteurs, de re-territorialiser les politiques culturelles, tout en gardant un schéma national permettant d'articuler ces différentes stratégies et positionnements régionaux, avec pour objectifs d'accompagner les mutations professionnelles dans le secteur culturel, dans une période de transition numérique, de modifications de modèles économiques

avec la baisse du modèle de la subvention, et d'anticiper sur les évolutions possibles à terme du statut de l'intermittence.

L'échelle régionale favorise, de fait, le déploiement de politiques et actions adaptées aux spécificités locales, et permet d'identifier finement les synergies possibles. Ainsi le réseau Aquitain des Musiques Actuelles a-t-il fait valoir lors de son audition dans le cadre du rapport Lescure, en janvier 2013, un droit à « l'expérimentation sociale », la créativité étant « *une affaire d'innovation institutionnelle (...), il s'agirait d'expérimenter une approche singulière du développement culturel, une approche dynamique et porteuse, de fait un nouveau modèle économique. (...) Il convient d'imaginer une économie intelligente et contributive, que l'on pourrait analyser in vivo, pour en comprendre les mécanismes et les externalités positives* »⁴⁵ (Teulé 2013, p 14). Cette expérimentation aurait vocation à favoriser le développement d'écosystèmes créatifs, au travers d'une approche dite de 360° coopératif.

Dans un tel schéma expérimental, le développement des coopérations régionales et inter-régionales aurait donc pour objectifs de déployer une ingénierie collective, de favoriser la mise en œuvre d'expertises dans les domaines financiers, de ressources humaines, de mutualiser les efforts en matière de production, de commercialisation, de soutenir les réflexions et déploiement d'actions dans le développement durable, la R.S.O., de bénéficier de programmes de recherche et développement soutenant ces expérimentations.

A cet effet un protocole de coopération inter-régional a déjà été signé en 2010, entre le RAMA, la FRACA-MA (Pôle régional Centre musiques actuelles) en région Centre, le Pôle en Pays de la Loire, puis a été étendu en janvier 2014 à Avant-mardi en Midi-Pyrénées, au P.R.M.A. (Pôle Régional Musiques Actuelles) en Poitou-Charentes et à Polca en Champagne-Ardenne.

⁴⁵ 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

Nous pouvons donc récapituler nos objectifs de recherche de la façon suivante :

Priorité des objectifs de recherche	Nature des objectifs
Objectif principal	déterminer les conditions technico-économiques et socio-politiques permettant ou non d'envisager la création d'un groupement d'employeurs, sur un territoire donnée, dans le secteur culturel.
Objectifs secondaires	Apporter un éclairage sur l'emploi permanent non artistique
	Permettre la production de données R.H dans des structures culturelles associatives de petite taille
	Déployer un modèle de compréhension des facteurs caractérisant les pratiques R.H. dans les organisations
	Proposer une réflexion quant à un modèle inter-régional d'articulation des logiques emplois, expertises, formations, transfert de savoir-faire

Nous allons aborder à présent l'articulation de notre travail, au travers de ses approches théoriques, de la description de la posture méthodologique, et de la description des deux études de cas qui ont été menées.

Notre problématique concerne la faisabilité et les conditions de mise en œuvre d'un groupement d'employeurs dans des activités de musiques actuelles, en nous situant bien en amont du déploiement de ce dispositif, nous nous interrogerons donc à la fois sur les conditions technico-économiques que nous avons pu relever dans une revue de littérature, et sur des conditions socio-politiques que nous proposerons d'analyser au travers d'un modèle incluant les dimensions de gouvernance, de « mondes », de régulations, puisqu'ayant pu observer l'insuffisance des critères techniques pour expliquer certaines réticences à déployer ou utiliser cette innovation organisationnelle qu'est le G.E..

Par ailleurs les structures que nous avons pu observer, au travers de deux réseaux régionaux de musiques actuelles, relèvent quasi exclusivement du statut associatif, représentent un très petit effectif avec une moyenne de 5.9 E.T.P. pour le premier réseau par exemple, et fonctionnent sur des financements hybrides, articulant économie de marché (l'auto-financement, la diversification des sources de financement comme le mécénat), économie de redistribution (la subvention) et économie non-monétaire au travers du recours au bénévolat.

Ces caractéristiques nous amènent donc d'emblée à considérer trois dimensions fondamentales de ces structures, à savoir :

- Leur très petite taille (Teillet 2007)
- Leur inscription dans une économie sociale et solidaire, de par leurs missions, leur mode de financement, leur statut : *«Elles (les associations) ne peuvent pas être autofinancées puisqu'elles internalisent des contraintes sociales et environnementales que leurs concurrents externalisent. Leur financement public n'est donc pas la séquelle d'une incompétence mais une reconnaissance de leurs objectifs solidaires»* (Laville 2010).
- L'influence de leur activité de nature artistique et culturelle sur un sentiment fort d'appartenance des salariés à un projet, sentiment d'appartenance qui peut entraîner des réticences à passer à des logiques de pluri-structures comme dans le cadre d'un G.E.

Plan de notre recherche

Première partie

Par voie de conséquence nous, avons dans une première partie de cette thèse, décrit tout d'abord l'emploi culturel pour en appréhender les spécificités, puis nous nous sommes attachés, dans une seconde section de cette même partie à appréhender les concepts de flexibilité (Demery-Lebrun 2005, Xhaufclair et Pichault 2007, Berthe 2006) et de flexicurité (Wilthagen, Rogowski 2002; De Hann E., Vos P., de Jong P. 1995 ; Xhaufclair et Pichault 2007, Beaucourt et Louart 2008, Beaucourt et Rorive 2010), et à en décrire un des dispositifs qu'est le groupement d'employeurs (Granier 2001, Zimmermann et Berthe 2006). Cette première revue de littérature nous a permis de dégager un certain nombre de conditions technico-économiques à la mise en place d'un G.E., conditions que nous avons cherché à vérifier dans le cadre de notre première étude de cas sur le réseau R.A.M.A..

Seconde partie

C'est au cours de cette première investigation du terrain, laquelle couplait à la fois une méthodologie par questionnaire et des entretiens exploratoires, que nous avons pu faire émerger d'autres variables à prendre en compte dans la mutualisation des emplois, variables de nature socio-politiques.

L'objet de notre seconde partie est donc double.

Il s'agissait de comprendre tout d'abord les réalités R.H. des structures de musiques actuelles, comme préambule à l'étude des conditions socio-politique de déploiement d'un G.E.. Nous avons tout d'abord dans un premier blocs de trois chapitres, devant la carence de recherches dans le domaine et en réponse à un de nos objectifs de recherche que nous avons cités plus haut, et qui est l'appréhension des éléments de nature à influencer et expliquer les fonctionnements, comportements et structurations présents ou non en matière de ressources humaines dans les structures de musiques actuelles, opté pour un triple regard, nous basant sur les trois critères que nous avons indiqués ci-dessus, à savoir la taille, l'appartenance à l'E.S.S. et l'activité artistique et culturelle.

- Dans un premier chapitre donc nous avons mobilisé la littérature sur les R.H. en P.M.E. (Mahé de Boislandelle 1993, 1994, Marchesnay 1991, Louart 1995, 2010, Torrès 1997, 2000, 2003), en retenant particulièrement les concepts de proximités et d'ego-firme. Nous avons également mobilisé les travaux de Pichault (2001) permettant de catégoriser les types de politiques R.H., en retenant notamment la forme valorielle qu'il décrit.
- Puis nous nous sommes intéressés à la sociologie militante (Hély 2005, 2009; Flahaut 2007; Mayaux 1999; Alter 2009; Ackerman 1996; Preston 1989; Lipietz 2000, Laville 2010, Sainsaulieu et Laville 1997, Lochard 2013; Parodi 1999; Chopard, Neyret et Rault 2006), afin de repérer ce qui, de ce discours fort d'appartenance à l'E.S.S., pouvait expliquer des mécanismes spécifiques de gestion des ressources humaines, ou au contraire des réticences à introduire des formes de régulations plus formelles de l'organisation du travail. Nous mobiliserons notamment dans notre modèle socio-politique les catégories de gouvernances différentes d'associations, définies par Mayaux (1999). En effet celles-ci ont un impact très fort sur la faisabilité ou non d'une mutualisation, puisque nous nous retrouvons dans des configurations très différentes selon les associations, configurations à l'intérieur desquelles, selon la distribution voulue des rôles entre les salariés et les employeurs bénévoles, la répartition des activités et des décisions peut être diverse, et rendre plus ou moins compatible le fait de coopérer et de se coordonner avec une autre structure.
- Enfin dans un troisième chapitre nous avons étudié l'influence de l'activité artistique sur les comportements au travail, en mobilisant pour cela les travaux de Heinich (1996), Bourdieu (1992), Becker (1988), Moulin (1983), Menger (1989, 2002, 2005). De cette revue en sociologie de la culture nous retiendrons notamment les modèles du créateur et le modèle vocationnel, expliquant particulièrement les attitudes de dévotion, de don à l'artistique, de passion.

Ayant pu donc comprendre les spécificités R.H. des structures de musiques actuelles, il nous a ensuite été possible dans un second « bloc » théorique de cette seconde partie, d'aborder les travaux nous permettant de proposer un modèle socio-politique de mise en place d'un G.E.. Nous avons eu recours pour cela à deux modèles différents :

- La mutualisation étant de fait un jeu à trois « acteurs », à savoir le salarié en situation de mutualisation et les deux structures (nous avons retenu la personnalité du dirigeant comme facteur en influençant le plus les « mondes » en présence »), nous avons mobilisé l'économie des grandeurs et les travaux de Boltanski et Thévenot (1991), pour repérer les

différents mondes en présence, parmi les mondes domestiques, civiques, inspirés (qui reprenaient les formes de légitimité et les principes supérieurs que nous avons pu déceler déjà dans les chapitres 1, 2 et 3, à savoir P.M.E.-E.S.S.-Artistique) mais également, nous situant dans une démarche abductive et souhaitant pouvoir fermer émerger d'autres « mondes » possibles en présence, les mondes industriels, marchands, de l'opinion, et de projet. Nous sommes ainsi en mesure d'évaluer lors d'entretiens, quels sont les légitimités en présence, si des conflits, différends ou litiges sont à anticiper, si donc la mutualisation paraît réalisable par construction d'accords, de compromis ou non.

- Par ailleurs, nous avons fait valoir dans cette étude des travaux de Boltanski et Thévenot, la carence de la dimension politique, pourtant essentielle selon nous dans notre travail, le groupement d'employeurs introduisant de fait une forme de régulation, il bouscule les équilibres sociaux et politiques qui ont pu se construire dans les organisations, différemment selon les gouvernances en présence et selon l'équilibre salariat/bénévolat qui a pu être trouvé. Nous avons donc ajouté à cette grille de l'économie des grandeurs la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1993), celle-ci nous permettant de comprendre les diverses formes de régulation que nous allions être en mesure d'observer, allant de la régulation autonome à la régulation contrôlée, et nous donnant notamment un cadre d'analyse aux revendications et pratiques du don/contre-don largement invoquées dans les structures de musiques actuelles, don/contre-don dont il nous appartiendra d'indiquer sa compatibilité ou non avec le déploiement d'une organisation mutualisée du travail.

Nous sommes donc en capacité, à la suite de cette seconde partie, de proposer un modèle socio-politique des conditions de mise en œuvre d'un G.E., que nous nommerons G-M-R, pour le repérage des diverses formes de gouvernances présentes (en rapport avec la typologie de Mayaux 1999), le recours aux différents « mondes », et la prise en compte de la compatibilité ou non des régulations en présence.

Par conséquent nous présenterons dans une troisième partie les résultats de nos investigations de terrain. Nous aurons auparavant précisé notre modèle dans un chapitre 5 de la seconde partie. Puis nous aurons défini en chapitre 1 de la troisième et dernière partie quelle est notre posture épistémologique et méthodologique. Sachant que nous avons défini différents objectifs de recherche, qui sont à la fois

- la production de données R.H. dans un secteur non exploré,

- la compréhension des fonctionnements R.H. à l'œuvre dans ces structures,
- et bien entendu la proposition d'un modèle de repérage des conditions à la fois technico-économiques et socio-politiques de mise en œuvre d'un groupement d'employeurs,

et ayant opéré des va-et-vient entre les terrains et des retours à la littérature, nous nous situons d'emblée dans une démarche interprétativiste, puisque poursuivant des objectifs de nature à la fois descriptive et compréhensive. Le mode de production des données et du modèle a fait l'objet d'alternances entre une approche déductive, qui fut celle du premier terrain R.A.M.A. visant à vérifier des conditions technico-économiques, et inductive, avec l'émergence de nouvelles variables non envisagées jusqu'alors, lesquelles nous ont permis de retourner vers la littérature et de proposer un modèle socio-politique pour à son tour tenter de le tester lors de notre seconde étude de cas. Nous optons pour une approche de type abductive, ayant permis de mobiliser deux études de cas multi-sites, le R.A.M.A et le réseau SONORE, au travers d'une méthodologie quantitative par questionnaire assortie d'entretiens exploratoires dans le premier cas, et d'entretiens semi-directifs pour SONORE, décryptés à la fois en analyse thématique manuelle et par le logiciel Alceste.

C'est donc bien l'explicitation de notre positionnement épistémologique (chapitre 1 partie III) et la présentation de nos résultats des deux études de cas (chapitre 2 pour le R.A.M.A. et 3 pour SONORE) que nous présentons dans cette troisième partie.

Nous allons commencer par aborder l'emploi culturel et les logiques de mutualisation de l'emploi, au travers de la présentation des concepts de flexibilité, de flexicurité et du dispositif groupement d'employeurs.

Une synthèse graphique de notre plan de thèse figure en début de première partie afin d'en faciliter la lisibilité.

PREMIERE PARTIE

L'EMPLOI DANS LES MUSIQUES ACTUELLES AU PRISME DE LA MUTUALISATION

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

La première partie de ce travail doit nous permettre de comprendre le contexte dans lequel s'inscrit notre recherche.

Il nous permettra d'appréhender dans un premier chapitre les caractéristiques de l'emploi culturel, de repérer ses fragilités, de comprendre également son cadre juridique, qu'il s'agisse des contrats spécifiques le régissant et des conventions collectives nationales qui s'y appliquent.

Nous verrons également comment la question des ressources humaines a fait son apparition dans le secteur, sous l'impact des lois Aubry, des dispositifs emploi-jeunes, des accords interprofessionnels de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le spectacle vivant. Bien que dressant le constat d'un emploi en forte croissance, nous repérons le paysage des très petites structures qui le composent, lesquelles sont le plus souvent démunies pour traiter de cette question des ressources humaines, alors même que des problématiques de maintien des compétences, de stabilisation de l'emploi, de réduction des logiques pluri-activités et multi-employeurs font l'actualité de celles-ci. Mais au-delà de ces spécificités de l'emploi culturel, partagé entre de nombreux statuts, C.D.I., C.D.D., intermittence, C.D.I.I. (contrat à durée indéterminée intermittent)...c'est également la question de la fragilité économique des structures qui se pose, avec les modifications profondes que vit le paysage culturel, qu'il s'agisse des réductions de financement et de leurs transformations en modes projets et non plus en mode fonctionnement, de la révolution numérique et de son impact sur la filière musiques actuelles, de l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché, assumant pleinement une logique marchande alors même que ces structures culturelles relèvent au $\frac{3}{4}$ et revendiquent l'appartenance à l'économie sociale et solidaire. Il faut également compter avec la professionnalisation du secteur qui met sur le marché plus de 33 800 nouveaux jeunes diplômés (formations artistiques et culturelles confondues) chaque année à niveau bac+5⁴⁶, lesquels escomptent bien intégrer le secteur non pas seulement pour y vivre une logique passionnelle, mais en revendiquant également la reconnaissance et la valorisation de leurs qualifications acquises.

⁴⁶ Lutinier B., Dietsch B., Sotto M.F. (2011), « Formations artistiques, culturelles et en communication en 2009 : 155 000 étudiants dans des filières très diversifiées », Culture Chiffres, D.E.P.S., Ministère de la Culture, 2011-5-avril 2011.

Nous observons cependant un tassement relatif des effectifs dans les filières artistiques et culturelles en 10 ans. En effet l'augmentation des diplômés de l'enseignement supérieur dans les formations artistiques et culturelles de 2% entre 1999 et 2009 est bien moindre que la croissance des effectifs de l'enseignement supérieur en général, laquelle est de 8.4% sur la même période. Dans les universités françaises, bien que 10 université de plus qu'en 1999 (de 52 à 62 établissements) offrent en 2009 des formations artistiques et culturelles, la part des étudiants dans ces universités, sur ces cursus, est même passée de 56 100 étudiants en 2003 contre 38 500 étudiants en 2009.

L'ensemble de ces éléments et de cette actualité nous amènera donc à nous interroger dans un second chapitre sur les nouvelles logiques de mutualisation de l'emploi, et parmi celle-ci plus spécifiquement sur l'une de ses formes qu'est le groupement d'employeur qui constitue donc l'objet de notre recherche. Nous décrirons les enjeux de flexibilité qui pèsent sur les organisations, et repérerons comment elles peuvent s'articuler avec des logiques de flexicurité que nous décrirons. C'est bien cette flexicurité qu'il s'agit de développer et de mettre en œuvre en réponse aux caractéristiques décrites de l'emploi culturel, sous réserve que cela corresponde aux attentes des acteurs culturels eux-mêmes (ce qui fera l'objet de notre seconde partie). Nous examinerons les aspects de flexibilité, de flexicurité, ainsi que les nouvelles formes d'organisation du travail qui en découlent dans ce premier chapitre. Puis dans un second chapitre nous détaillerons cette forme particulière qu'est le groupement d'employeur, relativement novatrice puisque datant de 1985, et ayant très récemment vécu à partir de 2005 de nombreuses évolutions réglementaires. Nous en expliquerons les principes et modes de fonctionnement, avant de détailler ses caractéristiques fiscales et juridiques. Puis nous essayerons de comprendre, à l'instar des recherches menées entre 2006 et 2011, ce que ces G.E. peuvent apporter aux employeurs et aux salariés, ainsi que les difficultés qu'ils peuvent représenter, en termes technico-économiques, relationnels, et de contenus de postes. Nous terminerons cette première partie par la description des premiers G.E. culture existants déjà dans le paysage économique, en repérant leurs spécificités, leurs fragilités, en indiquant également leur volume et les fonctions qu'ils permettent de mutualiser.

Chapitre I-

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

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?

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

Nous allons dans ce chapitre dresser tout d'abord un état des lieux de l'emploi culturel, au travers de ses grandes caractéristiques statistiques, juridiques et conventionnelles. Dans une seconde section nous décrirons comment les mécanismes de professionnalisation se sont développés dans les musiques actuelles, et nous indiquerons en quoi la prise en compte du facteur humain dans les fonctionnements de ces structures culturelles est assez récent, et sous l'impact de quels événements externes et internes cette prise de conscience a pu voir le jour.

Enfin nous exposerons en quoi il est particulièrement difficile à la fois d'intégrer, de rester et de bénéficier d'un emploi dans le secteur culturel, et comment ces emplois s'accompagnent de logiques de pluri-activités et de multi-employeurs, le tout pour de salaires moyens très en dessous de la moyenne nationale. Cela nous permettra à la fois de rejeter en indiquant nos motivations, l'hypothèse de transférabilité du « modèle d'emploi artistique » vers les secteurs marchands traditionnels, et de nous intéresser en revanche aux nouvelles formes d'organisations du travail, telle la mutualisation, qui pourraient contribuer à stabiliser cet emploi culturel.

1- Caractérisation de l'emploi culturel

Ce travail de recherche a pour objectif d'aborder la question de la gestion des équipes dites permanentes dans les lieux et structures du secteur des musiques actuelles et amplifiées. Que représente cette activité en termes d'effectifs et d'enjeux pouvant justifier de développer une problématique de ressources humaines ? Les musiques actuelles et amplifiées, qui contiennent dans leur champ l'ensemble des organisations et activités – salles de diffusions, festivals, écoles de musique rock, studios de répétition, radios indépendantes, labels, tourneurs, managers - qui ont pour objet la promotion et le soutien aux artistes relevant de cette « esthétique », sont une partie d'un cadre plus large qu'est le spectacle vivant, lequel vit depuis une vingtaine d'années des mutations majeures.

Afin de bien comprendre le périmètre de notre travail nous proposons tout d'abord une définition statistique de l'emploi culturel, lequel comprend le spectacle vivant, lequel inclut les musiques actuelles.

1-1 L'emploi culturel : entre précarité et parcellisation-

Dans une première partie de cette section nous donnerons l'état des lieux statistique de l'emploi culturel puis dans un second temps nous démontrerons en quoi cet emploi, certes en croissance, présente de nombreuses fragilités.

1-1-1 Définition statistique de l'emploi culturel et du spectacle vivant

La définition du champ « culture » à partir de l'activité de l'établissement employeur, en référence à la nomenclature d'activités française (N.A.F.) révisée 2008, telle qu'utilisée par le D.E.P.S.⁴⁷ inclut les cinq grands pôles d'activités suivants:

- Spectacles, incluant les deux grands pôles en emploi, à savoir « Industries du film et du phonogramme », « spectacle vivant » et également « autre création artistique »
- L'architecture et la conservation du patrimoine
- Edition (incluant éditions livre, traduction, presse, et édition audiovisuelle)
- Enseignement artistique et de loisirs
- Création visuelle

Le tableau 1 ci-après reprend dans le détail les activités fines de chacun de ces grands pôles.

⁴⁷ Gouyon M., Patureau F (2012), « Le salariat dans le secteur culturel en 2009 : flexibilité et pluriactivité », Collection culture chiffres, D.E.P.S. Ministère de la culture, 2012-2, septembre 2012

Tableau 1 : LES ACTIVITES RELEVANT DU SECTEUR CULTUREL

		Activité générique	Code NAF 2008	Activités détaillées	
CHAMP DE LA CULTURE	SPECTACLE	Spectacle vivant	90.01Z	Arts du spectacle vivant	
			90.02Z	Activités de soutien au spectacle vivant	
			90.04Z	Gestion de salles de spectacles	
			Autres créations artistiques	90.03B	« autre création artistique »
		Industrie du film et du phonogramme	59.20Z	Edition d'enregistrements sonores	
			59.11A	Production de films et de programmes pour la télévision	
			59.11B	Production de films institutionnels et publicitaires	
			59.11C	Production de films pour le cinéma	
			59.12Z	Postproduction de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision	
			59.13A	Distribution de films cinématographiques	
			59.14Z	Projection de films cinématographiques	
			Edition	Edition de livres, traduction	58.11Z
	58.19Z	Autres activités d'édition			
	74.30Z	Traduction et interprétation			
	Presse	63.91Z		Activités des agences de presse	
		58.13Z		Edition de journaux	
		58.14Z		Edition de revues et périodiques	
	Edition audiovisuelle	60.10Z		Edition et diffusion de programmes radio	
		59.13B		Edition et distribution vidéo	
		60.20A		Edition de chaînes généralistes	
		60.20B		Edition de chaînes thématiques	
	Architecture - patrimoine	Architecture	71.11Z	Activités d'architecture	
		Conservation du patrimoine	91.01Z	Gestion des bibliothèques	
			91.02Z	Gestion des musées	
			91.03ZZ	Gestion des monuments historiques et des attractions touristiques similaires	
	Enseignement artistique	Enseignement artistique et de loisirs	85.52Z	Enseignement culturel (hors enseignement débouchant sur un diplôme professionnel)	
	Création visuelle	Création visuelle	90.03A	Création artistique relevant des arts plastiques	
			74.20Z	Activités photographiques	
			74.10Z	Activités spécialisées de design	

Cette classification de 2008 présente une modification majeure, il s'agit du « découpage » de ce qui était auparavant le pôle audiovisuel, regroupant alors activités radio et activités cinéma-vidéo. En effet depuis 2008 l'industrie du film et du phonogramme a rejoint la rubrique « spectacle », laquelle ne contient plus seulement comme avant 2008 le spectacle vivant, mais inclut les activités cinéma et vidéo.

Les activités radio de l'ancien pôle audio-visuel sont à présent recensées dans le pôle « édition ». Ces précisions sont importantes si l'on souhaite comparer des données statistiques entre des années antérieures et postérieures à 2008, les pôles spectacle et édition se trouvant fortement modifiés par ce nouveau périmètre.

En synthèse voici les modifications qui ont été apportées :

Tableau 2 : Modifications de répartition des activités culturelles après N.A.F., rev 2, 2008, I.N.S.E.E.

Avant N.A.F. 2008		N.A.F. 2008
Edition	Editions Livres	Editions livres
	Presse	Presse
	Editions sonore	Editions Radio-Vidéo(édition)-TV(édition)
Audiovisuel	Radio-TV	
	Cinéma -vidéo	
Spectacle	Spectacle Vivant	Spectacle Vivant
	Activités artistiques	Activités artistiques
		Industrie du film et du phonogramme : Cinéma-vidéo(production)-TV(production)-édition sonore
Architecture et patrimoine	Architecture	Architecture
	Patrimoine	Patrimoine
Enseignement artistique et de loisirs		Enseignement artistique et de loisirs
Création visuelle		Arts plastiques Photos Design

Le pôle audiovisuel disparaît donc en 2008, pour être dispersé dans le pôle éditions (pour la partie concernant les activités d'éditions T.V. et vidéo), et le pôle spectacle (pour les parties relevant en T.V.-vidéo et cinéma de la production).

Deux nouveaux pôles sont créés : le pôle enseignement artistique et de loisirs, et le pôle création visuelle.

De la difficulté à dénombrer les structures de musiques actuelles...

Les associations de musiques actuelles étant intégrées au sein des différentes activités culturelles, spectacle vivant, édition, radio...ne peuvent être statistiquement identifiées de façon plus précise. Le seul travail de recensement qui ait été effectué est celui du C.N.A.R. (centre national appui ressources) Culture⁴⁸ en 2008 dans son enquête sur les associations culturelles, laquelle tente de chiffrer ces associations en fonction de leurs pratiques (diffusion, écoles, ateliers...) et de leurs esthétiques. Ainsi 31 400 associations culturelles sont dénombrées dans cette étude, dont 6 500 (21%) sont répertoriées dans le domaine de la musique, 1 200 en « pluri-disciplinaires » du spectacle vivant, 2 700 en socio-culturel. Une autre approche établie dans cette enquête du C.N.A.R., par type d'employeurs, donne 9 600 associations d'ateliers-cours, pratiques artistiques, 2 500 de diffusion dans un lieu, et 1 100 associations festivalières.

Nous disposons également, dans un objectif de recensement des structures, des données du C.N.V. (Centre national de la chanson, des variétés et du jazz). Le C.N.V. est un EPIC⁴⁹ créé par publication d'une loi en 2002, en vue d'apporter soutien et aide à la structuration du secteur chanson, variétés et jazz, via deux mécanismes, le droit de tirage qui est proportionnel au montant de taxe fiscale versée, et les aides sélectives, sur projets, sélectionnées par le C.N.V.. Pour recevoir ces aides cependant il ne suffit pas d'être « redevables », il faut également procéder volontairement à l'affiliation (gratuite) au C.N.V., pour être considéré comme « affilié » et donc potentiellement bénéficiaire.

Le principe de financement du C.N.V. repose sur la perception d'une taxe fiscale, au taux de 3.5% des recettes de billetterie hors T.V.A. ou du montant hors T.V.A. du contrat de cession du droit de représentation du spectacle en cas de spectacle gratuit. Son périmètre est très large,

⁴⁸ Bouron G., Colin B., (2008), *Vers une meilleure connaissance des associations culturelles employeurs*, Opale

⁴⁹ Etablissement Public Industriel et Commercial

puisque'il comprend la perception de cette taxe fiscale pour tous les spectacles de musiques actuelles et de variétés tels que décrits par le décret du 4 février 2004⁵⁰. Percevant donc très largement la taxe fiscale sur les représentations, le C.N.V. a une visibilité sur les organisations ayant au moins une fois organisé un spectacle, ce qui là encore ne représente pas l'ensemble de la filière. Les données sont cependant les suivantes pour 2012, en termes d'activités et de statut juridique :

Effectif C.N.V. par activités en 2012⁵¹ :

- 60% des redevables sont dans le code d'activités (NAF 2008) 90.0, activités créatives, artistiques et de spectacle et ils représentent 82% des bénéficiaires, qui relèvent donc des activités de spectacle vivant,
- 20% des redevables relèvent de l'administration publique, selon le code INSEE NAF, rev2, 2008, 84.11Z administration publique et générale et ils ne sont que 4% des bénéficiaires
- 11% sont dans le code 94.99 Z⁵² (autres organisations-associatives- fonctionnant par adhésion volontaires), et sont 8% des bénéficiaires

Effectifs C.N.V. par statuts juridiques en 2012⁵³:

- Associations : 52% des redevables pour 57% des bénéficiaires
- Sociétés commerciales : 22% des redevables pour 34% des bénéficiaires
- Secteur public et assimilés : 26% des redevables pour 9% des bénéficiaires

Sachant que le C.N.V. déclare 2 677 structures redevables pour l'année 2012, et que 52% des redevables sont des associations, nous pouvons indiquer que 1 392 associations sont redevables de la taxe C.N.V., sachant que cela ne représente que les organisations ayant eu à déclarer un

⁵⁰ Ce décret du 4 février 2004 précise que les spectacles concernés par cette taxe fiscale sont donc : « *Chanson, Jazz et musiques improvisées, Pop Rock et genre assimilés, Rap Reggae et Hip-Hop, Musiques électroniques, Musiques du monde, Humour (musical, sketches, one man show...), comédies musicales (à caractère non traditionnel), cabarets et revues, illusionnistes, aquatiques ou sur glace ou encore attractions visuelles* ». Par ailleurs aucun spectacle, même gratuit n'échappe à cette taxe, quand bien même il serait organisé par une organisation dont ce ne serait qu'une activité occasionnelle. Ainsi seules sont exonérées « *les représentations de spectacles qui sont intégrées à des séances éducatives présentées dans le cadre des enseignements d'un établissement placé sous tutelle de l'Etat ou ayant passé avec celui-ci un contrat d'association, et les spectacles de musiques traditionnelles* », in Centre National de la Chanson, des Variétés et du Jazz, éditions C.N.V., septembre 2011

⁵¹ C.N.V. (2012), rapport d'activités, p 22

⁵² Ces associations peuvent être soit des associations militantes non affiliées à un parti politique, soit des associations d'étudiants, d'amis, ou encore des « *associations spécialisées dans les activités culturelles et récréatives* », selon nomenclature NAF, rév. 2, 2008.

⁵³ C.N.V. (2012) rapport d'activités

spectacle, ce qui n'est donc pas l'ensemble de la filière (l'enregistrement par exemple n'y figure pas).

Du nombre d'entreprises du spectacle....

S'il est difficile de répertorier de façon précise les structures de musiques actuelles, les informations concernant le secteur culturel existent, et le nombre d'entreprises ne cesse de croître. En effet, entre 1996 et 2007 leur nombre s'est multiplié par 2.4, soutenu essentiellement par les structures de spectacle vivant. Ainsi nous pouvons comparer les données spectacle vivant et audiovisuel entre 1996 et 2007

Tableau 3 : Evolution du nombre de structures du spectacle entre 1996 et 2007⁵⁴

Activités	1996	2007	Ecart
Spectacle vivant	5 000	17 000	240%
Audiovisuel	5 000	8 000	60%
Nombre de structures	10 000	25 000	250%

Les structures « type » de chaque activité sont différentes, toujours pour 2007.

- Spectacle vivant : 77% des structures sont des associations, dont les ¾ ont moins de 3 salariés
- Audiovisuel : 61% de S.A.R.L. avec 10 salariés en moyenne et 25% d'entre elles qui emploient plus de 10 salariés.

... A la caractérisation de l'emploi culturel

Ayant précisé les difficultés statistiques à estimer le secteur des musiques actuelles en termes de nombre d'organisations, et donc d'effectif, nous allons à présent recourir aux données du ministère de la culture, au travers de son département statistique, le D.E.P.S., pour caractériser l'emploi culturel.

⁵⁴ Gouyon M., Patureau F., (2010), « Tendances de l'emploi dans le spectacle », Collection Culture Chiffres, D.E.P.S. ministère de la culture, 2010-1, février 2010, p 3

Ces statistiques ne comportent que l'emploi salarié. L'emploi non salarié (gérant de société, auto-entrepreneur), non pris en compte, représente environ un quart de l'emploi total du secteur culturel⁵⁵.

Le champ « culture » est défini par tous les salariés ayant travaillé au moins une heure dans l'année dans ces activités. Pour chacun des salariés l'emploi hors champ « culture » a été reconstitué et pris en compte pour définir l'ensemble des heures travaillées dans l'année.

1-1-2 Croissance et fragilité de l'emploi culturel

Une économie en croissance d'actifs :

L'emploi culturel est estimé en 2009 à 697 000 salariés⁵⁶ ayant travaillé au moins une heure dans ce secteur, ce alors que l'emploi salarié total en France est de 26 millions de personnes, ce qui représente pour **l'emploi culturel 2.7% de l'emploi en 2009 en France**. Cela ne représente pas la totalité des actifs, puisque environ ¼ des actifs du secteur culturel est non salarié (profession libérale, auto-entrepreneurs, artisans...)

Le premier constat est tout d'abord celui de la croissance permanente des effectifs : entre 1990 et 2005 l'ensemble des professions culturelles s'est accru de **38%** en France quand, dans le même temps, la population active n'augmentait que de 4%.

Le spectacle vivant porte particulièrement l'accroissement de ces effectifs. Entre 1995 et 2004 les actifs des professions de l'audiovisuel et du spectacle⁵⁷ ont augmenté de 56%. Pour resserrer ces données autour du spectacle vivant, nous pouvons comparer les évolutions sur 5 années :

- en 2003, 143 539 actifs travaillent dans le spectacle vivant, dont 77% d'intermittents et 23% de permanents
- en 2006 la croissance des effectifs est de 100% avec près de 287 000 actifs dans ces activités.

55 Enquête emploi I.N.S.E.E.. Cléron E, Patureau F., « L'emploi dans le secteur culturel en 2005, Paris D.E.P.S., ministère de la culture et de la communication, coll « Cultures chiffres », 2007-7

56 Gouyon M, Patureau F., (2012), « Le salariat dans le secteur culturel en 2009 : flexibilité et pluri-activité », collection Culture Chiffres, D.E.P.S., ministère de la culture, 2012-2, septembre 2012, p 1

57 Cléron E., Patureau F., (2007) « Tendances de l'emploi dans le spectacle », D.E.P.S., note 2007-1, février 2007. En 2005 l'emploi culturel total estimé est de 457 000 actifs, selon une étude du D.E.P.S. 2007-8, octobre 2007.

- En 2008, 251 000 salariés sont recensés dans le spectacle vivant⁵⁸, auxquels on ajoute 229 000 salariés de l’audiovisuel pour constituer un pôle « spectacle » de 442 000 salariés.

Un effectif en croissance mais un emploi très parcellisé

Pour autant, et aussi étonnant qu’il puisse paraître d’évoquer aujourd’hui un secteur en plein essor, cette réalité des effectifs cache des réalités sociales relevant des caractéristiques de flexibilité du marché externe du travail : l’emploi y est précaire, parcellisé et peu rémunérateur.

- Un recul des C.D.I.

Du point de vue des statuts en présence tout d’abord, nous observons une très grande précarité des actifs en poste dans le spectacle vivant⁵⁹ : 22% seulement bénéficient d’un C.D.I. en 2008, les 78% restants étant en C.D.D. d’usage (C.D.D.U.: statut de l’intermittent), ou C.D.D.. Il faut d’ailleurs préciser que le comptage des C.D.I. n’indique pas le poids de l’emploi aidé dans ces contrats permanents, notamment au travers du nouveau dispositif des C.A.E. (contrats d’adaptation à l’emploi). Ce qui, même pour les permanents, doit nous amener à une vision très prudente de la stabilité et des potentialités de pérennisation de leurs contrats.

D’autre part dans le secteur culturel en général cet emploi est très parcellisé et précaire: en effet si les actifs du secteur culturel sont au nombre de 598 800 en 2009, selon l’enquête professions culturelles du ministère de la culture en 2013⁶⁰, 26% d’entre eux sont non-salariés, et au sein des salariés, plus de **26% est en C.D.D.**

L’emploi culturel est composé à 61% de professions du spectacle et pour **plus d’1/4⁶¹ par des professions non culturelles, à savoir les fonctions administratives et commerciales**, celles qui nous intéressent dans le cadre de notre recherche.

⁵⁸ Gouyon M., (2011), « L’emploi salarié dans le spectacle en 2008 : une diversité des situations », collection Culture Chiffres, D.E.P.S., ministère de la culture, 2011-6, juin 2011, p 2

⁵⁹ Cléron E., Patureau F., « L’emploi salarié dans le secteur de la culture », note D.E.P.S. 2009-1, février 2009.

⁶⁰ D.E.P.S., Ministère de la culture, « Professions culturelles et emploi- chiffres clés 2013 », éditions La documentation française, p 245. Ce nombre de 598 800 diffère des 697 000 indiqué pour 2009 dans une autre source D.E.P.S.. L’explication pouvant être que depuis 2008, les données fournies pour l’enquête professions culturelles le sont d’après le recensement effectué auprès de la population française, suivi d’une extrapolation. Alors que l’emploi à 697 000 salariés cité par Gouyon et Patureau (2012-2 op. cit). est issu des données INSEE.

⁶¹ Gouyon M, Patureau F., 2012-2, op.cit. p 2

- Un emploi à temps très partiel...ou 0.25 E.T.P. en moyenne dans le spectacle vivant et cinéma/vidéo.

Le volume horaire de travail y est à peine équivalent dans l'ensemble du secteur culturel à un mi-temps en moyenne avec en 2007, **744 heures de travail moyen** sur le secteur culturel, (800 heures en 2009⁶²), 412 heures annuelles pour le spectacle vivant en 2007 (soit environ ¼ temps), sachant que 50% des 287 000 salariés du spectacle vivant travaillent moins de 125 heures par an. L'écart type est par ailleurs important : quatre salariés sur dix seulement travaillent à temps plein, et la moitié des autres actifs ne travaillent que 125 heures par an, ce qui démontre très clairement la co-existence d'une dualité du marché du travail, avec un « noyau dur interne » faible, et une majorité de salariés à temps très partiel, la moitié étant à 8% de taux d'activité. Il existe donc pour ces derniers une réalité de multi-salariat, qui correspond notamment à la pratique de l'intermittence, mais pas seulement. L'étude « Emploi »⁶³ de 2006 indique notamment qu'une moyenne de 610 heures a été réalisée en dehors du secteur culturel large, par les salariés devant compléter leur temps d'activité. Il s'agit des actifs n'ayant que 15% de leur temps de travail dans le spectacle vivant. Il apparaît donc à la fois une probable nécessité de polyvalence à laquelle s'ajoute une flexibilité inter-sectorielle.

Tableau 4 : Les grandes caractéristiques du travail selon le secteur d'activité en 2006 ⁶⁴

Secteurs	salariés	%	Nbre heures annuelles	Nbre heures annuelles médian	% CDI	% temps complet
Secteur culturel ⁶⁵	771 864	100	744	406	41	51
Dont Spectacle vivant	286 561	34%	412	125	22	40
Dont cinéma et vidéo	136136	16%	471	104	24	50

En effectif décloisonné la moyenne d'activité est donc de 0.43 E.T.P., toutes activités confondues, **les catégories spectacle vivant et cinéma/vidéo** étant en deçà de ce seuil, avec une moyenne de **0.25 E.T.P.**

⁶² Gouyon M, Patureau F., 2012-2, op.cit. p 2

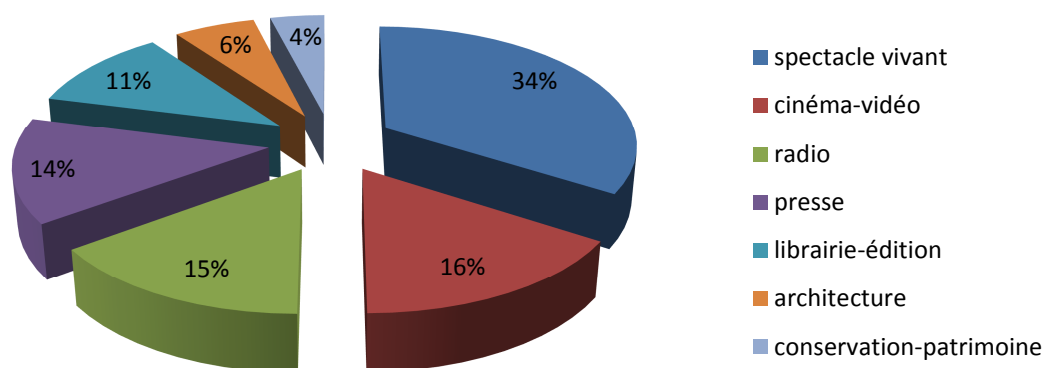
⁶³ D.A.D.S. 2006, INSEE/DEPS, in Cléron E., Patureau F., « L'emploi salarié dans le secteur de la culture », D.E.P.S. 2009-1, février 2009

⁶⁴D'après Cléron E., Patureau F., « L'emploi salarié dans le secteur de la culture », D.E.P.S. 2009-1

⁶⁵ L'écart avec le tableau 1 s'explique par le nombre de salariés « dédoublonnés » dans la méthodologie : s'ils avaient effectué des heures dans plusieurs activités, ils ont été recensés dans chacune de ces activités.

Etant données les pratiques de multi-employeurs plus fréquentes sur certaines activités, voici ce que donne la répartition des effectifs dans le secteur culturel en 2009, après décloisonnement⁶⁶ :

Figure 1: Répartition des effectifs dans le secteur culturel en 2009



Le spectacle vivant représente donc bien un peu plus d'1/3 des effectifs du secteur culturel, en nombre de personnes.

Nous observons également une décroissance des intermittents cinéma/audio-visuels versus un accroissement des intermittents S.V. (spectacle vivant)

- Des salaires faiblesde 10 511€ annuel net en moyenne en 2006 pour le secteur culturel

Enfin les salaires moyens annuels sont très faibles, avec 5 700€⁶⁷ en moyenne annuelle 2006 pour le spectacle vivant, 10 511€ annuels pour l'ensemble du secteur culturel, et des écarts importants de 1 à 3, expliqués entre autres par les volumes effectués, et des taux horaires moyens allant du simple au double selon les activités, soit entre 12€ environ dans l'édition et la conservation du patrimoine à 24€ dans la télévision et la radio. Le spectacle vivant est dans une

⁶⁶ D'après Cléron E., Patureau F. (2009), op.cit.

⁶⁷ D'après Cléron E., Patureau F. (2009), « L'emploi salarié dans le secteur de la culture », D.E.P.S. 2009-1

moyenne de 17.4€ de salaire horaire net. Le problème n'est donc pas tant le taux horaire de rémunération, que la difficulté d'accéder à une rémunération à temps plein, étant donnée l'ampleur du travail à temps partiel, particulièrement dans le spectacle vivant et l'audiovisuel avec une moyenne de 0.25 E.T.P. en 2006 pour ces activités.

En 2009⁶⁸ le salaire total moyen annuel net a été évalué, en incluant cette fois les autres activités des salariés, ceux-ci étant le plus souvent pluri-actifs. La moyenne est alors de 16 300€ nets annuel moyen. En incluant les allocations chômage ils parviennent à percevoir 18 500€ nets en moyenne en 2009. Il est également nécessaire de préciser que la dispersion des revenus constatée en 2009 est plus forte que dans les autres secteurs en France. Ainsi *50% des salariés du secteur culturel disposent de moins de 15 800€ et les 10% les plus favorisés perçoivent 38 000€*. Dans l'ensemble du salariat ces mêmes seuils s'établissent respectivement à 17 000€ et 32 500€.⁶⁹

⁶⁸ Gouyon M, Patureau F., 2012-2, op.cit. p 2

⁶⁹ Gouyon M, Patureau F., 2012-2, op.cit. p 2

Synthèse section 1-1 : L'emploi culturel : entre précarité et parcellisation

Nous pouvons donc retenir de cette section sur l'emploi culturel les éléments suivants :

Cet emploi culturel se compose des 5 pôles suivants : spectacle (dont industries du film et du phonogramme), édition, architecture-patrimoine, enseignement artistique, création visuelle.

L'estimation du nombre d'associations culturelles est de 31 400 (2008, selon C.N.A.R. Culture), dont 6 500 dans le champ de la musique. En 2007 le C.N.V. estime à 17 000 le nombre de structures du spectacle vivant; dont 77% sont des associations, et dont 75% ont moins de 3 salariés.

L'emploi culturel est en forte croissance, avec 38% d'augmentation entre 1990 et 2005, et 56% d'accroissement pour l'emploi dans le spectacle vivant entre 1995 et 2004. En 2009 cet emploi culturel est estimé à 697 000 salariés, dont 34% travaillent dans le spectacle vivant.

Seuls 22% des salariés du spectacle vivant (SV) sont en C.D.I. en 2008, et la quotité moyenne de travail dans le SV est de 0.25 E.T.P., pour 800 heures annuelles dans l'emploi culturel (soit un peu plus qu'un mi-temps).

Les professions présentes dans l'emploi culturel sont à 61% des professions du spectacle, et pour 25% des fonctions administratives et commerciales. Le salaire annuel net moyen dans le secteur culturel est de 10 511€ en 2006, et de 5 700€ net annuel dans le spectacle vivant.

Après avoir établi l'état des lieux des volumes et caractéristiques de l'emploi culturel, nous allons étudier les différents statuts juridiques des contrats en présence, puis nous définirons ce que l'on appelle « les permanents » d'une équipe, dans le vocabulaire courant des lieux de musiques actuelles.

1-2 Les différents contrats de travail dans le secteur culturel

En matière d'emploi le secteur culturel recourt bien entendu aux contrats standards définis par le code du travail, à savoir les contrats à durée indéterminée (C.D.I.), et les contrats à durée déterminée (C.D.D.). Cependant il présente une spécificité juridique, à savoir le recours à deux types de contrats nommés contrat à durée déterminée d'usage (C.D.D.U.) et contrat à durée indéterminée intermittent (C.D.I.I.).

1-2-1 Les contrats de droit commun : C.D.I. et C.D.D.

Le C.D.I. est de droit commun et est défini par l'article L-1221-2 du code du travail, modifié par la loi 2008-596 du 25 juin 2008, article 1 « portant modernisation du marché du travail ». Ce contrat de travail y est ainsi défini : « *Le contrat de travail à durée indéterminée est la forme normale et générale de la relation de travail.....Toutefois, le contrat de travail peut comporter un terme fixé avec précision dès sa conclusion ou résultant de la réalisation de l'objet pour lequel il est conclu dans les cas et dans les conditions mentionnés au titre IV relatif au contrat de travail à durée déterminée* ». ⁷⁰

Le C.D.I. vaut donc pour engagement d'un salarié à long terme dans une structure. La seule restriction donnée par une échéance possible concerne le cas d'un « *remplacement de chef d'entreprise artisanale, industrielle ou commerciale, d'une personne exerçant une profession libérale, de son conjoint participant effectivement à l'activité de l'entreprise à titre professionnel et habituel ou d'un associé non salarié d'une société civile professionnelle, d'une société civile de moyens ou d'une société d'exercice libéral.* » ⁷¹

Le second contrat de droit commun est le C.D.D. Défini par l'article L 1221-1 du code du travail, il est possible de le conclure exclusivement dans les cas suivants :

- Cas I: « *Remplacement d'un salarié en cas d'absence, passage provisoire à temps partiel, suspension du contrat de travail, départ définitif précédant la suppression du poste ayant fait l'objet d'une saisine par le comité d'entreprise ou à défaut par les*

⁷⁰ article L-1221-2 du code du travail

⁷¹ article L 1221-1 du code du travail portant mention des cas de recours au C.D.D.. Le cas cité étant le IV pouvant être utilisé pour mentionner une date de fin d'échéance dans le cadre d'un C.D.I..

délégués du personnel s'il en existe, ou en cas d'attente de l'entrée en service effective du salarié recruté en C.D.I. destiné à le remplacer.

- ❑ Cas II : *Accroissement temporaire de l'activité*
- ❑ Cas III : *Emplois à caractère saisonnier ou pour lesquels, dans certains secteurs d'activité définis par décret ou par voie de convention ou d'accord collectif étendu, il est d'usage constant de ne pas recourir aux contrats de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois.*
- ❑ Cas IV : cité ci-dessus
- ❑ Cas V *Remplacement d'un chef d'exploitation agricole ou d'entreprise tels que définis aux 1 à 4 de l'article L 722-1 du code rural..... »⁷²*

Le Contrat à durée déterminée d'usage

Le cas n° III est particulièrement important pour le secteur culturel, car c'est, entre autres, au sein de ce secteur que nous retrouvons des activités relevant de cet alinéa 3, et qui permettent notamment de recourir au contrat à durée déterminée d'usage (C.D.D.U). Si celui-ci est bien issu du cadre législatif avec l'article L 1221-1-3⁷³ du code du travail que nous venons de voir, c'est bien un accord inter-branche du 12 octobre 1998 sur le recours au C.D.D. d'usage dans le spectacle, dit accord « Michel » qui précisera les conditions de recours à ce type de C.D.D.. Cet accord s'inscrit dans un contexte réglementaire qui définit le C.D.D.U. par l'article D 121.2 du code du travail⁷⁴, et les 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. En matière culturelle, les secteurs concernés sont présentés dans le tableau 5, p 52.

Aujourd'hui cet accord n'a plus valeur d'application systématique, puisque ce sont les conventions collectives étendues qui précisent les modes de recours aux C.D.D.U. D'ailleurs par voie de conventions collectives, ou d'accords de branches ou d'entreprises, la liste des activités permettant le recours à ces C.D.D.U. peut être réduite ou modifiée.

⁷² Article L-1221-1 du code du travail.

⁷³ Loi n°90-613 du 12 juillet 1990

⁷⁴ Décret n° 86-10387 du 31 décembre 1986

La jurisprudence précise par ailleurs que pour recourir à ce type de contrat une structure doit effectivement relever de l'un des secteurs d'activités cités, sans que cela ne constitue pour autant une justification suffisante à l'usage du C.D.D.U. Ce contrat doit obligatoirement être écrit, comme tout C.D.D., comporter la mention précise de son objet, et être remis au plus tard dans les deux jours suivants l'embauche, contrairement aux dispositions relatives au C.D.I. en la matière. Enfin la succession de plusieurs C.D.D.U auprès d'un même salarié, pendant plusieurs années ou saisons peut donner lieu à une caractérisation de l'emploi en contrat indéterminé.

Bien que présentant l'avantage de pouvoir être renouvelé plus fréquemment qu'un C.D.D. auprès du même salarié, le recours au C.D.D.U. ne concerne pas toutes les fonctions du spectacle ou de la production cinématographique et audiovisuelle et radio. En effet, au-delà de l'appartenance de la structure à l'une des activités nommées par l'article D 121-2, le recours au C.D.D. d'usage n'est possible que pour l'une des fonctions figurant dans la liste annexée à l'accord inter-branche du 12 octobre 1998. Elle permet de déterminer les fonctions relevant de l'annexe 8 (salariés non artistes) du régime d'assurances chômage des intermittents du spectacle.

Le C.D.D.U. présentent plusieurs caractéristiques telles que :

- ❑ l'absence de délai de carence entre deux contrats,
- ❑ le non-paiement de la prime de précarité,
- ❑ l'absence de durée maximale de contrat (alors qu'elle est de 18 mois pour le C.D.D. de droit commun),
- ❑ le renouvellement sans limite du contrat

Ce contrat à durée déterminée d'usage est bien le contrat de l'intermittence, qui peut donc être utilisé soit pour des emplois d'ouvriers, de techniciens ou d'artistes. Ces derniers peuvent également être rémunérés par le biais de cachets, ce qui n'est pas le cas des ouvriers et techniciens.

Modalités d'usage du statut d'intermittent

Ce régime de l'assurance chômage des intermittents du spectacle est particulier au contexte français de protection des artistes et salariés de certaines activités du secteur culturel. Il est régi par les annexes 8 (ouvriers et techniciens) et 10 (artistes) de la convention d'assurance chômage.

Pour toute activité salariant des personnes relevant des annexes 8 et 10, l'employeur doit demander une affiliation auprès de Pôle Emploi. Cette disposition ne vaut pas en revanche pour les structures organisant moins de 6 spectacles dans l'année, celles-ci remplissant alors leurs obligations d'employeurs auprès du Guichet Unique du Spectacle Occasionnel, le G.U.S.O.⁷⁵.

Les employeurs relèvent en effet de l'article L 5422-13⁷⁶ du code du travail qui impose aux employeurs l'adhésion au régime d'assurance (sauf exception définies par l'article L 5424-1⁷⁷). Ils versent alors à Pôle Emploi les cotisations d'assurance chômage et cotisations A.G.S⁷⁸. Pour les salariés permanents l'affiliation se fait auprès du pôle Emploi du lieu où est situé

⁷⁵ Le G.U.S.O. a été mis en place le 2 novembre 1999, et il est à présent obligatoire d'y recourir depuis le 1er janvier 2004, pour les structures déclarant des artistes, et dont l'activité principale n'est pas une activité de spectacles. Il s'agit d'un guichet de simplification des démarches administratives, à savoir contrats de travail et déclaration en une seule fois des cotisations pour les différents organismes de protection sociale : l'A.F.D.A.S. pour la formation professionnelle (Assurance Formation des Activités du Spectacle), l'UNEDIC (Union Nationale Interprofessionnelle pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce) pour l'Assurance chômage, AUDIENS (groupe de protection sociale des professionnels de l'audiovisuel, de la communication, de la presse et du spectacle) pour la retraite complémentaire et la prévoyance, les Congés Spectacles pour les congés payés, le C.M.B. (Centre Médical de la Bourse) pour le service de santé au travail, l'U.R.S.S.A.F. pour la Sécurité sociale. Source site <http://www.guso.fr>, consulté le 16/09/2013 à 18h58.

⁷⁶ L'article L 5422-13 précise : « *Sauf dans les cas prévus à l'article L. 5424-1, dans lesquels l'employeur assure lui-même la charge et la gestion de l'allocation d'assurance, tout employeur assure contre le risque de privation d'emploi tout salarié, y compris les travailleurs salariés détachés à l'étranger ainsi que les travailleurs salariés français expatriés. L'adhésion au régime d'assurance ne peut être refusée.* »

⁷⁷ L'article L 5424-1, modifié par la loi n° 2010-853 du 23 juillet 2010-art 8, concerne certaines catégories d'agents : « *Ont droit à une allocation d'assurance dans les conditions prévues aux articles [L. 5422-2](#) et [L. 5422-3](#) :*

1° Les agents fonctionnaires et non fonctionnaires de l'Etat et de ses établissements publics administratifs, les agents titulaires des collectivités territoriales ainsi que les agents statutaires des autres établissements publics administratifs ainsi que les militaires;

2° Les agents non titulaires des collectivités territoriales et les agents non statutaires des établissements publics administratifs autres que ceux de l'Etat et ceux mentionnés au 4° ainsi que les agents non statutaires des groupements d'intérêt public;

3° Les salariés des entreprises inscrites au répertoire national des entreprises contrôlées majoritairement par l'Etat, les salariés relevant soit des établissements publics à caractère industriel et commercial des collectivités territoriales, soit des sociétés d'économie mixte dans lesquelles ces collectivités ont une participation majoritaire ;

4° Les salariés non statutaires des chambres de métiers, des services à caractère industriel et commercial gérés par les chambres de commerce et d'industrie territoriales, des chambres d'agriculture, ainsi que les salariés des établissements et services d'utilité agricole de ces chambres ;

5° Les fonctionnaires de France Télécom placés hors de la position d'activité dans leurs corps en vue d'assurer des fonctions soit dans l'entreprise, en application du cinquième alinéa de [l'article 29 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990](#) relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, soit dans l'une de ses filiales

6° Les salariés des entreprises de la branche professionnelle des industries électriques et gazières soumis au statut national du personnel des industries électriques et gazières.

⁷⁸ Association pour le régime de garantie des créances des salariés

l'établissement. Pour les salariés intermittents du spectacle l'affiliation se fait auprès du Centre National Cinéma Spectacle (C.N.C.S.) à Annecy.

Pour usage de l'annexe 8 les secteurs concernés sont⁷⁹ recensés dans le tableau 5 :

Tableau 5 : Secteurs relevant de l'annexe 8

Secteurs	Code NAF 2008
Edition d'enregistrement sonore	59.20Z
Production d'œuvres cinématographiques	59.11C
Productions d'œuvres audiovisuelles	59.11A 59.11B
Prestations techniques au service de la création et de l'événement	59.11C 59.12Z 59.20Z 90.02Z
Radiodiffusion	59.20Z 60.10Z
Télédiffusion	60.20A 60.20B
Spectacle vivant privé et spectacle vivant subventionné, l'employeur devant figurer dans l'une des 3 catégories :	
-Employeur titulaires de la licence de spectacle et dont l'activité principale est répertoriée par le code N.A.F. 90.01Z, arts du spectacle vivant	90.01Z
-Employeur titulaires de la licence de spectacle n'ayant pas le code N.A.F. 90.01Z, et affiliés aux congés spectacle	
-Employeurs ayant organisé des spectacles occasionnels tels que définis par l'article 10 de l'ordonnance du 13 octobre 1945 et de la loi n° 99-198 du 18 mars 1999 relatives aux spectacles qui ont fait l'objet d'une déclaration publique en préfecture.	
Production de films d'animation	
Production de films et de programmes pour la télévision	59.11A
Production de films institutionnels et publicitaires	59.11B
Productions de films pour le cinéma	59.11C
Post-productions de films cinématographiques, de vidéos, de programmes de télévision	59.12Z

En revanche pour ce qui est de l'annexe 10, elle vise tous les employeurs, du secteur public ou privé, ayant recours à un artiste, si celui-ci exerce une fonction telle que définie à l'article L 7121-2 et suivants du code du travail « *sont considérés comme artiste du spectacle, notamment*

⁷⁹ D'après Marc N., « Engager des artistes et techniciens du spectacle », La Scène, Millénaire Presse, 2009, p 38-39

l'artiste lyrique, l'artiste dramatique, l'artiste chorégraphique, l'artiste de variété, le musicien, le chansonnier, l'artiste de complément, le chef d'orchestre, l'arrangeur orchestrateur et, pour l'exécution matérielle de sa conception artistique, le metteur en scène »⁸⁰.

Cet artiste doit, pour répondre aux conditions de l'annexe 10, se produire dans un spectacle vivant ou un spectacle enregistré.

L'historique de l'intermittence.

Le statut de l'intermittence s'est mis en place en France en 1965, date de la première convention avec l'Unedic. Il s'agit du premier régime spécifique aux activités du spectacle, et c'est l'annexe 8 qui apparaît en premier pour les ouvriers et techniciens du cinéma et de l'audiovisuel. En 1968 entrera en vigueur l'annexe 10 qui concernera cette fois l'ensemble des techniciens et artistes du spectacle vivant, et non plus uniquement les activités cinématographiques. 2003 sera l'année de la réforme du régime de l'intermittence. Le 26 juin un protocole est signé entre les organisations patronales et salariales : M.E.D.E.F., C.F.D.T., C.F.T.C. et C.G.C.. Les nouvelles annexes 8 et 10 s'appliqueront à dater du 1^{er} janvier 2004, avec en parallèle la mise en place d'un fonds d'urgence « provisoire », qui deviendra « transitoire » en 2005, afin de ne pas exclure complètement les intermittents qui ne répondent plus aux nouveaux critères du statut. Ces critères sont désormais les suivants :

⁸⁰ D'après Marc N., « Engager des artistes et techniciens du spectacle », La Scène, Millénaire Presse, 2009, p 39

Tableau 6 : Critères du régime d'assurance chômage de l'intermittence suite à la réforme de 2003.

	Artistes	Techniciens
Heures de travail	507 heures de travail au cours des 319 jours précédant la fin du dernier contrat de travail	507 heures de travail au cours des 304 jours précédant la fin du dernier contrat de travail
Période d'affiliation	Passée de 12 mois à 10.5 mois	Passé de 12 mois à 10 mois
Durée d'indemnisation		243 jours
Examen à la date anniversaire		Supprimé

Le 21 décembre 2006 un nouveau texte est signé par la C.F.D.T., la C.F.T.C., le C.F.E.-C.G.C. et le M.E.D.E.F.. La nouvelle réforme de l'assurance chômage s'appliquera à dater du 1er avril 2007. L'Etat a, entre temps, pérennisé le Fond de Professionnalisation et de Solidarité pour les intermittents ne remplissant pas les conditions de l'assurance chômage.

Le C.D.I.I.

Outre le contrat C.D.D.U., une autre forme contractuelle, permet d'envisager le recrutement de personnels sur des postes supposant par nature des périodes d'interruption : il s'agit du contrat de travail à durée indéterminée intermittent. Ce contrat est régi par les articles L 3123-31 du code du travail. Cet article définit : « *Dans les entreprises pour lesquelles une convention ou un accord collectif de travail étendu ou une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement le prévoit, des contrats de travail intermittent peuvent être conclus afin de pourvoir les emplois permanents, définis par cette convention ou cet accord, qui par nature comportent une alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées.* » .

Un exemple typique d'emploi en C.D.I.I. dans le théâtre est le poste d'ouvreur ou de guichetier, qui n'est mobilisé que lors des représentations. L'employeur est donc en mesure de connaître le volume d'heures nécessaire pour l'activité annuelle, cependant il n'a pas de besoins horaires permanents sur cette activité. Par conséquent le C.D.I.I. s'applique tout à fait à cette situation.

Le contrat en C.D.I.I. pour être valide doit comporter un certain nombre de mentions telles que la qualification du salarié, les éléments de sa rémunération, sachant qu'il est possible de prévoir contractuellement des modalités de lissage annuel de cette rémunération. Les périodes de travail,

la répartition des heures au sein de ces périodes, ainsi que la durée annuelle minimale doivent également figurer au contrat. Les heures éventuellement effectuées au-delà du volume initialement prévues ne doivent pas être de plus d'1/3 de celles figurant au contrat.

Enfin, particularité de ce contrat, les temps non travaillés sont tout de même pris en compte dans l'ancienneté du salarié. De même ceux-ci sont intégrés au calcul de l'effectif au pro-rata de leur temps de présence.

Les contrats aidés

Au-delà de la nature contractuelle de la relation qui lie le salarié à l'employeur dans le secteur culturel, une autre caractéristique de l'emploi est le recours aux emplois dits « aidés ».

Les dispositifs nationaux

Emplois jeunes

En octobre 1997 en effet étaient lancés les « *emplois jeunes* », dispositif qui a été relancé en 1999 par le « Nouveau Service Emploi Jeunes (N.S.E.J.), lequel verra entre 1999 et 2005 la création de 470 000 emplois sous ce dispositif.

Prévu pour les collectivités locales, établissements publics et associations, et conçu pour faire bénéficier les publics de moins de 26 ans d'un contrat de travail de 5 ans et accompagné d'une aide financière le N.S.E.J. sera stoppé en 2002 (avec garantie du financement jusqu'à la fin des contrats). Il est clair que ce dispositif contribuera notablement à l'accroissement des activités et des équipes dans les structures culturelles associatives, faisant émerger de ce fait les problématiques de professionnalisation : arrivée de jeunes qualifiés dans les structures, augmentation des effectifs, questionnements sur la pérennisation de ces emplois.....

Un suivi de « cohorte » réalisé par le ministère du travail entre 2002 et 2005 relève que 85% des jeunes ayant bénéficié des emplois jeunes sont insérés professionnellement un an et demi après la fin de leur dispositif, et 72% d'entre eux sont en C.D.I.. Quant aux rémunérations déclarées

elles ne sont pas très encourageantes, puisque 40% gagnent moins de 1 200 € bruts mensuels et 25% plus de 1 500€⁸¹.

Contrat d'avenir et Contrat unique d'insertion

Les incitations en matière d'emplois aidés ne s'arrêteront pas là, puisque le 18 janvier 2005 la loi 2005-32 de programmation pour la cohésion sociale, dite loi Borloo prévoit la fin progressive des aides à la consolidation des N.S.E.J., ainsi que la création de deux nouveaux contrats : le contrat d'avenir (C.A.) et le contrat unique d'insertion (C.U.I.) qui sera déployé en 2 volets : le contrat d'accompagnement vers l'emploi (C.A.E.) et le contrat initiative emploi (C.I.E.). Ce C.U.I. remplacera le Contrat Emploi Consolidé (C.E.C.) et le Contrat Emploi Solidarité (C.E.S.). Le C.U.I.-C.A.E. est destiné au secteur non marchand, tandis que le C.U.I.-C.I.E. est son pendant pour les structures marchandes.

Le tableau suivant nous permettra de comparer les critères de ces deux contrats :

Tableau 7: Comparaison du contrat avenir et du contrat unique d'insertion⁸²

	C.A.	C.U.I.-C.A.E.	C.U.I.-C.I.E.
Structures destinataires	Associations, collectivités territoriales, structures d'insertion par l'économie	Organismes privés à but non lucratif (associations, fondations, organismes de prévoyance, comités d'entreprise...), collectivités territoriales, structures d'insertion par l'économique.	Employeurs du secteur marchand
Public destinataire	Allocataire de minima sociaux (R.M.I. ⁸³ , A.S.S., allocataire parent isolé, allocation handicap), dont les droits ont été ouverts depuis au moins 6 mois au cours des 12 derniers mois à la date de la conclusion	Salarié demandeur d'emploi et en difficulté sur le marché du travail (la liste des catégories de personnes éligibles est éditée par l'état via le préfet de région chaque année, sur proposition sur service public de l'emploi régional)	Mêmes conditions que C.A.E.

⁸¹ « Que sont devenus les emplois jeunes des collectivités locales, établissements publics et associations ? », Ministère de l'emploi, Revue « Premières Synthèses », novembre 2006

⁸² Tableau aménagé d'après Bouron G, « La loi de programmation pour la cohésion sociale et les nouveaux contrats aidés », Opale CNAR Culture, avril 2005, et d'après « Le contrat unique d'insertion », ministère de l'emploi, <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/contrats,109/le-contrat-unique-d-insertion,10998.html>

⁸³ RMI : revenu minimum d'insertion

	du contrat		
Type de contrat	C.D.D. entre 6 mois et 24 mois (36 mois si +50 ans et travailleurs handicapés)	C.D.D. de 6 à 24 mois Si salariés de + 50 ans bénéficiaire du .S.A., de l'A.S.S., de l'A.A.H. ⁸⁴ ou personne reconnue handicapée : durée possible de 60 mois. Si période de formation en cours, extension possible à 60 mois. Contrat régi par l'article L 1242-3 du code du travail, donc ne donnant pas lieu à une indemnité de fin de contrat (indemnité de précarité), sauf disposition conventionnelle ou contractuelle plus favorable.	Mêmes conditions que CAE
Volume horaire hebdomadaire	26 heures par semaine	Minimum 20 heures /semaine	Mêmes conditions que C.A.E.
Rémunération	Au moins égale au SMIC horaire	Au moins égale au S.M.I.C. horaire	Mêmes conditions que C.A.E.
Aides	Aide forfaitaire mensuelle du montant du RMI Aide dégressive sur 3 ans Exonération de charges patronales de SS à hauteur du SMIC	Nombre de contrats C.A.E. et volume des aides à définir par voie de convention annuelle entre l'état et les régions. L'aide ne peut dépasser 95% du S.M.I.C. brut/heure travaillée. Montant de l'aide fixé chaque année par arrêté du préfet de région en fonction des critères suivants : caractéristiques des bénéficiaires, statut de l'employeur, situation du bassin de l'emploi, efforts de l'employeur en matière de formation professionnelle, de tutorat, d'accompagnement ou de V.A.E. Exonération des charges patronales de S.S. à hauteur du S.M.I.C. Exonération de la taxe sur les salaires, de la taxe d'apprentissage, de la participation des employeurs au titre de la construction.	L'aide ne peut dépasser 47% du S.M.I.C. brut/heure travaillée. Exonération de charges patronales de 26%
Particularités	Des actions de formation et de validation des acquis de l'expérience (V.A.E.) doivent	La convention signée avec Pôle emploi peut prévoir des actions de formation ou de V.A.E. (non obligatoires mais	

⁸⁴ Signification des sigles : R.S.A. : revenu social d'activité, A.S.S.: allocation de solidarité spécifique, A.A.H. : allocation adulte handicapé, V.A.E. : validation des acquis de l'expérience

être prévues dans la convention. Un référent (pôle emploi, maison de l'emploi ou association d'insertion) est désigné	recommandées). Désignation d'un référent du côté de l'organisme chargé de l'accompagnement ou de l'insertion, et d'un tuteur au sein de la structure d'accueil. Remise d'une attestation d'expérience professionnelle en fin de contrat. Bilan des actions réalisées en matière d'accompagnement et de formation, avant toute prolongation de la convention.
---	--

Le contrat F.O.N.J.E.P.

En complément de ces dispositifs nationaux, existent à la marge dans certaines structures culturelles des postes dits « F.O.N.J.E.P. ». Le F.O.N.J.E.P. (fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire) est une association de loi 1901, créée en 1964, et dans laquelle entre le ministère de la Santé en 1966, lui donnant ainsi son caractère institutionnel et interministériel. Le F.O.N.J.E.P a deux missions : » *rassembler et gérer les crédits destinés aux rémunérations des animateurs professionnels, participer à la formation de ces animateurs.* »⁸⁵.

Par conséquent le F.O.N.J.E.P octroie des aides à des postes réservés aux associations agréées par la direction départementale jeunesse et sport (agrément jeunesse et sport ou éducation populaire). Les postes soutenus sont toujours liés à des fonctions d'animation et/ou de gestion. Les aides sont attribuées pour une période de 3 ans (un an reconductible deux fois). Cependant cette période triennale peut être reconduite après évaluation du dispositif. Le poste aidé financièrement par le F.O.N.J.E.P doit être obligatoirement rattaché à un projet clairement identifiable. A titre indicatif l'aide forfaitaire en Ile de France était en 2005 de 7 320€ par an pour un poste à temps plein⁸⁶.

Le dispositif C.I.V.I.S.

IL ne s'agit pas d'un contrat de travail, mais d'un dispositif visant à favoriser l'insertion des jeunes concernés sur le marché du travail. Le public concerné peut donc être âgé de 16 à 26 ans. Il doit remplir l'une des conditions suivantes : soit avoir une qualification inférieure au bac

⁸⁵ D'après site du Fonjep, http://www.fonjep.org/detail/page_detail_def.aspx?theme=1, consulté le 12/06/2012

⁸⁶ Opale, Cnar Culture (2008), *Les dispositifs régionaux en faveur de l'emploi dans les associations culturelles*

général, technologique ou professionnel (niveau VI, V bis ou V sans diplôme), soit avoir connu une période de 12 mois de chômage dans les 18 derniers mois précédant le dispositif C.I.V.I.S.. Celui-ci est signé, au nom de l'Etat, par une mission locale ou une permanence d'accueil, d'information et d'orientation (P.A.I.O.). Le dispositif peut inclure des temps d'orientation, de qualification ou d'acquisition d'expérience professionnelle. Il est signé pour une durée d'un an, peut être renouvelé par périodes successives d'une année dans le cadre de la réalisation d'un projet d'insertion professionnelle. En effet au bout de la première période de 3 mois, des propositions de parcours d'accès à la vie active doivent être formalisées. Le C.I.V.I.S. ne donne pas lieu à rémunération, mais à une éventuelle allocation pour les jeunes de plus de 18 ans, allocation qui ne peut dépasser 450€ par mois, dans la limite de 1 800€ par an, sachant que les périodes de stages, d'emplois qui peuvent avoir lieu pendant le C.I.V.I.S. sont exclues du versement de cette allocation. Le montant de l'allocation par jour peut varier de 0 à 15 euros par tranche de 5 €. L'attribution de cette allocation est décidée, aux vues du parcours et du projet du jeune concerné, par l'Agence de Service et de Paiement (A.S.P., remplaçant le C.N.A.S.E.A.). Un tuteur au titre de l'état est désigné pour le suivi du projet de la personne en dispositif C.I.V.I.S..

Les dispositifs régionaux

A ces dispositifs nationaux d'aides à l'emploi s'ajoutent des contrats proposés par les régions, et reposant sur les principes des emplois tremplins. Le nom donné à ces dispositifs pourra donc être différent d'une région à une autre, ainsi que les publics visés, les modalités de l'aide et sa durée.

En effet les contrats passés sur ces emplois peuvent prendre soit la forme de C.D.I. ou de C.D.D. ou les deux, être imposés à temps plein ou accepter le temps partiel, s'étaler sur des durées allant de 3 à 5 ans avec aides dégressives, venir en pérennisation d'emplois jeunes, être conditionnés à des effectifs associatifs spécifiques, répondre aux stratégies de territoire....Un récapitulatif de ces dispositifs régionaux a été réalisé par le C.N.A.R. (centre national appui ressources) Culture⁸⁷. Ainsi par exemple en région Alsace le dispositif prend le nom d'A.R.E.A. (aide régionale aux emplois associatifs), en Bretagne des E.A.I.R. (emplois associatifs d'intérêt régional), et en Pays de la Loire il s'agit des « emplois tremplins pour le territoire ».

⁸⁷ Opale, Cnar Culture (2008), *Les dispositifs régionaux en faveur de l'emploi dans les associations culturelles*

Cependant seules 4 régions établissent un lien entre l'octroi de ces aides et les problématiques de mutualisation de l'emploi. Ainsi pour ces régions les modalités de l'aide sont soit majorées soit directement conditionnées à des logiques d'emplois partagés.

Tableau 8: Régions dont les dispositifs d'emplois aidés incitent aux logiques de mutualisation.

Région	Dispositif	Caractéristiques
Auvergne	Emplois tremplins	Si l'emploi est mutualisé avec plusieurs associations, alors l'aide sera majorée de 10%. Le contrat doit être au moins à mi-temps E.T. en C.D.I..
Bretagne	Emplois associatifs d'intérêt régional	Sans indiquer de majoration d'aides la région indique être particulièrement attentive aux expérimentations associatives, parmi lesquelles l'emploi à temps partagé. L'emploi doit être prioritairement à temps plein E.T. en C.D.I.
Limousin	Emplois associatifs	En cas de mutualisation l'aide est de 60% du coût de l'emploi (plafonnée à 15 648€), soit 10 points de plus (50%) pour l'aide standard. Le poste doit être en C.D.I. temps plein.
Midi-Pyrénées.	Emplois associatifs mutualisés	Aide valable pour les associations de moins de 5 E.T.P., s'engageant sur des mutualisations de moyens et d'emplois avec d'autres associations. Auquel cas l'aide est accordée pour 5 ans, l'emploi devant être en C.D.I.

Nous pouvons remarquer pour ces 4 régions, le contrat doit à chaque fois être en C.D.I., ce qui constitue une large incitation à la stabilisation des emplois dans les structures.

Les particularités des emplois aidés

Le secteur culturel associatif est utilisateur, au même titre que des associations d'autres secteurs d'activités, de nombreux emplois aidés. En 2003, on relève sur un réseau national un niveau de 39.2% d'emplois aidés dans les musiques actuelles⁸⁸. D'autres études sur des réseaux régionaux indiqueront les niveaux d'emplois aidés suivants, toujours en musiques actuelles :

⁸⁸ Etude Fédurok sur l'emploi dans les musiques actuelles, 2003.

Tableau 9 : Taux de recours aux emplois aidés dans certains réseaux de musiques actuelles.

Réseau	Taux d'emplois aidés
Fédurok, réseau national de musiques actuelles	39.2% en 2003
Région PACA ⁸⁹	36% en 2004
Pays de la Loire ⁹⁰ ? Le Pôle	17.7% en 2008 25% en 2009
Aquitaine ⁹¹ : Réseau Aquitaine des Musiques Actuelles	40% en 2007
Midi-Pyrénées ⁹² : Avant-Mardi	43% en 2009
Données branche Syndeac ⁹³	32% en 2009

En pays de la Loire « le Pôle » enregistrera même en une année, entre 2008 et 2009 un accroissement de 40% des structures ayant recours aux emplois aidés.

D'autres statistiques nationales sur l'ensemble des activités culturelles sont très difficiles à établir, du fait de la non-obligation de déclaration de ces emplois aidés dans les Déclarations Annuelles des Données Sociales⁹⁴. Les résultats obtenus ne sont donc pas le reflet des pratiques en cours, la plupart des structures remplissant les D.A.D.S. « au plus vite », en ne renseignant que les rubriques obligatoires.

Les difficultés qui apparaissent pour ces structures utilisatrices de ces contrats sont liées au financement de la pérennisation de ces postes à la fin de la période d'octroi des aides, période allant de 1 à 5 ans selon les dispositifs.

Par ailleurs une seconde problématique, particulièrement aiguë aux vues du taux de recours à ces emplois, est la non prise en compte des emplois aidés dans le calcul de l'effectif requis pour déterminer les seuils de représentation du personnel. En effet l'article L-1111-3 du code du travail exclut de ce calcul, notamment ces dispositifs aidés, alors que pour certaines équipes le

⁸⁹ Etude Arcade, « Structures de développement et de diffusion des musiques actuelles en Provence Alpes Côte d'Azur », 2004, p 26

⁹⁰ « Les cahiers du pôle », mai 2011, Le pôle, réseau régional de musiques actuelles en Pays de la Loire

⁹¹ Le Rendu C., Guibert G. (2007), « Etude G.P.E.C., Réseau Aquitain des Musiques Actuelles »

⁹² Le Rendu C. (2009), « Etude G.P.E.C., réseau Midi-Pyrénées des musiques Actuelles »

⁹³ Opale, C.N.A.R. Culture, (2009), *Rapport de branche des entreprises artistiques et culturelles. Eléments pour la négociation annuelle des salaires*. Exercice 2008, octobre 2009

⁹⁴ Information recueillie lors d'une participation à un séminaire de formation de l'I.N.S.E.E. à l'usage des fichiers nationaux de base de données, dans le cadre de la participation au projet régional (Pays de la Loire) de recherche U.C.A.P (usage du chiffre dans l'action publique), décembre 2011.

nombre d'emplois aidés peut représenter 40% des personnes en postes ou encore davantage (2 sur 3 salariés dans certaines petites associations de tourneurs par exemple). Se pose donc la question de la représentativité de ses salariés, et de l'inexistence de mécanismes légaux de dialogue social au sein des structures.

Cet article L-1111-3 du code du travail, est contraire à la directive 2002-14 du 11 mars 2002 relative à l'information et à la consultation de la cour de justice de l'union européenne (C.J.U.E.). En effet celle-ci a déterminé dans cette directive que l'article 3, §1 relatif au calcul des seuils indique : *«concerne la détermination du mode de calcul des seuils des travailleurs et non la définition même de la notion de travailleur »*. Par voie de conséquence, *« dès lors qu'une personne peut être qualifiée de travailleur, au sens du droit national, elle doit être prise en compte dans le calcul des effectifs »*⁹⁵. Bien que non conforme donc à l'arrêt 2002-14 de la C.J.U.E., et bien que celle-ci soit encore récemment saisie pour se prononcer sur l'usage de l'article L-1111-3 du code du travail, la pratique actuelle de l'établissement de l'effectif écarte les emplois aidés, au titre de cet article L-1111-3. Or donc, dans des structures ayant une économie de l'emploi reposant en partie sur ces emplois aidés, le préjudice de représentation des salariés est réel, et devient problématique particulièrement lorsque cette même économie, celle du modèle associatif culturel, se revendique d'une identité et de valeurs relevant de l'économie sociale et solidaire.

Enfin il est important de relever les effets d'opportunités que créent ces contrats et le développement de stratégies spécifiques à l'obtention d'aides. Dès que des seuils sont créés, les acteurs cherchent en effet à correspondre à ces seuils, quitte à passer par des leviers qui ne sont pas toujours le reflet de l'esprit de l'aide à l'emploi. C'est ainsi que nous pouvons observer parfois des retours à la « case pôle emploi », pendant la durée des congés estivaux par exemple, pour correspondre aux critères requis, ou encore, dans le cas de la mutualisation des emplois dans une des quatre régions favorisant cette mutualisation, comment un certain nombre d'associations « porteuses » de l'emploi aidé ont pu être soit créées, soit utilisées pour mutualiser un poste avec une seconde structure qui est en fait le principal utilisateur, ce qui pouvait alors donner la configuration suivante : 90% de temps de travail pour une structure et 10% pour la seconde association « porteuse ».

⁹⁵ Laulom, S., « La saga du calcul des seuils d'effectif », Semaine sociale Lamy, <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/52744/la-saga-du-calcul-des-seuils-d-effectif.html>, consulté le 13/06/2012

D'ailleurs globalement les dispositifs d'aides à l'emploi, qu'ils soient régionaux ou nationaux n'incitent que très peu à de nouvelles expérimentations telles que la mutualisation en matière d'emplois. En dehors des quatre régions que nous avons identifiées dans le tableau 7, seul le contrat C.U.I.-C.A.E. permet également de réaliser une « période d'immersion » de l'emploi aidé vers une autre structure. Il s'agit alors d'une exception au principe de mise à disposition, rendu possible via le C.A.E., à titre gratuit et donc sans facturation entre les associations, par simple voie de convention, et dont l'objectif est de permettre d'élargir les expériences et compétences du salarié concerné.

Le secteur culturel recourt donc à une variété de contrats plus importante que dans le secteur marchand, et d'autre part ce secteur, via la forte présence de structures associatives le constituant, est utilisateur de nombreux contrats aidés. Cependant ces contrats ne sont pas comptabilisés en droit français dans le calcul de l'effectif. Comment sont-ils pris en compte au sein des structures, sont-ils ou non intégrés dans ce que les acteurs nomment communément « les permanents », terme que nous reprendrons à notre compte et que nous allons à présent définir.

Qu'appelle-t-on « salariés permanents » dans les structures de musiques actuelles ?

L'usage du terme effectif permanent ou « permanents » dans les structures de musiques actuelles nécessite des précisions, puisqu'il ne correspond en rien à la définition de l'effectif permanent tel que donné par l'article R-2323-17 du code du travail⁹⁶ et qui indique « *l'effectif permanent c'est l'ensemble des salariés titulaires d'un Contrat à Durée Indéterminée (C.D.I.) inscrits pendant toute l'année considérée, à temps plein. Il regroupe les personnes qui faisaient partie du personnel au début de l'exercice, à temps plein et par Contrat à Durée Indéterminée, et qui en font toujours partie au dernier jour de l'exercice sans avoir quitté l'entreprise et y être rentrées ensuite* ».

Cet effectif permanent ne correspond pas non plus au mode de calcul des seuils sociaux de l'entreprise. Pour définir les équivalents temps plein d'une structure afin de savoir s'il est nécessaire de procéder à des élections de délégués du personnel, ou bien de mettre en place un comité d'entreprise, on utilise le calcul de l'effectif tel que défini par l'article L111-2, modifié

⁹⁶ Cet article R-2323-17 du code du travail définit les rubriques et définitions devant être prises en compte dans la constitution d'un bilan social pour les entreprises de plus de 300 salariés.

par la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 art 3. Celui-ci impose de prendre en compte 3 catégories de salariés au prorata de leur temps de présence dans l'entreprise :

- ❑ 1-« Les salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée à temps plein et les travailleurs à domicile sont pris intégralement en compte dans l'effectif de l'entreprise;
- ❑ 2° Les salariés titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée, les salariés titulaires d'un contrat de travail intermittent, les salariés mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure qui sont présents dans les locaux de l'entreprise utilisatrice et y travaillent depuis au moins un an, ainsi que les salariés temporaires, sont pris en compte dans l'effectif de l'entreprise en proportion de leur temps de présence au cours des douze mois précédents. Toutefois, les salariés titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée et les salariés mis à disposition par une entreprise extérieure, y compris les salariés temporaires, sont exclus du décompte des effectifs lorsqu'ils remplacent un salarié absent ou dont le contrat de travail est suspendu, notamment du fait d'un congé de maternité, d'un congé d'adoption ou d'un congé parental d'éducation ;
- ❑ 3° Les salariés à temps partiel, quelle que soit la nature de leur contrat de travail, sont pris en compte en divisant la somme totale des horaires inscrits dans leurs contrats de travail par la durée légale ou la durée conventionnelle du travail »

Dans cette définition de l'effectif les statuts intermittents sont pris en compte. Sont exclus en revanche, et en référence à l'article L-1111-3, les salariés, dont les contrats de travail bénéficient d'un support d'emploi aidé, quel qu'il soit.

Ce qui est compris donc dans le vocabulaire courant d'effectif permanent, désignant de fait « l'équipe permanente », ce sont les salariés bénéficiant d'un contrat de droit commun, C.D.I. ou C.D.D., hors statut de l'intermittence donc, que ces salariés bénéficient ou non d'une aide financière au titre de leur contrat de travail.

Notre *définition de l'équipe permanente*, que nous utiliserons pour notre analyse, recouvre les réalités de fonctionnement au quotidien de l'équipe, à savoir :

« Les collaborateurs qui se côtoient quotidiennement, qui ont une perspective à plus ou moins long terme dans la structure, et qui ne sont pas sur des emplois artistiques ou techniques relevant de l'intermittence. Sont donc inclus dans cette désignation de l'équipe permanente les emplois dévolus aux activités de support : activités de direction, d'administration, de communication, de production, de comptabilité, de technique.... »

Synthèse section 1-2 : Les différents contrats de travail dans le secteur culturel

Nous pouvons donc retenir de cette section 2 sur les contrats dans le secteur culturel les éléments suivants :

L'emploi culturel recourt aux contrats « standards » du droit du travail, à savoir C.D.I. et C.D.D., mais certains contrats de travail lui sont spécifiques, à savoir le C.D.D.U. et le C.D.I.I.

Le C.D.D.U. est défini par l'article L1221-1-3 du code du travail et l'accord interbranche du 12/10/1998. Il permet de recourir plusieurs fois aux C.D.D., pour des emplois définis par voie d'accord inter-branche et par voie de C.C.N.. L'usage de ce C.D.D.U. dispense du délai de carence entre deux contrats, de la prime de précarité, permet un renouvellement sans limites du contrat et n'en fixe pas de durée maximale.

Le C.D.I.I. est un statut à durée indéterminée, défini par l'article L 3123-31 du code du travail pour certains emplois culturels, permettant de prévoir dans le contrat des alternances de périodes travaillées et non travaillées.

Le statut d'intermittence est possible, pour certains secteurs culturels, et certains postes ouvriers, techniques (définis en annexe 8 de la convention d'assurance chômage), et artistiques (annexe 10 de la convention d'assurance chômage). Ce statut, déclaré par l'employeur, permet de bénéficier du régime spécial d'assurance chômage des intermittents du spectacle.

La définition que nous utiliserons de l'emploi permanent dans les musiques actuelles inclut les C.D.I., C.D.D., les emplois aidés, travaillant quotidiennement ensemble, et ne relevant pas du statut de l'intermittence, soit en fait les emplois de supports (direction, administration, communication, production...) et les emplois techniques.

Enfin les contrats aidés sont très présents dans les musiques actuelles, ils représentent en moyenne 40% des contrats de travail. Ils relèvent de dispositifs nationaux ou régionaux. Seules quatre régions, l'Auvergne, la Bretagne, le Limousin et Midi-Pyrénées, ont conditionné l'octroi de ces aides à des logiques de mutualisation de postes.

Nous avons donc défini les différents contrats présents dans le secteur culturel, et nous avons pu relever l'usage important qui était fait des emplois aidés dans ce secteur. Nous allons à présent décrire les différents métiers qui relèvent du secteur culturel, en étudiant notamment les principales conventions collectives qui régissent cet emploi culturel.

1-3 Quel cadre conventionnel et quelles familles d'emplois dans les musiques actuelles ?

Le secteur culturel inclut des activités variées telles que presse/édition/médias, spectacle vivant, patrimoine, architecture. Par conséquent l'emploi dans ce secteur est régi par de très nombreuses conventions collectives nationales (C.C.N.) Notre recherche portant sur les musiques actuelles, nous centrerons la description des métiers, à ceux qui relèvent des C.C.N. mobilisées ou étendues aux activités des musiques actuelles.

Ainsi les activités que l'on trouve au sein des musiques actuelles sont reprises dans le tableau suivant :

Tableau 10 : Activités relevant du champ des musiques actuelles

FAMILLES D'ACTIVITES	ACTIVITES SPECIFIQUES
DIFFUSION	Salles de concerts
	Diffusion sans lieux permanents
	Festivals
ACCOMPAGNEMENT	Studios de répétition
	Studios d'enregistrement
	Résidences
PRODUCTION	Label
	Studios d'enregistrement
	Management-développement
	Booking
	Affichage- tractage- ticketing
MEDIAS	Radios indépendantes
	Fanzines
FORMATION	Ecoles de musiques
INFORMATIONS-RESSOURCES	Centre Informations ressources
	Réseaux régionaux
	Réseaux nationaux

Prédominance des conventions « animation » et « entreprises artistiques et culturelles »

Le paysage des conventions collectives s'appliquant majoritairement dans les musiques actuelles, jusqu'au 1^{er} juillet 2013, est le suivant :

- L'animation (n° 3246),
- Les entreprises artistiques et culturelles (C.C.N.E.A.C. n° 3226),
- Chanson, variété, jazz et musiques actuelles (n°3313),
- et Entrepreneurs de spectacles organisant des tournées (n° 3277)

Deux changements majeurs sont toutefois à signaler concernant ces conventions, le premier intervenant en 2010, puis le second en 2013.

La première modification substantielle concerne la C.C.N.E.A.C.. Le 22/03/2005 un accord interbranche du spectacle vivant⁹⁷ devait en effet définir les conditions de recours à cette convention par la définition des structures publiques au travers des critères suivants, et non plus seulement par le code d'activité principale exercée (A.P.E.). Ces conditions sont au nombre de quatre :

1. *« Entreprise dont la direction est nommée par la puissance publique (état et/ou collectivités territoriales)*
2. *Entreprises dont l'un au moins des organes de décision comportent en son sein un représentant de la puissance publique*
3. *Entreprise bénéficiant d'un label décerné par l'Etat*
4. *Entreprises subventionnées directement par l'Etat et/ou les collectivités territoriales*

Cet accord exclut les théâtres nationaux, les établissements en régie directe, les structures de droit privé sans but lucratif qui développent à titre principal des activités d'intérêt social, dans les domaines culturels, éducatifs, de loisirs et de plein air, et enfin les parcs de loisirs et les casinos ».

A contrario il définit les entreprises culturelles du secteur privé comme *« des entreprises ou des associations de droit privé, indépendantes de la puissance publique (Etat et/ou collectivités territoriales), en matière d'orientation artistique, pédagogique, sociale, territoriale ou*

⁹⁷ Accord interbranche du spectacle vivant portant définition commune des champs d'application des conventions collectives des secteurs privés et publics, 22/03/2005

culturelle. ». Le principe retenu est donc celui de l'indépendance, tant artistique qu'économique, puisque si l'accord reconnaît que les structures peuvent recevoir des subventions de fonctionnement ou de projet, elles doivent économiquement rester indépendantes.

Cet accord sera suivi d'un arrêté d'extension au spectacle vivant en date du 5 juin 2007. Le secteur privé s'était quant à lui engagé dans l'accord de mars 2005 à produire une « harmonisation » des trois conventions collectives régissant alors le secteur dit privé, à savoir :

- Convention collective des théâtres privés
- Convention collective régissant les rapports entre les entrepreneurs de spectacle, et les artistes dramatiques, lyriques, chorégraphiques, marionnettistes, de variété, et musiciens en tournée
- Convention collective chanson, variété, jazz, musiques actuelles

Cette nouvelle convention « privée » a vu le jour au 1^{er} juillet 2013, suite à l'arrêté du 29/05/2013 portant extension de la convention collective nationale des entreprises du secteur privé du spectacle vivant du 03/02/2012, avec publication au journal officiel du 7/06/2013 et application au 1^{er} juillet 2013 :

« Elle s'applique à l'ensemble des entreprises et salariés compris dans les secteurs des arts dramatiques, lyriques, chorégraphiques, des musiques classiques, des spectacles de chanson, de variétés et de jazz, des musiques actuelles, des spectacles de cabarets et des spectacles de cirque. Les adhérents du P.R.O.D.I.S.S., comme toutes les entreprises de la branche du spectacle vivant privé, sont donc depuis le 1er juillet 2013 soumis à la convention collective nationale des entreprises du secteur privé du spectacle vivant (I.D.C.C. 3090) »⁹⁸.

Nous assistons donc depuis 2010 à une accentuation de la dichotomie entre les logiques « publiques » et privées, au travers de la redéfinition de leurs cadres conventionnels.

⁹⁸ Information du P.R.O.D.I.S.S., sur le site <http://www.prodiss.org>, site consulté le 22/07/2013

Tableau 11 : Comparatif des données conventions collectives sur des réseaux régionaux de musiques actuelles

Région C.C.N.	PACA ⁹⁹		Aquitaine ¹⁰⁰	Midi- Pyrénées ¹⁰¹	Pays de la Loire ¹⁰²
Année	2000	2004	2007	2009	2008
Animation	64%	32%	77%	35%	24%
Entreprises artistiques et culturelles	36%	62%	15%	35%	41%
Chanson, variété, jazz et musiques actuelles	0%	6%	0%	4%	9%
Organismes de formation			8%	0%	
Entrepreneur de spectacles					7%
Centres socio-culturels				4%	
Hôtel, café, restaurant					9%
Autres ou ne sait pas				13%	10%

Ces conventions collectives sont choisies en fonction du code d'activité principale exercée, mais aussi en fonction des valeurs et missions de la structure, de son inscription dans des missions d'intérêt général ou non, avec des modes de financements relevant ou non de la subvention... Historiquement les deux conventions qui se détachent sont celles de l'animation et des entreprises artistiques et culturelles.

La convention « animation » est très représentée, car elle correspond à la vocation de nombre d'associations culturelles, à savoir « *développer des activités d'intérêt social dans les domaines culturel, éducatif, de loisirs et de plein air* ». Il s'agit plutôt du courant issu de l'éducation populaire, visant à favoriser la pratique culturelle amateur, et par là-même l'accès de la culture à des publics variés (on trouve actuellement le terme de « public empêché »).

Les deux conventions prévoient des mécanismes d'ancienneté, donc des « parcours de carrière », 4 points tous les 2 ans dans l'animation, 1 échelon tous les 2 ans dans la C.C.N.E.A.C.. Elles

⁹⁹ Etude Arcade, (2004), « Structures de développement et de diffusion des musiques actuelles en Provence Alpes Côte d'Azur, p 24

¹⁰⁰ Le Rendu-Lizée C., Guibert G. (2007), « Etude G.P.E.C. au sein du R.A.M.A. »

¹⁰¹ Le Rendu-Lizée C., (2009) « Etude G.P.E.C. réseau SONORE »

¹⁰² Le Pôle, (2010), « Les cahiers du Pôle 2010 »

reposent toutes les deux également sur un principe de classification Parodi, soit la hiérarchisation des emplois et donc de leur niveau salarial à partir de descriptions sommaires des emplois.

Une distinction notable en matière de politique R.H. se situe au niveau de la représentation des salariés : élection d'un délégué du personnel à partir de 6 E.T.P. dans l'animation¹⁰³, 5 E.T.P. dans la C.C.N.E.A.C.¹⁰⁴.

Mais ce sont surtout les cadres d'emplois qui diffèrent.

LA C.C.N.E.A.C. prévoit les cadres d'emplois suivants

Emplois artistiques : théâtre, danse, musique, cirque, arts de la rue

Cadre Groupe A : direction artistique

Cadre Groupe B : encadrement de l'interprétation collective et/ou assistantat de direction artistique

Groupe C : interprétation et/ou assistantat de l'encadrement

Emplois autres qu'artistiques, avec 3 filières d'emplois : administration/production, communication/relations publiques, technique

Groupes 1 à 9 : de 1 à 4 statut cadre ; de 5 à 7 Agent de Maîtrise ; de 8 à 9 employé, ouvrier

Cette classification de la C.C.N.E.A.C. correspond à la version modifiée de 2010 de cette convention. En effet auparavant la C.C.N. alors dite « Syndeac » comportait essentiellement, pour des raisons historiques de construction de cette C.C.N., des référentiels emplois liés aux activités théâtrales. Certains emplois particuliers aux musiques actuelles, tel le programmeur, n'existait pas et devait donc être « approchés » d'une autre catégorie en vue de définir sa position salariale. Cette difficulté est à présent résolue dans la nouvelle version de la C.C.N.E.A.C..

¹⁰³ 6 E.T.P. sur 12 mois consécutifs ou non au cours des 36 derniers mois.

¹⁰⁴ Le mode de calcul retenu par la C.C.N.E.A.C en matière de seuil social pour l'élection d'un délégué du personnel est par ailleurs plus favorable que la définition de l'effectif dans le droit du travail, puisque dans cette convention tout salarié travaillant plus de 17 heures par semaine, ou 75 heures par mois (soit l'équivalent d'un mi-temps), doit être pris en compte intégralement dans le calcul de l'effectif. Ce mode de calcul retenu permet de tenir compte des forts volumes de temps partiels présents dans le secteur culturel, notamment via les emplois aidés à 24h/semaine.

La convention Animation prévoit 9 groupes¹⁰⁵,

Tableau 12 : Exemple d'emplois dans la C.C.N Animation

Groupe	Exemples d'emplois
1	Personnel de service ou d'entretien non qualifié
2	Agent administratif, agent d'accueil, aide de cuisine, agent de maintenance, de surveillance, standardiste, employé de restauration, surveillant post et péri-scolaire
3	Agent d'accueil et d'information, secrétaire, agent de maintenance et de gardiennage, bibliothécaire, aide comptable, aide documentaliste, aide éducateur, animateur périscolaire, auxiliaire de puériculture, commis de cuisine, machiniste, opérateur projectionniste
4	Animateur ou éducateur sportif, comptable, cuisiner, documentaliste, éducateur sportif, guide accompagnateur, guide informateur jeunesse, secrétaire, secrétaire comptable, technicien spectacle
5	Animateur, bibliothécaire, chargé d'études environnement, chef de cuisine, comptable, économiste, conseiller familial ou professionnel, directeur C.L.S.H., documentaliste, éducateur sportif, entraîneur sportif, formateur, guide, guide accompagnateur, intendant, régisseur, secrétaire comptable, secrétaire de direction, secrétaire principale
6	Adjoint de direction, bibliothécaire, chargé d'étude ou de mission, chef comptable, conservateur, conseiller familial ou professionnel, documentaliste-bibliothécaire, entraîneur sportif, guide accompagnateur, intendant, régisseur, secrétaire de direction, responsable d'équipement, responsable de formation, responsable de service ou de secteur
7	Chef comptable, responsable de secteur, de service, d'activité, directeur adjoint, directeur d'équipement, régisseur général, responsable des réalisations audiovisuelles, responsable des relations publiques
8	Attaché de direction, délégué régional, directeur adjoint, directeur d'équipement
9	Délégué multi-secteur, délégué général, directeur général

La présentation détaillée de ces cadres d'emplois permet de comprendre très rapidement que bien que largement choisie par les structures de musiques actuelles, cette convention animation ne présente pas de cadres d'emplois spécifiques aux métiers des musiques actuelles, en dehors de certains postes tels : accueil, technicien, régisseur, directeur.....

Pour autant des postes spécifiques aux activités de musiques actuelles, tels le chargé de production, le programmateur... ne sont pas présents dans le référentiel de l'animation. On voit donc bien qu'il s'agit plutôt de l'adoption d'une C.C.N. à partir soit de critères idéologiques, soit de choix rationnels d'optimisations des contraintes financières pesant sur la structure.

¹⁰⁵ C.C.N. Animation, brochure n° 3246, p 52

La liste des conventions collectives relevant du secteur culturel figure en annexe 1¹⁰⁶ :

En bleu : C.C.N. dans lesquelles on retrouve des structures de musiques actuelles

Les flèches pointillées rouges signalent les conventions qui ne sont plus en vigueur au 01/07/2013.

Synthèse section 1-3 :

Quel cadre conventionnel et quelles familles d'emplois dans les musiques actuelles

En synthèse de cette section 1-3, nous pouvons retenir que 3 conventions collectives régissent principalement les structures de musiques actuelles, à savoir la convention de l'animation, celle des entreprises artistiques et culturelles (C.C.N.E.A.C.), dite convention publique et la convention dite privée, C.C.N. des entreprises du secteur privé du spectacle vivant.

Les associations de musiques actuelles relèvent essentiellement des deux premières, Animation et C.C.N.E.A.C., puisqu'elles se situent plutôt dans le champ public ou dans celui de l'E.S.S.. A la marge nous trouvons aussi des structures relevant de la C.C.N. des organismes de formation (pour centres de formation aux musiques actuelles), ou encore certaines qui sont sous l'animation socio-culturelle car faisant partie de M.J.C. (Maison des jeunes et de la culture).

Des modifications récentes, applicables en 2010 et 2013 ont vu le jour. La première définissant un « secteur public du spectacle », avec sa C.C.N. spécifique, la seconde modification concernant la « fusion » de trois C.C.N. du spectacle privé, en une seule, la C.C.N. des entreprises du secteur privé du spectacle vivant, applicable au 1^{er} juillet 2013.

¹⁰⁶ D'après « Les conventions collectives applicables dans le secteur culturel », CAGEC, C.N.A.R. Culture, Février 2012, p 14-17

2 La mutualisation de l'emploi dans les musiques actuelles : enjeux, conditions et perspectives

Après avoir décrit l'état de l'emploi culturel et établi que celui-ci présentait à la fois des caractéristiques de précarité, des rémunérations très faibles et des temps très parcellisés, nous avons également décrit les statuts juridiques spécifiques de ce secteur, lesquels contribuent fortement, avec le C.D.D.U. et le C.D.I.I. à établir des taux d'usage du C.D.D. très supérieurs à la moyenne nationale, à savoir 45% dans le secteur culturel en moyenne en 2009, contre 15% pour la moyenne des actifs en France. Les C.C.N. ont également connu de fortes évolutions, et l'on a pu observer une accentuation de la dichotomie secteur public/secteur privé, de par la création de C.C.N. pour le spectacle vivant dite « publique » en 2010, et d'une C.C.N. dite « privée » en 2013.

Nous allons à présent nous intéresser plus spécifiquement aux musiques actuelles et aux enjeux qui pèsent sur l'emploi au sein de ces activités. Tout d'abord nous décrirons le processus de professionnalisation dans les musiques actuelles (M.A.), tout en établissant le constat de carence forte de politiques R.H. dans le milieu. Puis nous analyserons les urgences qui pèsent en termes d'emplois, à la fois dans le S.V. et dans les M.A.. Puis nous repérerons les similitudes qui existent entre le S.V. et l'audiovisuel en matière de problématiques d'emplois, notamment nous observerons les mécanismes de pluri-employeurs qui caractérisent ces activités, afin de repérer si la mutualisation des emplois pourrait effectivement se penser à minima entre ces deux activités culturelles. Enfin nous examinerons la questions de la « porosité » des modèles d'emplois du secteur culturel vers d'autres secteurs d'activité, pour en déduire que nous rejetons cette hypothèse et que nous affirmons que c'est bien plutôt le secteur culturel qui devrait pour l'instant s'inspirer des nouvelles formes d'organisation du travail développées dans d'autres secteurs d'activités, telles le groupement d'employeurs, en vue de résoudre la question de la précarité, les difficultés d'intégration au secteur, le recours peu efficace au pluri-employeurs, et surtout probablement en vue d'anticiper sur des modifications profondes à venir en matière de financement des structures culturelles et de maintien ou non du statut de l'intermittence à moyenne échéance.

2-1 Professionnalisation et emploi dans les musiques actuelles: un apparent paradoxe.

Les musiques actuelles, qui se sont développées au cours des trente dernières années, partant d'une revendication militante d'accompagnement de modes d'expression non directement juxtaposés aux enjeux commerciaux, décrit comme « le monde du milieu » (Guibert G., 2006), en équilibre instable et précaire entre « le monde du public » représenté par la sphère des théâtres et scènes institutionnelles, celui du « privé » regroupant les producteurs et diffuseurs relevant de l'économie marchande, et la sphère de « l'underground », a vécu ces dix dernières années un processus rapide de professionnalisation, voire d'institutionnalisation. Nous donnerons à la professionnalisation dans les associations l'acception donnée par Ughetto et Combre (2010), à savoir le fait que dans les associations le terme professionnalisation ne reprend pas la notion d'indépendance développée par la sociologie des professions, (Dubar et Triper 1998, Mac Donal 1995). Pour Ughetto et Combes, en contexte associatif, le terme professionnalisation évoque trois notions ; « ...la professionnalisation dans les associations évoque l'entreprise et le salariat. Au sein du monde associatif, la professionnalisation désigne soit l'importation de méthodes se voulant professionnelles, par opposition à un amateurisme associé aux bénévoles, soit l'embauche de spécialistes ou de professionnels dûment formés aux techniques utiles dans les « fonctions » de l'entreprise comme le marketing, la communication, les ressources humaines etc. Ou encore dans un troisième sens assez différent, le statut salarié de ceux qui n'exercent pas de manière bénévole »¹⁰⁷.

Le cadre juridique et réglementaire a également contribué à l'essor de ce mouvement de professionnalisation, avec notamment les textes Aubry I et II de réduction du temps de travail, particulièrement difficiles à mettre en place compte-tenu des caractéristiques de l'activité, questionnant par là-même les projets, et sûrement pour la première fois formellement l'incidence sur l'organisation du travail et les équipes.

Les dispositifs d'emplois aidés, notamment les emplois-jeunes et leur fin précipitée et inattendue en 2003 ont également joué un rôle dans l'émergence d'un débat sur l'emploi et les ressources humaines dans les musiques actuelles.

La contrainte juridique n'est cependant pas la seule explication de cette mouvance vers la professionnalisation. Des syndicats employeurs se sont développés, avec notamment

¹⁰⁷ Ughetto P., Combes M.C. (2010), « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? » Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie, 5/2010

l'émergence du Syndicat des Musiques Actuelles en juin 2005, des réseaux nationaux et régionaux se sont constitués, organisant les débats autour des questions de projet, de militantisme, de type d'économie, et des labels ont même été institués¹⁰⁸, en partenariat avec les institutions et les représentants employeurs, visant à repérer plus spécifiquement les lieux dits « structurants » pour les politiques culturelles territoriales. Le déploiement du nombre de structures, l'accroissement de l'effectif pour certaines, s'est cependant effectué sur la base d'un emploi aux contours fragiles décrits plus haut, ensemble composite de statuts aidés, de C.D.D. ou C.D.I. et d'intermittence.

A cette fragilité contractuelle se superpose des dispositifs de gestion des ressources humaines quasi inexistant¹⁰⁹ ou en cours de constitution, rappelant par là-même les caractéristiques de la très petite organisation. Cependant, nous rejoignons Sarnin¹¹⁰ pour affirmer que la pertinence des politiques et dispositifs R.H. ne s'inscrit pas en creux de ceux de la grande organisation. En effet leur intérêt et leur efficacité ne saurait se mesurer à leur capacité d'isomorphisme avec les outils des grandes structures. Pour être clair un dispositif R.H. ne devient pas pertinent parce qu'il commence à ressembler et à rassembler l'ensemble de la « boîte à outils » qu'il est souvent d'usage de mettre en place dans les grandes structures. Avec Sarnin P (1992) nous partageons l'idée que la G.R.H. dans la très petite organisation peut être considérée comme intéressante justement parce qu'elle s'appuie sur d'autres leviers, plus qualitatifs, tels que la confiance, la proximité des communications, la réactivité, la polyvalence, la responsabilisation....

Si la question de l'emploi est donc soulevée par ce contexte économique et cette professionnalisation, force est de constater que la fragilité propre à la gestion des équipes dans les musiques actuelles pourrait provenir de la non explicitation de ces enjeux et des ces conditions qualitatives. Nombreux sont les débats autour de l'emploi, mais quasi exclusivement autour de la question de l'artiste et de son statut d'intermittence.

108 Création du label SMAC : salle de musiques actuelles conventionnée, par une première circulaire du 7/07/1996, puis sous le ministère de Catherine Trautmann, une seconde circulaire du 18/08/1998.

109 Le Rendu-Lizée C. Guibert G., 2007 : résultats obtenus lors d'une étude de cas exploratoire, sur la base d'un réseau régional aquitain composé de 23 structures et de 123 salariés.

110 Sarnin P., (1992), « La gestion prévisionnelle de l'emploi dans les P.M.E. : du quantitatif au qualitatif », congrès A.G.R.H. Lille

2-2- L'actualité de la question de l'emploi dans les musiques actuelles et amplifiées.

Nous assistons actuellement à l'accélération de la prise en compte du facteur humain dans les structures, ce sous un triple effet :

- ✓ La réforme de 2003 du statut de l'intermittence, qui fragilise le système d'indemnisation, entraîne des « sorties » du système, amène à un mouvement de fond d'intégration de ces statuts dans les équipes permanentes, quand les différentes volontés sont réunies pour cela : trajectoire et souhait professionnel de l'intermittent, degré de maturation du projet, capacité de financement de la masse salariale.
- ✓ La modification du mode de financement des pouvoirs publics, qui conditionnent de plus en plus leur soutien à des réponses à appels d'offre. Le financement par subvention diminue donc au profit d'un soutien par projet, induisant par là-même des modifications majeures, tant en interne qu'en externe. Les équipes tout d'abord sont amenées à se structurer de plus en plus en équipe projets. La pérennité des financements se trouve également fragilisé et réduit à un espace temporel de quelques mois, au lieu de précédentes conventions triennales qui avaient pu voir le jour dans les années 90. Mais c'est également le lien au politique, la nature de la relation et des missions qui sont en jeu. Pour répondre à l'analyse de la professionnalisation des associations faite par Matthieu Hély¹¹¹ les organisations sont effectivement placées dans un rôle de partenaires, prestataires de service, au gré des volontés et objectifs cette fois-ci définis par le politique, et non plus, c'est bien là le changement majeur, par les structures elles-mêmes. Comment ne pas y voir la marchandisation de la relation avec les institutionnels, devenus « clients » de « fournisseurs » de biens et services publics, certes toujours d'utilité sociale, mais assujettis à des stratégies dépassant leur propres contours organisationnels ?
- ✓ Pour accompagner cette mutation il n'est donc pas surprenant de voir apparaître en mars 2009, un accord cadre national sur la mise en place d'Actions de Développement des Emplois et des Compétences¹¹² dans le spectacle vivant. Véritable colonne dorsale d'une stratégie de ressources humaines, comment ne pas s'inquiéter de l'apparition de cette

111 Hély M., *Les métamorphoses du monde associatif*, PUF, 2009

112 Accord Cadre National Actions de Développement des Emplois et des Compétences dans le spectacle vivant validé à l'unanimité des organisations professionnelles employeurs et salarié, siégeant en assemblée plénière de la C.N.P.E.F.-S.C.V. du 19/01/2009.

convention, dans un contexte où le débat sur l'emploi dans les équipes permanentes émerge tout juste, où les pratiques R.H. sont au stade du balbutiement, et où il semble donc que l'appareillage technique lourd qu'est celui de la G.P.E.C. (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ne réponde davantage à des préoccupations de technicisation rapide de l'emploi, sans qu'aucune incidence n'ait été mesurée sur les équilibres socio-politiques des structures. En effet mettre en place une G.P.E.C. suppose déjà une visibilité des pratiques R.H. : définitions de postes, profils de compétences, plans de formation, entretiens professionnels, vision des projets à moyen terme, autant d'éléments qui semblent pour l'instant à l'état embryonnaire dans les lieux.

En revanche, travailler sur les trajectoires professionnelles des salariés, tenter de stabiliser et pérenniser l'emploi, dans une vision défensive de la G.P.E.C., mais aussi étudier des possibilités de déploiement d'activités, notamment au travers de dispositifs de mutualisation, est des plus intéressants.

Cette mutualisation des emplois n'est qu'une des issues possibles à une réflexion sur l'emploi au sein des structures. En effet peuvent émerger d'une démarche de G.P.E.C. des solutions renvoyant tant au marché externe – externalisation, temps partiels, C.D.D.- qu'au marché interne – plan de formation, accompagnement des projets professionnels. Mais c'est bien de l'étude de ces différentes possibilités techniques et juridiques de regrouper des emplois au sein de différentes structures dont le secteur des musiques actuelles s'est emparé¹¹³. Pourquoi ? Au moins pour trois raisons :

- 1- probablement parce que la mutualisation s'inscrit justement dans les valeurs d'économie sociale et solidaire revendiquées par les structures. Se regrouper pour faire face, s'organiser pour durer. Il y aurait donc une « revendication » à mutualiser.

113Fédurok, Assemblée Générale, juillet 2007, Caen

Opale, avril 2007, document récapitulatif des expérimentations de mutualisation en France, dans les musiques actuelles.

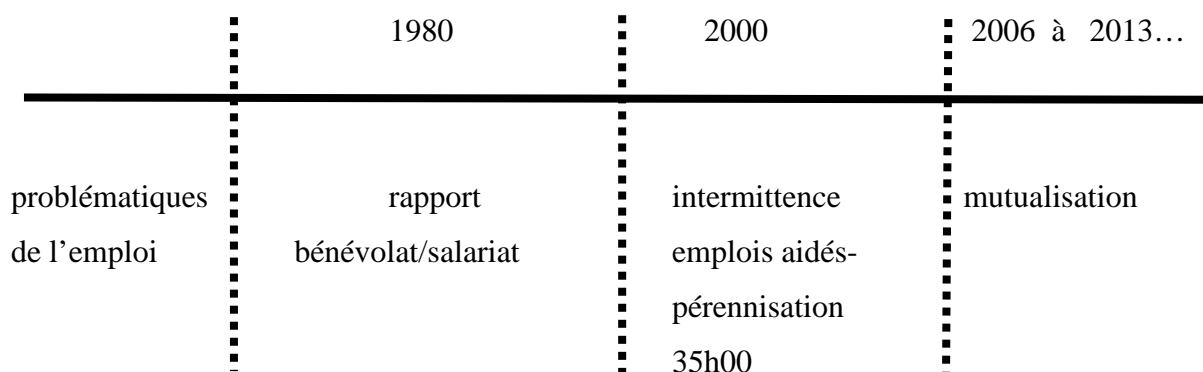
Concertation Territoriale Musiques Actuelles, Juin 2008, Bordeaux

Journées « L'emploi dans le spectacle vivant », Culture Dordogne et Pôle Emploi, Mars 2009, Périgueux

Journée « Culture et Economie Solidaire », Trempolino, Avril 2009, Nantes

- 2- par ailleurs la mise en commun de moyens techniques, logistiques, mais aussi d'informations, d'expertises a toujours accompagné le développement de ces activités. On peut relever ici « l'expérience » de la mutualisation.
- 3- le troisième motif, le plus pragmatique, est celui de l'opportunité habile : n'y a-t-il pas tous les avantages à imaginer une solution qui tende vers le marché interne de l'emploi, à savoir la stabilité des contrats en C.D.I., tout en en minimisant le coût et en mutualisant le risque ?

Très rapidement donc, la question de l'emploi a changé de focale au cours des dix dernières années. Elle est passée des interrogations sur la répartition salariés/bénévolat, aux logiques de pérennisation de statuts (emplois aidés et intermittence), pour se situer actuellement sur les enjeux de la mutualisation.



2-3 De la mutualisation dans le secteur culturel : similarités des problématiques emplois dans le S.V. et l'audiovisuel

Si les intermittents artistes ont toujours été massivement représentés dans le .S.V, avec 71% de leurs effectifs contre 29% dans le cinéma/audiovisuel en 1987, cet effectif croît de 14 points 20 ans après, pour atteindre 85% des intermittents artistes travaillant dans le S.V.. Toutes activités confondues, leur rémunération est extrêmement faible, avec une moyenne de 42 jours de travail pour 9 500€ annuels de rémunération.

Même les intermittents cadres, techniciens et ouvriers des spectacles historiquement plus nombreux dans le cinéma/audio-visuel avec 85% de leur effectifs dans ce secteur, voient leur nombre baisser de presque 20 points, au profit des intermittents du S.V., qui atteignent alors plus d'1/3 des effectifs en 2006. Ces cadres et techniciens sont plus actifs avec 80 jours de travail moyen annuel et bénéficient d'une rémunération sur la même période de 16 500€ annuels.

Poids et influence des stratégies multi-employeurs sur l'intégration ?

Il semble que les stratégies multi-employeurs soient surtout le fait à la fois du S.V. et des industries culturelles, à l'exclusion de l'édition-librairie.

Si globalement 18%¹¹⁴ des salariés du secteur culturel ont eu recours au multi-employeurs, ces taux sont plus importants (reflétant la proportion de salariés ayant eu recours à 2 ou 3 employeurs) dans les activités suivantes :

- S.V. 23%
- cinéma vidéo 19%
- radio TV 19%
- presse 12%

Deux conclusions essentielles sont à retenir de ces parcours multi-employeurs, elles mettent clairement en évidence deux groupes distincts d'activités :

- Pour les activités ayant fortement recours à l'intermittence, on observe une corrélation positive entre le nombre d'employeurs et l'accroissement du volume d'emploi en heures annuelles pour l'individu. Cela vaut pour le S.V., plus massivement encore pour le cinéma-audiovisuel (le volume médian passant de 80 heures annuelles à 350 heures avec 3 employeurs ou plus) et radio-télévision.
- Pour les activités architecture, presse, édition librairie et conservation patrimoine, ayant traditionnellement moins recours à l'intermittence, le multi-employeurs aggrave la situation des individus et affaiblit encore plus leur volume horaire annuel. L'emploi sur

114 D'après Cléron E., Patureau F.,(2012-2) op.cit.

ces activités est donc bien plutôt structuré par un accès plus sécurisé et plus volumineux en heures. Les stratégies multi-employeurs n'étant alors que le reflet de personnes faiblement insérées dans le secteur.

Le travail en dehors du champ culturel : ampleur du phénomène, choix délibéré ou contrainte ?

Au-delà de la mobilité employeur contrainte, un phénomène massif de **complémentarité et/ou substitution des activités** est observé au travers du nombre de personnes ayant recours à un emploi en dehors du champ culturel. Cette proportion est tout à fait conséquente avec 28% des salariés du secteur culturel travaillant en moyenne 508 heures annuelles en dehors de la culture.

Salariés effectuant des heures en dehors du secteur culturel (en 2009):

- S.V. 37%
- Cinéma vidéo 28%
- Edition librairie 26%
- Radio TV 25%

Pour autant ces heures sont-elle uniquement le fait d'un complément, ou constituent-elles l'essentiel finalement de l'activité ? Là encore nous retrouvons une similitude de problématique entre le S.V. et les activités cinématographiques et de vidéo qui effectuent massivement des volumes extérieurs au secteur culturel, dans des proportions allant de 2 à 3 fois plus de volumes horaires exercés en dehors du secteur culturel par rapport au volume horaire effectué dans le secteur culturel en 2009 :

Heures annuelles 2009	Hors champ culturel	Secteur culturel
S.V.	610	256
Cinéma vidéo	578	255

Les flux d'entrées et de sortie

Par ailleurs l'intégration des salariés dans le secteur n'est pas aisée. Ainsi 46% de nouveaux entrants chaque année en moyenne dans le secteur culturel en 2006 n'y était pas en 2005, ce qui dénote très clairement un renouvellement qui ne passe pas par une « filière » interne de

progression de carrière. Là encore, S.V. et Cinéma/vidéo ont les taux les plus forts, avec 48% de nouveaux entrants hors culture dans le S.V., et 55% dans le cinéma vidéo.

Par ailleurs l'ancienneté dans le secteur n'est pas très importante, puisqu'on mesure que l'âge médian des entrants n'y est que de 7 ans inférieur à l'âge moyen, ce qui corrobore **l'hypothèse de rupture de carrière** que nous avons pu faire sur des études régionales, et particulièrement sur cette période de 7 années. Là encore les situations semblent aggravées dans le S.V., avec 3 années d'âge médian de moins seulement et 4 pour le cinéma/vidéo, ce qui dénoterait une « durabilité » encore plus faible sur ces activités.

Ces entrants se trouvent particulièrement dans des situations de sous-emplois, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 13 : « Comparaison des temps de travail des entrants en 2006 et des salariés déjà présents en 2005, selon le secteur d'activité¹¹⁵ »

	Entrants 2006		Entrants 2005	
	- 100h annuelles	+ 1000 h annuelles	- 100h annuelles	+ 1000 h annuelles
SV	67	5	29	23
Architecture	12	30	2	69
Conservation patrimoine	26	19	10	65
Cinéma vidéo	71	5	32	31
Radio TV	67	8	28	42
Presse	42	19	11	67
Edition librairie	31	19	14	62
Ensemble	58	9	22	45

Là encore S.V. et cinéma/vidéo sont dans une configuration de nouveaux entrants très précaires avec deux mécanismes caractéristiques :

- plus des 2/3 de ces nouveaux entrants travaillent moins de 100 heures annuelles
- seulement ¼ ou 1/3 d'entre eux accèdent à +1 000 heures annuelles l'année suivante, ce qui signifie que 40% (cinéma vidéo) à 50% (S.V.) d'entre eux évoluent sur des temps partiels toujours très faibles l'année suivante (plus de 100 et moins de 1 000 heures annuelles)

¹¹⁵ Cléron E., Patureau F., « L'emploi salarié dans le secteur de la culture », D.E.P.S. 2009-1 février 2009

De plus le risque de sortie est également fort, il est corrélé au volume de l'emploi assez logiquement

- 83% des -100 heures annuelles sortent
- 50% des 100 à 500 heures annuelles sortent
- 38% des 500 à 1 000 heures annuelles
- 29% des 1 000 à 1 600 heures annuelles sortent
- 14% des + 1600 heures annuelles sortent

Nous observons un taux tout aussi inquiétant, qui est celui des salariés entrés l'année précédente, ayant obtenu un temps plein, et qui quittent malgré tout l'activité

Tableau 14 : Récapitulatif de l'emploi salarié dans le secteur de la culture¹¹⁶ en 2006.

	% salariés dans secteur culturel	Nbr H annuelles travaillées médian	Salaire annuel médian	% CDI	% temps complet	% travail dans 1 seul établissement	% travail hors champ culturel
SV	34	125	1571	22	40	77	37
Cinéma vidéo	16	104	1742	24	50	81	27
Architecture	6	1575	15580	76	74	95	19
Conservation patrimoine	4	991	8947	38	59	98	24
Radio TV	15	197	3479	29	53	81	25
Edition librairie	11	914	7799	68	62	95	26
Presse	14	1274	15588	64	66	88	23

De l'intérêt d'une réflexion sur la mutualisation

Aux vues de ces éclairages, nous pouvons en déduire un certain nombre de problématiques d'emploi justifiant d'une approche sectorielle allant au-delà les musiques actuelles.

Tout d'abord S.V. et cinéma vidéo, mais aussi souvent radio/T.V. sont relativement connexes dans leur problématiques d'emploi :

- un accroissement des effectifs

¹¹⁶ Cléron E., Patureau F., « L'emploi salarié dans le secteur de la culture », D.E.P.S. 2009-1 février 2009

- de faibles volumes horaires annuels
- des taux de C.D.I. de 20 à 25% seulement
- un mode d'accès à l'emploi qui passe par des stratégies multi-employeurs et des compléments hors champs culturels
- mais qui pour autant ne sécurisent pas les parcours : fortes difficultés à pérenniser, tant sur le statut que sur le volume de travail
- un turn-over important mesuré par le renouvellement fréquent de populations de 3 à 4 ans moins âgés que les salariés présents dans l'activité.

Ces constats dressés au niveau national sur l'ensemble du secteur culturel nous permettent de poursuivre les pistes dégagées lors d'études régionales, lesquelles vérifiaient également la très grande difficulté de pérennisation des nouveaux entrants, et le risque de rupture de carrière sur une durée de 5 à 7 ans.

Dans ces contextes il devient nécessaire d'élargir la réflexion sur les besoins d'emplois, qualitativement et quantitativement en intégrant les dimensions suivantes :

- à minima les blocs d'activités S.V. et cinéma/vidéo
- sur une zone géographique compatible avec des stratégies de mobilités
- et probablement en étendant la prospective sur des activités connexes telles que le tourisme, le sport, l'animation, voire l'agriculture, ou toute activité présentant un caractère de mise en valeur du territoire, d'animation de celui-ci, de relais culturel au sens que l'Unesco attribue à la culture, à savoir : *« l'ensemble des traits distinctifs spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social et qu'elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances »*¹¹⁷

Alors que nous venons de présenter une cartographie de l'emploi culturel, et plus spécifiquement de l'emploi dans le S.V. et l'audiovisuel comme relevant à la fois des logiques de multi-employeurs et de pluri-activités, (emploi dont l'essentiel est d'ailleurs réalisé à l'extérieur du

117 Déclaration universelle de l'U.N.E.S.C.O. sur la diversité culturelle, novembre 2011

secteur culturel), nous allons étudier, à l'aune de ces résultats, l'hypothèse répandue de la probable porosité des caractéristiques d'emploi du secteur culturel qui devrait préfigurer, selon cette hypothèse, des logiques d'emploi à venir dans l'ensemble du secteur marchand.

Rappelons encore que l'emploi culturel est caractérisé par 45% d'emplois en C.D.D., soit trois fois plus que la moyenne nationale tous secteurs confondus, et que dans cette configuration les données que nous venons de proposer mettent en évidence à la fois de très grandes difficultés de maintien dans le secteur après la première année, autant que des difficultés majeures de niveaux de rémunération.

2-4 - De la porosité des modèles de l'emploi entre le spectacle vivant et les mondes marchands et industriels

Nous partons donc, pour répondre à cette question de la porosité des modèles de l'emploi, des travaux réalisés par Menger P.M. (2002) et Sagot-Duvauroux D. (2008). Sociologue et économiste se rejoignent en effet sur l'hypothèse d'une potentialité anticipatrice de l'organisation du travail dans le domaine artistique, relativement au secteur marchand « standard ». Pour Sagot-Duvauroux D. c'est bien sur la base du développement, dans ce secteur, des formes d'économies de projet risqués que l'on pourrait repérer des modes de production, de type « flexicurité », (Xhaufclair V., Pichault F , 2007, 2009) qui laisseraient augurer de ce qui pourrait advenir du monde du travail global : des modes d'organisation temporaires, le report du coût du risque sur le statut du salarié, une hyper mobilité des individus au gré des projets. Ce regard est également partagé par Marc Perrenoud (2007), qui compare la figure du cadre à celle de l'artiste, en s'inspirant de P.M. Menger, mais en y introduisant toutefois des doutes sur la faisabilité financière de l'extension du système de type intermittence.

P.M. Menger (2002) définit plus globalement ce type d'organisation comme spécifique d'un modèle où l'art serait « *un continent modèle pour le principe de l'innovation* »¹¹⁸. Si l'on imagine donc le secteur artistique comme un « *laboratoire de R&D* »¹¹⁹ des pratiques sociales de la grande entreprise, alors il semblerait déjà justifié, voire urgent que le champ des ressources humaines ne regarde de plus près la construction de ce « modèle » social, en vue d'en

118 Menger P.M., *Portrait de l'artiste en travailleur*, Seuil, 2002, p 22

119 Pour reprendre l'expression de G. Guibert (2006), qui envisageait les musiques actuelles comme la R&D de l'industrie de la musique

comprendre les ressorts et d'en préparer les conditions de la transférabilité prédite. Cette hypothèse de flexicurité du modèle artistique éclaire donc bien sûr notre question de la mutualisation. S'agirait-il là encore d'une innovation organisationnelle qui, déployée dans le milieu culturel, répondrait aux enjeux de coût, réactivité et souplesse des organisations marchandes « classiques » ?

Nous montrerons donc comment se mettent en place des « porosités » réciproques entre ces mondes. Si quelques D.R.H. sont en effet probablement intéressés pour comprendre comment des salariés, peu rémunérés, sous statuts précaires et sans grandes perspectives d'évolutions semblent toujours aussi impliqués, il est à l'inverse intéressant d'observer combien de très petites structures de musiques actuelles n'auraient rien à envier à leur tour aux pratiques les plus libérales de certaines entreprises. Qui inspire qui ? La réponse à cette interrogation passe par le décryptage de la nature des liens au politique (Lucas J.M., 2009, Menger J.P., 2002). Dans quel type de relations avec l'économie les structures s'inscrivent-elles ? Qui définit la valeur culturelle ? Ces premières approches éclairent la question du sens de l'action culturelle, proposent des positionnements en opposition, en dépendance, en accointance avec les sphères du financement public et privé. Elles questionnent le « pourquoi » des activités artistiques.

Mais ce qui nous semble permettre de répondre à l'hypothèse de porosité de l'artistique sur le marchand c'est bien plutôt la réponse à la question du « comment » nous travaillons ensemble. La mobilisation des économies des grandeurs (Boltanski L. et Thévenot L., 1991) rend possible la définition des principes supérieurs communs et des états de grandeur pour chacun des mondes inspirés, domestiques, marchands et industriels et civiques, qui sont ceux qui nous intéressent directement dans une comparaison des modes d'organisation des activités artistiques et marchandes.

Nous mettrons alors en évidence, *en répondant donc par la négative à l'hypothèse de préfiguration par l'artistique de ce qui pourrait se mettre en place dans le secteur lucratif* pourquoi le transfert de ces expérimentations de modes de travail ne semble pas possible. Il nous semble en fait que secteur artistique arrive déjà au terme d'une première séquence, et réfléchit, notamment au travers de la mutualisation, aux conditions plus pérennes de réalisation de l'activité. Si le modèle peut paraître tentant, il trouve cependant ses limites à la fois :

- ❑ du point de vue économique, puisque nous venons de dresser un constat très sombre en matière de capacité à intégrer le secteur durablement, à bénéficier d'une rémunération

décente en moyenne annuelle, et surtout nous avons pu observer le « gachis » social énorme avec l'énorme difficulté à perdurer dans le secteur. Rappelons que dans le S.V. par exemple, en 2006, seuls 23% des salariés entrés l'année précédente travaillaient plus de 1 000 heures annuelles, et que 83% des personnes n'ayant fait que 100 heures l'année 2005 avaient quitté le secteur, or ils étaient 67% en 2005 à ne faire que 100 heures...nous pouvons donc compter le peu de survivants à une expérience d'une année : soit 11% seulement des entrants de 2005 restent en 2006.....le modèle semble montrer des limites certaines en matière d'intégration et donc de capitalisation potentielle des compétences....

- dans la forte pénibilité qu'il induit en matière de conditions de travail et dans l'extrême mobilisation des individus qu'il suppose. En effet l'engagement des salariés du secteur culturel repose notamment sur les spécificités du modèle du créateur ou du modèle vocationnel¹²⁰ : création, amour pour l'objet poursuivi associé à la souffrance, notion de don de soi, principe supérieur «d'illumination» ...autant d'éléments qui, par nature, ne sont pas réunis dans la cité marchande¹²¹, même si cette dernière ne manque pas de déployer des formes incantatoires visant à se rapprocher du monde inspiré, à en obtenir tout au moins les avantages économiques, sans en consentir les logiques d'irrationalité, d'abandon et de respect que ce dernier suppose.

¹²⁰ Nous développerons plus en avant cet argument dans la partie II de notre travail, chapitre 3.

¹²¹ Nous aurons recours au modèle de l'économie des grandeurs, explicité dans la partie II, chapitre 4, afin de repérer les diverses formes de légitimité présentes dans les organisations de musiques actuelles.

Synthèse section 2 :

La mutualisation de l'emploi dans les musiques actuelles : enjeux, conditions et perspectives

Nous avons donc pu voir dans cette section 2 du chapitre 1 que la professionnalisation qui s'est développée entre les années 1990 jusqu'à nos jours dans les musiques actuelles s'est faite à la fois sous l'impulsion de dispositifs règlementaires et d'appuis, tels que les lois Aubry 1 et 2, et le recours aux emplois jeunes, mais qu'elle était également le fait d'une structuration interne forte au sein du secteur, avec l'apparition d'un syndicat des musiques actuelles, le développement de réseaux régionaux, la mise en place du label S.M.A.C. en 1998. Paradoxalement cette « professionnalisation » s'est faite en l'absence de développement d'outillages R.H. qui auraient pourtant pu accompagner les structures dans leurs différentes problématiques de croissance, de maintien et de développement des compétences.

La prise de conscience de la nécessité de prendre réellement en compte le facteur humain dans la gestion des équipements se fera plus tardivement sous la triple impulsion de la crise de l'intermittence en 2003, des nouveaux modes de financements en mode projets qui se développeront au milieu des années 2000, et avec l'apparition dans le spectacle vivant de l'accord A.D.E.C. en 2009, lequel introduit officiellement et pour la première fois la notion de gestion des compétences.

Les acteurs des musiques actuelles s'empareront de ce texte de deux façons : en donnant ainsi la possibilité aux structures de disposer d'un accompagnement à la mise en place de politiques R.H., et en favorisant une réflexion sur une gestion anticipée de l'emploi. Cette seconde possibilité se traduira de fait par le développement de débats autour de la question de la mutualisation. En effet imaginer mettre en place de véritables G.P.E.C. semble « caduque » de par les faibles données R.H. dont disposent les structures, ce qui est caractéristique d'ailleurs de toute petite organisation (par exemple pas de fiches de postes, pas de recensement des compétences en présence, ce qui est logique puisque nombre d'entre elles organisent l'activité autour de logiques fortes de polyvalences...). C'est donc la mutualisation, et la question du groupement d'employeurs qui se fait jour à la fin des années 2000, probablement parce que cette notion de mutualisation rencontre un écho favorable auprès de structures militant et pratiquant par ailleurs historiquement la coopération et l'entraide.

Ces logiques de mutualisation devraient trouver écho, dans un paysage de l'emploi qui se caractérise par :

- 45% de C.D.D. dans l'emploi culturel en 2009,
- Avec 85% des intermittents artistes qui travaillent dans le S.V. en 2007, sur 42 jours annuels en moyenne, pour 9 500€ annuels moyen,
- 23% des salariés du secteur culturel qui sont multi-employeurs (37% pour le S.V.)
- Des volumes de travail en dehors du secteur culturel 2 à 3 fois plus importants que dans le secteur culturel.

Ce premier chapitre de la partie I nous a donc permis de décrire tout d'abord les pôles d'activités composant le secteur culturel. Nous avons ensuite indiqué les difficultés statistiques qu'il y avait à tenter d'appréhender le nombre de structures relevant des musiques actuelles, puis nous avons dressé un premier état des lieux de l'emploi culturel, au travers de ses grandes masses (697 000 salariés en 2009, 2.7% de l'emploi en France), et de la tendance lourde de forte croissance qu'il connaît (+38% d'emplois culturels entre 1990 et 2005).

Après avoir décrit les contrats de travail spécifiques à l'activité culturelle (C.D.D.U., C.D.I.I.), et le recours important aux contrats aidés que nous avons détaillés, nous avons pu indiquer que l'emploi culturel était composé dans le S.V. à 22% seulement de C.D.I. en 2008, et de 55% pour l'ensemble du secteur culturel (contre 85% dans la population active en moyenne), et qu'il était très parcellisé, avec 800 heures annuelles de travail en moyenne en 2009, et 0.25 E.T.P. dans le S.V.. Les salaires sont également très faibles, avec par exemple 10 511€ annuels net moyen en 2006 dans le secteur culturel, ou 9 500€ annuels net moyen pour les intermittents artistes en 2007.

Les professions de « supports », soit les fonctions administratives et commerciales représentent seulement 25% de cet emploi culturel. Emploi qui a comme autres particularités d'être multi-employeurs et pluri-activités, avec par exemple des salariés du S.V. qui exercent 610 heures de travail annuel en dehors de ce secteur, alors qu'ils ne travaillent que 256 heures dans le spectacle vivant cette même année 2009. Enfin un dernier élément inquiétant est la difficulté à rester dans le secteur puisque l'on observe, en 2006, 46% de nouveaux entrants par rapport à 2005, et que le taux d'abandon est fort, avec 83% des départs de 2006 liés au fait de n'avoir pas pu travailler plus de 100 heures annuelles l'année précédente. Même ceux qui restent peinent à accéder au plein emploi, puisque seuls 23% des salariés de 2006, entrés en 2005 atteignent plus de 1 000 heures de travail annuelles.

Dans ce paysage de l'emploi nous avons donc conclu notre premier chapitre par une réponse négative à la transférabilité potentielle de ce « modèle de l'emploi » vers les secteurs marchands traditionnels. Les difficultés d'intégration y sont trop nombreuses, la perte de compétences énorme, et le coût réel largement sous-évalué, de par le mécanisme de recours aux allocations chômage de l'intermittence.

Après avoir indiqué l'évolution des réflexions dans les musiques actuelles quant à l'importance de la question des ressources humaines dans les structures, et les enjeux de mutualisation vers la fin des années 2000, c'est donc dans ce contexte que nous allons, dans un second chapitre, examiner plus en avant les spécificités de la mutualisation de l'emploi, ses enjeux, ses diverses formes.

Chapitre II-

La mutualisation de l'emploi comme sécurisation des parcours ?

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?

Chapitre II – LA MUTUALISATION DE L’EMPLOI COMME SECURISATION DES PARCOURS ?

Nous avons pu observer le caractère précaire, parcellisé, peu rémunérateur, multi-employeurs de l’emploi culturel, ainsi que les difficultés qu’il y a parvenir à un niveau d’activité supérieur à 1 000 heures dans ce secteur, ce qui génère de nombreux abandons et de nombreux nouveaux entrants chaque année.

Il s’agit à présent d’observer dans ce chapitre quelles seraient les formes d’organisation du travail qui permettraient de stabiliser l’emploi culturel, de lui permettre d’atteindre des niveaux d’activités plus proches du temps plein. Il faut tout d’abord rappeler que les activités ne s’organisent pas de la même façon selon les compétences concernées. Rappelons que 25% de cet emploi culturel seulement est dédié à des fonctions de support et fonctions commerciales, qui sont celles qui nous intéresseront plus directement dans notre recherche. L’emploi artistique, relève, lui, des logiques d’intermittence et des modes d’organisation par projet, ce qui n’est pas tout à fait l’objet des formes de mutualisation par groupement d’employeurs.

Nous allons donc dans une première section définir les différentes formes de flexibilité que nous pouvons trouver dans les organisations, pour ensuite définir le concept de flexicurité, qui vise à articuler recherche de flexibilité et sécurisation des parcours professionnels des salariés. Nous étudierons donc ensuite les nouvelles formes d’organisation du travail (N.F.O.T.) qui ont pu se développer, dans des logiques territoriales, des logiques de coopération- mutualisation ou des logiques de flexibilité individuelle, en vue d’examiner lesquelles de ces formes pourraient ou non répondre aux problématiques de l’emploi culturel.

Puis nous préciserons dans une seconde section quels sont les grands principes de fonctionnement d’un groupement d’employeurs, qui est une des formes privilégiées de flexicurité, en précisant quelles sont les conditions juridiques et fiscales qui accompagnent ce dispositif. Enfin nous indiquerons quels peuvent en être les avantages et inconvénients tant du point de vue des employeurs que de celui des salariés, et nous examinerons si cette N.F.O.T. qu’est le G.E. s’est développée dans le secteur culturel et à quelles conditions.

1 – Contexte, enjeux et formes de la mutualisation de l'emploi

Il s'agira dans une première sous-section de comprendre tout d'abord la construction historique de la notion de flexibilité du travail, laquelle réinterroge la vision du travail, allant de la notion de temps de travail à la prise en compte des différents temps du salarié. Ayant acté les enjeux de flexibilité, nous expliquerons ensuite le concept de flexicurité, et décrirons ensuite les différentes formes possibles de flexibilité, puis nous observerons comment les expérimentations et les travaux sur les réseaux ont pu déjà traiter cette question de la flexibilité.

Dans une seconde sous-section nous décrirons plus en avant les différents modes de cette flexibilité, et donc concrètement les différentes formes que peut recouvrir la mutualisation des emplois, mais également les expériences de coopérations diverses, comme les modes de mutualisation des moyens, des expertises.... Nous traiterons donc dans cette seconde partie des modèles dits de partage, tels que les G.E.I.E. et les G.I.E., des modèles de coopération que sont les C.A.E. et les S.C.I.C., et enfin des modèles alternatifs comme le portage salarial et les entreprises de temps de travail partagé.

1-1- La mutualisation de l'emploi comme réponse aux besoins de flexicurité

Nous commençons donc par aborder les aspects relatifs à la flexibilité, à la construction du concept de flexicurité, puis nous aborderons les différentes formes que peut prendre cette flexibilité.

1-1-1 De l'emploi typique ... à la prise en compte de l'ensemble des temps du travailleur-

Alors que la question de la mutualisation de l'emploi est relativement récente dans le secteur culturel, elle fait l'objet de nombreuses recherches et expérimentations depuis plus d'une vingtaine d'années dans d'autres secteurs d'activités, particulièrement dans les activités qualifiées de marchandes.

En effet le débat autour d'une autre organisation de l'emploi a commencé à émerger en Europe et en France notamment avec le rapport Boissonnat de 1995¹²². Partant de l'idée que le travail était organisé autour d'une dualité : « *il y a les nantis du travail et tous les autres : les flexibles,*

¹²² Boissonnat J (1995), *Le travail dans vingt ans*, Editions Odile Jacob

les partiels, les provisoires, les insérées-réinsérés etc.. »¹²³, il introduit la notion de contrat d'activité, lequel devrait répondre à la fois aux exigences de souplesse et de réactivité des entreprises, mais également d'intégrer la globalité des trajectoires de salariés, en tenant compte non seulement des temps d'activités professionnelles, mais également de ceux de la réorientation professionnelle, de la formation, et des congés d'utilité sociale. En contrepartie de quoi ces trajectoires seraient « *sécurisées par des garanties en terme de revenus et de statut professionnel et social* ». ¹²⁴ En corollaire la mise en place de ce contrat d'activité suppose la redéfinition du périmètre de l'emploi au-delà d'un simple niveau organisationnel, dans une dimension territoriale ou sectorielle, supposant l'organisation, la collaboration, les partenariats des différentes parties prenantes autour de cet objectif de contrat d'activité, introduisant par là même les notions de maillage et de réseau.

L'Europe reprendra largement ces analyses et visera à impulser de nouvelles formes d'organisation du travail (N.F.O.T.), avec notamment en 1997 le livre vert « Partenariat pour une nouvelle organisation du travail », encourageant des formes d'emplois plus flexibles et adaptables, puis ce sera en 1998 la Communication « Modernisation de l'organisation du travail ». En 1999 un rapport de la commission européenne dirigé par Supiot¹²⁵ rejoint les constats du rapport Jean Boissonnat. Supiot y définit trois segments de l'emploi : les salariés dits traditionnels, les salariés toujours plus nombreux employés sous un autre type de contrat, et les indépendants, sachant que le constat est posé d'un clivage toujours plus important entre les salariés protégés et les autres. La proposition de Supiot consiste alors à passer du paradigme de l'emploi au paradigme de l'état professionnel (Cromarias 2009, p 2), et il introduit la notion de « *droits de tirages sociaux* », permettant de passer du « *temps de travail au temps du travailleur* » (Supiot 1999, p 127, in Cromarias 2009, p 3). Il s'agit dans cette nouvelle réflexion de prendre en compte tous les temps de la vie d'un individu, au-delà de ses temps salariés, à savoir le temps familiaux, bénévoles, de formation... Dans cette approche le groupement d'employeurs est représenté comme caractéristique de cette nouvelle conception des temps individuels, supposant la mise en réseau des entreprises sur un territoire.

¹²³ Boissonnat, (1995), p 212 in Cromarias A. « Un dispositif sectoriel de flexicurité : le sport en Auvergne », congrès A.G.R.H. 2009

¹²⁴ Cromarias A. (2009), p 2

¹²⁵ Supiot A. (1999), *Au-delà de l'emploi : transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe, rapport pour la commission européenne*, Flammarion

Gazier en 2003¹²⁶ soutiendra cette conception des « temps du travailleur » en proposant d'intégrer effectivement plus tard dans une théorie des marchés transitionnels du travail (M.T.T.)¹²⁷ « *l'aménagement systématique et négocié de l'ensemble des positions temporaires de travail et d'activité d'un pays ou d'une région* », étant entendu que tous les salariés seront amenés à vivre des transitions professionnelles, et que le nouvel enjeu consiste à sécuriser ces mobilités, évoquant ainsi une « *mobilité protégée* » intra et inter-entreprises, notamment en prenant en compte l'ensemble des périodes de transition qu'il définira au nombre de cinq : trois pour les temps classiques de la vie professionnelle (formation, exercice d'une activité rémunérée, retraite) et deux complémentaires (chômage et activité sociale non rémunérée).

L'impulsion européenne et nationale aux nouveaux modèles de l'emploi

En 2001 la stratégie de Lisbonne, le livre vert sur la modernisation du droit du travail de 2008, inciteront largement les états à revoir les niveaux pertinents de la régulation, du niveau européen, au niveau national, en allant jusqu'au niveau local, et amèneront certains d'entre eux à revoir certains aspects légaux de la régulation du travail comme la loi sur les nouvelles régulations économiques en France du 15 mai 2011¹²⁸, la loi sur la modernisation du marché du travail, visant à « *sécuriser les parcours professionnels, à améliorer le retour à l'emploi, à stimuler les collaborations à un niveau territorial* »¹²⁹ Mais nous pouvons également évoquer les premières lois sur l'aménagement et la réduction des temps de travail, lois Robien puis lois Aubry I et II (98 et 99), visant à permettre une plus grande souplesse et une meilleure articulation entre les temps de travail et des temps familiaux, ou encore la loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie de 2004, aménageant la possibilité d'une reconnaissance de compétences acquises en dehors des contextes professionnels, via le mécanisme de Validation des Acquis de l'Expérience. Cette V.A.E. fait en effet suite à une précédente disposition, la validation des acquis professionnels (V.A.P.) laquelle ne reconnaissait dans le parcours des salariés que la prise en compte de leur expérience acquise sur temps professionnelle pour valoriser les compétences développées. Il s'agit bien là d'ouverture à de nouveaux temps, la reconnaissance des temps de transition professionnelle, la valorisation des mobilités.

¹²⁶ Gazier B. (2003), *Tous sublimes, vers un nouveau plein emploi*, Flammarion

¹²⁷ Gazier B. (2008), « Flexicurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative », *Travail et Emploi*, n° 113, p 117 à 127

¹²⁸ Xhaufclair V., Pichault F., 2009, « La recherche action au sein des partenariats inter-organisationnels : l'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation ? » congrès A.G.R.H., p 1

¹²⁹ Mazzilli I., (2008), « Une gestion des ressources humaines à l'interface des organisations : vers une G.R.H. territoriale ? », A.G.R.H., p 1

1-1-2 Le concept de Flexicurité

Partant donc de ce double constat de la nécessité de plus en plus forte pour les entreprises de répondre à des injonctions de flexibilité, dans le cadre d'un environnement devenu complexe, turbulent, imprévisible et mondialisé (Deméry-Lebrun M., 2005, Pichault F. 2007), et d'autre part relevant l'existence de fait d'un marché dual du travail avec une frange de plus en plus importante de salariés sortis du modèle de l'emploi stable, la notion de flexicurité, qui s'est d'abord développée dans les pays scandinaves, est évoquée depuis une vingtaine d'année pour tenter de trouver des réponses en terme d'emplois à ces nouveaux enjeux.

La flexicurité (Xhauflair V., Pichault F., 2007) est tout d'abord définie par Wilthagen et Rogowski (2002.p 250)¹³⁰ comme « *une politique stratégique qui tente, de façon synchronique et délibérée, d'une part d'accroître la flexibilité du marché de l'emploi, de l'organisation du travail et des relations collectives de travail; d'autre part d'accroître la sécurité –sociale- et de l'emploi- notamment pour les groupes fragilisés à l'intérieur et à l'extérieur du marché de l'emploi* ». Une seconde définition précise davantage ce que peut être le contenu de cette flexibilité, à savoir « *un degré de sécurité du poste de travail, de l'emploi, du revenu et de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, qui facilite les carrières et trajectoires professionnelles des travailleurs relativement fragilisés sur le marché du travail, et permet une participation et une inclusion sociale durable et de qualité, tout en offrant un degré de flexibilité numérique (tant interne qu'externe), fonctionnelle et salariale qui permet aux marchés du travail de s'ajuster de façon opportune et adéquate à un contexte changeant, afin de maintenir et d'accroître la compétitivité et la productivité* » (Wilthagen et Tros, 2004, p 169, in Xhauflair V., Pichault F., 2007, p 2). Ces approches ont comme angle d'analyse le point de vue de l'entreprise, et elles présentent une version proche des modes de flexibilité décrits par De Hann et al en 1995¹³¹. La flexibilité selon deux critères : interne versus externe et quantitative versus qualitative.

¹³⁰ Wilthagen, Rogowski, (2002), "The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets", European Review of Labour and Research, p 250

¹³¹ De Hann E., Vos P., de Jong P., (1995), « Flexibilisation of labour », Serie WetenschappelijkePublikaties, Nationaal Vakbondsmuseum, in Goudswaard A., de Nanteuil M., (2000), "Flexibility and working conditions. A qualitative and comparative study in seven E.U. Member States. Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2000, p 23

Tableau 15 : Les formes de flexibilité selon De Hann et al (1995)

Formes de flexibilité	Flexibilité quantitative	Flexibilité qualitative
<p>Flexibilité externe</p>	<p>Statuts d'emplois : C.D.D. Contrats d'intérim Travail saisonnier Intermittence</p> <p><i>Flexibilité numérique et/ou par contrat</i></p>	<p>Système de production Sous-traitance Externalisation Travail indépendant</p> <p><i>Flexibilité productive et/ou géographique</i></p>
<p>Flexibilité interne</p>	<p>Temps de travail Réduction heures de travail Heures supplémentaires Travail à temps partiel Travail de nuit/d'équipe Travail de week-end Horaires variables Temps de travail irrégulier</p> <p><i>Flexibilité temporelle</i></p>	<p>Organisation du travail Enrichissement/rotation du travail Travail d'équipe/travail autonome Exécution de tâches multiples, polyvalence Groupes de projet Responsabilités des travailleurs/la planification, budget, technologie, innovation</p> <p><i>Flexibilité fonctionnelle</i></p>

Les ajustements au marché du travail peuvent se faire selon deux logiques que sont le marché interne du travail et le marché externe du travail (Doeringer, Piore, 1971, in Berthe B, 2006, p 74). Le marché interne du travail représente les ajustements d'effectifs propres à l'entreprise, et qui se réalisent au travers de la gestion des compétences, des carrières, la formation, la polyvalence...On parle donc de flexibilité qualitative pour évoquer ce marché interne, puisqu'elle vise, à effectif constant, avec des salariés fidélisés, à permettre tout de même d'obtenir les ajustements nécessaires à l'entreprise pour s'adapter à ses marchés.

Les régulations par le marché externe recourent, quant à elles, aux compétences extérieures à l'entreprise, et elles se situent donc plus logiquement dans une logique quantitative, on évoque alors la flexibilité quantitative externe. Les salariés d'un Groupement d'Employeurs (GE)

appartiennent de fait à ce marché externe, puisque contractuellement ils ne sont pas salariés des entreprises utilisatrices. Cependant il s'agit d'une nouvelle forme plus sécurisée de marché externe, avec internalisation du risque de la fluctuation du marché par le G.E., au travers d'un mécanisme de solidarité d'une part, et d'association d'autre part, offrant des possibilités de reclassement au sein même du G.E.. D'autre part au sein de leur G.E., ils vivent plutôt une logique de flexibilité qualitative, la variété des activités et employeurs leur permettant de développer leurs compétences et leur employabilité.

Par ailleurs dans un contexte de G.E. les salariés sont polyflexibles¹³² : Ils sont amenés au cours de leur relation d'emploi au sein du G.E. à vivre les flexibilités suivantes :

- Flexibilité sectorielle : certains travaillent dans différents secteurs d'activités
- Flexibilité temporelle, leur répartition horaire dépend de la saisonnalité, et peut s'organiser au mois, à la semaine, à la journée
- Flexibilité des horaires : ils peuvent recourir parfois aussi aux heures supplémentaires pour accroissement d'activités
- Flexibilité organisationnelle : ils sont toujours mis à disposition de plusieurs structures et doivent donc trouver les leviers d'une adaptation rapide
- Flexibilité relationnelle : la présence au sein de différents collectifs de travail requiert de leur part des capacités relationnelles certaines

Nous pouvons résumer les caractéristiques de la flexicurité de la façon suivante :

¹³² Berthe B, 2006, (sous dir), *Travailler dans un groupement d'employeurs*, Presses Universitaires de Rennes, p76

Tableau 16 : Caractéristiques de la flexicurité

Entreprise	Salariés
Flexibilité du marché de l'emploi	Sécurité sociale et sécurité de l'emploi pour groupes fragilisés dans et hors le marché du travail
Flexibilité numérique interne et externe	
Flexibilité fonctionnelle	Sécurité du poste de travail
Flexibilité de l'organisation du travail	Sécurité du revenu
Flexibilité des relations collectives de travail	Sécurité de l'équilibre vie privée/vie familiale
Flexibilité salariale	Sécurisation des carrières et trajectoires professionnelles des salariés fragilisés
Maintien et accroissement de la compétitivité et de la productivité	Participation et inclusion sociale de qualité

Xhaufclair et Pichault (2007) soulignent cependant les limites de ces approches qui ne catégorisent les enjeux de flexibilité que du point de vue de l'employeur et ne situent les problématiques de sécurité que du côté des salariés. Ils proposent donc une autre perspective en développant une approche qui vise à repérer les besoins à la base de la flexibilité et donc les modes de conciliation et construction d'arrangements locaux qui permettent à un niveau micro-économique de comprendre ce qui rend possible d'éventuelles nouvelles régulations du marché du travail.

Dans cette nouvelle appréhension des besoins et mécanismes de mise en œuvre de la flexibilité, la définition de celle-ci devient donc : « *un besoin d'ajustement dynamique entre l'activité de travail et l'activité économique qui peut consister à :*

- *Ajuster l'activité de travail à l'activité économique*
- *Ajuster l'activité économique à l'activité de travail »*

(...°) et la définition de la sécurité est la suivante : « *besoin de minimisation des risques liés à l'activité économique et à l'activité de travail, ainsi qu'à leur interaction* ». ¹³³

Nous reprendrons dans le cadre de notre recherche ce principe de démarche inductive, en vue de dépasser une visée normative d'un modèle « idéal » de flexibilité conçu à partir d'une démarche

¹³³ Xhaufclair V., Pichault F. (2007), « La flexibilité revisitée à l'aune des pratiques », congrès A.G.R.H., p 6

hypothético-déductive. Notamment parce que nous avons pu faire le constat, de par la démarche exploratoire menée, que la relation d'emploi dans le spectacle vivant ne saurait en tout point ressembler à une relation d'emploi du secteur marchand, dans le cadre d'une problématique de flexibilité particulièrement. En effet sont inférés dans les résultats de recherche sur la flexicurité les notions de sécurité d'une part pour les salariés, et l'idée d'un emploi atypique et précaire d'autre part, que les salariés chercheraient à éviter pour revenir vers un modèle « norme » qui serait celui du plein emploi sécurisé sur une seule structure.

Or, en ce qui concerne tout d'abord l'idée de sécurité, nous faisons l'hypothèse qu'il ne s'agit pas d'un critère bénéficiant du même niveau de priorité dans le secteur culturel que dans d'autres activités. Cela a trait aux formes d'engagement dans les activités artistiques, et nous développerons ce point dans la seconde partie de notre travail.

Par ailleurs les notions de risques et de minimisation de la flexibilité ne sauraient être appropriées et vécues de la même façon, de la part de salariés qui côtoient quotidiennement des statuts d'intermittence, qui raisonnent le plus souvent en mode projet, et qui ont de facto intégré l'idée d'une relation d'emploi précaire, peu rémunératrice, mais idéalisée.

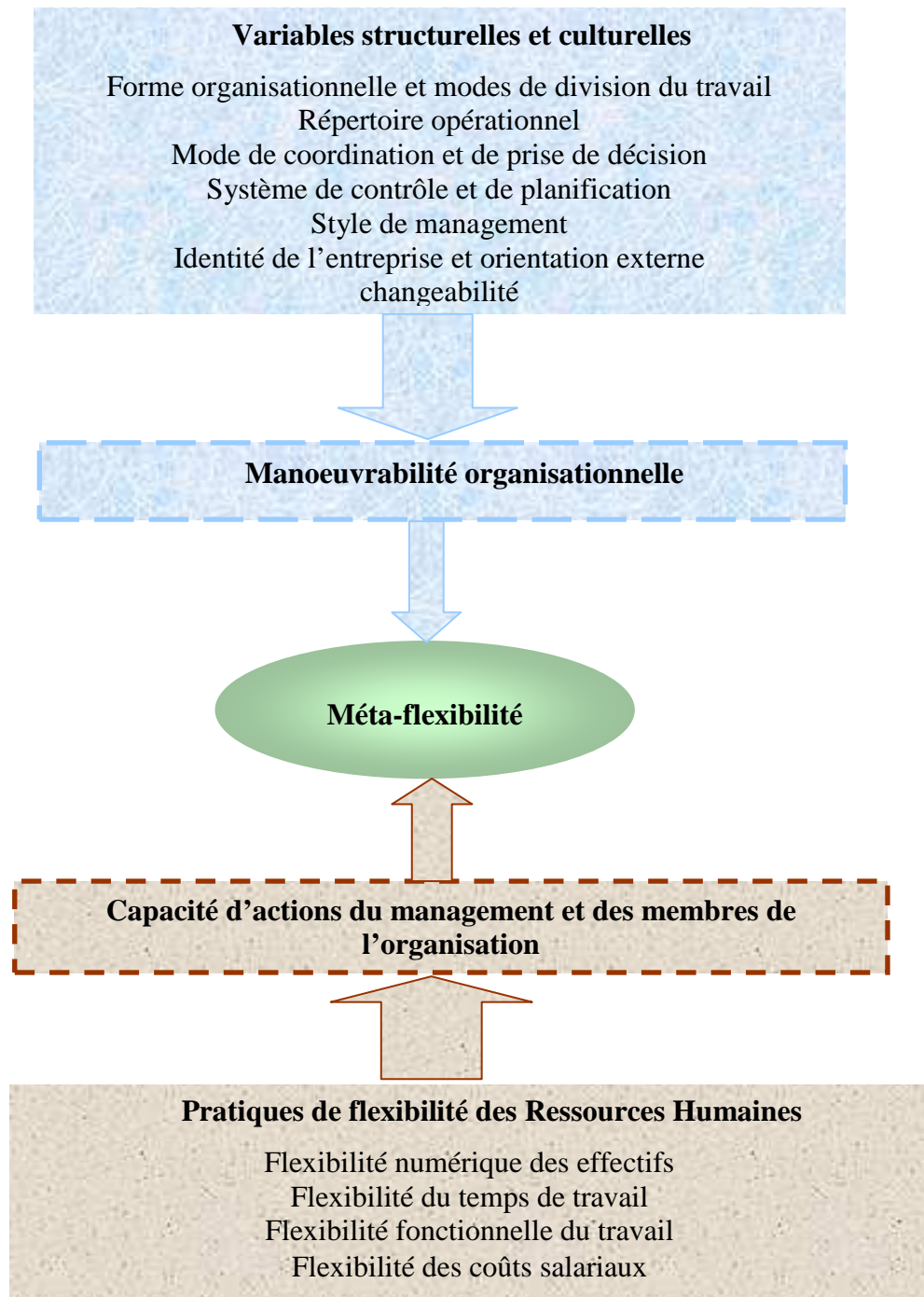
Par voie de conséquence le regard et les attentes des salariés sur les bénéfices associés ou attendus de modes de flexicurité des salariés du secteur culturel devraient probablement connaître des distinctions comparativement aux salariés relevant du marché traditionnel du travail.

Nous procéderons donc au déroulement d'une démarche inductive en recueillant les besoins ou non de flexicurité, les attentes plus ou moins importantes en terme de sécurisation des parcours, les projections professionnelles faites ou pas.....Une fois posés ces constats nous tenterons, dans une démarche compréhensive, de repérer sur des arrangements locaux de flexicurité qui ont trouvé leur succès ou qui ont échoué, les facteurs explicatifs des résultats obtenus.

Si nous nous inspirons donc d'un point de vue méthodologique de l'approche de Xhaufclair et Pichault (2007-2009-2010), nous retenons également en termes de grille d'analyse de la flexibilité en matière de ressources humaines le modèle de Deméry-Lebrun (2005)¹³⁴. Ce modèle exploratoire de la flexibilité duale des ressources humaines est le suivant :

¹³⁴ Deméry-Lebrun M., (2005), "Regard sur la flexibilité des ressources humaines:une approche exploratoire systémique de la flexibilité appliquée aux entreprises aérospatiales », congrès A.G.R.H.

Figure 2 : Modèle de la flexibilité duale des ressources humaines selon Démary-Lebrun (2005)



L'intérêt de ce modèle est tout d'abord de proposer deux notions que sont les pratiques de flexibilité R.H., que nous trouvons par ailleurs dans d'autres approches (flexibilité numérique, fonctionnelle, des temps de travail, des salaires), et la notion de manoeuvrabilité organisationnelle. De par cette dimension de manoeuvrabilité, Deméry-Lebrun (2005) explore les scénarii et la faisabilité R.H. de la flexibilité au travers d'autres variables que les données

habituelles telles que le marché de l'entreprise, son économie, ses capacités d'innovation, sa technologie... L'approche est au contraire plus micro et processuelle puisqu'elle repère les critères internes de gouvernance, de culture et d'identité qui faciliteront ou non la mise en œuvre de la flexibilité attendue.

Souhaitant à notre tour observer les conditions de mutualisation de l'emploi dans le secteur culturel, du double point de vue organisationnel et individuel, nous nous inspirerons dans notre grille d'observation des critères structurels et culturels définis par l'auteur.

1-1-3 De l'importance des réseaux

En corollaire à la remise en cause du paradigme classique de l'emploi, dans des conditions socio-économiques particulièrement contraignantes, c'est également le modèle de l'entreprise taylorienne et fordiste qui est remis en question (Xhaufclair V. Pichault F., 2007). Le périmètre de l'entreprise s'en trouve modifié, et on évoque la pertinence du niveau local, les nouvelles formes d'organisation du travail (Marchington M. et al 2004 ; Cooke et al, 2004), les organisations en réseau nucléique, des entreprises plus ouvertes sur leur environnement avec des ancrages territoriaux forts en terme de partenariats (McIlroy R. et al, 2004), le tout renforcé par le mouvement actuel de décentralisation et de valorisation accrue des formes locales de régulation (Supiot 1999, Commissariat général au Plan 2000, in Xhaufclair V. Pichault F., 2007). Les logiques de réseaux prennent toute leur importance et font l'objet de nombreux développements académiques (Powell, 1990, Butera 1991, Allouche et al 1998), de même que les réflexions sur les conditions de mises en place de cluster (Porter 1990).

Si ces nouvelles formes organisationnelles sont sources d'innovations sociales, elles se mettent souvent en place « avec les moyens du bord », dans des conditions de « bricolages institutionnels », se développant dans les interstices du cadre légal existant (Xhaufclair V. Pichault F., 2007).

Les conditions de fonctionnement de ces nouvelles formes et réseaux sont largement étudiées, en commençant par le rôle des institutionnels sur le territoire (Soto Maciel 2007), la mobilisation de nouveaux acteurs sur le territoire, tels que C.C.I., syndicats de branche, collectivités territoriales (Mazzilli, 2008, p 5) venant en soutien de la constitution des réseaux et dont la clarification des rôles est souvent nécessaire (Viet 2003, in Bories-Azeau I, Loubes A., Estève J.M., 2008, p 3) mais surtout en définissant la nature des relations permettant l'établissement de la confiance,

laquelle apparaît comme un levier essentiel de la coopération inter-organisationnelle. Cette coopération n'existe effectivement pas de facto (Pichault F., Xhaufair V., 2009, p 2), et de nombreuses conditions doivent être réunies pour que cette confiance s'établisse (Thorelli 1986, Bradach et al 1989, Powell 1990, Baret et al 2006). « *L'émergence d'actions collectives, qui supposent mises en coopération, mécanismes de coordination et d'adaptation entre agents du territoire, exige des relations sociales denses (Granovetter 1992), d'une durée suffisamment longue, une circulation efficace de l'information et une proximité territoriale, combinaison de proximités géographiques, organisationnelles et institutionnelles* ». ¹³⁵

La problématique des réseaux inter-organisationnels (R.I.O.) n'est pas à proprement parler celle que nous poursuivons, dans la mesure où notre cadre de recherche porte sur une de ces formes spécifiques qu'est le groupement d'employeurs, forme ayant résolu par la voie statutaire (adhésion à une association de loi 1901) et contractuelle (relation tripartite cadrée par des contrats spécifiques) la nature des interactions entre les parties prenantes, et proposant ainsi de fait, une forme de régulation formelle (sans exclure pour autant une certaine culture de l'arrangement et de l'informel¹³⁶) qui est donc un stade au-delà des enjeux de confiance et de liens forts ou faibles dans la constitution de réseaux cohésifs. Il ne s'agit pas en effet pour nous de nous interroger sur la plus forte flexibilité obtenue, ou la meilleure performance obtenue sur un continuum allant de la logique de marché à la logique des R.I.O.¹³⁷. Il s'agit, en aval, ayant résolu d'expérimenter un mode inter-organisationnel qu'est le G.E., d'appréhender les conditions, leviers et freins à sa mise en œuvre, aux niveaux organisationnels et individuels, dans une application au secteur spécifique du spectacle vivant et plus particulièrement des musiques actuelles.

Pour autant nous gardons par devers nous les apports de Granovetter développés dans son article de 1973 « The strength of weak ties », à savoir le paradoxe des liens faibles, démontrant notamment sur le marché du recrutement la plus grande efficacité des liens faibles pour l'accès à un emploi aux conditions recherchées par un individu. La définition que Granovetter donnera de la force des liens est la suivante: « *a combination of the amount of time, the emotional intensity,*

¹³⁵ Ternaud in Lamotte , coord, 1998, in Boriez-Azeau I., Loubes A.; Estève J.M., (2008), « Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter-firmes », congrès AGRH

¹³⁶ Zimmermann B, (2006) « Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité », Sociologie du travail, n° 48

¹³⁷ Lecoq X, 2003, « Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau inter-organisationnel : le phénomène des écarts relationnels », thèse de doctorat, p 126

the intimacy (mutual confiding), and the reciprol services which characterize the tie »¹³⁸. Lecoq (2003, p 122) reprend également la définition de Zenger et Lazzarini (2002, p 4) : « *we define the strength as the degree of commitment that supports an exchange relationship for the transfer of goods, services or information* » pour appuyer cette notion selon laquelle « *les liens forts sont caractérisés par l'existence de relations interpersonnelles qui supportent les relations inter-organisationnelles. A l'inverse les liens faibles ne supportent aucune implication ou perspective à long terme* ». L'auteur se range aux côtés d'autres auteurs (Powell 1990, Powell et Smith-Doerr, 1994 ; Gulati et Gargiulo, 1999) pour établir donc¹³⁹ :

- les liens forts mènent à des réseaux cohésifs, c'est-à-dire peu ouverts sur leur environnement
- il existe un phénomène de triade interdite (Granovetter, 1973), à savoir que s'il existe un lien fort entre A et B ET entre A et C, alors le troisième lien a de grandes chances d'exister entre B et C et d'être un lien fort (homophilie entre A, B et C)
- les liens faibles sont plutôt caractéristiques des relations de marché, les liens forts spécifiques des R.I.O. (Uzzi, 1996, 1997) : « *les relations entre les organisations sont teintées d'intensité émotionnelle, de confiance mutuelle et d'intimité* »¹⁴⁰
- les liens forts favorisent une information redondante (« capacité des réseaux à fournir la même information plusieurs fois »)
- les liens forts favorisent les investissements ex-ante dans des actifs spécifiques, la résolution de problèmes, le partage des connaissances notamment tacites, permettent des conflits plus limités
- les liens forts favorisent le contrôle social et l'émergence d'une confiance réciproque (Burt 1992, Uzzi 1996), ils favorisent l'implication et la coopération, réduisant par là même le risque d'opportunisme
- ces liens forts permettent d'élargir des critères de négociation au-delà du simple critère économique (Granovetter 1985, Uzzi 1996, Philipps, Lawrence et Hardy 2000)

A l'inverse ces liens forts peuvent également peser sur les R.I.O. pour les raisons suivantes :

¹³⁸ Granovetter M., 1973, p 1361, in Lecoq X, 2003, « Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau inter-organisationnel : le phénomène des écarts relationnels, thèse de doctorat, p 122

¹³⁹ Ces caractéristiques sont reprises en synthèse des développements de la thèse de Lecoq X. (2003) sur les avantages et inconvénients des liens forts, pp128-130

¹⁴⁰ Lecoq X. 2003, op.cit., p 126

- ces liens peuvent faire courir un risque de lock-in cognitif (Uzzi 1997, Gargiulo et Benassi 2000), par manque d'ouverture sur leur environnement
- les liens forts reposant notamment sur des normes sociales peuvent également générer des contraintes, par exemple il peut y être plus difficile de faire accepter un comportement nouveau qui pourrait être qualifié de déviant par rapport à ces normes sociales
- les obligations et attentes réciproques des uns vis à vis des autres sont nombreuses
- par voie de conséquence ces liens forts peuvent devenir préjudiciables à des enjeux de flexibilité et d'innovation sociale.

Synthèse de la sous-section 1 :

La mutualisation de l'emploi comme réponse aux besoins de flexicurité

Dans cette première section nous avons pu retracer les premiers constats, issus notamment du rapport Boissonnat de 1995 puis du Livre vert européen de 1997, quant à l'existence de trois types de populations, à savoir les actifs sécurisés, les actifs précaires et les non-actifs. Ces travaux montrent également la nécessité d'articuler les nécessaires besoins de flexibilité du marché du travail, avec des enjeux à long terme de sécurisation des parcours des salariés.

Dans cette lignée, le concept de flexicurité apparaît au début des années 2000 et associe les besoins en flexibilité du marché du travail et la recherche de sécurité sociale, d'emploi, de trajectoire professionnelle des salariés. Nous avons donc décrit à la fois, du point de vue de l'entreprise, les différentes formes de flexibilité requises, ainsi que les innovations qui en ont découlé en matière de nouvelles formes d'organisation du travail visant à répondre à ces enjeux de flexibilité et de flexicurité associées. Nous avons ainsi pu relever qu'au travers des expérimentations et des recherches sur les réseaux qui avaient pu voir le jour, la notion de lien fort était associée à la réussite et au développement de ces derniers.

Nous allons donc à présent examiner dans le détail les nouvelles formes organisationnelles qui ont pu être mises en œuvre pour répondre à ce double enjeu de flexibilité et de flexicurité.

1- 2- Les nouvelles formes organisationnelles de travail

Les nouvelles formes organisationnelles présentent des périmètres variés et des contours juridiques plus ou moins formels. Nous recenserons dans ce paragraphe à la fois les formes liées à l'émergence des logiques et initiatives territoriales, tels les S.P.L., pôles de compétitivité ou G.T.E.C., puis dans un second temps les formes visant à des logiques de mutualisation ou de coopération, à savoir C.A.E. et S.C.I.C.. Nous présenterons enfin dans une troisième section les formes atypiques d'organisation : portage salarial et E.T.T.P..

1-2-1 Les nouvelles formes d'organisation liées au territoire

Certaines de ces formes existent depuis une quinzaine d'années, ainsi des systèmes productifs locaux. Sous l'impact des lois de décentralisation les territoires se sont emparés des dispositifs leur permettant d'impulser, favoriser, organiser des formes de coopération économique sur leur territoire, ainsi que la mise en place de logiques prévisionnelles telles les Gestion Territoriales des Emplois et des Compétences. Parmi ces dispositifs nous décrirons les Systèmes productifs locaux (S.P.L.), les Pôles de compétitivité et les G.T.E.C..

Les Systèmes Productifs Locaux

Les S.P.L. sont issus d'une volonté gouvernementale de soutien à l'aménagement et au développement du territoire, suite au comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (C.I.A.D.T.) du 15/12/1997. Les S.P.L. sont des « réseaux fédérés, associés ou maillés où le pouvoir est partagé entre les membres et surtout composé de P.M.E. » (Boulanger 1995, p141). Pour le glossaire D.I.A.T. de 2006, les S.P.L. sont « *une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires* ». Il s'agit donc de regroupements d'entreprises autour de projets communs, et ayant une finalité économique qui est en relation forte avec le territoire et l'environnement socio-économique¹⁴²

¹⁴¹ Boulanger P. (1995), *Organiser l'entreprise en réseau*, Nathan

¹⁴² Bories-Azeau I, Loubes A., Estève J.P., (2008), « Emergences d'une G.R.H. territoriale et réseau inter firmes », congrès A.G.R.H., p 2

Les premiers S.P.L. apparaissent après les appels à projets de la D.A.T.A.R¹⁴³. de 1998/1999. Aujourd'hui on en dénombre une centaine dont 10% sont labellisés comme Pôle de Compétitivité et 10% encore sont intégrés dans un pôle de compétitivité.

Les pôles de compétitivité

Ces pôles associent différents partenaires tels que des entreprises, des laboratoires de recherche, des institutionnels territoriaux, en vue de développer une expertise clairement identifiée et associée à ce territoire et de devenir des lieux d'innovation sociale (Culié et alii 2006, Defélix et alii 2007, Defélix et alii 2008, Defélix et alii, 2009, in Cromarias 2009). Ces pôles de compétitivité s'inscrivent dans les logiques de clusters développées par Porter (1998) comme « *un groupe d'entreprises et d'institutions associées, géographiquement proches et entretenant des relations de complémentarité entre elles* » (in Bories, 2008, p 1). Ils sont cependant souvent centrés ou dominés par une ou plusieurs entreprises (Bories-Azeau, 2008)

Les pôles de compétitivité ont été lancés en juillet en 2005. Ils sont aujourd'hui au nombre de 66 dont 6 pôles mondiaux et 10 à vocation mondiale (Bories-Azeau 2008). Au sein de ces projets collaboratifs se pose toutefois la question juridique des contrats de travail au sein des équipes inter-entreprises. (Defélix 2006). Les pôles de compétitivité nécessitant de rendre mobiles les compétences présentes au sein du pôle (par des collaborations d'expertises entre structures), le risque de prêt illicite de main-d'œuvre¹⁴⁴ s'est rapidement posé. Une réponse a donc été apportée, qui constitue une première pierre et un premier levier de G.R.H. inter-organisationnelle, à savoir la possibilité donnée entre P.M.E. de prêt de main-d'œuvre, afin qu'elles puissent profiter des expertises présentes au sein du pôle de compétitivité, sans pour autant tomber sous le coup du prêt illicite de main d'œuvre à but lucratif¹⁴⁵.

La G.P.E.C. territoriale

La notion de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (G.P.E.C.) est apparue dans les années 90. Une première loi du 2/08/1989, modifiée par celle du 12/07/1990 indique que le rapport annuel fait au comité d'entreprise doit faire état d'éléments prévisionnels en matière

¹⁴³ Délégation Interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale

¹⁴⁴ Article 22 de la loi du 30/12/2006

¹⁴⁵ Mazzilli I.(2008), « Une Gestion des ressources humaines à l'interface des organisations : vers une G.R.H. territoriale ? », congrès A.G.R.H.

d'emplois, et spécifier les actions à mettre en œuvre par voie de conséquence. La loi du 31/12/1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi créera le bilan de compétences et on verra apparaître au sein de la délégation à l'emploi du ministère du travail la définition suivante concernant la G.P.E.C. : *« la GPEC est un acte de gestion qui permet à l'entreprise d'accroître ses compétences, sa réactivité et son adaptabilité aux fluctuations de son environnement, par une analyse sur le contenu des métiers, l'évolution des qualifications en relation avec l'organisation du travail, la valorisation de la compétence et du potentiel individuel et collectif du personnel ».*

Les lois Aubry II du 19/01/2000, suivies de la loi sur la modernisation sociale du 17/01/2002 établissent un lien explicite cette fois entre l'obligation d'adaptation de l'employeur et le droit à la formation professionnelle, introduisant ainsi un véritable levier dans la conduite des démarches de G.P.E.C..

Puis vient l'obligation triennale de négociation d'un dispositif de G.P.E.C. précisant les mesures d'accompagnement, par la loi du 18/01/2005, pour toute unité économique et sociale de plus de 300 salariés en France ou tout établissement en France de plus de 50 salariés pour les entreprises ayant une dimension communautaire. De 1989 à 2005 donc, la succession des textes de loi aura pour effet d'impulser des démarches préventives en matière d'emploi dans les entreprises, ainsi que de replacer la formation professionnelle au cœur des activités R.H.. Cependant ces dispositifs restent encore internes aux structures.

L'article 14 de la loi du 3/10/2006 sur la participation et l'actionnariat associera pour la première fois une dimension territoriale aux obligations d'association du comité d'entreprise dans la négociation triennale. En effet cet article incite : *« les partenaires sociaux de l'entreprise à inscrire dans les accords de G.P.E.C. des mesures préventives de développement de l'activité dans les bassins d'emplois potentiellement concernés par des restructurations programmées ».* Différents accords nationaux interprofessionnels mentionneront également le rôle essentiel des territoires dans ces nouvelles réflexions en matière de G.P.E.C.. Notamment l'accord national interprofessionnel du 14/11/2008 qui dédie un article à la dynamique d'accompagnement au niveau territorial. *« Le territoire (...) est un échelon adapté à la mise en cohérence de stratégies pour l'emploi et les compétences. Une G.P.E.C. menée au niveau du territoire apparaît comme le moyen de compléter la G.P.E.C. traditionnelle »*¹⁴⁶ Le territoire est une échelle intéressante pour 3 raisons, tout d'abord il est un vivier de compétences pour les entreprises, il joue un rôle

¹⁴⁶ G.P.E.C. Territoriale, Guide d'action, ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, 2011, p 9

essentiel en terme d'attractivité des salariés et des clients, enfin il représente l'échelle de mobilité géographique la plus fréquente pour les salariés. Raisonner à un niveau territorial consiste aussi à essayer de fluidifier les parcours professionnels des salariés (Mazzilli 2008), inscrivant ainsi cette démarche territoriale dans les logiques de flexicurité.

Dans ce cadre, un certain nombre d'expérimentations ont vu le jour, ayant pour objectif d'accroître le maillage entre entreprises d'un même territoire et également entre elles et les institutionnels et collectivités. Il peut s'agir par exemple d'organiser le recrutement, la formation, le marché de l'emploi, le recensement des besoins en « talents » sur un territoire, ainsi de la « *Plate Forme Talent* » mise en place en 2012 dans la région Nord-Pas de Calais, à destination des salariés, chômeurs, entreprises et institutionnels, ou encore d'établir un vivier territorial (Raveyre, 2003 in Bories-Azeau I, Loubes A., Estève J.P., 2008) ou encore de mettre en place des G.P.E.C. entre PME tel le dispositif ALIZE à Troye (Bories-Azeau I, Loubes A., Estève J.P., 2008), incluant 1 500 emplois dans 13 bassins d'emplois. On peut également évoquer le Pôle mobilité à Grenoble (Defélix 2007), qui développe des partenariats inter-entreprises pour favoriser l'employabilité des salariés. Des moyens et dispositifs sont mutualisés à cet effet : bilans de compétences, coaching, conseil en création d'entreprises... Les carrières ne sont donc plus gérées uniquement au niveau d'une structure, mais en inter-entreprises sur un territoire, des détachements/transferts d'une entreprise à une autre sont opérés.

Ces modes de collaboration ne prennent pas à proprement parler de véritables formes juridiques. Cependant les plate-formes inter-structures créées dans le cadre de projet de gestion territoriale des emplois et des compétences présentent l'avantage de réunir l'ensemble des parties prenantes autour de la démarche, d'organiser les passerelles entre les structures, de dépasser une vision micro de l'emploi pour faire face à des enjeux à l'échelle du territoire, offrant ainsi potentiellement des passerelles plus nombreuses aux salariés.

1-2-2 Les nouvelles formes d'organisation à vocation de mutualisation ou de coopération

Ces nouvelles organisations du travail sont présentes depuis presque 30 ans si nous prenons l'exemple des groupements d'employeurs. Elles sont cependant pour la plupart méconnues ou totalement inconnues. Nous allons décrire brièvement ces dispositifs, sachant que notre angle d'étude est celui des groupements d'employeurs que nous exposerons donc plus exhaustivement.

Nous scinderons la présentation en 3 sous-groupes que seront les modèles du partage ou mutualisation, les modèles de la coopération, les modèles alternatifs d'option individuels.

Le vocable que nous utiliserons dans cette partie est défini dans le glossaire suivant :

Glossaire Nouvelles formes d'organisation

N.F.E. : nouvelles formes d'emplois

N.O.T. : nouvelles organisations du travail

G.E. : groupement d'employeurs

G.E.I.Q. : groupement d'employeur pour l'insertion et la qualification

G.E.I.E. : groupement européen d'intérêt économique

G.I.E. : groupement d'intérêt économique

G.I.P. : groupement d'intérêt public

C.A.E. : coopérative d'activité et d'emploi

S.C.O.P. : société coopérative ouvrière de production

S.C.I.C. : société coopérative d'intérêt collectif

E.T.T.P. : entreprises de travail à temps partagé

Les modèles du partage ou mutualisation

Le dictionnaire Larousse donne comme définition à la mutualisation le fait de « *faire passer un risque, une dépense, à la charge d'une mutualité, d'une collectivité* » ou encore de « *donner à un organisme la forme d'une mutuelle* ». L'idée commune de la mutualisation est donc associée à une forme d'externalisation du risque. Nous verrons que dans la mesure où les acteurs s'incluent dans les gouvernances des nouvelles formes d'organisations, ce n'est pas tant cette idée d'externalisation du risque qui motivent leur adhésion à ces nouveaux projets, que le fait de bénéficier d'une plus grande flexibilité, mais aussi d'avoir des leviers d'actions renforcés par la mise en commun de moyens, d'emplois, d'informations.

Les modèles que nous présenterons et qui correspondent à ces logiques de mutualisation sont classés dans le rapport sur les nouvelles formes d'organisation du ministère de la culture et de la communication comme étant le G.E., le G.E.I.Q., le G.E.I.E., le G.I.E., le multi-salariat et la pluriactivité. Précisons cependant que les deux derniers modèles (multi-salariat et pluriactivité) sont pour nous, au contraire, des modèles caractéristiques de l'atomisation et de

l'individualisation des relations de travail, et que ces statuts peuvent parfois être l'étape précédant l'intégration à des modèles mutualisés.

Le G.E. et le G.E.I.Q. seront développés dans la section suivante, soit section 2, dédiée au groupement d'employeurs

Le G.E.I.E. est défini par un règlement européen qui précise : « *Ce groupement aura pour objectif de faciliter ou de développer les activités économiques de ses membres par la mise en commun de ressources, d'activités et de compétences. Cette mise en commun doit permettre d'obtenir de meilleurs résultats que par des activités menées isolément. Ce groupement n'a pas pour but de réaliser des bénéfices pour lui-même. S'il réalise des bénéfices, ceux-ci sont répartis entre les membres et taxés en conséquence. Ses activités doivent représenter un lien avec l'activité économique des membres, sans pouvoir les remplacer. Un G.E.I.E. ne peut employer plus de 500 personnes.*

Un G.E.I.E. peut être constitué par des sociétés et autres entités juridiques (...°). Il peut être également constitué par des personnes physiques, exerçant dans la communauté des activités industrielles, commerciales, artisanales, agricoles, de profession libérale ou d'autres services. Un G.E.I.E. doit compter au moins deux membres relevant d'Etats membres différents. »¹⁴⁷

Dans le secteur culturel les G.E.I.E. ont été dénombrés au nombre de 18¹⁴⁸, et ils se situent principalement dans les secteurs du patrimoine, des médias et de la communication. Un exemple connu d'un G.E.I.E. culture est la création d'ARTE.

En Europe, tous secteurs d'activité confondus, on en recense 1 700. Ils sont généralement de grande envergure et servent des stratégies européennes de grands programmes.

¹⁴⁷ Règlement (C.E.E.) n° 2137/85 du Conseil, du 25 juillet 1985

¹⁴⁸ I.N.N.E.F., Rapport « Nouvelles organisations du travail dans les secteurs culturels », Ministère de la Culture et de la Communication

Le G.I.E. « est une structure d'ordre civil ou commercial, à but lucratif. Elle mutualise des moyens, des lieux, des objectifs et de fait également des moyens humains, des salariés sans toutefois les mettre à disposition des membres. Dans le G.I.E. il est possible de mêler des membres de droit public et de droit privé dans un objectif économique commun, ce qui peut lui permettre de jouer un rôle territorial d'intérêt collectif »¹⁴⁹

Le G.I.P. est une convention de membres qui partagent un objet d'utilité publique. Son développement, de par son objet limité, est très restreint.

Le Multisalariat. Il s'agit de salariés qui ont des employeurs multiples et qui partagent donc leur temps de travail entre ces employeurs, qui contractualisent indépendamment les uns des autres. Il s'agit typiquement de la forme de coordination des activités qui peut être avantageusement remplacée par une logique de G.E., en vue de s'inscrire dans un dispositif de flexicurité.

La Pluri-activités. Un individu travaille sous différents statuts juridiques simultanément, par exemple salarié et travailleur indépendant. La pluri-activité est très pratiquée dans le secteur culturel (Menger P.M. 2005), et est plutôt connotée comme mode contraint lié à des problématiques de précarité.

Les modèles de la coopération

Les deux modèles de coopération que nous allons examiner sont la C.A.E. et la S.C.I.C..

La C.A.E. est une société coopérative ouvrière de production, de forme S.A. ou S.A.R.L. dont les salariés détiennent au moins 51% des voix. Elle fonctionne sur le principe de gestion démocratique 1 personne = 1 voix. Elle est basée sur le principe de l'auto-emploi, c'est-à-dire que les C.A.E. accompagnent de façon individualisée, mais dans un cadre collectif, des « entrepreneurs-salariés » dans le montage, la conduite et le développement de leur projet. Elles offrent en effet un hébergement juridique, comptable et fiscal permettant à l'entrepreneur-salarié de « tester » son projet. Il bénéficie de fait d'un numéro de T.V.A. et de registre du commerce, est sous statut C.D.I. avec la C.A.E. et reçoit un salaire à hauteur du Chiffres d'Affaires (C.A.) qu'il rapporte, C.A. sur lequel la C.A.E. prélève 10%. En effet l'entrepreneur-salarié est en

¹⁴⁹ INNEF, Rapport « Nouvelles organisations du travail dans les secteurs culturels », Ministère de la Culture et de la Communication, p 25

charge du développement de ses activités et de la facturation auprès de ses clients. La C.A.E. assure pour lui la gestion comptable de son activité (facturation, comptabilité, salaires), lui permettant d'avoir du temps complet pour son activité. Par ailleurs la C.A.E. étant un cadre collectif il peut bénéficier d'échanges avec d'autres entrepreneurs de la C.A.E., laquelle lui propose également des formations aux outils de gestion.

Les C.A.E. sont regroupées au sein d'un réseau « Coopérer pour entreprendre ». Elles sont actuellement au nombre de 66¹⁵⁰, représentant 5 000 entrepreneurs accompagnés, pour un total de 37 millions de C.A.. 40 C.A.E. sont généralistes en terme de secteurs d'activité, 11 sont dédiées au secteur du bâtiment et 3 seulement sont dans le secteur culturel : ARTENREEL à Strasbourg, CLARA à Paris et PORT PARALLELE à Paris.

La S.C.I.C. est une nouvelle forme d'entreprise coopérative qui a pour objet « *la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale* »¹⁵¹. En tant qu'entreprise la S.C.I.C. a un statut de société commerciale, de statut S.A. ou S.A.R.L., lequel statut est régi par la loi de 2001¹⁵². Elle présente la particularité d'être multi-sociétaire et « *d'articuler simultanément fonctionnement marchand, utilité sociale, multi-sociétariat et ancrage local* »¹⁵³. Ses principes sont en effet la non lucrativité, un projet fondé sur l'intérêt collectif, l'impartageabilité des réserves accumulées, une gouvernance démocratique et participative reprenant le principe 1 associé = 1 voix. Ces associés peuvent être des personnes physiques ou morales, et ils doivent être regroupés au sein de 3 collèges minimum, parmi lesquels ceux des salariés, des bénéficiaires de la S.C.I.C. et autres associés qui sont très souvent les collectivités et institutionnels réunis autour du projet.

Si ce statut de S.C.I.C. répond à une attente des porteurs de projets, particulièrement dans le secteur culturel¹⁵⁴ il ne rencontre pourtant pas en France le succès attendu, alors que pour nos voisins italiens par exemple l'essor de ces structures est très important. On dénombre, au 31/12/2010, 190 S.C.I.C.¹⁵⁵ (pour 90 au 31/12/2006¹⁵⁶), réparties sur un très grand nombre de

¹⁵⁰ Chiffres au 31/12/2010, site <http://www.cooperer.coop>, consulté le 26/06/2012

¹⁵¹ Article additionnel à la loi 47-1775 du 10/09/47 après article 19 II pairs

¹⁵² Loi n°47-1775 du 10/09/47 portant statut de la coopération, modifié en dernier lieu par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001.

¹⁵³ Emin S, Guibert G., (2009), « Mise en oeuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (S.C.I.C.) dans le secteur culturel. Diversité entrepreneuriales et difficultés managériales », Innovations 2009/2, n°30, p 71-97

¹⁵⁴ Lipietz 2000, in Emin S., Guibert G. (2009), op.cit. p 72

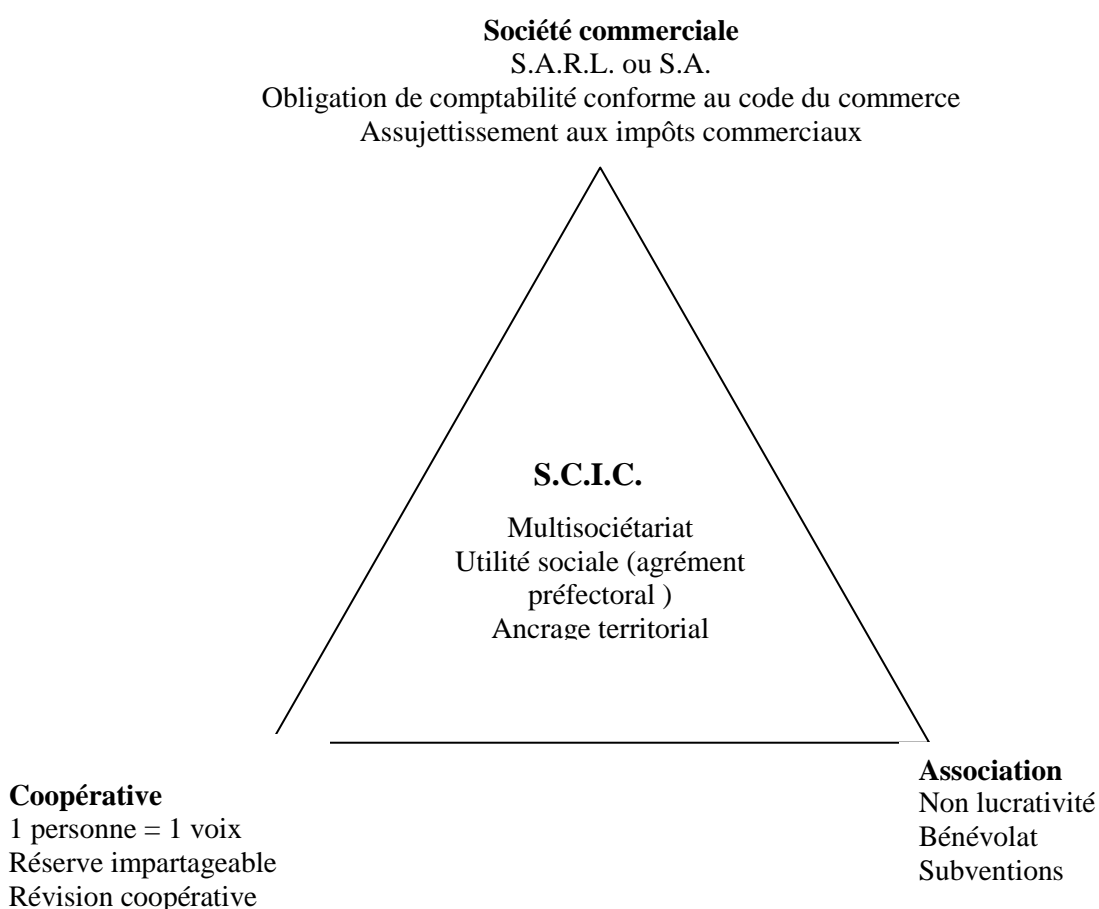
¹⁵⁵ Les S.C.I.C. en chiffres, site <http://www.les-scic.coop> consulté le 26/06/2012

¹⁵⁶ Rapport I.N.N.E.F., (2009), « Nouvelles organisations du travail dans le secteur culturel », pour le ministère de la culture et de la communication, p 46

secteurs d'activités (90 codes APE). 22% de ces S.C.I.C. sont dans le secteur de l'environnement, 19% dans l'agriculture et l'alimentation, 17% dans le conseil et développement d'entreprises et de territoires, 13% dans la culture, soit 25 S.C.I.C. dans ce dernier secteur¹⁵⁷. L'emploi total que représente ce statut est d'environ 2 580 salariés.

L'essor tout relatif de ce statut peut être expliqué par différentes raisons (Emin S., Guibert G. ; 2009, p 81). Il s'agit en effet d'un statut complexe, à l'interface de 3 formes organisationnelle différentes :

Figure 3 : Le statut de la S.C.I.C.



Se posent au sein de cette forme juridique des questions de gouvernance, et des questions financières spécifiques. En effet en termes de fiscalité les S.C.I.C. ont un statut plus désavantageux que les coopératives de statut 1947 : elles ne sont pas exonérées de la taxe professionnelle comme les autres coopératives, et elles sont imposées sur leurs réserves

¹⁵⁷ Emin S, Guibert G., (2009) en recense un peu plus d'une dizaine dans le secteur culturel en 2008, le rapport du ministère de la culture en 2009 en dénombre 17 dans les secteurs culturels, artistiques et de la communication.

impartageables. Par ailleurs le niveau de subventions possibles est soumis, en tant que société commerciale à un maximum de 200 000€ pour une période de 3 ans, ce qui peut questionner les modèles économiques de certains projets. Enfin, politiquement, deux obstacles majeurs viennent alourdir le dispositif S.C.I.C.. Tout d'abord la nécessité d'obtenir un agrément préfectoral pour activité d'utilité sociale, lequel doit faire l'objet d'un renouvellement tous les 5 ans, ce qui génère une incertitude à moyen terme sur la poursuite de l'activité. Ensuite il est souligné par les acteurs que le principe de gouvernance démocratique, qu'aucun ne remet en question dans sa pertinence, est toutefois délicat dans sa mise en œuvre, de par l'inertie qu'il impose dans la circulation de l'information, la concertation, la prise de décision, l'implication de l'ensemble des collègues dans la gouvernance.

1-2-3 Les modèles alternatifs d'options individuelles

Le portage salarial est une structure sous forme de S.A. ou S.A.R.L. qui permet à des travailleurs indépendants de bénéficier d'un statut mixte entre le salariat et l'indépendance. Le travailleur établit un contrat commercial entre lui et son client. De son côté il bénéficie d'un contrat de travail régissant sa situation de salarié vis-à-vis de l'entreprise de portage salarial. Celle-ci porte également le risque financier, juridique, commercial, civil et professionnel de la mission. L'indépendance intellectuelle du professionnel est garantie, et il lui revient la responsabilité de prospecter ses clients. L'entreprise de portage salarial prélève un pourcentage sur le C.A. du salarié, et en contrepartie de quoi elle garantit la régularité des salaires, et peut également lui faire bénéficier de soutiens logistiques (matériel de prospection, adresse...) et de conseils sur son activité. Via cette solution l'indépendant intègre également un réseau, et bénéficie du « poids » commercial et de la visibilité de l'entreprise de portage.

Les E.T.T.P. (entreprises de travail à temps partagé) sont régies par un amendement d'août 2005 qui organise le partage de personnels missionnés auprès d'un tiers. La relation d'emploi est tripartite, elle est régie par un contrat de travail entre le salarié et l'E.T.T.P., un contrat de mise à disposition entre l'E.T.T.P. et les entreprises utilisatrices, une lettre de mission entre le salarié et les entreprises utilisatrices.

Toute personne physique ou morale qui a pour activité exclusive de mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens, peut constituer une E.T.T.P.. Elle doit pour cela disposer d'une garantie financière permettant d'assurer, en cas de défaillance d'un ou de plusieurs clients, le

paiement des salaires et charges afférentes. Les différences avec le groupement d'employeurs sont que ces structures ne sont pas constituées en loi 1901, et qu'elles ne sont pas composées et gouvernées par des entreprises adhérentes et utilisatrices.

Les conventions de mise à disposition entre structures

Il s'agit dans cette disposition de répondre à un besoin ponctuel, et de permettre la mise à disposition d'un salarié directement entre structures, sous réserve des trois conditions suivantes :

- le but non lucratif de la mise à disposition, supposant donc une facturation au coût réel, incluant exclusivement les salaires et les charges sociales de cette mise à disposition, sur la base du nombre d'heures exactes de l'intervention
- la mise en place d'une convention de prêt de personnel entre les parties prenantes
- le contrôle strict du planning envisagé

L'intervention d'un salarié dans le cadre d'une prestation de service¹⁵⁸

Dans ce cadre il s'agit de permettre l'intervention d'un salarié au titre d'une prestation, là encore sous réserve des trois conditions suivantes :

- Prestation dans le cadre d'un métier, d'une expertise spécifique avec une qualification particulière
- Le lien de subordination se situe toujours entre l'employeur initial (le prestataire) et le salarié. Il n'existe donc pas de liens hiérarchiques entre le salarié et le « client ». Il n'a pas à suivre d'instructions de la part de l'entreprise utilisatrice.
- La prestation doit être facturée forfaitairement, et non par rapport à un nombre d'heures d'intervention.

De nombreuses sociétés se développent sur les métiers de l'ingénierie selon ce modèle de la prestation. Dans ce cadre le risque de latence « inter-missions » et le risque financier de maintien de la rémunération est bien porté par l'entreprise et non par le salarié.

¹⁵⁸ Guide pratique « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs. Sport, Animation, Education Populaire », ministère des sports, ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative, en partenariat avec l'Avise, 2011, p 20

Qu'il s'agisse du prêt de personnel entre structures ou de la réalisation d'une prestation de services, le risque de qualification en délit de marchandage est élevé à défaut de respecter strictement les conditions de réalisations de ces opérations.

Un dispositif spécifique au secteur culturel ; la plate-forme SMART BE

En 1998 apparaît en Belgique une structure qui s'inscrit dans l'économie sociale, et qui revendique, à la fois de proposer des services dans la gestion de l'activité des artistes et professionnels de la création, mais également de représenter un nouveau modèle alternatif, de développer des solutions innovantes et d'œuvrer pour la légalisation des ces statuts créatifs.

Elle connaît un très fort développement, d'abord en Belgique pendant les années 2000, puis arrive en France avec Smart FR en 2009 et totalise à l'heure actuelle près de 40 000 membres.

Les activités proposées sont de différentes nature, le cœur de celles-ci étant « Smart Tools » qui propose la déclaration des prestations artistes et le règlement de celles-ci avant même réception de la facturation de l'employeur, contre une rémunération de 6.5% du montant hors T.V.A.. De cette façon la plate-forme représente une forme de lissage de la rémunération, et assure, en Belgique également, un lissage des droits acquis des professionnels de la création. Au-delà de cette activité principale se développent des services tels que des informations professionnelles, l'accès à un réseau, un blog, des aides financières, de la formation, du prêt de matériel¹⁵⁹...

Les caractéristiques de ces prestations se posent différemment en France et en Belgique, puisque l'accès au statut de l'intermittence en France permet déjà, sous réserve de l'obtention des 507 heures de cachet sur une période de 10 mois, de bénéficier du maintien des droits à protection sociale notamment, et à une prise en charge « relais » par les assurances chômage des périodes inter-contrats. Cependant la prestation « paie » apporte un soutien à une activité administrative souvent délaissée par les artistes pour des raisons de temps ou de compétences. Un débat existe en France sur cette prestation puisque est producteur celui qui rémunère un plateau artistique, en référence à la licence 2 de producteurs de spectacles ou d'entrepreneurs de tournées ayant la responsabilité du plateau artistique. Or effectuer la paie d'un artiste peut revenir à cette interprétation. Smart FR évolue donc dans un flou juridique français en la matière.

¹⁵⁹ Site <http://www.smartbe.be>

Pour autant, cette structure présente un intérêt en tant qu'intermédiaire intervenant sur le marché du travail artistique. Si ses activités de prestations ne modifient en rien la gestion du risque de ce marché qui continue de reposer sur les épaules des artistes et professionnels de la création, elle représente pourtant une innovation organisationnelle ayant vocation non seulement à faciliter la gestion courante de ces activités, mais à en défendre les intérêts et à oeuvrer pour une meilleure sécurisation et à un lissage, dans le contexte belge, des droits et revenus de ces professionnels.¹⁶⁰

En cela elle se distingue de cet autre forme de sécurisation que représente le groupement d'employeurs, lequel garde pour objectif la sécurisation de la relation d'emploi, quand cette dernière n'est pas l'objectif de Smart, c'est en effet bien plutôt le positionnement en tant qu'intermédiaire intervenant dans la sécurisation des transitions professionnelles qui justifie leur présence. En cela Smart représente une forme de « *désinstitutionnalisation des relations d'emplois* »¹⁶¹, une nouvelle forme de régulation du marché du travail, dans ce cas particulier souligné par Pichault et alii (2013) des carrières déliées appliquées au secteur artistique.

¹⁶⁰ Pichault F., Dervaux A., Vrancken D., Xhaufclair V. (2013), « Nouveaux modes de prise en charge des carrières « déliées » : une innovation institutionnelle ? », congrès A.G.R.H., Paris, novembre 2013.

¹⁶¹ Pichault F. et alii (2013) op.cit.

Synthèse de la section 1

Nous avons pu repérer au travers de cette première section que les formes de la mutualisation étaient diverses, s’organisant dans des modes plus ou moins formels et à plus ou moins grande échelle : territoriale, inter-organisationnelle ou purement individuelle. Nous pouvons d’ailleurs regrouper ces différentes formes dans le tableau suivant :

Tableau 17 : Les différents modes de la mutualisation

Territoire	Mutualisation	Coopération	Collaboration
S.P.L. Pôle de compétitivité G.P.E.C. territoriale	G.E.I.E. G.I.E. G.I.P. Multi-salariat Pluriactivités	C.A.E. S.C.I.C	Portage salarial Mise à disposition Prestations de services E.T.T.P.
G.E.	G.E.		G.E.


Le groupement d’employeurs est bien à l’interface de certaines de ces structurations. Il a notamment vocation à stabiliser, maintenir ou développer l’emploi sur un territoire, à préserver les compétences en présence. Il se situe bien dans une logique de regroupement d’expertises, de mises en commun de « bouts d’emplois »¹⁶², proposant en cela une alternative sécurisée au multi-salariat et à la pluriactivité, et nécessitant un maillage inter-organisationnel. Il est également un mode collaboratif officiellement reconnu juridiquement, puisque permettant la mise à disposition de salariés.

Du point de vue de l’employeur le G.E. offre également une réponse aux diverses flexibilités que peut rechercher une organisation et que nous schématisons de la façon suivante :

¹⁶² Site Aquitaine Groupement d’Employeur Culture

Tableau 18 : Les différents types de flexibilité du point de vue des organisations

	Quantitative	Qualitative
Externe	Numérique et/ou par contrat	Productive et/ou géographique
Interne	Flexibilité temporelle	Flexibilité fonctionnelle

 Formes de flexibilités possibles au travers du recours à un G.E.

Le groupement d'employeurs, en stabilisant un salarié auparavant en temps partiel, soit sur la structure, soit en inter-structure, doit permettre de répondre aux enjeux des flexibilités numériques et temporelles. En permettant par ailleurs aux entreprises d'accéder à des compétences qu'elles ne pourraient pas rémunérer à temps plein, le G.E. a également vocation à favoriser la flexibilité fonctionnelle.

Pour autant la mise en œuvre d'une flexibilité des ressources humaines ne va pas de soi et suppose une « **manoeuvrabilité organisationnelle** », laquelle est constituée de variables structurelles et culturelles, parmi lesquelles :

- La forme organisationnelle et le mode de division du travail
- Le répertoire opérationnel
- Le mode de coordination et de prise de décision
- Le système de contrôle et de planification
- Le style de management
- L'identité de l'entreprise et son orientation externe

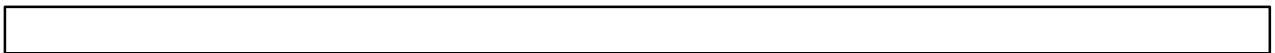
Nous retenons particulièrement ces éléments car ils constituent un repérage opérationnel des différents niveaux de manoeuvrabilité en présence dans les problématiques de G.E.. En effet la création d'emplois par celui-ci suppose la rencontre, le maillage entre deux organisations en plus du G.E., mais surtout cela nécessite une certaine compatibilité que nous nommerons de technico-économique, sans laquelle la mise en œuvre concrète de la mutualisation de l'emploi ne peut se faire : il en va ainsi des systèmes horaires entre les structures, mais aussi des niveaux de définitions des emplois, de leur autonomie, du style de management (comment mutualiser aisément entre une structure autocratique et une structure de type participative ?)...Nous observerons donc dans notre investigation si l'ensemble de ces variables sont strictement

nécessaires ou non. Nous regarderons également ces variables comme les investissements de forme des ordres de grandeurs qui régissent les différents « mondes » en présence, aspects que nous développerons en partie II, chapitre 3.

Enfin nous soulignons déjà dans cette section le rôle des acteurs institutionnels dans le soutien et la constitution des logiques de réseaux inter-organisationnels. Le groupement d'employeurs étant une de ces nouvelles formes organisationnelles, nécessitant le maillage entre structures, donc une forte ouverture sur son environnement et un fort ancrage sur son territoire, se trouve de fait pris dans les tensions caractéristiques des logiques de liens forts au sein des réseaux. En effet les auteurs ont souligné le rôle facilitateur de la confiance dans la constitution des R.I.O, et particulièrement dans le champ de la culture, le chapitre suivant nous renforcera dans cette recherche d'un lien fort comme préambule à toute forme de collaboration durable. Pour autant le G.E., s'il devait jouer un rôle structurant sur un territoire, et avec l'effet de taille aidant, serait amené à devoir dépasser ces logiques de liens forts pour favoriser le plus grand nombre de maillages d'emplois possibles, lesquels sont déjà particulièrement contraints par des variables géographiques, de compétences et de compatibilité horaires.

Par ailleurs, le G.E. étant fondé sur une relation tripartite contractualisée, il se situe également sur le registre des liens faibles, introduisant en cela une nouvelle forme de régulation, gestionnaire et juridique, qui n'est pas la forme de régulation privilégiée dans des structures d'activités artistiques et culturelles, de très petites tailles qui plus est.

Nous observerons donc également si les logiques de liens forts sont à l'œuvre dans les G.E. culturels, s'ils se maintiennent ou sont amenés à évoluer, avec quels effets induits, et également si la double nature de ces liens, notamment sa dimension faible, peut être compatible avec des fonctionnements d'associations culturelles.



2- Le Groupement d'Employeur comme levier de flexicurité ?

Nous allons à présent examiner dans une première sous-section les principes généraux de fonctionnement d'un G.E., puis les différentes étapes conduisant à sa mise en œuvre. Nous examinerons ensuite les caractéristiques juridiques et fiscales, avant d'étudier les avantages et les inconvénients qu'un G.E. peut représenter pour les employeurs comme pour les salariés. Enfin, dans une quatrième section nous proposerons une typologie des G.E. présents sur le secteur culturel en France.

2-1 Les principes généraux de fonctionnement d'un G.E.

Le G.E. fonctionne sur une particularité juridique qui est la mise à disposition des salariés. Nous allons décrire ce fonctionnement tripartite, puis nous examinerons quelles sont les étapes nécessaires à sa mise en œuvre.

2-1-1 Le G.E. : une relation tripartite

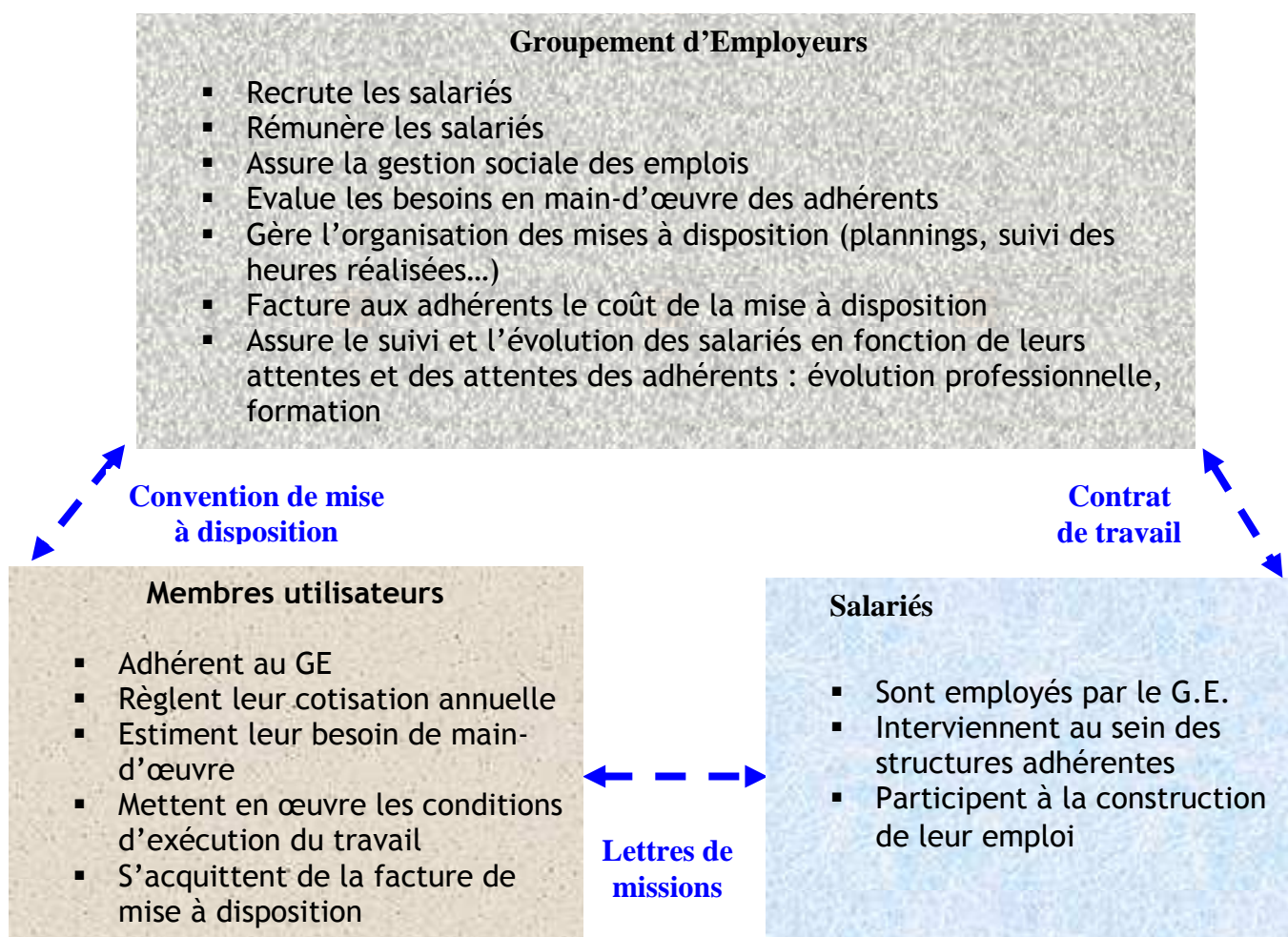
Le G.E., que nous avons donc présenté comme une forme hybride de la mutualisation, est une des réponses aux enjeux de flexicurité. Il doit permettre de répondre « *à des besoins occasionnels, récurrents, susceptibles d'être stabilisés dans des emplois à temps partagés à durée indéterminée (...)* et de satisfaire à la fois des besoins de flexibilité économique et de sécurité individuelle »¹⁶³. En proposant, par regroupement de plusieurs entreprises utilisatrices devenues adhérentes du GE, de stabiliser l'emploi et de le rémunérer sur un temps plein, le GE intervient sur les trois variables de la précarité de l'emploi : « *discontinuité de la relation d'emploi, carence du revenu, carence des protections* » (Cingolani, 2005, p 24, in Zimmermann, 2006, p2).

Le groupement est de fait l'employeur des salariés qui sont ensuite mis à disposition des entreprises adhérentes de ce G.E.. Le schéma qui représente la nature des liens de cette relation tripartite est le suivant¹⁶⁴ :

¹⁶³ Zimmermann B, 2006, « Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? », sociologie du travail 48(2006) 1-16, p 2

¹⁶⁴ Guide pratique « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs. Sport, Animation, Education Populaire », ministère des sports, ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative, en partenariat avec l'Avise, 2011, p 25

Figure 4 : Nature des liens dans la relation tripartite G.E.-membres utilisateurs-salariés¹⁶⁵



Organisation horaire des GE ou « maillage »

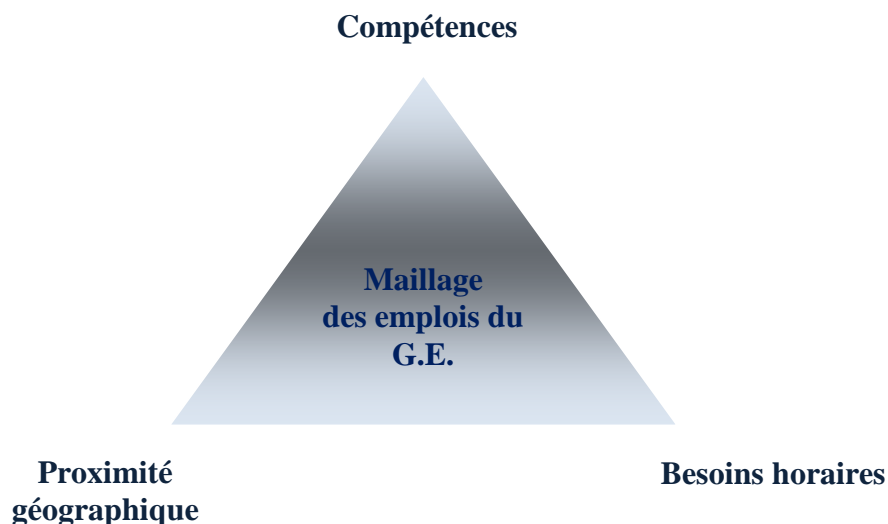
L'organisation des temps de travail est intitulée « maillage » (Zimmermann, 2006 ; Granier, 2011). Selon Zimmermann ce maillage dépend toujours de la nature de cet emploi bien entendu, et de ses conditions d'exercice ce qui peut donner, à titre d'illustration dans le secteur agricole, la répartition des temps au mois pour des travaux saisonniers complémentaires, sur des emplois de faible qualification (cueillette par exemple). Dans le secteur culturel une forme de saisonnalité peut se jouer sur les temps de festivals. Il ne serait en effet pas possible de mutualiser des techniciens son ou lumières sur des festivals se produisant sur les mêmes dates.

¹⁶⁵ Inspiré et complété à partir de la documentation de l'A.G.E.C., ©

Pour des postes plus qualifiés Zimmermann (2006) précise qu'on se trouve en général sur des répartitions journalières ou hebdomadaires des temps de travail : 2 jours pour une structure, 3 jours pour une autre ou tout autre montage.....

Cette organisation du maillage est toujours très délicate car elle suppose un double ajustement entre structures : une correspondance entre compétences recherchées, et une coordination possible en terme de répartition horaire. Si l'on ajoute encore à ces deux particularités le fait que l'éloignement géographique entre les structures ne peut être très important (zone de bassin d'emplois ou habituellement un périmètre d'environ 30 km), alors on comprend très vite la difficulté à mettre en place dans les faits le maillage le plus intéressant pour les structures.

Figure 5 : Le maillage des emplois au sein d'un groupement d'employeurs



Les salariés de GE : combien sont-ils ?

Le secteur agricole est le premier historiquement à s'être emparé du dispositif G.E. : pour des raisons évidentes de besoins saisonniers d'activité, le souhait de fidéliser sa main d'oeuvre, le besoin de garder des compétences sur un territoire. Mais le succès des G.E. dans ce secteur tient aussi probablement à une tradition de mouvement coopératif et de solidarité très fortement ancrée (Zimmermann 2006, Granier 2011).

Ainsi on dénombre en 2012 plus de 4 000 G.E. agricoles qui regroupent près de 14 000 salariés.

Du côté des G.E.I.Q. on dénombre cette même année 118 G.E.I.Q. (groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification, défini ci-après) pour 3 000 personnes et 3 600 entreprises.

Et la troisième catégorie de G.E. (hors agricole et hors G.E.I.Q.) représenterait **10 000 entreprises et associations (300 associations G.E. dans le secteur sportif et spectacle vivant), pour un total de 12 000 salariés.**

Sur l'ensemble des 3 familles de G.E. : agricoles, G.E.I.Q. et tous secteurs, cette forme organisationnelle regrouperait aux environs de 26 000¹⁶⁶ personnes, sur un total de 4 500 G.E. en France, soit un modèle encore très à la marge des modèles traditionnels de relations d'emploi. On peut s'étonner de la faiblesse de ces effectifs. Dalichoux J. (2005) émet deux hypothèses à ce propos, la première reprenant les arguments de la lenteur inhérente à la diffusion de toute innovation sociale au sein d'un collectif, la seconde se basant sur un problème de méconnaissance générale des groupements d'employeurs, tant dans leur contenu technique que dans l'alternative qu'ils représentent au modèle dual de l'emploi¹⁶⁷.

Quelques exemples de structuration de G.E.

Si le secteur de l'agriculture s'est logiquement emparé le plus rapidement de cette forme statutaire du G.E., de par les problématiques de saisonnalité des activités, il est aujourd'hui constitué de ce que l'on nomme les micro-G.E., sur la forme essentiellement bénévole¹⁶⁸. Il s'agit de quelques exploitants qui s'associent pour stabiliser un ou deux emplois. Ce type de G.E. est largement soutenu par les chambres d'agriculture, qui ont créé un « guide » d'accompagnement pour la création, le fonctionnement, le soutien à ce type de G.E.. Des journées de formations complètent ce dispositif, de façon à ce que les exploitants soit autonomes et opérationnels le plus rapidement dans le montage du G.E..

A l'opposé de de ces micro-G.E. s'est développée une autre initiative qui a pour objet de permettre de réaliser des économies d'échelle dans la proposition de prestations de service, via l'intégration d'un certain nombre de compétences réunies au sein du G.E.. Ainsi, par exemple, une association « Fédération Grand Sud », propose un « pack complet » d'accompagnement des

¹⁶⁶ Statistiques à partir du site ugef.fr, (Union des groupements d'employeurs de France), consulté le 22/06/2012

¹⁶⁷ Dalichoux J, Fadeuilhe P., (2005), *Les groupements d'employeurs*, groupe Liaisons

¹⁶⁸ La forme « bénévole » du G.E. signifie que sa gestion est assurée par des bénévoles.

Actes des « Journées Nationales sur les Groupement d'employeurs dans le secteur culturel », Bordeaux les 10 et 11 janvier 2012

structures, de la partie comptable (prestation expert-comptable) aux aspects juridiques, en assurant également la gestion sociale, pour un coût de 1 800€ par an et par structure.

Typologies de groupements d'employeurs

Les groupements d'employeurs peuvent être constitués de membres relevant ou non d'un même secteur d'activité, ou à l'intérieur d'un secteur d'activité d'une même discipline, par exemple, au sein du secteur culturel, le spectacle vivant. Nous retiendrons la nomenclature adoptée dans le guide pratique sur les groupements d'employeurs associatifs¹⁶⁹, que nous compléterons de la typologie établie par Cromarias A (2009, p 11), et s'appuyant sur des logiques sectorielles d'une part et territoriales d'autre part.

Tableau 19 : Nomenclature des GE

GE monosectoriel	G.E. qui ne couvre qu'un seul secteur d'activité : exemple le sport ou l'animation
GE multisectoriel	G.E. qui couvre plusieurs secteurs d'activité
GE monodisciplinaire	G.E. du secteur sport, structuré autour d'une seule activité sportive
GE multidisciplinaire	G.E. du secteur sport structuré autour de plusieurs activités sportives
Micro-G.E.	G.E. de très petite taille qui comprend 3 salariés au moins
G.E. mixte	G.E. composé de personnes de droit privé et de collectivités territoriales et leurs établissements publics
Micro-G.E. de territoire	Porté par les collectivités territoriales, en milieu rural, afin de contenir notamment l'émiettement de l'emploi associatif sur un territoire, afin de maintenir les services à la population, en « recensant des besoins d'employeurs divers sur le territoire, correspondant à un même professionnel » (Cromarias, 2009, p 10)
Macro-G.E. territorial	Son objectif est d'« agréger les contrats à durée limitée ou à temps partiel émanant d'employeurs divers pour construire des emplois à temps plein ¹⁷⁰ », à un niveau plutôt régional

¹⁶⁹Guide pratique « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs. Sport, Animation, Education Populaire », ministère des sports, ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative, en partenariat avec l'Avise, 2011, p 31

¹⁷⁰ Cromarias A., (2009), « Un dispositif sectoriel de flexicurité : le sport en Auvergne », A.G.R.H. 2009

Enfin nous présentons pour terminer cette section une forme particulière de G.E. qu'est le G.E.I.Q..

Un G.E. dédié à l'insertion et la formation : Le G.E.I.Q.

Il existe une forme particulière du groupement d'employeurs, qui est le groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification. Il est la résultante de l'alliance des contrats de qualification qui furent mis en place en 1983 dans le cadre du développement de l'alternance, et de la création des groupements d'employeurs en 1985. Les G.E.I.Q. ont alors vocation à insérer et former aux moyens de contrats d'alternance des personnes en difficultés sur le marché du travail : jeunes sans qualifications, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du R.S.A.. Ces G.E.I.Q. obtiennent pour une année la labellisation « G.E. pour l'insertion et la qualification » auprès du Comité National de Coordination et d'Evaluation des G.E.I.Q..

Après avoir défini le G.E. dans ses principes, son fonctionnement, et en avoir présenté les différentes configurations possibles, nous allons à présent examiner les étapes qui semblent nécessaires à la mise en œuvre d'un G.E..

2-1-2 : Les étapes de création d'un G.E.

Les travaux de Granier¹⁷¹ nous donnent des indications sur différents aspects du G.E., à la fois sur les étapes et conditions de son processus de création, mais également sur la façon dont les salariés vivent leur relation d'emploi au sein des G.E..

Concernant la création du G.E. il estime que celle-ci suit trois étapes qui sont :

1- La cristallisation de configurations diversifiées d'acteurs lors de l'étude de faisabilité. Il distingue trois possibilités :

- Soit le rôle central de plusieurs entrepreneurs, regroupés ou non sous forme de syndicats, associations...sur un bassin d'emplois, et qui souhaitent se structurer collectivement pour répondre à leurs problématiques d'emploi partagé
- Soit un « préfigurateur » conduit seul une étude de faisabilité, de la même façon que le ferait un « créateur d'entreprise »,

¹⁷¹ Granier F., (2011), « Les groupements d'employeurs : innovation sociale face à la précarité ou préfiguration face au délitement des identités au travail ? », metices.ulb.ac.be

Ces deux premiers modes s'apparentent à « l'entrepreneur institutionnel » (Di Maggio et alii 1988, in Xhaufclair V., Pichault F., 2009, p 7) selon lequel « *des institutions émergent lorsque des acteurs organisés et disposant de ressources nécessaires – les entrepreneurs institutionnels-voient en elles l'opportunité d'atteindre des objectifs qui leur importent* »¹⁷².

- Le troisième mode est celui des acteurs institutionnels qui vont mandater un intervenant pour réaliser l'étude de faisabilité, en partant du principe que l'unité d'analyse n'est pas un maillage préexistant, mais le territoire « donné » de facto par le périmètre institutionnel.

Granier établit le constat que lorsque l'étape de préfiguration est réalisée par des « entrepreneurs institutionnels » (un préfigurateur ou plusieurs structures en association), alors les logiques de territoire sont ce qu'il nomme des « territoires construits », c'est –à-dire des territoires correspondant aux solidarités-coopérations déjà existantes entre les parties prenantes. A l'inverse lorsque les acteurs institutionnels conduisent cette étape de faisabilité, ils raisonnent en « territoire donné », soit un territoire qui reflète en fait leur périmètre et leurs champs de compétences, et non des réalités de collaboration sur le terrain. Dans ce dernier cas de figure les réticences à la constitution d'un G.E. sont souvent plus vives, avec des réflexes de « chacun pour soi ».

2- La seconde étape du processus de création est ensuite la mise en place des combinaisons d'emplois. A ce stade il identifie trois types de besoins :

- la réponse à des activités de forte saisonnalité, et la fidélisation de cette main-d'œuvre (Zimmermann 2006)
- la mise à disposition de cadres à fortes compétences et spécialisations,
- ou enfin le maintien sur un territoire d'activités de service telles que le sport ou la culture.

Zimmermann (2006) reprend les deux premières possibilités, auxquelles elle ajoute :

- des logiques d'externalisation de la gestion de l'emploi (fiches de paie, conflits de travail, formation...), le G.E. étant alors un intermédiaire libérant des contraintes juridiques pesant sur la relation d'emploi

¹⁷² Xhaufclair V., Pichault F., 2009, op.cit. p 7

- des logiques d 'aide à l'embauche : comme l'exercice de la fonction de cabinet de recrutement

Pour Zimmermann d'ailleurs seules les deux premières logiques (besoins en saisonnalité et en compétences) sont significatives des enjeux réels d'un G.E., les deux dernières relevant davantage d'activités de prestations de services qui, si elles ont à présent incluses dans les rôles du G.E., ne sauraient pour autant suffire à justifier la création de celui-ci.

3-Enfin la troisième étape de montage d'un G.E. est décrite par Granier comme la « recherche d'alliés », c'est-à-dire la mobilisation des acteurs institutionnels et la recherche de leurs financements, mais aussi les syndicats et ensemble des acteurs du territoire et du secteur. Il est à souligner d'ailleurs que l'une des difficultés rencontrées est de sortir des raisonnements sectoriels. Par exemple en ce qui concerne la création d'un G.E. culture, les acteurs institutionnels de fait sont ceux des services culturels de l'état, de la région et du département, cependant en toute logique à partir des raisonnements que nous avons développés sur les enjeux économiques et sociaux des G.E., en terme de développement de la flexicurité sur un territoire, il serait pertinent de pouvoir y associer les services économiques.

Le schéma suivant reprend en synthèse les étapes de création d'un G.E. développées par Granier (2011) et complété des travaux de Zimmermann (2006)

Figure 6 : Les étapes de création d'un Groupement d'Employeurs



Synthèse de la sous-section 1 : Principes généraux et fonctionnement d'un G.E.

Le G.E. fonctionne dans une relation tripartite entre le G.E., le salarié et l'entreprise utilisatrice.

Le contrat de travail est établi entre le G.E. et le salarié, puis une convention de mise à disposition du salarié est signée entre le G.E. et l'entreprise qui doit en être adhérente. Enfin une lettre de mission entre le salarié et l'entreprise précise les contours de son poste de travail.

Cependant la mise en œuvre de cette relation tripartite suppose d'avoir réussi à organiser le « maillage » ou la combinatoire d'emplois entre deux ou plusieurs utilisateurs. Ce maillage est complexe à réaliser puisqu'il suppose de trouver des besoins complémentaires en compétences entre entreprises adhérentes, tout en veillant à une bonne articulation des besoins horaires, et à un éloignement géographique entre les membres utilisateurs qui soit tenable pour le salarié, soit le plus souvent dans un rayon de 30 km maximum.

La complexité de ces combinaisons d'emplois, mais également la méconnaissance du dispositif G.E. sont probablement à l'origine de sa faible utilisation. En effet nous dénombrons en France, en 2012, 26 000 salariés pour 4 500 GE, dont 14 000 salariés pour le seul secteur agricole, ce qui est encore très marginal aux vues des 26 millions d'actifs en France

Pour émerger le G.E. doit également suivre un processus en trois étapes, à savoir la cristallisation, la combinatoire d'emplois et la recherche d'alliés, qui suppose de s'entourer de nombreux soutiens économiques et institutionnels, de bénéficier de « cristalliseurs » capables d'impulser le lancement du G.E..

Pourtant le G.E. permet de répondre à différentes problématiques R.H. des entreprises, les 3 plus importantes étant :

- la réponse à des activités de forte saisonnalités, et la fidélisation de cette main-d'œuvre (Zimmermann 2006)
- la mise à disposition de cadres à fortes compétences et spécialisations,
- le maintien sur un territoire d'activités de service telles que le sport ou la culture.

Deux autres usages du G.E. apparaissent également pour Zimmermann (2006), à savoir des logiques d'externalisation de la gestion de l'emploi et d'aide au recrutement.

Après avoir examiné le processus de mise en œuvre d'un G.E., nous allons à présent définir les caractéristiques juridiques et fiscales de celui-ci.

2-2 Caractéristiques juridiques et fiscales d'un G.E.

Apparus il y a un peu moins de trente ans au travers d'une première loi, le statut des G.E. est en constante évolution, puisque depuis 1985 trois lois se sont succédées à la fois pour élargir l'objet du G.E. et pour assouplir son fonctionnement ainsi que ses spécificités fiscales. Nous verrons donc dans une première sous-section ces dispositifs juridiques, puis nous reprendrons les caractéristiques fiscales d'un groupement d'employeurs, notamment la délicate clause de solidarité des dettes et les critères de choix de l'assujettissement T.V.A..

2-2-1 : Historique du dispositif réglementaire relatif aux G.E.

Les groupements d'employeurs sont donc issus d'une loi du 25 juillet 1985. Cette loi fait suite à la loi Montagne de 1985, qui permettait déjà la reconduction des contrats saisonniers d'une année sur l'autre. La loi du 25/07/1985 définit que le G.E. doit être constitué sous une forme associative de la loi 1901. Les articles L 1253-1 et suivants du code du travail précisent que le G.E. est constitué dans le « *but exclusif de mettre à la disposition de ses membres des salariés liés à ce groupement par un contrat de travail, dans le cadre de l'application d'une même convention collective.* » Le groupement devient par ces dispositions l'employeur de droit. Des entreprises deviennent donc adhérentes du G.E. et peuvent ainsi bénéficier de la mise à disposition de salariés qui sont sous contrats avec ce G.E..

La mise à disposition doit se faire dans un but non lucratif, afin de ne pas tomber dans le délit de marchandage. Ainsi il est interdit en France de procéder à du prêt de main-d'œuvre à but lucratif exercé à titre exclusif¹⁷³. A défaut cela constitue un délit de marchandage, selon l'article L 8231-1 du code du travail qui interdit « *toute opération à but lucratif de fourniture de main-d'œuvre qui a pour effet de causer un préjudice au salarié qu'elle concerne ou d'éluder l'application des dispositions légales ou de stipulations d'une convention ou d'un accord collectif du travail* ». En clair donc seuls les deux statuts du travail temporaire et celui de groupement d'employeurs

¹⁷³ Article L 8241-1 du code du travail : « toute opération à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main-d'œuvre est interdite, sous peine des sanctions prévues à l'article, dès lors qu'elle n'est pas effectuée dans le cadre des dispositions du code du travail relatives au travail temporaire »

peuvent effectuer une mise à disposition des salariés, à titre lucratif pour le travail temporaire, à but non lucratif pour le groupement d'employeurs.

Sont donc acceptés dans le prix de la mise à disposition les frais directs du groupement d'employeurs par rapport à l'emploi, soit ses charges salariales, mais également l'intégration de ses seuls coûts de fonctionnement.

Un arsenal juridique qui offre toujours plus de souplesse

Dans le cadre de cette première loi de 1985 seules les entreprises de moins de 10 salariés pouvaient être adhérentes à un G.E.. Le 30 juillet 1987 une seconde loi portera ce seuil à 100 salariés, puis la loi quinquennale sur l'emploi de décembre 1993 portera ce seuil à 300 salariés. Elle permettra également à des entreprises d'adhérer en même temps à deux G.E., et elle créera les Groupements Locaux d'Employeurs, qui ne pourront être constitués qu'à l'intérieur d'une zone éligible soit à la prime d'aménagement du territoire, soit aux primes concertées d'aménagement des territoires ruraux¹⁷⁴. Ces mêmes G.L.E. seront abrogés dans la loi sur la réduction du temps de travail du 1^{er} février 2000. En revanche cette dernière permettra aux G.E. de bénéficier d'allègements de charges, et elle supprimera définitivement l'effet de seuil de 300 salariés comme limité à l'adhésion à un G.E., sous réserve d'un accord d'entreprise.

Les salariés seront de plus en plus protégés par le dispositif juridique car le 23 février 2005 une loi relative au développement des territoires ruraux permet aux salariés des G.E. de bénéficier, au pro-rata de leurs temps de présence, des accords d'intéressement et/ou participation en vigueur dans l'entreprise utilisatrice. Par ailleurs une entreprise de plus de 300 salariés pourra également faire apparaître dans des accords d'établissement des garanties spécifiques aux salariés des G.E.. Enfin toute entreprise pourra, pour garantir le problème de la caution solidaire, effectuer chaque année une provision défiscalisée de 10 000[€]. De plus les parties prenantes s'élargissent, puisqu'une collectivité locale pourra adhérer, sous certaines conditions, à un G.E..

Deux derniers textes viennent encore compléter cet arsenal juridique et offrir davantage de souplesse aux G.E.. Le 1^{er} Août 2005, la loi en faveur des P.M.E. stipule l'abandon de l'objet exclusif des G.E., à savoir la mise à disposition de salariés. Il leur est désormais possible d'apporter également à leurs adhérents de l'aide ou du conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines, permettant ainsi aux G.E. d'assurer de véritables rôles de supports et de

¹⁷⁴ d'après site Union des Groupements d'Employeurs de France, ugef.fr

transfert de savoir-faire auprès des P.M.E. en matière de G.R.H., ce qui est primordial aux vues de la faiblesse traditionnelle de structuration des politiques R.H. au sein des P.M.E.. La représentation des salariés de G.E. est également largement améliorée, par la possibilité faite aux organisations syndicales employeurs et salariés¹⁷⁵ représentatives de conclure des accords collectifs de travail portant sur la polyvalence, la mobilité et le travail à temps partagé des salariés de G.E. (sous réserve de ne pas porter préjudice aux dispositions conventionnelles en vigueur). Enfin est laissée la possibilité aux G.E. de se constituer sous forme de coopérative au sens de la loi 47-1775 portant statut de la coopération. Cependant à ce jour aucun G.E. n'a opté pour cette configuration.

La Loi Cherpion du 28/07/2011 est le dernier dispositif en date concernant les groupements d'employeurs. Elle simplifie d'une part la levée du seuil d'effectif de 300 salariés pour l'adhésion à un G.E. car celle-ci pourra désormais se faire sans accord syndical préalable, ce qui devrait favoriser le développement de G.E. intersectoriel comprenant de grandes entreprises. D'autre part une modification importante est apportée à la clause de solidarité. En effet celle-ci pourra désormais être réduite par l'adoption dans les statuts du G.E. d'une limitation de la responsabilité des adhérents opposable aux tiers. Cette clause de solidarité étant traditionnellement un des freins à l'adhésion pour des structures pouvant redouter financièrement de prendre un tel engagement, cette disposition devait rassurer les entreprises envisageant de se tourner vers un G.E.. Troisième mesure phare de cette loi Cherpion, la possibilité qui est donnée d'adhérer à plusieurs groupements d'employeurs à la fois, ce qui répond à la demande de groupes possédant des établissements distincts sur des territoires différents. Par ailleurs cela offre plus de flexibilité pour s'adresser à un G.E. spécialisé ou multi-sectoriel, en fonction des problématiques rencontrées par l'entreprise utilisatrice. Enfin une dernière disposition de la loi prévoit que les collectivités territoriales pourront adhérer à un G.E., à condition que pour les salariés du G.E. concernés le temps mis à disposition de la collectivité ne dépasse pas 50% du temps contractuel total de ce salarié avec le G.E..

¹⁷⁵ Possibilité définie dans l'article L 127-7 du code du travail

2-2-2 La clause de solidarité et les spécificités fiscales

Le G.E. doit répondre à des exigences spécifiques telles que le principe de solidarité des dettes entre adhérents du G.E., ainsi que des règles particulières de choix d'assujettissement à la T.V.A.. Ce sont ces aspects que nous allons évoquer à présent.

Le principe de solidarité des dettes

Une des particularités des G.E., qui constitue parfois un frein à l'adhésion au G.E., est la clause de solidarité des dettes. En effet l'article L 127-1 du code du travail précise :

« *Les membres du G.E. sont solidairement responsables de ses dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires* ». Cette clause de solidarité s'appliquera, si un des membres du G.E. n'a pas honoré ses dettes, et si le G.E. est lui-même défaillant par manque de ressources financières. Auquel cas les autres membres devront s'acquitter solidairement du règlement des dettes encourues. Cette clause constitue donc une réelle garantie à la fois pour les organismes créanciers, et pour les salariés. Elle vient en quelque sorte remettre de la solidarité et du collectif dans un outil qui est pourtant un levier de flexibilité, se situant par là-même dans un entre-deux des solutions flexibles du marché du travail et du rapport dual à l'emploi classique entre une entreprise et un salarié. Il s'agit en fait de faire porter la notion de risque associée à la flexibilité non plus sur les parcours individuels des salariés, ainsi qu'on le trouve dans les logiques de l'intérim, mais sur le collectif que constitue le groupement d'employeurs¹⁷⁶.

Caractéristiques fiscales d'un G.E.

La loi¹⁷⁷ impose le caractère non lucratif de l'activité des G.E.. Par conséquent la facturation de la mise à disposition doit répondre à des exigences très précises et être le reflet d'un prix « coûtant » de cette mise à disposition. Par conséquent cette facturation ne pourra intégrer que les éléments suivants :

- Salaires versés au pro-rata du temps mis à disposition

¹⁷⁶ Mériaux O; Duclos L ; (2001), Agencements locaux et externalisation de la responsabilité de l'emploi. Etudes de cas menées en Rhône-Alpes pour le projet « Local Level Concertation » programme TSER (1998-2000), coordonnée par l'Ires Lombardia, p 14

¹⁷⁷ article L-1253-1 du code du travail

- Charges sociales afférentes (charges et taxes sur les salaires si l'activité n'est pas soumise à la T.V.A.)
- Les frais professionnels éventuellement remboursés aux salariés
- Les frais de gestion calculés au réel. Pour ceux-ci chaque dépense devra pouvoir répondre à une obligation de justification, avec mise en place des clés de répartition pour couvrir des charges indirectes qui soient objectives.

A la suite de quoi le droit fiscal considérera toutefois que la nature de l'activité est une vente de prestation de services, qui répond donc à une activité à caractère lucratif « *puisque cette activité est directement profitable à l'activité professionnelle de ceux-ci* »¹⁷⁸. Par conséquent les G.E. seront en principe soumis aux impôts commerciaux. Cependant comme toute association la non lucrativité des G.E. est à étudier au regard des critères de l'instruction fiscale 4H-5-06.

Le régime de T.V.A. pour les groupements d'employeurs

L'article 261 B¹⁷⁹ du code général des impôts exonère les G.E. de T.V.A. sous la double condition que :

- La facturation ne soit pas établie forfaitairement et que les opérations soient donc facturées à prix « coûtant », étant entendu par là en fonction du volume exact d'heures travaillées, et en intégrant uniquement les éléments de salaires et charges sociales afférentes, les frais de missions éventuels, et les frais de gestion et de structure établis au plus juste
- Les adhésions annuelles des membres à l'association G.E. doivent représenter un montant faible.

¹⁷⁸ Guide pratique « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs. Sport, Animation, Education Populaire », ministère des sports, ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative, en partenariat avec l'Avise, 2011, p 28

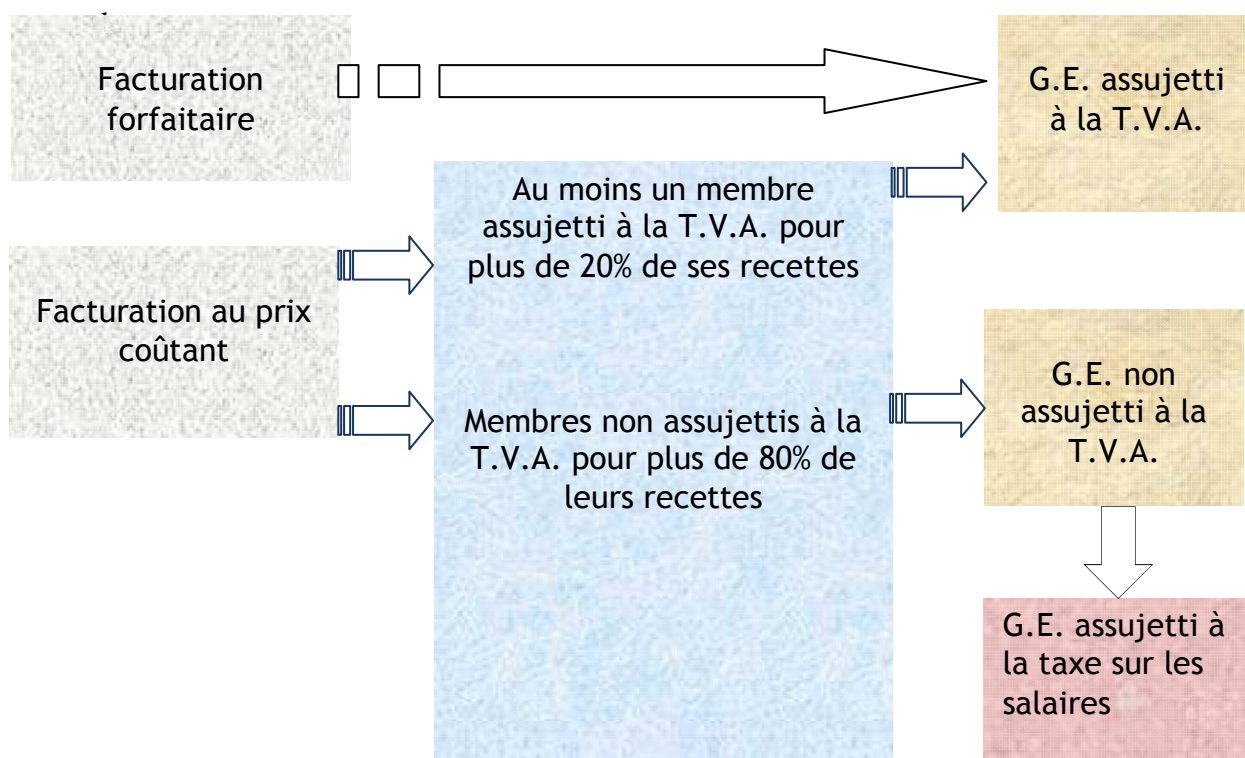
¹⁷⁹ le texte exact de cet article 261 B est : « *les services rendus à leurs adhérents par les groupements constitués par les personnes physiques ou morales exerçant une activité exonérée ou pour laquelle elles n'ont pas qualité d'assujetti, à la condition que ces services concourent directement et exclusivement à la réalisation de ces opérations exonérées ou exclues du champ d'application de la taxe et que les sommes réclamées aux adhérents correspondent à leur part leur incombant dans les dépenses communes, dont les frais de gestion et de structure font partie* ». A ce titre la réponse de l'administration fiscale du 30/07/2010 à une demande de précision du ministère des Sports et de la Jeunesse éclaire le principe d'exonération de T.V.A. : « *la doctrine administrative étend le champ de cette exonération aux mises à disposition de personnel consenties à prix coûtant à des personnes de droit public ou à des organismes sans but lucratif pour des motifs d'intérêt public ou social* », in Guide pratique « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs. Sport, Animation, Education Populaire », 2011, op.cit, p 29

Deux précisions s'ajoutent à cet éclaircissement de l'administration fiscale de 2010, reconnaissant l'exonération de T.V.A. pour les G.E. ayant des adhérents exerçant des activités à but non lucratif, ce qui concerne donc les structures associatives du secteur culturel : tout d'abord le principe de la contamination fiscale en matière de T.V.A. et ensuite le régime des subventions.

Concernant la T.V.A. en effet l'exonération ne vaut complètement que si parmi les membres du G.E. aucun n'est assujetti sur plus de 20% de ses recettes. Sinon le régime de T.V.A. s'appliquera à l'ensemble du G.E.. Enfin les subventions reçues par le G.E. au titre de ses charges de fonctionnement sont exonérées de T.V.A..

Le schéma suivant permet de synthétiser ce régime de T.V.A.¹⁸⁰ :

Figure 7 : Les différentes modalités de facturation et leurs incidences sur le régime de T.V.A.



¹⁸⁰ Guide pratique « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs. Sport, Animation, Education Populaire », 2011, op.cit, p 29

Le régime de l'impôt sur les sociétés

Les groupements d'employeurs sont normalement soumis à l'impôt sur les sociétés, au taux normal de 33.33% ou au taux réduit de 15% pour un chiffre d'affaires hors taxes inférieur à 7.63 millions d'euros (avec une part de bénéfices plafonnée à 38 120€ H.T.). Par ailleurs la provision de 10 000€ au cours d'un même exercice afin de couvrir les éventuels frais liés à la clause de responsabilité solidaire vient en déduction du bénéfice imposable.

Le choix d'une seule convention collective nationale

Le principe retenu est qu'une seule convention collective nationale (C.C.N.) doit s'appliquer à l'ensemble des membres du G.E.. Deux cas de figure se présentent alors. Soit les membres relèvent d'un même secteur d'activité et donc d'une même C.C.N., c'est celle-ci qui sera alors retenue dans le cadre du G.E.. Si cependant les membres relèvent de différentes conventions collectives, alors celle qui s'appliquera à l'ensemble des salariés du G.E. devra être celle qui :

- représente la majorité des entreprises adhérentes
- est la plus favorable pour les salariés
- représente le secteur d'activité qui constitue le plus grand nombre d'heures de mise à disposition

Cela vaut pour les G.E. multisectoriel, mais pas uniquement. En effet dans le cas du secteur culturel qui nous intéresse, il est en effet composé de nombreux codes d'activités et donc de C.C.N., et suppose donc de s'entendre dans le cas des G.E. « culture » sur l'application d'une convention unique. Dans cette configuration l'article D-1253-7 du code du travail impose de déposer une déclaration de choix de C.C.N. auprès de la D.I.R.E.C.C.T.E¹⁸¹. qui apprécie alors dans un délai d'un mois la pertinence du choix de C.C.N. effectué, compte-tenu des classifications, niveaux d'emplois et activités des membres du G.E..

¹⁸¹ Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

Synthèse de la sous-section 2 : Caractéristiques juridiques et fiscales d'un G.E.

Le G.E. est un dispositif assez récent puisqu'ayant moins de 30 ans. Il a été défini par une première de 1985, et depuis 8 ans les textes visant à assouplir son fonctionnement se succèdent. Au-delà de son objet premier qui est donc la mise à disposition de salariés auprès d'entreprises adhérentes au G.E., les textes de 2005 permettent à la fois de renforcer les droits des salariés en matière d'accès à l'épargne salariale, mais également d'élargir les missions du G.E. en lui permettant de jouer un rôle d'expertise en matière d'emploi et de ressources humaines auprès de ses membres utilisateurs. C'est également un texte récent de 2011, la loi Cherpion, qui visera à limiter ce qui constituait souvent un frein à l'usage du G.E., à savoir la limitation de la clause de solidarité des dettes au pro-rata de l'usage qui est fait du G.E. par ses utilisateurs.

En effet cette clause de solidarité est une des particularités des G.E.. Par ailleurs ils se doivent de poursuivre une activité non lucrative et n'ont donc pas le droit d'imputer davantage que leurs charges directes dans la facturation à leurs utilisateurs. Deux autres points fiscaux et sociaux sont également l'objet de nombreux débats et obstacles parfois, à savoir le régime d'assujettissement à la T.V.A. et le choix de la C.C.N.. En ce qui concerne la T.V.A., le principe veut que le G.E. n'ayant pas d'activités lucratives soit exonéré de T.V.A., sauf si l'un de ses membres est lui-même assujetti à plus de 20% de ses recettes. Auquel cas le principe de contamination fiscale prévaut et le G.E. sera assujetti. Ceci peut rapidement devenir problématique dans le secteur culturel, où nombre de structures ne sont pas assujetties et devraient donc souffrir dans la facturation de la mise à disposition, d'une T.V.A. non récupérable.

Enfin le dernier sujet délicat est celui de la C.C.N., qui doit être retenue selon les trois critères qui sont :

- La C.C.N. représentant la majorité des adhérents
- La C.C.N. la plus favorable aux salariés,
- La C.C.N. qui correspond au plus grand nombre d'heures de mise à disposition.

En fonction du choix définitif, et si le salarié travaille chez un utilisateur appliquant une autre C.C.N., des difficultés d'équité au sein du collectif de travail peuvent se poser.

Ayant défini le G.E. dans ses dimensions organisationnelles, juridiques et fiscales, nous allons à présent examiner comment cette nouvelle forme d'organisation du travail est ressentie par les salariés et les employeurs.

2-3 Avantages et inconvénients du GE du point de vue des parties prenantes

Objet organisationnel relativement non identifié, le G.E. représente pourtant une innovation permettant de répondre au double enjeu de besoin de flexibilité des entreprises et de sécurisation des trajectoires professionnelles et des conditions de travail des salariés. Il offre en effet un cadre d'emploi qui vise au plein emploi, qui doit permettre l'accroissement des compétences des salariés par la multiplication des expériences professionnelles, et permet de garantir aux entreprises l'accès à des compétences sur les temps et les coûts les plus justes par rapport à leurs besoins.

Cependant nous avons pu mettre à jour les difficultés concrètes de mise en œuvre à la fois des G.E., et la complexité des combinatoires d'emplois qu'il est nécessaire de trouver. Par conséquent nous pouvons nous demander comment les employeurs appréhendent cette nouvelle forme d'organisation du travail, et comment les salariés la vivent. Quelques recherches récentes ont été menées sur ce sujet, notamment les travaux de Berthe (2006), Zimmermann (2006), et Granier (2011), dont nous retraçons les résultats dans cette section.

Nous commencerons donc par repérer les avantages évidents que les G.E. semblent représenter pour les employeurs, puis dans un second temps nous détaillerons les inconvénients qu'il semble y avoir pour eux à fonctionner sur un tel dispositif. Enfin nous nous intéresserons aux points de vue des salariés, et reprendrons les efforts de typologie qui ont été faits pour décrire leurs attitudes face au G.E..

2-3-1 Le point de vue des entreprises sur les intérêts à adhérer à un groupement d'employeurs

Au-delà de l'objectif « affiché » qui est de proposer un modèle de l'emploi offrant des perspectives de flexicurité, les entreprises bénéficient de nombreux avantages à adhérer à un G.E.. Nous évoquons l'idée d'objectif affiché car même si adhérer à un G.E. relève d'une démarche en quelque sorte militante, le G.E. étant sous une forme associative, donc relevant de l'économie sociale et solidaire, même si l'ensemble des adhérents partagent une même idée du développement du territoire, une même envie de fidéliser l'emploi et d'attirer les compétences, nous admettons d'emblée, que le G.E. répond également à des enjeux en termes d'emplois plus simplement instrumentaux, tels que la simplification des procédures administratives, l'apport d'expertises R.H., l'accès à des viviers de recrutement.....

Les principaux apports en matière d'entreprise concerne l'organisation du travail, notamment la gestion des temps, l'accès à des compétences spécifiques, à des avantages financiers, le cadrage juridique de l'activité, et enfin des opportunités de développement de la structure, ainsi que l'accès à une expertise R.H. détenue par le G.E..

Tableau 20 : Les avantages du G.E. pour les entreprises, les parties prenantes et le territoire, les institutionnels¹⁸²

Parties prenantes	Avantages du G.E.
Entreprises	<p><u>Organisation du travail</u></p> <p>Répondre aux variations d'activité (travail saisonnier)</p> <p>Permettre le recours occasionnels à de l'appoint de main d'œuvre</p> <p>Répondre à des besoins de travailleurs à temps partiel</p> <p><u>Compétences</u></p> <p>Bénéficier des effets d'expérience des salariés</p> <p>Elargir la palette de compétences disponibles, profiter de salariés qualifiés que l'entreprise, seule, ne pourrait recruter</p> <p>Fidéliser ou attirer des compétences sur le territoire</p> <p><u>Dimension financière</u></p> <p>Bénéficier des coûts salariaux qui sont fonction de l'utilisation effective de la main-d'œuvre</p> <p>Accéder à des dispositifs d'aides à l'emploi</p> <p><u>Dimension juridique</u></p> <p>Régulariser le délicat problème du travail non déclaré dans les associations</p> <p>Placer la gestion sociale dans le cadre d'une convention collective</p> <p><u>Développement de la structure</u></p> <p>Contribuer au maintien des postes dans une structure</p> <p>Offrir des opportunités de développement des P.M.E. (commercial à temps partagé)</p> <p>Accroître les échanges entre entreprises</p> <p><u>Expertise G.E.</u></p> <p>Faciliter la gestion de l'emploi, notamment sa dimension réglementaire</p> <p>Profiter de l'expertise du G.E. en matière de R.H., notamment en matière de recrutement</p>
Territoire- Institutionnels	<p>Maintenir et créer de l'emploi sur un territoire</p> <p>Renforcer le projet de territoire</p> <p>Structurer des filières</p> <p>Développer des perspectives de recrutement</p> <p>Contribuer au développement des P.M.E.</p> <p>S'inscrire dans une politique durable de l'emploi</p>

¹⁸² D'après (suppression et ajouts de certains items) Berthe B, Gury N., (2006), *Travailler dans un groupement d'employeurs*, Presses universitaires de Rennes, p 22,

Guide pratique « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs. Sport, Animation, Education Populaire », ministère des sports, ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative, en partenariat avec l'Avisé, 2011, pp 14-16

Cromarias A., (2009), « Un dispositif sectoriel de flexicurité : le sport en auvergne », congrès A.G.R.H., pp 12-13

Par ailleurs Berthe B (2006) s'appuie sur les travaux de Everaere C. (1999)¹⁸³ pour préciser que le groupement d'employeurs permet de pallier certains des inconvénients de la flexibilité quantitative, tels qu'ils ont pu être mis en évidence dans les travaux de Everaere. Celui-ci évoquait notamment les six difficultés suivantes :

- Prise de risque au recrutement accrue en flexibilité externe : ce risque est minimisé en situation dans G.E. car c'est celui-ci qui assume la procédure de recrutement
- Perte de repères des salariés en situation d'intérim : s'il est vrai que des salariés qui changent constamment de structures éprouvent des difficultés à trouver leurs repères à la fois spatiaux, techniques, socio-culturels et économiques, dans le cadre du groupement d'employeurs ces repères se stabilisent car le maillage leur permet de rester sur des temps longs dans les structures, et donc d'en appréhender les fonctionnements socio-techniques, les aspects matériels, de se familiariser avec la culture des structures utilisatrices...
- Difficultés d'implication du salarié, turn-over élevé, absentéisme, assujettissement de l'individu aux contraintes horaires sont des coûts de transactions que Everaere a relevé comme très élevés alors même que la flexibilité quantitative est censée amoindrir ces coûts de transactions. Le fait qu'un salarié soit en poste de façon stable, même entre plusieurs employeurs, lui permet de trouver un bon ajustement entre des logiques d'engagement et de distanciation que nous développerons ultérieurement.
- Le développement des compétences est difficile à obtenir en situation d'intérim ou de C.D.D.. Les ressources humaines de l'entreprise utilisatrice sont en effet fortement mobilisées pour gérer les flux entrants et sortants, les turn-over importants, les accidents du travail auxquels on sait que cette population est davantage soumise. Le G.E. ayant en charge le volet qualitatif de gestion de cette main-d'œuvre, et ayant pour objectif de fidéliser ses salariés, permet de garantir un accroissement des compétences de par des logiques de bilans, d'évaluation, de formation qui se mettent en place. Le temps de cet investissement lui revient, représentant une forme d'externalisation d'une partie de la politique R.H., externalisation qui peut être particulièrement salvatrice pour de très

¹⁸³ Everaere C. (1999), « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1999

petites structures qui n'ont pas les moyens de développer une approche R.H. globale, cohérente et qualitative.

- Développement de l'autonomie des salariés. Par ailleurs les salariés du G.E. connaissant bien les structures dans lesquelles ils sont mis à disposition, retrouvent au sein de ces structures, et parfois même de façon plus importante que dans des situations de supervisions classiques, une capacité d'autonomie, de prise d'initiative, qui permet de résoudre un certain nombre de situations de travail qui n'étaient pas forcément incluses initialement dans leurs missions.
- Enfin le dernier avantage présenté par Berthe B (2006) en matière de G.E., est que ces derniers, en maintenant des interactions plus denses avec leurs salariés, contribuent à créer un environnement au sein duquel la confiance peut s'établir entre ces salariés, les adhérents et le G.E.. Or l'auteur précise que cette confiance est essentielle à l'efficacité de l'organisation (Baudry 1991), qu'elle permet d'obtenir des efforts de la part des salariés (Berthe B., 2001), qu'elle favorise « *la coordination des comportements dans l'espace où l'incitation et l'autorité ne peuvent pas tout régir* » (Baudry, 1994), ce qui s'applique particulièrement aux G.E. de par la nature tripartite de cette relation contractuelle. « *La confiance est étroitement liée à un processus d'apprentissage, elle est vérifiable, réversible, évolutive, cumulative et repose souvent sur des engagements implicites. (...°) elle existe par la répétition des interactions (...dont) ...le développement de la parole avec la hiérarchie. (...) C'est un construit qui va de pair avec une vigilance mutuelle (Sako, 1995), et la réciprocité favorise la pérennité de la confiance (Baudry 1995) »*¹⁸⁴

Au-delà donc des avantages juridiques, financiers, technico-économiques à l'adhésion à un GE, celui-ci permet d'éviter nombre des écueils de la flexibilité quantitative, tout en offrant une solution intéressante en termes de minimisation des risques de l'emploi, de développement qualitatif de celui-ci et d'efficacité accrue du salarié en poste.

¹⁸⁴ Berthe B. (2006), op.cit., p 86

2-3-2 Les inconvénients du G.E. vus par les entreprises adhérentes

Un certain nombre de freins ont pu être identifiés concernant soit la création du G.E., soit son fonctionnement, soit ses risques financiers, ou encore la mobilisation sur le long terme de ses structures adhérentes.

Le guide pratique pour les groupements d'employeurs associatifs classe les freins en cinq catégories : des freins psychologiques, politiques, des freins méthodologiques, économiques et structurels. Ces freins portent essentiellement sur le point de vue des entreprises utilisatrices ou du G.E. en tant qu'employeur.

Tableau 21 : Les freins au G.E. du point de vue des structures¹⁸⁵

Freins à la création d'un G.E.	
Freins psychologiques	Perte d'identité Manque de culture commune Perte de la fonction d'employeur Concurrence entre structures
Freins politiques	Difficulté de gouvernance du G.E. Cohérence du projet de G.E. Projet de filière/versus besoins individuels d'emplois
Freins économiques	Fonds de roulement Coût de l'emploi Solidarité des dettes
Freins structurels	Mixité fiscale Difficulté d'identification des aides possibles Difficulté à repérer les ressources
Freins méthodologiques	Gestion d'une nouvelle structure Gestion de l'emploi pour les primo-employeurs Complémentarité des structures et maillages d'emplois possibles

Cromarias A. (2009) précise également, concernant les freins économiques, le problème du modèle économique du G.E. qui recourt souvent aux emplois aidés, au même titre que les entreprises utilisatrices, ce qui pose la question de la pérennisation de ces emplois à moyen

¹⁸⁵ Guide pratique « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs. Sport, Animation, Education Populaire », ministère des sports, ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative, en partenariat avec l'Avise, 2011, p 36

terme.¹⁸⁶ Par ailleurs la création même de ces G.E. lui semble conditionnée par la présence ou non d'initiateurs et de développeurs du projet qui sont réellement convaincus de la nécessité de trouver une alternative à la précarité de l'emploi, et souhaitent mettre en place un mode de flexicurité. Si ces initiateurs sont porteurs de valeurs telles que la solidarité, la dimension sociale des projets, elle émet un doute sur le fait que l'ensemble des entreprises utilisatrices se positionnent sur les mêmes revendications.

Un certain nombre d'entre elles utilisent le G.E. par effet d'opportunité, y voyant surtout le moyen à la fois d'accéder à des aides à l'emploi¹⁸⁷, et de bénéficier d'un soutien et d'une expertise dans la gestion sociale et logistique de leurs effectifs, dans une vision du G.E. comme prestation externalisée plus que comme nouvelle structuration permettant une flexicurité. Enfin elle souligne encore deux points négatifs : tout d'abord la difficulté à faire vivre des G.E. dits « macro-territoriaux », qui ambitionneraient d'être des leviers de structuration de l'emploi d'un secteur d'activité sur le territoire. En effet la prise en compte des distances, le faible nombre de salariés concernés par cette relation d'emplois supposent de revoir à la baisse les ambitions affichées de ce type de G.E., au point que certains imaginent « relocaliser » leur ancrage en « essaimant » et en développant des antennes locales, garantissant de retrouver de la proximité géographique et relationnelle avec les adhérents sur une zone correspondant plutôt à un bassin d'emplois. Enfin cette question de l'éloignement entraîne également un coût pour les G.E., puisque Cromarias souligne le poids des frais de déplacement sur des territoires ruraux, avec des maillages entre adhérents relativement éloignés.

Nous aménagerons cette classification en développant un raisonnement sur la base d'une distinction des freins en variables technico-économiques et socio-politiques. Par ailleurs, au travers des informations recueillies dans le cadre de notre méthodologie ce schéma pourra être complété de nouveaux éléments.

Si nous avons donc pu identifier les arguments avancés d'un point de vue organisationnel pour expliquer les difficultés de mise en place des G.E., il nous importe à présent de considérer le point de vue des salariés vivant une relation d'emploi au sein au sein d'un G.E..

2-3-3 Etre salarié dans un G.E. : entre salariés contraints et salariés « sublimes » ?

¹⁸⁶ Cromarias Op cit. (2009) , pp 14-15

¹⁸⁷ Certaines aides à l'emploi sont attribuées sont réserves de la mise en place de logiques mutualisées, cf notre première partie, chapitre 1, section 1

Plusieurs études ont été menées, permettant de définir les particularités de la relation d'emploi dans un G.E., du point de vue des salariés, et leurs impacts sur leur appréciation de l'emploi.

Nous avons repéré notamment quatre sources traitant directement du rapport des salariés au G.E., ainsi que des travaux relatifs aux conséquences de la flexibilité quantitative sur les individus. Il s'agit notamment des apports de Everaere C (1999), Zimmermann B (2006), Granier (2011), Berthe B (2006).

Nous commencerons par une synthèse proposée par les ministères des sports, de l'éducation nationale, de la Vie Associative, reprenant les principaux arguments relevés au sein des G.E. par des intervenants professionnels les accompagnants régulièrement.

Tableau 22 : Les avantages du groupement d'employeur du point de vue des salariés

Les avantages d'un G.E. du point de vue des salariés ¹⁸⁸	
Salariés	<p><u>Enjeux matériels, technico-économiques</u></p> <p>Garanties financières Percevoir une rémunération régulière Coût des déplacements pris en charge</p> <p>Stabilité de l'emploi Un seul contrat et un seul statut salarial Sécurité et stabilité : consolider par un contrat en C.D.I.</p> <p>Temps de travail Consolider le temps de travail : compléter les heures et/ou aller vers un temps plein Garantir la complémentarité des créneaux horaires Travailler le juste temps en fonction de ses choix personnel d'articulation vie privée/vie professionnelle</p> <p>Logistique Prise en charge des formalités administratives, Simplification, lisibilité avec un seul employeur</p> <p><u>Enjeux en terme de contenu et de relation au poste</u></p> <p>Intérêt carrière Faciliter l'accès à la formation Favoriser le projet professionnel Accompagner son projet de vie Accroître des compétences par l'élargissement des tâches Développer un réseau professionnel</p> <p>Impact poste Moins de monotonie des tâches Moins d'emprise/sa hiérarchie</p> <p>Engagement Distanciation/son travail</p>

Les arguments avancés dans cette synthèse ne se présentaient pas initialement de cette façon. Nous avons regroupés ceux-ci par thème, de façon à permettre une comparaison plus facile avec les autres auteurs que nous allons étudier. Ce tableau reprend par ailleurs une simple liste, le travail ébauché dans le guide n'ayant pas vocation à classer les arguments par ordre

¹⁸⁸ Guide pratique « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs. Sport, Animation, Education Populaire », ministère des sports, ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative, en partenariat avec l'Avise, 2011, p 16

d'importance pour les salariés. Il s'agit donc dans un premier temps d'un repérage, que nous utiliserons afin de savoir si ces éléments sont redondants ou non avec les autres approches.

Nous remarquons toutefois que deux catégories se dégagent, que nous pourrions rapprocher des facteurs intrinsèques et extrinsèques de Herzberg F. (1957).¹⁸⁹

En effet une première série d'avantages du G.E. pour les salariés se situe sur une dimension matérielle, technique ou économique : nous y positionnerons donc les aspects :

- garanties financières,
- stabilité de l'emploi,
- temps de travail
- logistique

Une autre catégorie regroupe plutôt les aspects de contenu et de relation aux postes :

- intérêt carrière,
- impact poste,
- engagement

Nous aborderons ensuite simultanément deux autres approches qui recourent aux catégories socio-professionnelles pour expliquer les attitudes de salariés face aux groupements d'employeurs, il s'agira des travaux de Zimmermann (2006)¹⁹⁰ et Granier (2011).

Zimmermann (2006 a) fait tout d'abord un distinguo entre les salariés les moins qualifiés, opérateurs/ouvriers, employés (O.E.), et les techniciens, agents de maîtrise (T.A.M.) et cadres.

Pour les premiers d'entre eux, les O.E., le G.E. représente une opportunité de capitalisation des expériences, ce que Berthe B. (2006, pp 54-56) reprend également en se référant à la théorie du capital humain (Becker, 1975) pour justifier de l'accroissement de l'employabilité des salariés rendu possible par la variété des expériences et compétences acquises grâce au G.E..

¹⁸⁹ Herzberg F., Mausner B., Peterson R. O., Capwell D. F., (1957), *Job attitudes, a review of research and opinion*, Pittsburgh, Psychological service of Pittsburgh,, in Louart P. (2002), "Maslow, Herzberg et les théories de contenu motivationnel", CLAREE-IAE USTL

¹⁹⁰ Zimmermann B. (2006 a), « Les groupements d'employeurs, la sécurité dans la flexibilité ? », *Sociologie du travail*, n° 48, 2006. 1-16

Zimmermann B. (2006 b), « Dire la flexibilité. Entre performance et implication de soi », *Mots. Les langages du politique* (en ligne), 2006, mis en ligne le 01 novembre 2008, consulté le 18/06/2013. URL : <http://mots.revues.org/814>

Zimmermann parle ainsi de structuration-consolidation des parcours, ce qui correspond totalement à un des objectifs affichés de la flexicurité. En revanche ces individus aux qualifications les plus faibles subissent des contraintes fortes de maillages horaires (en terme de vacances, de planning au mois), ainsi qu'une flexibilité salariale (moins d'accès aux différents avantages financiers des autres salariés) dont ils perçoivent les inconvénients. Globalement ces salariés considèrent le temps partagé comme une « *contrainte supplémentaire qui pèse sur le travail et la vie privée (...). Et ils insistent fortement sur les conséquences de ce temps partagé sur la sphère domestique* ». (Zimmermann, 2006 a, p 9).

Enfin c'est au sein de cette catégorie socio-professionnelle que l'on rencontre des cas de diversité d'activités les plus importants, tels que un chauffeur de transport scolaire qui devient poissonnier l'été, une opératrice en conditionnement parfum l'hiver et conditionnement poulet l'été, un vendeur de kayak qui opère ensuite comme conseiller-formation, ou encore un opérateur en sports nautiques déployant des compétences de commercial en agro-alimentaire....même si l'auteur précise que ces configurations restent peu nombreuses, il est évident qu'elles ne représentent pas l'idéal de l'emploi type, stable, mono-employeur auquel aspirent particulièrement ces salariés peu qualifiés....

A l'inverse les T.A.M. vivent selon Zimmermann le G.E. plus favorablement, ils y trouvent notamment une plus grande autonomie dans le travail, une possibilité de distanciation à son travail qu'ils apprécient particulièrement. Le rapport au temps partagé, l'appropriation du dispositif G.E. serait donc « *sociologiquement distribué* », selon l'auteur. (Zimmermann, 2006a, p 9). De fait le cadrage temporel n'est pas le même, puisque ces populations qualifiées sont plutôt positionnées sur un maillage à la journée ou à la semaine. En revanche les plannings y sont bien davantage en flux tendus entre les structures, ce qui amènent les salariés à estimer qu'il faut être « *super-organisés* » (Zimmermann, 2006a, p 9).

Ces caractéristiques conduisent l'auteur à proposer une typologie inspirée des catégories de salariés de l'intérim (Faure-Guichard, 1999, p 1), et qui décline de l'intérim d'insertion, de transition et de profession. Zimmermann, en croisant donc les variables G.E. subi ou choisi, et projection professionnelle à court ou long terme, obtient la typologie suivante :

Typologie des relations des salariés au G.E. selon Zimmermann (2006a)

Salariés G.E. « contrainte » : il s'agit d'un emploi subi et vécu comme une contrainte

Salariés G.E. « convertis » : ils n'avaient pas choisi cette configuration salariale au départ, mais ils y trouvent des avantages, en terme de capitalisation d'expériences, et surtout de tremplin, type période d'essai, pour évoluer vers un emploi à temps plein chez un seul employeur. Ils ressentent une certaine latitude d'action dans la façon d'occuper leur emploi.

Salariés G.E. voulu et assumé : ils ont parfois quitté un C.D.I. pour opter vers un emploi au sein d'un G.E.. Il s'agit pour eux d'un véritable choix professionnel, sur le moyen et long terme, leur permettant d'assumer de nouveaux choix horaires, de trouver une plus forte autonomie, une plus grande latitude d'action. Ces salariés sont dans la catégorie T.A.M. et disposent d'une expertise recherchée. .

En complément de cette classification Zimmermann précise que cependant, pour tous les salariés, se pose la question de la reconnaissance sociale. En effet le G.E. est une forme atypique d'emploi, dans un entre-deux juridique qui n'est, ni la forme stable du C.D.I., ni l'intérim, et qui est donc très peu identifiée. Les salariés, particulièrement ceux qui ont besoin de reconnaissance par le travail et le statut social, déclarent manquer d'une « validation sociale » de leur situation par leur entourage. La précarité ne serait ainsi pas, selon Zimmermann, le seul fait de conditions matérielles, contractuelles objectives, elle serait aussi la conséquence d'une forme de « *déni de reconnaissance sociale* » (Zimmermann, 2006a, p8).

Dans cette relation d'emploi triangulaire le salarié ne serait donc pas un salarié comme un autre, tant de par les difficultés d'identification et de validation de cette situation d'emploi par l'extérieur, que par la confusion dans laquelle se sent également le salarié lui-même quand il s'agit de définir précisément quelles sont les répartitions de rôles et subordination, entre l'entreprise utilisatrice et le G.E.. Si, pour ce qui concerne la réalisation du travail, il est clair que l'interlocuteur identifié est le hiérarchique opérationnel de l'entreprise utilisatrice, les attributions sont beaucoup moins claires, aux yeux des salariés de G.E., pour ce qui relève de la formation, des décisions salariales, de l'octroi des congés...

Enfin Zimmermann éclaire la relation au sein des G.E. d'un autre triptyque, qui serait le rapport entre la performance et l'engagement de soi, la distanciation, et le vide collectif, qui sont trois conséquences inhérentes à la construction juridique même du GE.

Performance et engagement de soi tout d'abord, parce que ce dispositif qui permet la flexicurité, est aussi une structure de flexibilité quantitative et qualitative, dont une des caractéristiques identifiées est de placer les individus dans des injonctions contradictoires (Sennet R, 2000). Autant le salarié peut y déployer davantage d'autonomie, autant on attend aussi de lui adaptabilité, capacités organisationnelles, et une très bonne gestion du temps. De plus les situations d'inégales distributions d'accès à l'autonomie ont déjà été repérées comme caractéristiques des formes flexibles de travail. Cela dépend en effet des capacités de chacun, associées aux caractéristiques de situations (Périlleux, 2001). « *Appréhender la subordination à travers la forme sociologique de l'interaction comme le suggère Georg Simmel (Simmel 1999, pp165) amène à considérer simultanément les « formes de l'organisation objective » et les différences qualitatives personnelles entre les hommes (Simmel, 1999, p 253), en d'autres termes les capacités différentielles des personnes à mobiliser les arguments, les informations et les objets pertinents dans une situation donnée* ». (Zimmermann B, 2006a, p 12).

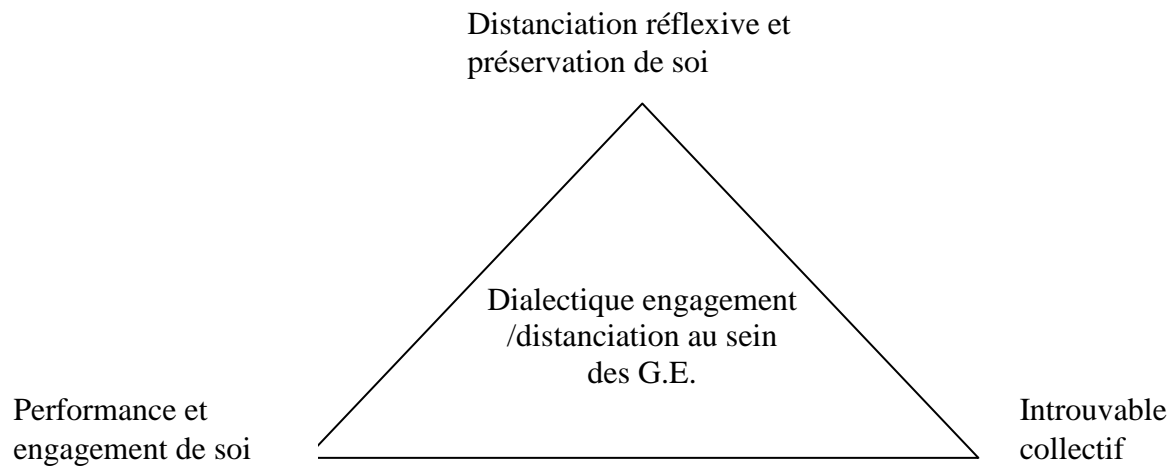
A ces différences dans les modes d'accès à l'autonomie s'ajoutent donc des différences dans le mode d'engagement de soi. L'auteur parle de faire comme « *ce qui se limite à la mise en place d'un protocole* », mais évoque l'agir de la façon suivante : « *l'agir n'est pas seulement l'activité de travail mais; sinon plus, la façon dont le salarié s'implique et construit subjectivement son rapport au travail et à l'entreprise* ». Or l'engagement de soi dans la flexibilité peut également se traduire par l'effacement de soi au nom d'injonctions d'adaptabilité (Sennet 2000). Zimmermann (2006) évoque également cette contrainte dans laquelle se trouvent les salariés flexibles et qui les amène à hiérarchiser eux-mêmes les différentes directives qu'ils peuvent recevoir de divers employeurs.

Si engagement de soi, pouvant aller jusqu'au don de soi, sont donc spécifiques des formes flexibles d'organisation du travail, un second « bloc » de variables qui les caractérisent est donc la *distanciation réflexive et la préservation de soi*. En effet en situation de temps partagé, on observe que les salariés parviennent à établir un équilibre entre injonction d'engagement et préservation de leur sphère privée. La situation de multi-employeurs (un seul employeur contractuellement dans un G.E. mais plusieurs entreprises utilisatrices) permet en effet de prendre de la distance, de relativiser les situations rencontrées, et des « tactiques de préservation

de soi » se mettent en œuvre. Cette distanciation contrôlée permet par ailleurs une réflexion, une prise de recul sur l'activité. Un équilibre se met donc en place entre « l'impératif de s'investir » et le fait de « *s'imposer de savoir prendre de la distance* » (Zimmermann, 2006b, p 8). Le temps partagé pouvant donc être associé selon Zimmermann (2006 b) à une forte individuation du travail, les salariés soulignent également les fortes difficultés d'intégration au collectif qu'ils rencontrent.

Cette *absence de sentiment d'appartenance au collectif*, le caractère flou de celui-ci rendent difficiles ou impossibles l'inscription des parcours des individus au sein de ce collectif. Le collectif existe par opposition au monde privé ou domestique en tant qu'espace de socialisation de l'individu ou de coordination interpersonnelle, mais il s'agit d'un espace flou, aux contours mal voire non identifiés. Ce collectif est à géométrie variable, identifié tantôt au G.E., tantôt à l'entreprise dans laquelle le travail est réalisé, tantôt à l'ensemble des salariés du G.E. mis à disposition d'une même entreprise, ou encore à l'équipe de travail » (Zimmermann, 2006b, p 10). Cette force ou cette faiblesse du lien est liée à la fragmentation et la discontinuité, ainsi que la durée de la présence dans une entreprise. Autrement dit un salarié de G.E. s'identifiera pourtant d'autant plus à une entreprise utilisatrice et non au G.E. qu'il y passera beaucoup de temps. Par ailleurs au sein des très petites entreprises utilisatrices, tous les employeurs ne sont pas enclins à déployer les dispositifs d'intégration des salariés de G.E., mais bien plutôt à resserrer leurs modes de contrôle de l'activité autour de l'atteinte des résultats. Enfin le G.E. lui-même ne pallie pas toujours à cette représentation du collectif. Juridiquement d'abord parce que le seuil de 50 salariés pour qu'un comité d'entreprise soit présent y est rarement atteint. Ensuite parce qu'il n'a pas toujours les moyens humains de déployer les outils intégrateurs et de suivi personnalisé des salariés (formation, évaluation..), ni de mobiliser ceux-ci sur des événements fédérateurs et/ou festifs spécifiques au G.E..

Figure 8: Dialectique engagement /distanciation au sein d'un groupement d'employeur.



L'approche de Zimmermann distingue à la fois des points de divergence entre catégorie socio-professionnelle sur certains aspects de la relation d'emploi dans le G.E., et par ailleurs définit des difficultés communes à chacun telles que nous venons de les décrire. Les travaux de Granier F (2011) renforcent cette idée de modes d'appropriation différents selon les C.S.P..

Posant la question de la pertinence des G.E. comme mode de réponse à la précarité ou au contraire comme préfiguration du délitement des identités au travail, il repère lui aussi que les employées/ouvriers ne vivent pas le G.E. de la même façon que les populations plus qualifiées de T.A.M..

Pour les premiers le G.E. remplit très clairement la fonction de barrage à la précarité, via l'accès facilité à un C.D.I., l'accroissement des compétences rendue possible par la diversité des situations de travail, et par les actions de formation engagées au sein des G.E., actions vécues très positivement par ces salariés. Globalement l'employabilité du salarié s'en trouve améliorée. Ces personnes acceptent plutôt favorablement le G.E. comme période probatoire pour aller vers un temps plein avec un seul employeur, lequel reste la forme d'emploi idéale recherchée par ces derniers.

En revanche cette catégorie vit un délitement de son identité au travail, (Sainsaulieu 1988, Dubar 2002), les salariés vivant à la fois des difficultés d'intégration et d'acculturation importantes dans les collectifs de travail (nous sommes le plus souvent en contexte de très petites entreprises), et par ailleurs ayant dû mal à s'identifier au G.E. en tant qu'employeur. La référence en terme de situation de travail reste, pour ces salariés, le hiérarchique direct opérationnel, donc

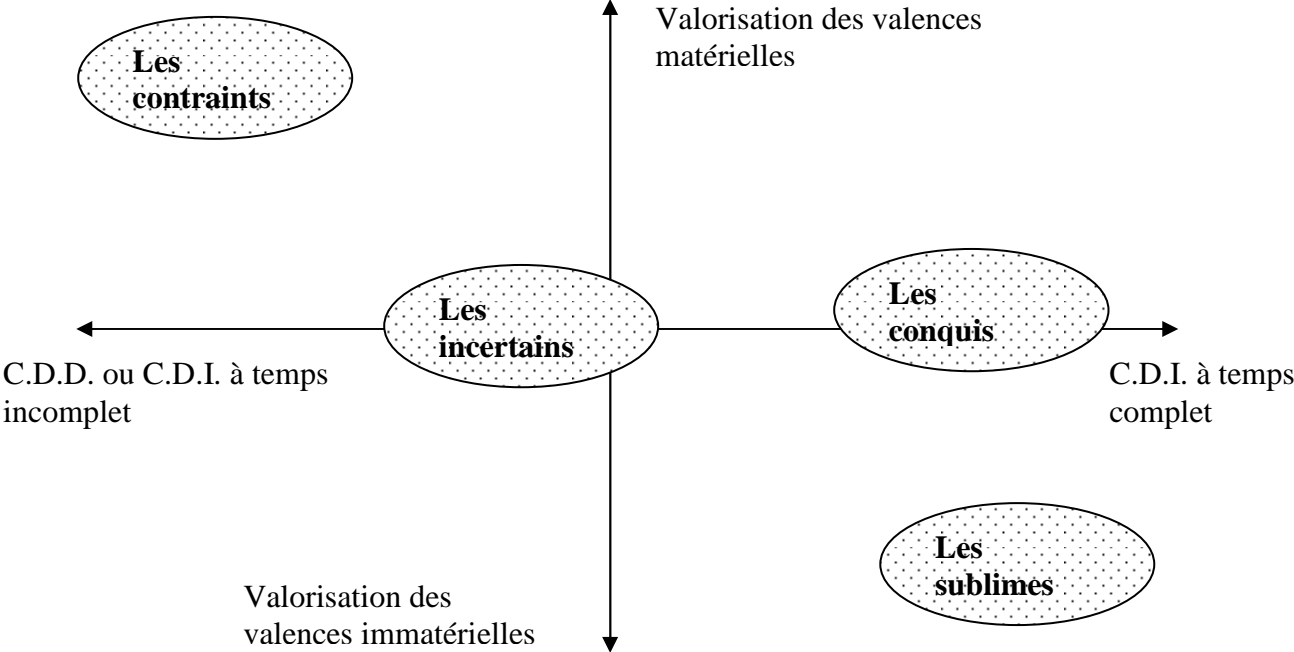
la structure adhérente, alors que pour autant cette entreprise ne contribuera que peu à la définition des ces conditions d'emplois en terme de salaire, de formation, de pratiques d'évaluation. De plus il n'existe que très peu de dispositifs réglementaires formels de la représentation des salariés, les C.E., de par les seuils d'effectifs rarement atteints, étant très peu nombreux au sein des G.E.. Granier (2011) précise que dans ce contexte de faiblesse du collectif et du lien social, la constitution de l'identité au travail reposera essentiellement sur l'image de soi (Tap 1980), et sur la trajectoire individuelle du salarié.

A l'inverse les T.A.M. et cadres, population plus qualifiée donc, vivent le G.E. comme un temps partiel choisi, en vue de mieux articuler temps professionnel et temps personnel. L'auteur souligne également l'écart de capital culturel et économique dont disposent ces cadres expérimentés par rapport aux employés/ouvriers. Les résultats sont similaires à ceux de Zimmermann, puisque Granier vérifie également que ces T.A.M./cadres apprécient le G.E. pour la plus forte autonomie que celui-ci autorise en termes de contenu de poste, de variété des missions, une indépendance plus grande par rapport à des contextes hiérarchiques standards. Ils sont en cela proche du modèle affinitaire de Sainsaulieu (1977). Pour eux l'utilité et le besoin du collectif sont moins prégnants. Ils trouvent même dans ce dispositif l'intérêt d'une forme de distanciation au travail, de même que Zimmermann (2006a, 2006b) en avait fait le constat.

A partir de ces constats Granier établit la typologie suivante en matière de positionnement des salariés vis-à-vis d'un G.E.¹⁹¹ :

¹⁹¹ Granier F. (2011), « Les groupements d'employeurs : Innovations sociales face à la précarité ou préfiguration d'un délitement des identités au travail ? », p 10

Figure 9 : Typologie de Granier quant aux positionnements des salariés vis-à-vis d'un Groupement d'employeur



Nous indiquons dans le détail quelles sont les caractéristiques de ces positionnements dans le tableau suivant :

Tableau 23 : Les typologies de salariés face au G.E. selon Granier F.

Typologie	Caractéristiques des salariés ¹⁹²
Les contraints	Qualifications modestes, victimes d'une fin de contrat, venant de l'intérim ou d'emplois aidés. Recherchent une stabilisation de leur emploi en vue de construire un projet de vie. L'emploi partiel, même à forte contrainte de temps et d'éloignement est acceptable car vécu comme une première étape vers l'emploi à temps plein. Pour l'heure ils n'ont pas de projet et l'horizon professionnel et personnel est limité
Les incertains	Ont obtenu un temps plein ou quasi plein par leur engagement professionnel. L'accroissement des compétences via le G.E. leur paraît faible /contraintes horaires et/ou trajets. Le G.E. est un espace de transition avant d'atteindre un temps plein mono-employeur auquel ils aspirent.
Les conquis	Perçoivent les avantages d'emplois multiples. N'envisagent pas de travailler pour un seul employeur. Apprécient la diversité des tâches, l'«anti-routine», la multiplication des apprentissages, l'intégration dans des collectifs de travail multiples. Si une qualification est validée, elle scellera d'autant plus leur adhésion aux logiques de G.E.
Les sublimes (inspiré de Gazier 1992)	Niveau de qualification élevé, soit par formation initiale soit par développement de compétences in situ, et capital relationnel important pour les plus âgés. Ils auraient pu choisir une orientation vers une profession libérale ou l'entrepreneuriat, mais le G.E. leur permet de trouver un meilleur équilibre familial ou personnel. Ils sont attachés à une grande liberté d'exercice professionnel qu'ils retrouvent dans le G.E..

Si cette typologie rejoint les travaux de Zimmermann sur la possibilité de scinder les visions que les salariés ont d'un G.E. selon une découpe catégorielle, une troisième recherche menée par Berthe B. (2006)¹⁹³ complète par la notion d'âge les liens établis par C.S.P..

Dans le cadre d'une approche interdisciplinaire, Berthe B réalise avec d'autres chercheurs une étude sur trois types de G.E. en Bretagne : monosectoriel (agricole pour 90% d'entre eux), G.E.I.Q. et multi-sectoriel. Au total 6 G.E. seront investigués au travers d'un questionnaire de 82 questions, avec un taux de retour des questionnaires de 21%. Les résultats en matière de représentations du G.E. par les salariés reprennent le découpage avantages / inconvénients.

¹⁹² d'après Granier F. op. cit. p 10

¹⁹³ Berthe B., « Les salariés des G.E.gagnants ou perdants ? », pp 47-72, in Berthe B (2006) (sous la direction de), *Travailler dans un groupement d'employeurs*, Presses Universitaires de Rennes

Tableau 24 : Avantages du G.E. selon les salariés¹⁹⁴

	Le coeur	Première périphérie	Seconde périphérie
G.E.	Services du G.E. ¹⁹⁵ Aménagement temps de travail (A.T.T.)		
Stabilité	Avoir un C.D.I., une stabilité de l'emploi	Enrichissement des compétences	
Eviter la routine	Diversité/tâches Diversité/collègues	Polyvalence	Enrichissement des compétences
Capital humain	Adaptation Enrichissement des compétences	Diversité des tâches	
Distanciation	Recul-retrait	Diversité /collègues	Diversité des tâches

La lecture du tableau se fait suivant les colonnes qui représentent donc d'abord le cœur de l'argumentation, puis les éléments pouvant venir appuyer, compléter le discours.

Ce tableau reprend les arguments énoncés soit dans le guide des G.E. (2010), soit dans les approches de Zimmermann (2006) et Granier (2011). Cependant les corrélations établies de par les traitements statistiques effectués sur cette enquête complète le découpage par C.S.P. de la façon suivante :

Tableau 25 : Tableau des avantages d'un G.E. pour les salariés, par sexe, âge, C.S.P.

Avantages	Sur-représentation	Sexe	Age	CSP
G.E.	Services du G.E.	Femmes		Ouvriers qualifiés
	A.T.T.		20-40	Employés
Stabilité	Avoir un C.D.I., une stabilité de l'emploi	Femmes	40-65	
Capital humain	Enrichissement des compétences par la diversité des expériences	Hommes	20-40	T.A.M.
Distanciation	Recul-retrait-indépendance			Cadres ingénieurs

¹⁹⁴ Tableau présenté dans Berthe B (2006), p49

¹⁹⁵ Par « services du G.E. » l'auteur signifie l'écoute et la disponibilité du G.E., la simplification des procédures (fiches de paie, frais de déplacement), l'unicité de l'interlocuteur...

Nous retrouvons les cadres et ingénieurs comme population trouvant avantageusement dans le G.E. la possibilité d'une relation d'emploi offrant une distanciation à son travail.

Les employés /ouvriers sont également dans ces résultats centrés sur l'amélioration de conditions matérielles de l'emploi, notamment temporelles : importance des services du G.E. pour les femmes et de l'A.T.T. pour les 20-40 ans.

Enfin les femmes de +40 ans recherchent avant tout un C.D.I. et une stabilité, tandis que ce sont les hommes en phase de capitalisation d'expérience (20-40), plus qualifiés (T.A.M.) qui apprécient particulièrement l'enrichissement de leurs compétences et donc l'accroissement de leur employabilité qu'offre ainsi le G.E..

La typologie établie par B. Berthe¹⁹⁶ est donc la suivante, elle se découpe selon les deux axes : G.E. subi ou choisi et préférence entre un C.D.I. en G.E. ou dans une seule entreprise ?

Choix : Le fait de travailler dans un G.E. a-t-il été un choix délibéré de votre part ?

Préférence : Préférez-vous un C.D.I. dans un G.E. à un C.D.I. dans une seule entreprise ?

Tableau 26 : Typologie des salariés dans un G.E. selon Berthe (2006)

Préférence C.D.I. en G.E.	Oui	Non	Total
Choix délibéré			
Oui-G.E. choisi	25 salariés	10 salariés	35
	NOYAU DUR	LES DECUS	
Non- G.E. subi	9 salariés	23 salariés	32
	LES CONVERTIS	PAR DEFAUT	
Total	34	33	67
	29 salariés	15 salariés	
	Grands Gagnants	Grands Perdants	

On observe tout d'abord à la fois autant de « G.E. choisi » que de « G.E. subi » et autant de préférence pour « C.D.I. en G.E. » que pour « C.D.I. dans une seule entreprise ».

Parmi les choix « G.E. choisi », 71% constituent le noyau dur, 29% ont été déçus et opteraient pour un « C.D.I. en entreprise unique ».

¹⁹⁶ Berthe B., « Les salariés des G.E. gagnants ou perdants ? », pp 47-72, in Berthe B (2006) (sous la direction de), *Travailler dans un groupement d'employeurs*, Presses Universitaires de Rennes, p 60

Parmi les «G.E. subi », la même proportion de salariés (72%) reste à défaut, et n'a donc pas été convertie (28% de convertis).

Dans presque les ¾ des cas donc, l'attitude initiale /G.E. reste la même et seuls ¼ ou un peu plus des salariés modifient leur regard sur le G.E..

Berthe précise que les grands gagnants sont 48% (29 salariés) soit à la fois ceux qui appartiennent au noyau dur et aux convertis et qui trouvent plus d'avantages que d'inconvénients à travailler dans un G.E.. Les grands perdants sont les « défauts » et déçus », voient plus d'inconvénients aux G.E. que d'avantages, et sont 25% (15 salariés).

La synthèse de cette étude expose ensuite en détail les inconvénients énumérés par l'auteur. Nous reprenons le tableau des résultats (Berthe B. 2006, p 61) mais en établissant des catégories afin de le rendre plus lisible et comparable aux données obtenues par ailleurs.

Tableau 27 : Synthèse des inconvénients d'un GE pour les salariés selon Berthe, 2006

Catégorie		Inconvénients	Nbre citations	
		Non réponse	14	80
		aucun	6	66%
Conditions technico-économiques	Organisation	Réadaptation – organisation	15	
	Conditions salariales	Pas les mêmes avantages /rémunération	13	
		Problèmes de paiement	8	
	I.R.P. ¹⁹⁷	Pas les mêmes avantages que d'autres salariés	13	
	Conditions temporelles	Congés	9	
		Discontinuité horaire	6	
	Conditions de travail	Fatigue- pression	8	
	Conditions matérielles	Trajet	8	
Dimension relationnelle	Intégration	Mal considéré, problèmes d'intégration	16	21
	Absence de collectif et lien social	Pas de contacts avec les autres salariés du G.E.	5	17%
Compétences-poste	Carrière	Pas de perspective d'évolution	13	20
	Hétérarchie ¹⁹⁸	Avoir plusieurs hiérarchies	7	16%
Total			141	

¹⁹⁷ I.R.P. : instances représentatives du personnel

¹⁹⁸ Par référence aux travaux de sociologues (Rorive 2005) et juristes (Chauchard, Hardy-Dubernet (dir), 2003) signalant une caractéristiques des relations de travail en réseaux ou en temps partagé, à savoir le fait que le salarié dépende de plusieurs hiérarchies, donc ordres et injonctions de différents horizons, et qu'il se retrouve de fait en position d'arbitrer et de hiérarchiser lui-même ces différents ordres. In Berthe B (2006), p 63

Aux vues du regroupement d'items que nous avons effectué, nous pouvons apprécier que les inconvénients cités par les salariés sont essentiellement d'ordre matériel, temporel, économiques pour les 2/3 des réponses: horaires coupés, faible choix des congés payés, perte de temps de trajet, manque de représentation par les instances représentatives du personnel (pas de C.E. en G.E.).

Les arguments se répartissent ensuite entre un manque de considération, de reconnaissance sociale et de lien social, signalant notamment le fait que leur statut n'est pas identifiable à l'extérieur, et qu'ils ne sentent appartenir ni au noyau dur des salariés d'une entreprise, ni véritablement au G.E. par manque de contact avec les autres salariés du G.E..

Enfin les obstacles en terme de faiblesse de politique d'évolution des compétences et de problèmes d'hétérarchie n'arrivent qu'en dernière position, indiquant bien que ce qui est attendu en premier d'un G.E., notamment pour les salariés faiblement qualifiés, ce sont des éléments de stabilisation de l'emploi, et d'amélioration de leurs relations à la sphère domestique.

Du fait donc de cette dialectique engagement/distanciation, mais aussi de par la situation particulière dans laquelle se retrouvent les salariés vivant une forme de flexibilité, à savoir une possibilité de marge accrue, mais aussi un risque de dispersion, de perte de repères, et la nécessité de hiérarchiser eux-mêmes les injonctions entre les différents employeurs, un rapport contractuel et donc de subordination différent du rapport dual classique et induisant une triangulation des rapports (Sobczac 2003, Supiot 1999, Ragalia 2006, Berns et al 2007)), rapport mis en évidence par les analyses juridiques de la relation d'emploi au sein du G.E., et sachant que beaucoup de structures utilisatrices n'ont que très peu de dispositifs et de procédures de gestion formalisées, *le G.E. devient dans ce cadre une instance d'ajustements et de négociations informels, un lieu de la « culture de l'arrangement » (Zimmermann, 2006a, 2006b) puisque son bon fonctionnement dépendra de fait des dispositions à la coopération de chacun et du climat de confiance qui pourra y régner.*

Dans ce contexte le G.E. doit, au travers de l'action de son représentant ou de son directeur salarié s'il existe, veiller à mettre en place les dispositions suivantes, visant à la fois à améliorer la situation objective d'emploi dans ses aspects matériels, la trajectoire de carrière du salarié, et d'autre part consolider le collectif. Le responsable d'un G.E. pourra ainsi :

- ***Contribuer à l'évolution des compétences*** et à la consolidation du parcours des salariés au travers de dispositifs de formation, et d'évaluation, lesquels représentent également des investissements de forme (Thévenot L., 1986)

- ***Développer la dimension relationnelle*** avec les adhérents, mais aussi avec les salariés. Avec les premiers il s'agira de veiller à maintenir des relations de confiance et de proximité qui facilitent les arrangements en termes de « services rendus » et qui autorisent donc souplesse et adaptation à des situations particulières, au-delà des contrats et mises à disposition mis en place (par exemple s'entendre pour exceptionnellement sur une durée déterminée, positionner un salarié davantage sur une structure par rapport à une autre...).

Avec les salariés le développement de temps de rencontres, manifestations, événements entre eux, les adhérents et le G.E., devra permettre de renforcer le lien social, de contribuer à forger un collectif, et de développer un sentiment d'appartenance au G.E. toujours délicat à établir.

- ***Enfin le G.E. a vocation à être clairement un médiateur*** (Xhaufclair V., Pichault F. 2007, Zimmermann 2006a, 2006 b), un tiers (Xhaufclair V., Pichault F. 2010), notion que nous développerons par la suite, facilitant la mise en place des transactions, autant qu'il en garantit ensuite la respect, permettant ainsi de sortir des logiques de « *bricolage institutionnel* », lesquels aboutissent certes parfois à des « *compromis sociaux socialement responsables* », mais parfois aussi à des agencements « *déséquilibrés et non durables* ». (Xhaufclair V., Pichault F. 2010, p 2).

Zimmermann observe ainsi qu'il n'y a pas nécessairement conflictualité entre les logiques du G.E., des adhérents et des salariés, mais bien plutôt coexistence de registres, d'univers, d'ordre de grandeur différents, s'appuyant en cela sur les approches de la théorie des grandeurs, et repérant que la question qui est posée au G.E. est bien de contribuer à la construction d'une légitimité partagée, à partir d'ordre de grandeurs différents.

Ainsi dans ses résultats Zimmermann (2006b) constate que les registres lexicaux définissent quatre classes de discours, lesquelles révèlent à la fois l'existence :

- de « monde domestique » plutôt spécifique des employés/ouvriers, et qui sont attachés aux incidences matérielles, temporelles et spatiales du G.E. sur leur sphère privée,

- mais aussi l'existence d'une sphère plus « institutionnelle », constituée des entrepreneurs et des fondateurs du G.E..
- les salariés cadres se retrouvent eux dans deux classes caractéristiques des registres de l'action et de la subjectivation.

La distinction opérée sur l'incidence des capacités propres des individus à se saisir de dispositifs flexibles est donc confirmée. Zimmermann évoque même l'importance du capital culturel et social dans la façon dont les salariés s'approprient ou non une relation d'emploi tripartite telle que celle du G.E.

Synthèse section 2-3

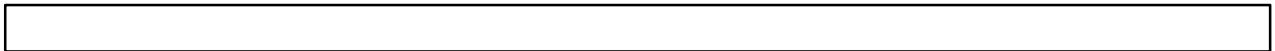
Avantages et inconvénients du GE du point de vue des parties prenantes

Le G.E. présente un certain nombre d'avantages pour les entreprises, parmi lesquels l'acquisition de compétences spécifiques pour des volumes partiels, liés à la saisonnalité de leur activité ou non. Ceci est la garantie pour les entreprises de rémunérer ces compétences au plus près des besoins de l'activité, et de contribuer ainsi au développement de leur structure. Par ailleurs le G.E. leur permet aussi une forme d'externalisation à la fois des aspects administratifs de la gestion de cet emploi, et leur garantit de bénéficier d'une expertise en matière de recrutement et de gestion des ressources humaines en général. Ils redoutent plutôt dans l'adhésion à un G.E. des difficultés d'ordre psychologique, telles que le sentiment de perte de pouvoir de l'employeur, le risque de différences culturelles fortes ou de concurrence entre les structures utilisatrices. Ils peuvent y voir également des freins politiques dans la gouvernance délicate de ce G.E., ou encore en redouter le coût économique lié à la nécessaire refacturation des frais de gestion du G.E.. La clause de solidarité des dettes, le régime de T.V.A. ou encore le choix de la C.C.N. peuvent là encore constituer des obstacles. Mais ce sont surtout les difficultés méthodologiques liées à la délicate mise en place des combinatoires d'emplois qui peuvent freiner les entreprises dans le choix de cette forme d'organisation du travail.

Pour les salariés, le G.E. présente à la fois des intérêts de nature technico-économiques, tels que la garantie de rémunération, d'emploi, un temps de travail complet, ou presque, et la prise en charge des aspects logistiques, notamment liés aux déplacements. En termes de contenus de postes, le G.E. est également une excellente occasion de multiplier ses expériences professionnelles et donc d'accroître ses compétences, tout en évitant l'installation de routines au sein des entreprises. Le G.E. peut donc être vécu comme permettant un nouveau rapport à son travail, plus varié, mais avec lequel le salarié pourrait également entretenir une juste « distance » s'il le souhaite. Bien que les auteurs soulignent également des inconvénients de nature technico-économiques tels que des conditions horaires plus difficiles, des conditions de travail induisant plus de fatigue et de pression, des déplacements, la carence d'instances représentatives du personnel, ou encore un accès inégal aux évolutions salariales et même professionnelles, ce sont bien plutôt les dimensions relationnelles qui semblent difficilement vécues.

Le rapport à une hiérarchie plurielle est ainsi délicat, et Zimmermann souligne la dialectique « engagement /distanciation » spécifique des G.E.. Partagées entre un « introuvable collectif » et

donc des difficultés d'intégration, l'envie de s'engager et de développer une performance, et la possibilité qu'offre le G.E. de garder une certaine distance souhaitée et une forme de préservation de soi, les configurations possibles des attitudes des salariés face au G.E. varient, allant de la posture contrainte, à une attitude incertaine, ou bien des salariés conquis ou encore « sublimes », tels que définis par Granier (2011). Aux vues des travaux de Zimmermann et Berthe (2006), la définition de ces attitudes vis-à-vis du G.E. serait liée à des variables de niveaux de qualification, ainsi qu'à l'âge et au sexe. Ainsi par exemple les cadres « seniors » se retrouveraient facilement dans cette possible distanciation qu'offre le G.E., les T.A.M. entre 20 et 40 ans dans la recherche de l'accumulation de leur capital humain par la multiplication des expériences professionnelles, et les femmes seraient intéressées par les possibilités de temps partiel et par la stabilité statutaire qu'offre le G.E..



2-4 Les G.E. dans le secteur culturel : contexte, état des lieux et typologies

Nous venons de décrire les avantages et inconvénients des G.E. pour les employeurs et pour les salariés, afin de mieux comprendre en quoi les difficultés rencontrées et/ou opportunités pourraient heurter davantage ou non les modes d'organisation, et les formes d'implication au travail que nous pouvons rencontrer dans les structures associatives de musiques actuelles.

Après avoir abordé donc les éléments nous permettant d'appréhender la compatibilité ou non des G.E. avec les structures culturelles associatives, nous allons tenter de comprendre en quoi un groupement d'employeurs pourrait ou non répondre aux problématiques de l'emploi culturel, cela dans une première section. Puis nous décrirons les G.E. existants d'ores et déjà dans ce secteur d'activité afin de repérer leur taille, leur spécialité, leur mode de financement, et le type de postes qu'ils parviennent à créer au travers des combinatoires d'emploi.

2-4-1- Le G.E. du secteur culturel : une réponse aux problématiques d'emploi culturel ?

La production culturelle a cette particularité d'être une activité de prototype (Menger 2002, Sagot-Duvaurox 2008), à forte incertitude, elle réalise en effet des spectacles, œuvres, dont on ne peut savoir à l'avance comment ils seront reçus par le public. Il s'agit d'un processus avant tout artistique, créatif, à fortes dimensions symboliques et affectives. Le consensus qui se dégagera d'une œuvre, associé à des caractéristiques matérielles (Sagot-Duvaurox 2008), contribuera à forger le niveau de valeur – monétaire et symbolique - de cette production. Par conséquent ces biens et services ne sauraient s'inscrire dans un schéma économique marchand réduit à une offre et à une demande.

Pour réduire cette incertitude liée intrinsèquement à la nature de l'activité, différentes stratégies sont observables¹⁹⁹ : de l'externalisation du risque et du coût humain par le régime de l'intermittence (Menger 2002, Henry 2007), à des mouvements de concentration d'entreprises²⁰⁰, dans le domaine de l'édition, du livre, du C.D., mais aussi du spectacle vivant, il n'est qu'à relever en la matière le développement de structures telles que Live Nation Entertainment, qui offrent un modèle à 360° par absorption des phases amont et aval de la filière musique. Cette dernière stratégie de concentration répond également à des modifications majeures sur le marché de la musique depuis le début des années 2000 et le développement du numérique. Un

¹⁹⁹ Henry P (2007); « La mutualisation des emplois dans le secteur artistique et culturel », journée A.R.S.E.C, 24/10/2007

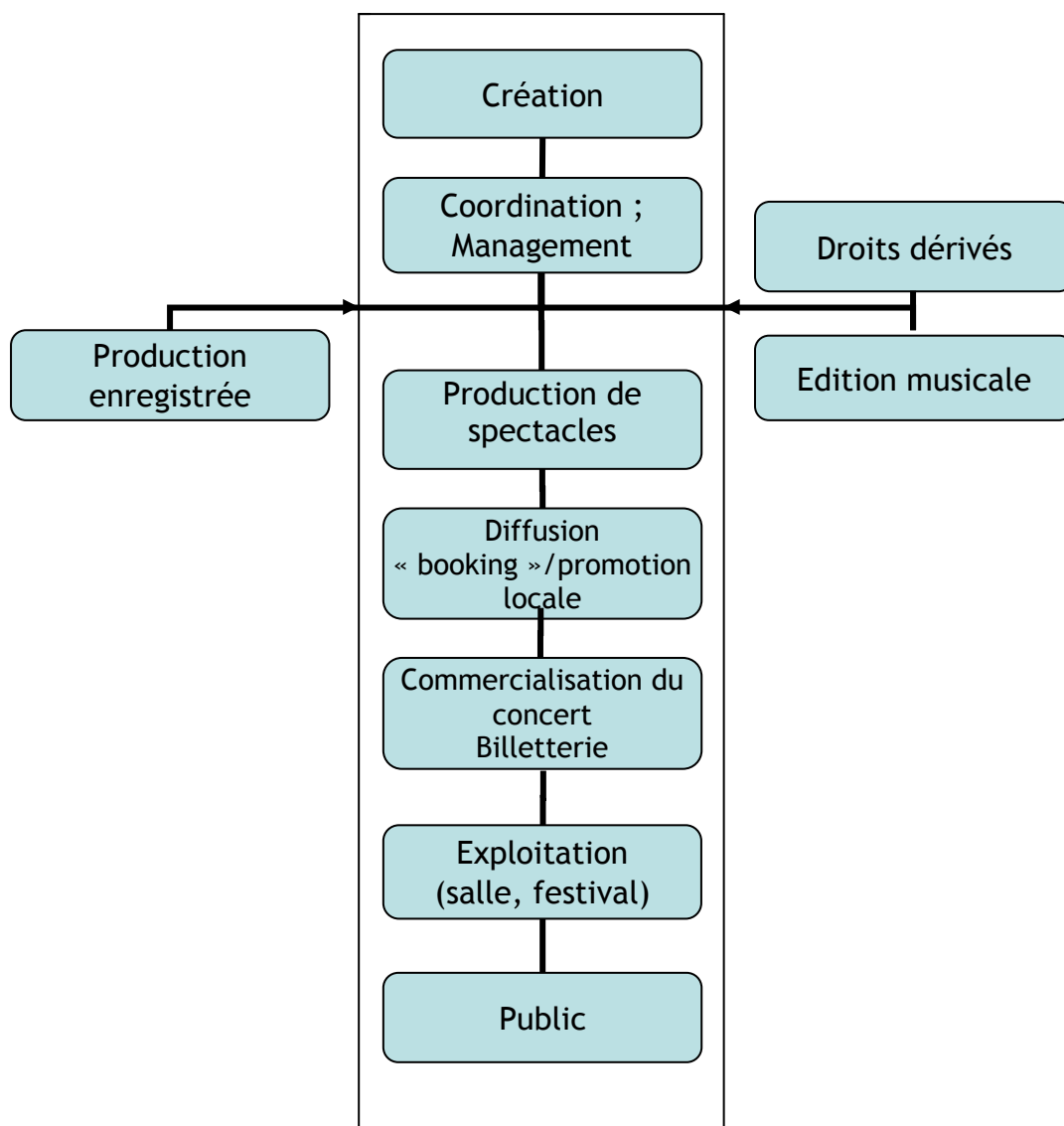
²⁰⁰ Guibert G., Sagot-Duvaurox D., Le Rendu-Lizée C. Kaiser M., (2011), « Cartographie du spectacle vivant : le cas des musiques actuelles », D.E.P.S., Ministère de la Culture et de la Communication, novembre 2011

déplacement des sources de revenus s'est en effet opéré, de la production et diffusion phonographique classique, vers les spectacles. Le public ayant modifié ses habitudes en direction d'un accès gratuit à la musique, les auteurs se retournent sur le spectacle vivant pour assurer une rémunération.

Par voie de conséquence il devient difficile de dégager suffisamment de marges pour pérenniser l'activité, quand on se situe sur des segments de la filière qui sont de facto en décroissance ou en situation non marchande, il en est ainsi particulièrement de la filière du disque en France, mais aussi à une moindre échelle de la diffusion en salles dont toute une frange en musiques actuelles poursuit également un objectif de découverte, d'émergence, s'apparentant ainsi à des missions d'utilité sociale, supposant des investissements financiers dédiés à ces missions de découvert.

Le schéma suivant reprend les acteurs de la filière musiques actuelles et explicite bien les enjeux que celle-ci rencontre.

Figure 10 : L'organisation de la filière musiques actuelles²⁰¹



Maîtriser l'ensemble de la chaîne, de la création à la diffusion, permet de préserver des marges de négociation garantissant la pérennité de l'activité, mais ne correspond pas à l'ensemble du modèle et des acteurs en présence, puisqu'une autre particularité du secteur culturel en France, et nous pointerons plus particulièrement sur les musiques actuelles, est d'être constitué d'organisations très différentes dans leur forme juridique autant que dans leurs objectifs.

²⁰¹ Guibert G., Sagot-Duvaurox D., Le Rendu-Lizée C. Kaiser M., (2011), « Cartographie du spectacle vivant : le cas des musiques actuelles », D.E.P.S., Ministère de la Culture et de la Communication, novembre 2011, p 22

Définies comme « monde du milieu » entre des organisations marchandes, publiques et marginales, les structures de musiques actuelles sont essentiellement constituées d'associations pour ce qui est des activités de la diffusion, alors que les S.A.R.L. sont plus présentes sur les organisateurs de tournées, les labels. Elles ont en commun la faiblesse de leurs effectifs (3 à 7 salariés en moyenne), et disposent de salariés hautement qualifiés, que leur formation ne prémunit pas toujours contre des rémunérations faibles, des durée de contrat en temps partiel, même si la situation tend à s'améliorer au moins dans les structures de taille moyenne (+7 salariés). Des constats sont donc posés en matière de turn-over, de conditions de travail, d'usure et de démotivation, de difficultés dans les trajectoires de carrière, mais aussi en matière de prévention des départs en retraite, la première génération de « bâtisseurs » commençant à partir. En dehors de ce marché interne du travail le secteur fonctionne également beaucoup avec les C.D.D., la sous-traitance, des indépendants, des auto-entrepreneurs, et bien sûr avec l'intermittence sur les métiers techniques et artistiques, bref tout un marché externe du travail largement représenté.

La question est donc de savoir si, dans ce contexte de marché, dans ce mode de production artisanale et prototypique présentant pourtant des modes de diffusion de plus en plus industrialisés (Henry P, 2007) les logiques de mutualisation peuvent être une alternative viable aux enjeux de l'emploi dans les musiques actuelles ?

Offrant un modèle de flexicurité pour les salariés, la mutualisation représente probablement un des éléments de réponses aux modifications majeures que vit le secteur. Pour Henry (2007) il faut cependant envisager un double niveau d'intervention ; « *il faut donc considérer une pluralité de niveaux pour parvenir à un dispositif permettant individualisation et solidarité : ajustements localisés et régulation plus générale de la filière avec appui des pouvoirs publics et accords professionnels* »²⁰². En effet nous avons déjà pu relever que les logiques de coopération ne se décrétaient pas, d'autant plus dans des environnements qui deviennent de plus en plus concurrentiels, et que par conséquent il faut du temps et un certain nombre de conditions pour que la mutualisation puisse trouver sa place.

Nous trouvons dans ces conditions des éléments que nous développerons ensuite mais que nous pouvons déjà énumérer, tels les problématiques de territoire dans leur dimension géographique, mais aussi interpersonnelle et artistique. En effet au-delà des difficultés liées aux distances, la

²⁰² Henry P (2007); « La mutualisation des emplois dans le secteur artistique et culturel », journée ARSEC, 24/10/2007, p 4

notion de proximité relationnelle est fondamentale. Les individus doivent non seulement se connaître et avoir des antécédents d'expériences communes, mais de plus ces relations doivent être positives, ils doivent donc chacun se choisir et s'apprécier.

Ceci est d'autant plus fort quand nous nous rapprochons de l'artistique. Au travers de la description du G.E.I.Q. Théâtre de Bordeaux, Serge Proust²⁰³ (2008) nous donne matière à comprendre les heurts entre logiques de G.E. et fonctionnement artistique. Le G.E.I.Q. peut paraître à première vue en effet une expression parfaite d'une opposition militante à un monde marchand et donner ainsi l'occasion de penser l'emploi culturel et de l'organiser différemment. Il s'agirait donc à priori du bon outil, permettant même de réactualiser, au travers du maintien d'une équipe stable de personnes, le « mythe de la troupe », lequel n'est évidemment plus compatible avec une économie de projets et un statut de l'intermittence.

Pour autant les résultats peinent à nous convaincre qu'il s'agit bien de la « bonne forme ». Tout d'abord s'il s'agissait d'évaluer le dispositif par un taux de retour à l'emploi, alors effectivement ce serait un échec, l'objectif des salariés de ce G.E. n'étant pas forcément la stabilisation et la sécurisation. Le critère adéquat a donc été redéfini en termes de métier, à savoir « l'individu quittant le G.E.I.Q. se définit-il par son métier (comédien) ou par son statut ? ». Il apparaît donc que l'enjeu consiste déjà à faire accepter la notion de métier - sinon comment parler de mutualisation - et à sortir des logiques statutaires, notamment liées à l'intermittence, si fortement revendiquées qu'elles deviennent le creuset de l'identité professionnelle de ces artistes.

Toute la difficulté consiste donc à introduire les notions de compétences quand chacun se situe encore dans une logique vocationnelle, que l'on parle de talent et non de trajectoire professionnelle, que l'on appartient à une famille et non à une organisation, partageant des liens sociaux forts, des émotions, de l'affect, des intuitions et non des règles et des procédures. Sans aller dans la caricature formelle de ce qu'est un G.E., il n'empêche que celui-ci introduit, de facto, une régulation formelle de l'action, un tiers, un arbitrage, propose de nouvelles conventions pour l'action collective, laquelle n'est plus dans les formes de grandeurs revendiquées par les artistes. D'une activité dont on considère qu'elle nécessite LEGITIMEMENT dévotion, temps, engagement total, flexibilité et adaptabilité, il s'agit d'envisager cette dernière comme une activité parmi d'autres, transférable, mobilisant des

²⁰³ Proust S. (2008), « Qualifications manquantes et compétences implicites : le G.E.I.Q. « Théâtre » de Bordeaux

capacités, lesquelles peuvent être identifiées, valorisées, voire qualifiées. Ce sont deux mondes qui s'entrechoquent, et l'on entrevoit bien, par cet exemple, à la fois les difficultés, les tensions et les paradoxes de cette situation. Paradoxe parce que ce qui est une revendication identitaire individuelle et artistique peut donc devenir contre-productive dans la réalisation d'un modèle collectif qui pourtant, correspond aux valeurs militantes d'opposition au marchand, qui font largement place à de nombreuses incantations publiques. Il s'agit donc de l'éternelle confrontation entre l'individu et le social, et des choix politiques affichés et/ou pratiqués, que cela suppose, pas plus et pas moins dans ce secteur artistique qu'ailleurs.

Au-delà donc des combinatoires d'emplois et des aspects technico-économiques de la mutualisation, c'est donc bien dans l'ajustement socio-politique que se joue la problématique de la mutualisation : élucidation des enjeux de pouvoir, confrontation des « mondes » et capacité ou non à construire des compromis. En effet ce qui advient ce sont des confrontations de « mondes », de légitimité, entre des univers plus proche du marchand, d'autres de l'univers domestique, d'autres encore de la « cité inspirée » ou encore du monde « industriel »²⁰⁴ pour reprendre les grandeurs définies par Boltanski et Thévenot (1991). Or ce sont ces mondes qui devraient donc, dans une logique de mutualisation, coopérer, échanger, s'entraider. Les tensions sont fortes entre un « chacun pour soi » et le choix de la collaboration (Henry, 2007). La solidarité n'est probablement pas acquise une fois pour toute, elle fera l'objet de négociations et de compromis permanents, l'observation des conditions de mise en place et de fonctionnement d'un groupement d'employeurs offrant une occasion de comprendre ces mécanismes, se situant dans la droite ligne des questionnements que Xhaufclair et Pichault (2007) avancent : « *Pour que l'auto-régulation ne soit pas synonyme de non droit, comment préserver sur cette dimension inter-organisationnelle micro et émergente, de la régulation sociale ?* »

2-4-2 Etat des lieux et typologie des G.E. dans le secteur culturel

L'étude C.N.A.R. Culture de 2010

En 2010 Le Centre National de Ressources (C.N.A.R.) Culture²⁰⁵ (encore dénommé Opale) publie une étude sur les groupements d'employeurs dans le secteur culturel. Le recensement opéré alors fait apparaître 16 G.E. et 2 G.E.I.Q.. Si l'on s'intéresse plus précisément aux G.E.,

²⁰⁴ Boltanski et Thévenot, 1991

²⁰⁵ Sourisseau R., (2010), « Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles », CNAR Culture

ceux-ci totalisent alors 186.3 E.T.P.. Mais ce volume est très inégalement réparti. En effet les quatre catégories hors G.E.I.Q. créées par Opale dans ce repérage sont :

Tableau 28 : Répartition des effectifs par type de GE

Type de G.E.	Nombre de G.E.	Salariés total des G.E.	Effectif E.T.P. total des G.E.	Moyenne E.T.P./G.E.
G.E. de compagnies	6	8	7.8	1.3
G.E. écoles de musiques	2	450	152	76
G.E. musiques actuelles	3	16	13.4	4.5
G.E. pluridisciplinaires	5	14	13.5	2.7
Total	16	488	186.7	11.7

Les G.E. compagnies sont des G.E. « artistiques » regroupant des compagnies de danse, de théâtre. Les G.E. « écoles de musiques » ont comme adhérents des écoles associatives de musique et emploient des professeurs de musique. Les G.E. « musiques actuelles » n'ont comme adhérents que des structures de musiques actuelles et interviennent plutôt sur les fonctions support administratives et sur les métiers de la technique.

Les G.E. « école de musique »

Nous constatons très clairement que ce sont les G.E. « écoles de musique » qui ont les plus gros effectifs. Ce sont également parmi les plus anciens. En 2010 on en dénombre deux. Le premier G.E. est le G.E.E.M. conçu en 1999 (G.E. Ecole de Musique de Guebwiller). Il compte actuellement une centaine d'adhérents. Pour autant les professeurs de musique ne parviennent pas à l'emploi temps plein, même via ce G.E.. En effet les 140 E.T.P. correspondent pour le G.E.E.M. à 450 salariés. ***Soit une moyenne de 0.31 E.T.P. par salarié.*** Ce G.E. ne facture aucun frais de gestion à ses adhérents et perçoit une subvention de fonctionnement de 80 000€ du conseil général, ce qui amène ses recettes propres à 93%. Ce G.E. salarie pour son propre fonctionnement 1.5 E.T.P. avec 3 salariés, soit 0.25 E.T.P. en comptabilité, 0.25 E.T.P. en secrétariat et 1 E.T.P. pour la paie.

Le second G.E. « école de musique » est le G.E. E.2.M. (G.E. Entre deux Mers) situé à Créon en Gironde. Avec 6 adhérents et un démarrage en 2009 il totalise 12 E.T.P. pour 39 salariés, soit une moyenne similaire de 0.3 E.T.P./salarié. Il a été créé suite à un D.L.A. (dispositif local d'accompagnement) et bénéficie en 2010 de 20% d'aides des collectivités sur son budget. Le contexte de sa création est étonnant, puisque dans la même région, en 2007 sera créé le R.A.M.A.G.E., G.E. de musiques actuelles sur Bordeaux, dont on aurait pu imaginer qu'il pouvait également accueillir les professeurs de musique. Cela pose la question de l'articulation entre des choix sectoriels (voire des niches), et la mise en cohérence avec un schéma territorial, renvoyant aux réflexions sur la nécessité de coupler des G.P.E.C. « sites » à des G.P.E.C. territoriales.

Tableau 29 : Synthèse des G.E. « écoles de musiques » (* Perm : emploi permanent dans le G.E.)

	Date	Adhérents	E.T.P.	Perm*	Aides
G.E.E.M.	1999	+100	140	1.5	Recettes propres : 93% C.G. : Subv fonctionnement 120 000€
G.E. E.2.M.	2009	6	12	0.5	Recettes propres : 80% Aides collectivités : 20%
Total		+106	152	2	

Les G.E. « compagnies »

A l'autre extrémité du continuum « effectif » se situent les G.E. compagnies. Ils représentent un volume d'emplois faible avec 7.8 E.T.P. pour 8 salariés. Les emplois caractéristiques des mises à disposition sont des fonctions supports :

- 1 administratrice
- 1 technicien administratif
- 1 secrétariat administratif
- 1 administrateur/chargé de développement
- 2 chargés de diffusion, pour lequel d'ailleurs une « tradition » veut que sur ce type de poste on pratique une rémunération variable

- 1 chargé de production
- 1 chargé de développement /diffusion

Deux caractéristiques correspondent à ces G.E. « compagnies »: tout d'abord le temps plein y est plus fréquent (moyenne de 0.98 E.T.P./salarié du G.E.). Ensuite la polyvalence y est de mise, avec des emplois de production, diffusion et développement.

Chargé de diffusion : un emploi pas comme les autres ?

On observe cependant une particularité en matière de diffusion puisque cette activité (qui consiste à « vendre » un spectacle) est liée à l'identité artistique des compagnies. Celles-ci considèrent donc que la diffusion ne peut être assimilée à un emploi mutualisable comme un autre, et montrent notamment des réticences sur deux aspects que sont le recrutement et la rémunération.

On se choisit mutuellement...

En effet pour elles il est essentiel que le choix de la personne en charge de la diffusion reste totalement la prérogative de la compagnie, car il s'agit « *de se choisir mutuellement* »²⁰⁶, « *vendre un spectacle ce n'est pas vendre un produit comme un autre* » ... « *le métier de diffusion requiert passion et finesse. Selon moi, au-delà de la promotion d'un projet particulier, la personne doit être en mesure de vendre la compagnie en général* »²⁰⁷.

...et on partage les risques financiers....

C'est également parce que le chargé de diffusion doit faire preuve d'un engagement total envers la compagnie qu'il est difficilement mutualisable d'une part, et qu'il doit partager avec elle les risques d'autre part. Ainsi il est communément admis par les compagnies que, par nature, le salaire de chargé de diffusion doit être soumis à une part variable forte, en fonction des résultats de diffusion obtenus. Cette conception qui n'est pas toujours partagée par les chargés de diffusion eux-mêmes²⁰⁸ se heurte donc techniquement aux modes de rémunération applicables

²⁰⁶ Propos tenus par les compagnies et certains chargés de diffusion lors des « Journées nationales des Groupements d'employeurs Culture » les 10 et 11/01/2012 à Bordeaux, journées organisées à l'initiative du C.N.A.R. Culture Opale et de l'A.G.E.C. (Aquitaine groupement d'employeur Culture ex « R.A.M.A.G.E. »

²⁰⁷ Sourisseau R., (2010), « Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles », C.N.A.R. Culture, p 20

²⁰⁸ Les débats ont pu être parfois assez « houleux » à ce propos lors des journées nationales des Groupements d'employeurs Culture les 10 et 11/01/2012 à Bordeaux, op.cit.

dans les groupements d'employeurs, pose un problème d'équité interne aux compagnies, ainsi qu'au sein du G.E..

Nous retrouvons dans ces propos et revendications les ingrédients du modèle vocationnel que nous développerons ultérieurement : don à l'artistique, don de sa personne, don de son temps, don monétaire...modèle qui effectivement n'est pas le plus en phase avec les modes de coordination, formalisation et régulations requis par un G.E..

Les 6 G.E. compagnies sont les suivants, avec quelques-unes de leurs caractéristiques :

Tableau 30 : Les G.E. compagnies selon l'étude du C.N.A.R. Culture- 2010

	Date	Adhérents	E.T.P.	Perm	Aides
GECKO Avignon-84	2006	13	2	0	Région P.A.C.A.: aide au démarrage Emplois aidés Europe Conseil général
Latitudes Elbeuf-76	2004	1	1	0	Région Haute Normandie emploi aidé subv fonctionnement ressources propres 33%
G.E.C.A. Riom -63	2007	7	1.8	0	Région Auvergne Emploi aidé
Les Anonymes P.A.C.A.	2006	2	1	0	Poste A.D.A.C au démarrage
L'Arrosoir-72	2008	2	1	0	
Triplettes et cie Rennes- 35	2008	3	1	0	Région Bretagne Emplois aidés Audiens : aide à la création
Total		28	7.8	0	

Les G.E. « compagnies » ont donc pour logique le bénévolat en matière de fonctionnement du G.E., et ils correspondent essentiellement à 2 ou 3 compagnies qui se connaissent bien et se regroupent pour définir un cadre formel à un emploi commun. Tous développent l'emploi en

G.E. via des supports d'emplois aidés. Leurs ressources propres sont très faibles et certains bénéficient d'aides notamment à la création.

Les G.E. » Musiques actuelles »

Trois G.E. se sont récemment créés autour des métiers des musiques actuelles, entre 2007 et 2009. Ils représentent à eux trois 13.4 E.T.P., pour 16 salariés, soit un temps moyen sur poste de 0.84 E.T.P./salarié. Ce sont les G.E. qui, hormis les G.E. « école de musique », comprennent le plus d'emploi par G.E.. Nous y retrouvons deux types d'emplois :

- des fonctions supports :
 - directeur (1),
 - administrateur/comptable (0.5),
 - webmaster (1.5),
 - chargé de communication (1)
 - gestionnaire de réseau informatique (0.5)
 - animateur multimédia/technicien informatique (1)
 - secrétariat/comptabilité (1)
 - chargé de développement durable (1)

- des fonctions opérationnelles :
 - techniciens son et lumière (3.5),
 - professeur de musique (2.4)

On remarque donc que le volume de salariés en G.E. « musiques actuelles » est plus important que les G.E. « compagnies », mais avec un temps partiel (0.84 E.T.P./salarié) un peu plus important que dans les G.E. « compagnies » (0.98 E.T.P./salarié). D'autre part les métiers sont plus variés avec des fonctions supports plus nombreuses (56% des temps de mise à disposition), ces fonctions supports allant au-delà de l'administration/comptabilité pour inclure également les fonctions de communication/webmaster ainsi que le support informatique et un nouveau métier qui est celui de régisseur développement durable, en développement avec les problématiques environnementales des festivals.

Les fonctions opérationnelles sont celles de la technique et de l'intervention pédagogique, qui sont les cœurs de métiers (hors statut artistique intermittent) dans ces structures.

Par ailleurs les modèles économiques sur lesquels reposent ces G.E. sont très différents.

Paris Mix Group Emploi est une « émanation » d'un S.P.L., ayant donc bénéficié de la mise à disposition d'un salarié pour développer le G.E., sans que cela n'alourdisse les coûts de fonctionnement de ce G.E.. Les porteurs de projet définissent clairement le G.E. comme outil de structuration de la filière musiques du monde, en cohérence et en complément avec le S.P.L. qui est en période de croissance importante. L'objectif est également d'intégrer des jeunes en difficultés dans le cadre des emplois du G.E..

Le **R.A.M.A.G.E.** a vu le jour suite à un temps de préfiguration important, puisque avant sa création en 2007 se sont succédés des temps d'études et de concertation. Etude juridique de faisabilité²⁰⁹, étude financière²¹⁰, étude G.P.E.C.²¹¹. Des concertations ont été menées avec les partenaires institutionnels, afin d'envisager d'emblée ce G.E. comme un levier de structuration au sein des musiques actuelles dans un premier temps, puis rapidement en vue d'un élargissement à l'ensemble des activités culturelles, prenant ainsi la dimension d'un outil de gestion territoriale des emplois et des compétences. Ce G.E. est le seul à bénéficier (dans les G.E. « musiques actuelles »), d'un salarié à temps plein pour assurer sa gestion et son développement. Le troisième (historiquement d'ailleurs le premier) facteur clé de réussite de ce G.E. a été le fait qu'il ait été imaginé, proposé, initié et accompagné par le réseau des professionnels de musiques actuelles en Aquitaine qu'est le R.A.M.A.. Cela a garanti d'une part une très bonne connaissance des besoins des adhérents de ce réseau, d'autre par les conditions de la proximité relationnelle, de la confiance était déjà présentes, troisièmement le R.A.M.A. a apporté toute son expertise et sa crédibilité auprès des institutionnels, qui ont pu mesurer la légitimité du processus, enfin le R.A.M.A. a apporté concrètement deux années de mise à disposition d'un salarié afin d'assurer la préfiguration de ce G.E. (2006 et 2007).

A partir du moment où la décision de créer le G.E. fut actée par les partenaires professionnels et institutionnels, l'aide de ces derniers, et particulièrement de la région Aquitaine, a consisté à garantir sur plusieurs années le coût salarial du permanent au sein du G.E. devant assurer sa gestion administrative et son développement sur le territoire aquitain. De cette façon les

²⁰⁹ Fadheuille P., 2004

²¹⁰ Etude réalisée par E2S Conseil

²¹¹ Le Rendu-Lizée C, Guibert G., 2007, op.cit.

adhérents du G.E. n'ont pas eu à assumer les coûts supplémentaires en matière de répartition de cette charge salariale sur les mises à disposition. La problématique du surcoût de l'emploi dû au fonctionnement du G.E. a donc été évitée jusqu'à ce jour.

A ce jour le R.A.M.A.G.E. perdure mais il a pris le nom d'A.G.E.C. depuis 2009 (Aquitaine Groupement d'Employeur Culture), et a ouvert son conseil d'administration à des collègues autres que les musiques actuelles (patrimoine, E.S.S....).

L'O.P.E.P. est le « plus ancien » de ces G.E.. Il a été classé dans les « musiques actuelles » mais ses adhérents ne sont pas exclusivement dans ce champ puisque la moitié d'entre eux interviennent dans des projets interculturels, un centre régional d'initiatives pour l'art contemporain, et une association socioculturelle. Son fonctionnement est bénévole, ce qui représente un obstacle majeur à sa gestion quotidienne et à son développement. Les aides dont il bénéficie sont pour 60% des aides à l'emploi. Il est donc dans un entre-deux par rapport aux deux G.E. précédents, ne s'appuyant pas à ce jour sur un réseau ou des soutiens institutionnels. Il se donne comme projet de devenir un outil de structuration de l'emploi, mais ne bénéficie pour autant d'aucun apport financier ou de mises à dispositions permettant d'investir sur une personne en charge du développement. Cette situation vaut lors du bilan de 2010 du C.N.A.R. Culture.

Tableau 31 : Synthèse des G.E. « musiques actuelles »

	Date	Adhérents	ETP	Perm*	Aides
Paris Mix Group'emploi	2009	8	2	0	Région Ile de France : aide à la création S.P.L. Paris Mix : 1 salarié mis à disposition pour gérer et développer le G.E.
R.A.M.A.G.E	2007	2	9.4	1	Ressources Propres : 66%, subv 54% Région Aquitaine C.G. Gironde 1 salarié mis à disposition pendant 2 ans par le R.A.M.A.
O.P.E.P.	2007	6	2	0	Soutien ponctuel D.D.T.E.F.P. (4000€ en 2007 et 2008) Région Midi-Pyrénées : aides à l'emploi
Total		12	13.4	1	

Les G.E. « Pluridisciplinaires »

Ces G.E. se rapprochent des G.E. « compagnies » à plusieurs titres. Tout d'abord les salariés y sont quasiment à temps plein (14 salariés et 0.96 E.T.P./salarié en moyenne). D'autre part tous sont quasiment bénévoles dans leur fonctionnement.

Cependant ils rassemblent un nombre beaucoup plus important d'adhérents, ce qui induit des mises à disposition sur un nombre d'entreprises utilisatrices plus important, donc des emplois très « morcelés » pour les salariés du G.E.. Par ailleurs les emplois se partagent entre des fonctions de support et des fonctions opérationnelles alors que les G.E. « compagnies » ne recourent qu'à des postes de support. On observera d'ailleurs que ce sont des postes à responsabilité qui constituent l'essentiel des postes supports : 3.5E.T.P. administrateur et 1 directeur ! Enfin comme chacun des G.E. Culture ils dépendent d'aides importantes à l'emploi.

Les emplois de support : 57% des temps de mise à disposition :

- 1 Directeur
- 3.5 Administrateurs
- Comptables
- 1 Secrétaire

Les emplois opérationnels :

- 1 Technicien
- Animatrices

Tableau 32 : Synthèse des GE Pluridisciplinaires

	Date	Adhérents	ETP	Perm*	Aides
B.C.B.G. Le Havre -76	1997	20	3	0	Région Haute-Normandie, C.G.; Ville de Rouen : 50% du budget
G.E.C.A. Reims-51	2006	15	3	0	Emplois aidés C.A.E. pour les 3 C.D.I. A hauteur de 20% du budget
Gesticulateurs Redon- 35	2008	12	1.5	0.5	Equal Audiens Région Bretagne : emplois aidés et aides au fonctionnement 52% de subventions
G.E.D.A.S. Valenciennes	2001	5	2	0	C.A.F. pour 11% du budget (professionnalisation)
G.E.O.D.E.S. Forbach	2008	5	4	0	Aides à l'emploi T.P.E.
Total		57	13.5	0.5	

Vers un développement des GE culture ?

En 2010 donc les G.E. culture représentaient 16 structures, pour un total de 186.7 E.T.P. avec 488 salariés. Des journées nationales « Groupements employeurs Culture » ont été organisées le 10 et 11 janvier 2012²¹² à Bordeaux permettant de recenser ces G.E., et de tenter d'appréhender leurs besoins et leur fonctionnement. Nous avons pu participer à ces deux journées et assister aux débats et tables rondes. Les échanges ont permis de mettre en évidence les processus par lesquels les G.E. ont réussi à mettre en place leur structuration.

Le schéma émergent comme condition d'aboutissement du G.E.

Pour reprendre les étapes de structuration d'un G.E. définies par Granier (2011), (cf Figure6 : Les étapes du groupement d'employeur),

²¹² Rencontres Nationales Groupement d'Employeurs et Emplois Culturels, 10 et 11 janvier 2012, à Bordeaux, organisées par l'A.G.E.C. et Opale-C.N.A.R. Culture



Il a clairement été établi que concernant l'étape 1 ce sont les configurations « émergentes » qui parviennent à aller jusqu'au bout du processus, c'est-à-dire l'impulsion d'un G.E. soit par des « entrepreneurs » locaux (S.P.L. Paris Mix), soit par des préfigurateurs (R.A.M.A.G.E.). Par ailleurs il a été souligné la très forte volonté dont ces derniers devaient faire preuve pour parvenir à faire aboutir le projet de G.E.. Ainsi nombre d'intervenants ont affirmé que « la coopération ne se décrétait pas » et que par conséquent le scénario par lequel des institutionnels essaient d'impulser la création de G.E. ex-nihilo n'a que peu de chances de réussir. Ce fut le cas dans une région ayant impulsé la création de G.E. en proposant des aides financières, sans vraiment accompagner et expertiser les projets. L'effet d'opportunité ne se fit pas attendre avec 21 G.E. qui se sont constitués rapidement, dont 5 seulement ont perduré 4 ans après.

Des capacités économiques : un G.E. n'est pas la « mutualisation de la misère »

Il en ressort donc un second point important, qui est que la constitution d'un GE n'est pas « la création de la richesse par la mutualisation de la misère²¹³ », à savoir que sans économie réelle, sans ressources, sans moyens d'embaucher, il ne faut pas créer de G.E.. Celui-ci n'est en effet en aucun cas un remède aux difficultés économiques de pérennisation de l'emploi et d'ailleurs, sans les politiques institutionnelles d'aides à l'emploi et/ou au coût de fonctionnement, le coût d'un emploi par le G.E. est légèrement supérieur à celui d'une embauche directe, puisque ce dernier doit refacturer ses charges directes aux adhérents utilisateurs.

²¹³ Propos lors des débats des journées nationales GE Culture, Bordeaux et 10 et 11/01/2012

Des institutionnels qui répondent « présents »

Les acteurs à l'origine des G.E. ont souligné lors de ces débats la nécessité d'un soutien des institutionnels et la volonté de s'inscrire dans des logiques territoriales pour parvenir au développement du G.E.. Cette condition vaut donc pour les G.E. ayant vocation à devenir des outils de structuration de l'emploi, tels le R.A.M.A.G.E.(devenu A.G.E.C. en 2009). Cependant d'autres ont souligné leur relative autonomie vis-à-vis des logiques territoriales. Leur dépendance aux institutionnels se fait donc par l'octroi d'emplois aidés, mais non par du soutien au fonctionnement, certains revendiquant d'ailleurs très clairement le maintien du schéma bénévole dans la gestion du G.E.. Il n'empêche que tous les G.E. bénéficient de supports emplois aidés, soit nationaux, soit régionaux, soit par la voie de la professionnalisation.

Territoire et relation de proximité

Il est un fait qu'absolument TOUS les G.E. qui fonctionnent actuellement se sont constitués **d'abord** parce qu'existaient des relations d'antériorité entre un noyau dur de futurs adhérents. Qu'il s'agisse de prêt de matériel, de bénévoles, de partage de locaux, d'échanges d'informations, de mutualisation de moyens divers, de « coups de main »....absolument tous les G.E. ont cette caractéristique commune qui est que les préfigurateurs et un noyau dur de structures se connaissaient déjà, avaient bâti des relations de confiance, et souhaitaient en quelque sorte « trouver un cadre formel » pour des coopérations en terme d'emplois souvent déjà existantes. Pour certains le G.E. bénévole répondra à ce besoin, pour d'autres le G.E. partira de ce noyau dur et aura ensuite pour ambition de devenir un levier de structuration de filières et/ou de territoires (Paris Mix et R.A.M.A.G.E.). Cela signifie donc un territoire « physique » et géographique qui ne soit pas trop vaste, et également une proximité relationnelle réelle. Ces propos corroborent donc les hypothèses de liens forts (Granovetter, 1972, Burt 1992, Uzzi 1996 et 1997) dans la constitution des relations inter-organisationnelles.

Des « maillages d'emplois » réalisables : les critères technico-économiques

Enfin d'un point de vue plus technique, il est évident que ces G.E. doivent parvenir à mettre en adéquation des besoins d'emplois complémentaires sur un même territoire, et ce sur différents critères :

- la saisonnalité des activités
- la complémentarité des volumes horaires
- la distance géographique entre les différents besoins, voire à l'idéal un espace unique facilitant

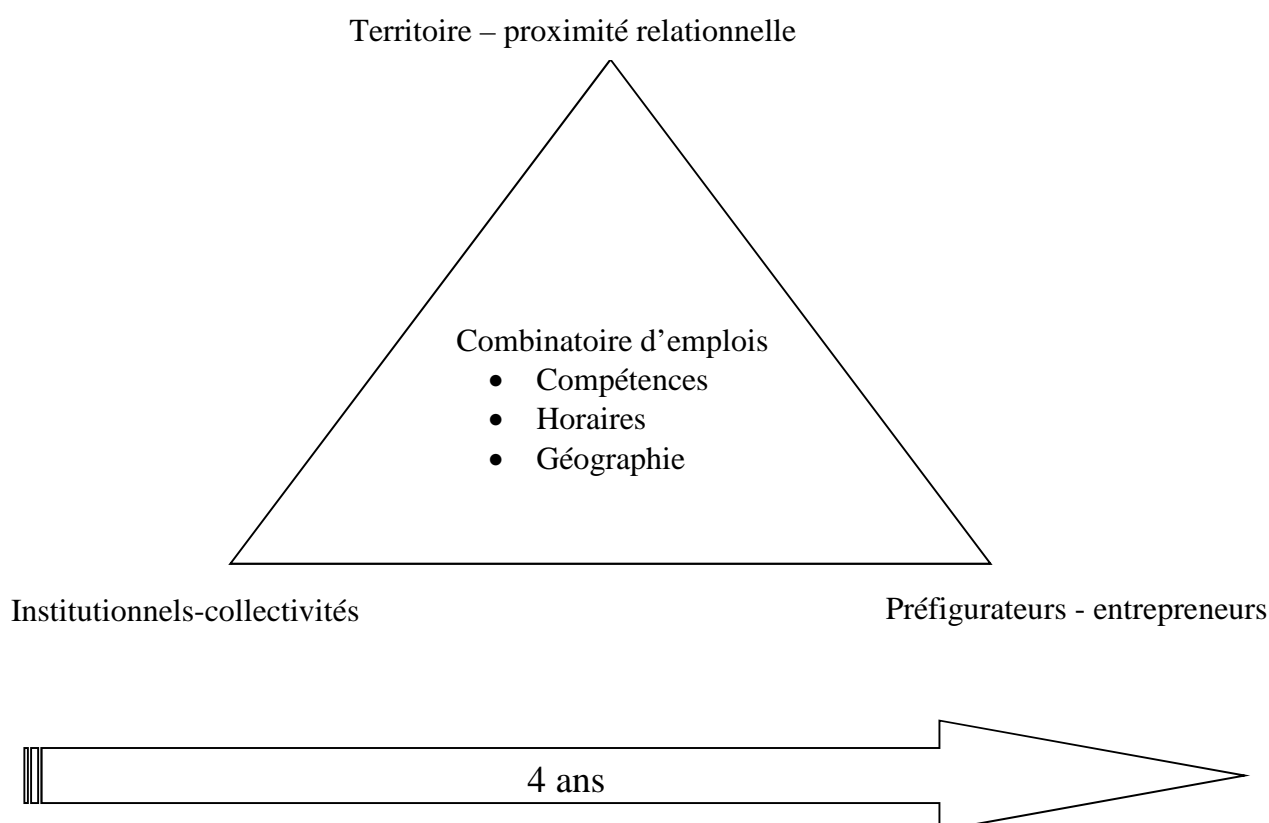
- des niveaux de qualifications similaires
- des besoins d'emplois sur des compétences présentes chez un même salarié
- des capacités économiques réelles au sein des structures adhérentes

Un temps de gestation 2 fois supérieur à celui de l'éléphant : de 4 ans en moyenne !

Soulignant l'importance de regrouper autour du projet préfigureurs ou entrepreneurs, études et expertises, et concertations avec les institutionnels, l'ensemble des G.E. s'est retrouvé autour d'une durée similaire de quatre années entre « l'idée de G.E. » et sa réalisation, soit l'écart entre une invention et une réelle innovation sociale !

Nous pouvons donc schématiser ce qui ressort de ces débats d'opérateurs et collectivités de la façon suivante :

Figure 11 : Les facteurs technico-économiques de réussite d'un GE d'après les débats des journées GE Culture 2012



Une typologie élargie

La synthèse des débats et travaux sur les G.E. Culture nous a d'ailleurs incitée à modifier la classification des G.E. telle qu'elle avait été établie par le C.N.A.R. Culture-Opale

En effet dans le recensement de 2010 les G.E. avaient été répertoriés selon les groupes suivants :

- G.E. « Compagnies »
- G.E. « Ecole de musique »
- G.E. « Musiques actuelles »
- G.E. « Pluridisciplinaires »

Ce découpage reprend un raisonnement qui suit de fait les différentes formes esthétiques du spectacle vivant et de la culture, hormis pour les G.E. « école de musique » qui regroupent les G.E. à partir d'une activité et non d'une esthétique.

Nous proposons d'aménager la typologie de la façon suivante, afin de mieux tenir compte des objectifs et des différences de fonctionnement des G.E., notamment le fait qu'ils soient sur le mode bénévole ou non. Ce nouveau regroupement donnerait les catégories suivantes :

- ***G.E. « compagnies »***, que nous maintenons parce qu'effectivement les modes d'«être ensemble », d'identification à l'activité et au projet restent très spécifiques et liés à une pratique artistique qui a une incidence certaine sur les attentes des adhérents en matière de mutualisation d'emplois. Il s'agit de « se marier », « se choisir » sur des métiers restreints tels qu'administration, diffusion, production, et avec une propension forte à la polyvalence pour les salariés mutualisés.
- ***G.E. « école de musique »***, parce qu'ils sont mono-activité, sur des emplois pédagogiques, et regroupant les effectifs les plus nombreux, même si nous avons vu que les E.T.P. étaient faibles par salarié (0.31 E.T.P.)
- ***GE « noyau solidaire »*** : ils répondent à plusieurs caractéristiques, la première étant la gestion bénévole du G.E. afin de ne pas alourdir le coût de l'emploi. La seconde est qu'ils se sont constitués à partir d'un noyau dur de structures, solides financièrement, (ce qui est le cas également pour les autres G.E.), mais qu'ils souhaitent rester dans cette dimension de 2 à 5 adhérents, de façon à ne pas dépasser le seuil de salariés au-delà duquel une

gestion bénévole ne sera plus possible en terme de volume d'activités lié à la paie et l'administration. Dans cette configuration le G.E. répond à des besoins « internes » à ces quelques structures, est surtout un outil de mise en conformité et de formalisation de pratiques de coopération déjà existantes. Le G.E. B.C.B.G. est dans cette configuration, ainsi que les « Gesticulateurs » par exemple. Les postes présents au sein de ces G.E. comprennent les fonctions administration et communication, et très à la marge des postes opérationnels tels que la technique ou l'animation.

- **G.E. « structuration filière/territoire ».** A l'inverse des G.E. « noyau solidaire » ces G.E. sont d'emblée conçus par leurs préfigureurs pour s'inscrire dans des logiques de structuration de l'emploi au sein d'une filière (musiques du monde pour Paris Mix) et/ou d'un territoire (musiques actuelles pour R.A.M.A.G.E. en 2008 devenu secteur culturel sur la région Aquitaine avec le passage en A.G.E.C.- 2009). Si la mise en place se fait de la même façon à partir d'un noyau dur d'adhérents, militants pour la mise en place de dispositifs sécurisés des trajectoires professionnelles au sein du secteur culturel, le développement se fait à une échelle plus large, de façon à devenir un outil « alternatif » au marché de l'emploi culturel, à constituer ainsi une forme de flexicurité, et à raisonner également en terme d'économies d'échelle, d'apports d'expertises RH notamment, donc aboutissant à la remise en cause de la répartition des compétences et champ d'autonomie telles qu'elles sont actuellement conçues, entre des structures très indépendantes et isolées en terme d'expertise, et le positionnement d'une structure « chapeau » dont l'impact, au-delà de la mise à disposition de salariés, se situera bien évidemment à un niveau technique évident qui est le transfert de compétences mais aussi et surtout qui questionnera les pratiques R.H., et donc les équilibres politiques aussi au sein des organisations adhérentes.

Partant de là, la question de l'ouverture des G.E. à d'autres activités, voire d'autres secteurs, sur des territoires plus larges, est directement posée du point de vue de sa pertinence d'une part et de sa faisabilité d'autre part.

C'est à ce double enjeu que ce travail de recherche tente d'apporter des réponses.

Synthèse de la section 2-4 :

Les G.E. du secteur culturel : contexte, état des lieux et typologies

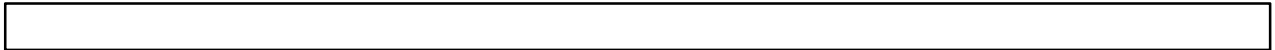
Le secteur culturel est caractérisé par une économie de prototype. En cela il doit faire face aux incertitudes qui caractérisent ses productions. Il vit donc actuellement de profonds bouleversements, du fait de la modification des modes de financement qui évoluent de plus en plus vers du financement par projets et non pour le fonctionnement, du fait de la multiplication des acteurs culturels, des phénomènes de concurrence, de la révolution numérique qui a précipité la crise de l'édition du disque... De ce fait le secteur assiste à la fois à des mouvements de dispersion (de plus en plus de très petites structures fragiles) et à des mouvements de concentration, à l'apparition de nouveaux acteurs s'inscrivant clairement dans le champ marchand, et au développement de nouveaux modèles tels le 360°. Dans ce paysage économique, l'emploi culturel est caractérisé par sa précarité, son faible volume annuel par salarié, les pratiques de multi-employeurs et de pluri-activités hors secteur culturel. Les logiques de groupements d'employeurs devraient donc, dans cette configuration, favoriser une stabilisation des emplois, améliorer les conditions de travail et conditions salariales. Pour le moins une vision « logique » des choses devrait permettre de le penser. Ce serait sans compter avec le choc que représente une organisation de l'activité par compétences, qui suppose de « compter » le travail, de le répartir, et de partager les employeurs. En effet cette organisation « rationalisée » ne correspond que peu avec la logique vocationnelle qui caractérise l'emploi culturel et qu'évoque Heinich (1996). L'objet de notre travail sera donc bien de tenter de repérer ces logiques à l'œuvre au sein des structures culturelles, en mobilisant pour cela les différentes formes de légitimité que nous décrit l'économie des conventions (Boltanski et Thévenot, 1991), et en cherchant à comprendre en quoi la confrontation de ces différentes logiques peut ou non représenter une opportunité ou un obstacle aux logiques de mutualisation de l'emploi.

Par ailleurs il nous faut garder en tête que les G.E. « culture » sont pour l'instant des quasi objets expérimentaux, puisqu'on en dénombre seulement 16 en 2010, représentant 186.3 E.T.P., pour 488 salariés. La résolution de la problématique « temps de travail parcellisé » ne semble donc pas acquise, en effet pour les G.E. « pédagogie » par exemple, le temps de travail par salarié n'est toujours que de 0.31 E.T.P.. Ces G.E. sont de très petite taille, à l'exception de deux G.E. pédagogie, qui ont chacun en moyenne 76 salariés E.T.P.. Les G.E. « musiques actuelles » recense en moyenne 4.5 E.T.P., les G.E. « compagnies » 1.3 E.T.P./G.E. et les G.E.

« pluridisciplinaires » 2.6 E.T.P.. Par ailleurs le modèle économique reste très fragile, avec pour certains un fonctionnement exclusif en supports emplois aidés (G.E. compagnies). Les postes sont surtout liés aux fonctions de support : administration, production, diffusion, notamment pour les G.E. « compagnies » et « musiques actuelles ». Ces derniers ont également des postes techniques plus nombreux.

Afin de tenir compte de ces réalités économiques, des objectifs que chaque G.E. s'assigne, nous avons proposé de modifier la typologie proposée par le C.N.A.R. Culture, et qui reposait sur un découpage par esthétique, et nous décrivons donc ces G.E. également au travers du rôle qu'ils sont amenés à jouer sur leur territoire, certains devant devenir de véritables leviers de structuration de l'emploi culturel sur ce territoire. Ainsi notre typologie serait la suivante : G.E. « compagnies », G.E. « pédagogie », G.E. « noyau dur », G.E. « structuration de l'emploi ».

Nous allons à présent clore cette section 2 par la synthèse des éléments essentiels à notre problématique, en ce qui concerne les caractéristiques des groupements d'employeurs, ainsi que les avantages et inconvénients qu'ils représentent pour les organisations et les salariés.



Synthèse de la section 2

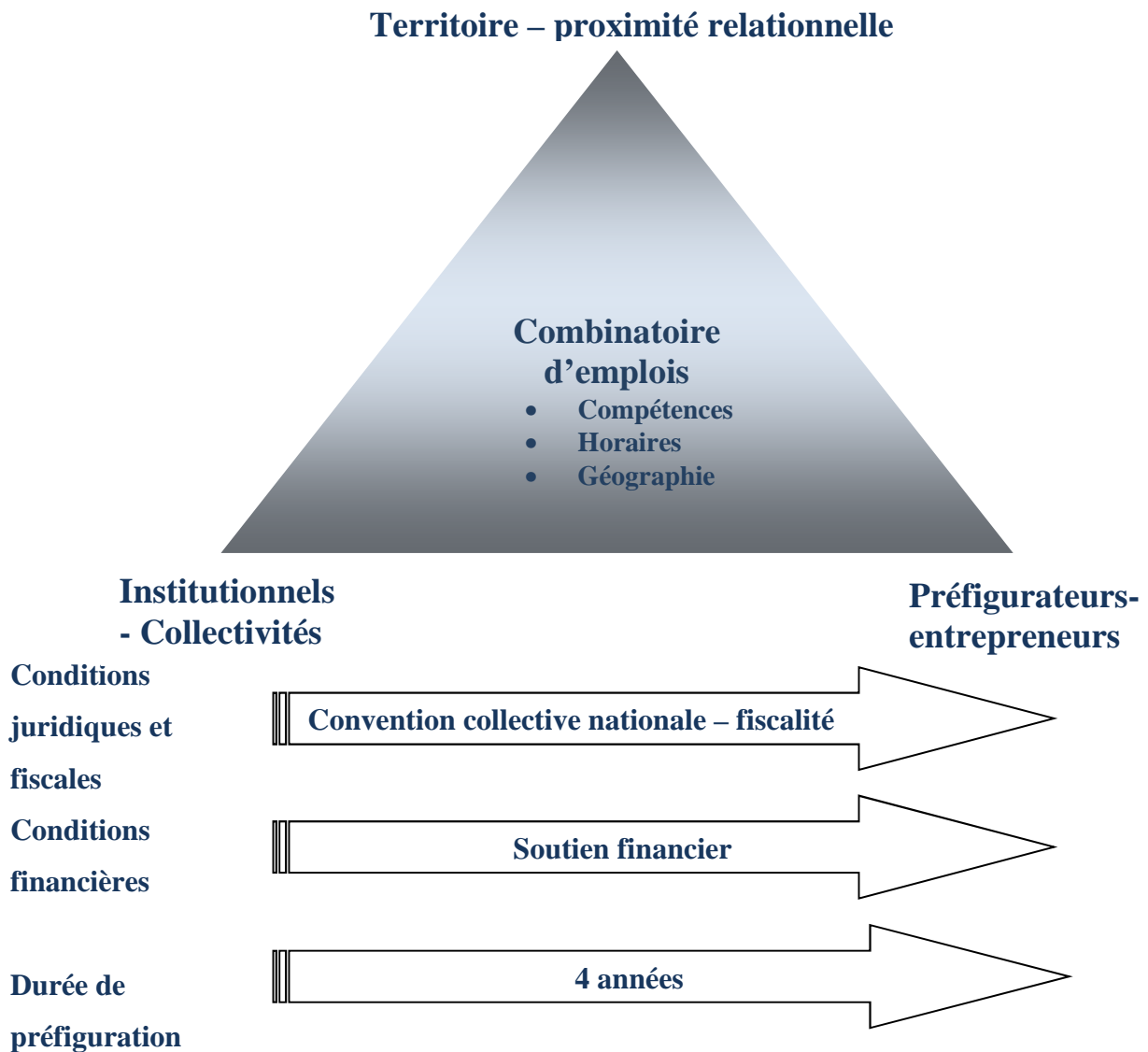
Le groupement d'employeurs comme levier de flexicurité

Les groupements d'employeurs, au nombre de 4 500, sont encore peu nombreux en France. Ils représentent un effectif de 29 000 salariés environ en 2012. Ils sont encore plus faiblement représentés **dans le secteur culturel, avec une évaluation en 2010 de 16 G.E. et 2 G.E.I.Q.** pour un total de **186.3 E.T.P.** Il s'agit donc encore d'un modèle très marginal de l'organisation de l'emploi culturel, voire d'une forme d'expérimentation, puisqu'alors que ces G.E. rencontrent un vif succès dans les activités sportives par exemple, ainsi que dans l'agriculture où ils se sont historiquement d'abord développés, leur développement semble bloqué dans le secteur culturel.

Il s'agit bien là du cœur de notre problématique, à savoir comprendre les motifs de ce faible développement, et repérer, visiblement au-delà des conditions de maillages technico-économiques, les prérequis nécessaires ou points de blocages à lever avant de pouvoir réellement organiser de cette façon une partie de l'emploi culturel. C'est bien là l'hypothèse centrale de notre travail que nous posons, à savoir que ces conditions de maillage sont certes nécessaires mais absolument pas suffisantes à la mise en place d'un G.E. dans le secteur culturel. Nous aurons donc pour objectif d'appréhender ces autres logiques, socio-politiques à l'œuvre dans la constitution des G.E., en vue de proposer une grille de repérage des différentes configurations, à la fois technico-économiques et socio-politiques, dans lesquelles se trouvent les acteurs visant à développer un G.E..

Commençant par les conditions technico-économiques, nous retenons de notre section 2-1 que les variables suivantes semblent nécessaires à la mise en place du G.E., ce à la fois de par la synthèse de la littérature, et de par l'observation participante que nous avons pu faire lors des journées groupements d'employeurs culture en janvier 2012. La figure 12 récapitule ces variables :

Figure 12 : Conditions technico-économiques à la faisabilité d'un G.E.



Par ailleurs 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 »*

Après avoir pris en compte la phase de préfiguration et les conditions de mise en œuvre d'un G.E., nous retenons de cette section 2, à la fois du côté des employeurs et du côté des salariés, les résultats de la revue de littérature quant aux inconvénients et avantages que peut procurer le G.E. aux uns et aux autres. Nous reprendrons ces éléments également sous formes de tableaux, afin de préparer le travail de catégorisation que nous aurons à mener dans le dépouillement de nos résultats. Voici donc les 2 tableaux comparatifs des avantages/inconvénients des G.E. pour les entreprises et pour les salariés :

Tableau 33 : Avantages/Inconvénients du G.E. pour les entreprises

Avantages G.E.	Inconvénients G.E.
Organisation du travail	Freins psychologiques : identité, culture commune, perte fonction d'employeur, concurrence entre structures
Développement de la structure	Freins politiques : gouvernance G.E., valeurs partagées ou opportunités ? Projet de filière ?
Dimension financière : payer l'emploi pour le volume horaire juste	Freins économiques: coût emploi, solidarité des dettes, accès aux aides
Dimension juridique	Fiscalité: contamination fiscale
<u>Enjeux R.H.-compétences</u> Expertise G.E. en R.H. Moins de risque au recrutement Compétences accrues-expertises	Freins méthodologiques : maillage des emplois
<u>Enjeux relationnels</u> Intégration des salariés Moins de perte de repères Confiance Implication des salariés favorisée Autonomie plus importante	Perte du sentiment d'identité des salariés

Nous observons dans cette synthèse que les critères relationnels semblent plutôt être un facteur favorisant du point de vue des employeurs. En revanche ils soulignent les risques psychologiques, politiques et méthodologiques à la mise en œuvre du GE.

Tableau 34: Avantages/Inconvénients du G.E. pour les salariés

Avantages G.E.	Inconvénients G.E.
<u>Enjeux matériels et technico-économiques</u> Garanties financières Stabilité de l'emploi Temps de travail Logistique	<u>Conditions technico-économiques et matérielles</u> Impact sur la sphère domestique : organisation horaire, congés, trajet Conditions de travail Maillages : contraintes fortes pour les moins qualifiés Flexibilité salariale « être très organisé »
<u>Expériences</u> Capitalisation d'expériences Consolidation parcours <u>Enjeux en termes de contenu et de relation au poste</u> Impact poste/ monotonie et hiérarchie Intérêt carrière Engagement vs distanciation: distribution sociologique et par âge Autonomie	<u>Poste-compétences</u> Difficultés / postes et compétences : plusieurs hiérarchiques, pas d'évolution des compétences Difficultés d'identification et de répartition des rôles <u>Dimension relationnelle</u> Manque de reconnaissance sociale: « l'introuvable collectif », vrai pour tous les salariés Difficulté d'intégration Perte d'identité professionnelle

A l'inverse du point de vue des employeurs, les salariés présentent les aspects relationnels comme de véritables inconvénients dans le salariat au sein d'un G.E., notamment de par le mécanisme « d'introuvable collectif ». Ils s'inquiètent des conditions technico-économiques de fonctionnement du G.E., au travers des difficultés de maillage et de l'aggravation potentielle des conditions de travail. Ils apprécient en revanche la sécurisation gagnée en termes de stabilité de l'emploi et de garantie financière, et sont intéressés par le cumul d'expériences professionnelles qu'autorise le G.E..

Tableau 35 : Les typologies de salariés au sein des groupements d'employeurs

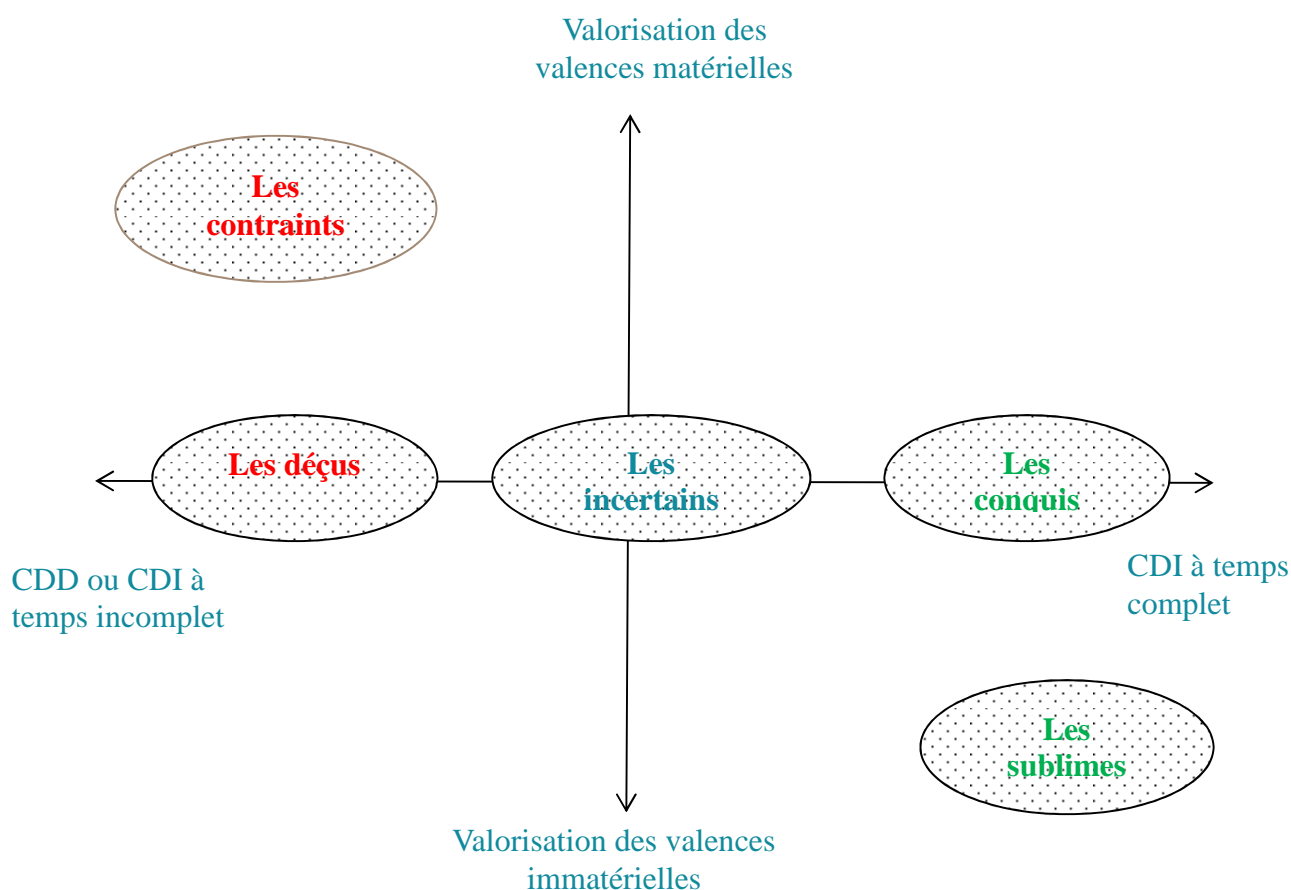
Granier p 111	Zimmermann (2006a)	Berthe p 114
Contraints	Contraints	A défaut
Incertains		
Conquis	Convertis	Convertis
Sublimes	Voulus et assumés	Noyau dur
		Décus

Pour les 3 auteurs nous retrouvons des points communs que sont les 3 attitudes suivantes :

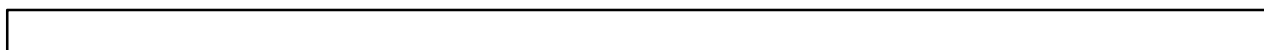
Contraints (à défaut), convertis (conquis), sublimes (voulu et assumé, noyau dur). Deux catégories ne font pas l'unanimité : incertains et déçus.

La variété la plus forte des attitudes est donc au nombre de 5, allant de la vision la plus négative, à savoir le non choix du G.E. et sa non appréciation, à la plus enthousiaste qui est celle des « sublimes ». Entre les deux nous trouvons soit les incertains, soit ceux qui partaient avec une attitude favorable et qui ont été déçus, soit à l'inverse ceux qui étaient sceptiques et qui se sont convertis. Granier fait dépendre la formation de ces attitudes de deux variables, que sont la stabilité du contrat et le plus ou moins grand attachement aux valences matérielles. Nous retenons donc la figure 13, inspirée de Granier (2011), et auquel nous ajoutons la catégorie des « déçus » :

Figure 13 : Positionnement des salariés par rapport au G.E.



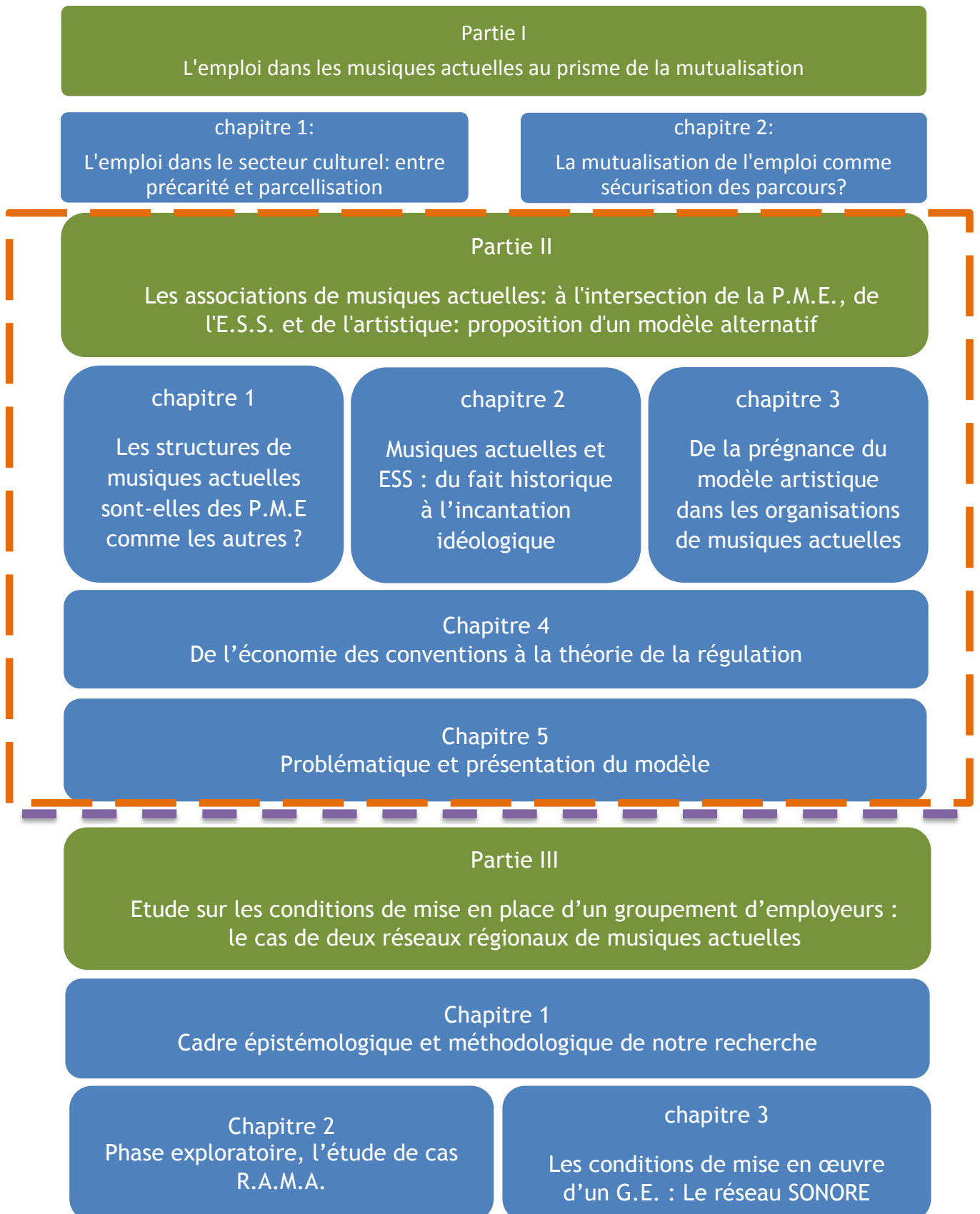
Nous nous donnerons donc également comme objectif de repérer si ces catégories sont pertinentes dans le cadre des G.E. du secteur culturel.



SECONDE PARTIE

**Les associations du secteur des musiques
actuelles : à l'intersection de la P..M.E.,
de l'économie sociale et solidaire et de
l'artistique.**

PLAN DE LA THESE



Dans une première partie nous avons défini les caractéristiques de l'emploi culturel, ainsi que celles du spectacle vivant, afin d'en montrer la précarité, la faiblesse des rémunérations, un volume horaire par emploi correspondant à un mi-temps environ. Nous nous intéressons aux emplois permanents, constituant des fonctions supports au sein des structures culturelles, ces emplois représentant $\frac{1}{4}$ de l'emploi culturel total. Nous avons donc étudié ensuite les logiques de flexibilité et de flexicurité, afin de mettre en perspective le recours au groupement d'employeurs dans un besoin à la fois de sécurisation des parcours professionnels pour ces emplois non culturels, et de flexibilité en termes de compétences et de volumes horaires pour les très petites structures musicales actuelles que nous serons en mesure d'observer. Nous avons pu, lors de cette présentation des groupements d'employeurs, définir au travers de la revue de littérature, les conditions technico-économiques qui se posent lors de la mise en place d'un G.E., à savoir pouvoir établir une combinatoire d'emplois réaliste quant aux compétences complémentaires requises, une organisation horaire compatible entre les organisations et des distances géographiques de l'ordre du bassin d'emplois, mais aussi avoir des « cristallisateurs » qui permettent d'impulser le dispositif, des institutionnels qui le soutiennent, et des conditions de temps, de financement, ainsi que la compatibilité de certains critères juridiques et fiscaux.

Ayant posé le constat statistique et décrit cette nouvelle forme d'organisation du travail qu'est le groupement d'employeurs, il s'agit, dans cette seconde partie, d'appréhender à la fois les spécificités des fonctionnements R.H. au sein des structures de musiques actuelles, et d'autre part d'établir, parce que décelées au cours de notre première étude de cas comme nécessaires, une grille d'analyse des conditions socio-politiques à réunir dans le cadre de la mise en œuvre d'un G.E..

Afin donc d'appréhender les spécificités R.H. des structures de musiques actuelles que nous avons observées, et devant la carence de travaux académiques en la matière, nous avons choisi d'aborder cette question en retenant les critères suivants, et en mobilisant à la suite les travaux qui nous permettaient d'appréhender et de mieux comprendre les réalités et fonctionnements sociaux au sein de ces structures. Ainsi nous avons porté un éclairage sur :

- Le fait que les structures de musiques actuelles des réseaux régionaux observées sont de très petite taille, à savoir 5.9 ETP par exemple pour le réseau R.A.M.A.. Il nous semblait donc important de revenir vers les travaux des ressources humaines en P.M.E. pour comprendre ce qui, de cette caractéristique de petite taille, pouvait influencer l'organisation du travail, les formes de coordination, les processus de décision, comment

cela pouvait expliquer des politiques R.H. plutôt informelles, qui n'en sont pas pour le moins inefficaces. Cet aspect fera l'objet de notre premier chapitre.

- Par ailleurs nous avons considéré que le statut associatif, qui est quasi exclusivement celui que nous trouvons pour ces structures, pouvait également expliquer des formes d'appartenance, des revendications militantes, des choix de gouvernance et donc là aussi des modes de décision, lesquels pouvaient donc être très largement questionnés par la mise en place de mutualisations d'emplois. Nous avons donc regardé du côté de la sociologie militante ce qui pouvait expliquer les discours forts d'inscription dans une économie sociale et solidaire (E.S.S.) que nous avons pu entendre, comment cela pouvait influencer les formes de coordination et de coopération entre les acteurs, et par voie de conséquence les tensions qui pouvaient apparaître lors du rapprochement de deux structures dans le cadre d'un groupement d'employeurs. Cet aspect fera l'objet de notre second chapitre.
- Enfin nous nous sommes tournés vers la sociologie de la culture pour comprendre comment la nature artistique et culturelle de l'activité de ces structures pouvait influencer les motivations à y travailler, les formes d'engagement que l'on peut y trouver. Il nous avait semblé en effet, lors des entretiens exploratoires que nous avons pu mener dans une première phase, que cette dimension était très prégnante dans certaines organisations, pour certains individus en particulier, lesquels ne parlaient pas de travail mais de passion, se situaient dans un rapport au temps et à l'argent particulier, autant de caractéristiques que nous avons pu mieux appréhender en mobilisant le modèle du créateur et le modèle vocationnel, que nous présenterons donc dans un troisième chapitre.

Après avoir pu identifier ce qui pouvait éclairer les spécificités R.H. de ces structures, au travers du triple prisme T.P.E./E.S.S./Artistique, nous avons été en mesure de mieux appréhender les tensions qui pouvaient émerger de ce fait dans le cadre du rapprochement de deux structures souhaitant mutualiser un poste. En effet, selon les positionnements des uns et des autres, selon les formes d'identification plus ou moins fortes à l'E.S.S. ou à l'artistique, selon les personnalités en présence, ainsi que l'avaient pointées les approches des R.H. en P.M.E. avec l'égo-firme, selon les formes de proximités existantes, la faisabilité d'une mutualisation de postes apparaissait plus ou moins possible. Nous avons donc, dans un chapitre 4, mobilisé deux grandes approches que sont l'économie des grandeurs (Boltanski et Thévenot 1991) et la théorie

de la régulation sociale (Reynaud 1993), afin de proposer un modèle d'analyse des conditions socio-politiques de la mise en place d'un G.E.. En effet l'économie des grandeurs, en nous permettant de mobiliser les concepts de mondes, de légitimité, de principes supérieurs communs, nous offrait un cadre opératoire à l'intérieur duquel nous retrouvions les revendications et identifications exprimées au travers des dimensions domestiques, civiques et artistiques. Mais cela nous permettait surtout, nous situant dans un mouvement inductif autorisant l'émergence de « mondes » autres, de mobiliser également les grandeurs industrielles, marchandes, de l'opinion ou du projet. Ainsi au travers de cette approche nous serions en mesure de discerner l'ensemble des légitimités en présence, et donc de comprendre les conflits éventuels, discordes, différends pouvant émerger d'un processus de mutualisation, lequel suppose de trouver des coopérations et coordinations possibles dans un jeu à trois, à savoir le salarié mutualisé, ainsi que les deux structures l'accueillant.

Nous avons ensuite eu recours à la théorie de la régulation sociale afin de compléter cette grille d'analyse des mondes d'une dimension politique qui en est absente originellement. En effet il n'était pas possible d'aborder l'association de deux structures de musiques actuelles sans une trame d'analyse des formes de régulations existantes avant ce rapprochement, et sans prendre en compte ce que cette mutualisation suppose de réunir et/ou de construire comme nouvelle forme de régulation afin de rendre possible une nouvelle coopération dans un jeu à trois acteurs. De ce fait nous serons également en mesure d'appréhender le rôle que peut et doit jouer le groupement d'employeurs comme tiers médiateur de la règle.

Ayant donc proposé un modèle d'analyse des conditions socio-politiques de mise en œuvre d'un G.E., basé sur ces trois dimensions Gouvernance, Mondes, Régulations, (G-M-R), nous terminerons cette seconde partie par un cinquième chapitre dans lequel nous présenterons notre modèle global incluant les conditions technico-économiques et ces conditions socio-politiques de mise en place d'un G.E..

Nous allons donc tout d'abord débiter cette partie par la prise en compte des spécificités R.H. en P.M.E..

Chapitre I –

Les structures musicales actuelles sont-elles
d'abord des P.M.E. comme les autres ?

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

Chapitre 1 : Les organisations du secteur culturel sont-elles d'abord des P.M.E. comme les autres ?

Les organisations du secteur culturel répondent à deux caractéristiques structurelles : elles sont d'une part à l'intersection du secteur marchand et non marchand puisque 34% d'entre elles sont sous formes associatives, contre 44% sous forme de sociétés et 22% en entreprises individuelles; d'autre part elles sont de très petite taille : 6 salariés en moyenne avec d'importants écarts selon le secteur d'activité²¹⁴ (3 en architecture, 18 en radio-télévision par exemple). Par ailleurs on observe un phénomène de concentration géographique, avec 31% de ces structures qui, localisées en Ile de France, représentent 51% du volume horaire travaillé.

A ce titre il nous est donc apparu important de regarder dans le champ des recherches sur la G.R.H. en P.M.E., en quoi il nous était possible ou non de comparer la situation des structures du secteur culturel du point de vue de la gestion de leurs effectifs, en quoi des particularismes ou non de la P.M.E. pouvaient être explicatifs de difficultés ou opportunités dans une perspective de mutualisation de l'emploi.

C'est pourquoi nous situerons dans un premier temps les principaux courants de recherches sur la G.R.H. en P.M.E., notamment en vue d'indiquer s'il est pertinent d'adopter une vision universaliste de la G.R.H. en petite structure, ou si nous optons davantage pour une perspective contingente et pourquoi.

Puis dans un second paragraphe nous définirons brièvement les P.M.E., ce qui nous permettra d'ores et déjà de repérer quelques différences structurelles entre le champ de la P.M.E. de secteur marchand et celui de la petite organisation associative notamment. Cela nous amènera donc dans une troisième section à repérer dans les particularités des P.M.E., ce qui nous semble révélateur des spécificités à prendre en compte dans le cadre d'une mutualisation de l'emploi, particulièrement au travers des deux notions que sont la primauté du dirigeant et l'importance de la notion de proximité.

Dans une dernière partie donc, nous détaillerons les caractéristiques de l'emploi en P.M.E. afin de permettre une comparaison avec les résultats de notre première étude de cas.

²¹⁴Cléron E., Patureau F. (2009), « L'emploi salarié dans le secteur de la culture », D.E.P.S. ministère de la Culture, 2009-1, février 2009, p 8

1-Qu'est-ce qu'une P.M.E. ?

Les critères utilisés en termes de statistiques sont le plus couramment celui de l'effectif, du chiffre d'affaires et du total de bilan. Nous verrons donc dans un premier temps quelles sont les définitions européennes et françaises de ces petites et moyennes organisations.

Puis nous repérerons dans une seconde section quels sont les volumes d'emplois présents en fonction de la taille de ces organisations. L'objectif est de pouvoir bénéficier d'éléments de comparaison par rapport au tissu des petites structures culturelles. Nous détaillerons d'ailleurs également les volumes d'emploi de l'économie sociale et solidaire, puisque les structures de musiques actuelles que nous allons observer en relèvent pour la quasi-totalité, afin de comprendre comment se fait cette répartition de l'emploi, sur un exemple d'activités qui sont les activités créatives, entre le secteur marchand et le secteur non-marchand.

Mais nous commençons tout d'abord par dresser les contours de « l'objet » P.M.E. en termes de taille.

1-1 Définition par l'effectif et l'indépendance financière

Il n'existe pas de définition stabilisée autour de la P.M.E.²¹⁵. Deux variables quantitatives essentielles permettent de déterminer des contours mouvants de la petite et moyenne entreprise : l'effectif et l'indépendance financière. Cette approche par l'effectif est d'ailleurs retenue par Bachelard²¹⁶ (2003) car elle est utilisée à la fois par la statistique française, mais également par le droit du travail en matière de détermination des seuils sociaux²¹⁷, et s'avère particulièrement discriminante pour qualifier la situation de la très petite à la moyenne entreprise en matière de ressources humaines.

²¹⁵ *Quels emplois pour les P.M.E. ? Etude sur les P.M.E. et l'emploi en France*. Regards sur les P.M.E. n°15, Observatoire des P.M.E., éditions OSEO, 2007, p 22.

Ducheneaut B. évoque le « constat unanime sur l'hétérogénéité des définitions », in Enquête sur les P.M.E. françaises, éditions Maxima, 1998. Il propose une définition élargie de la P.M.E., juxtaposant des critères qualitatifs (propriété du capital, risques et responsabilités personnels de type financiers, techniques et juridiques personnels pris par le dirigeant), aux critères quantitatifs classiques de chiffres d'affaires et d'effectif.

²¹⁶ Bachelard O. (2003), « G.R.H. et innovation en P.M.I. », 14^{ème} congrès A.G.R.H. Reims

²¹⁷ Seuil d'effectif permettant de déclencher la présence de délégué du personnel, de délégués syndicaux, du comité d'entreprise, du C.H.S.C.T., des bilans sociaux...

Ce niveau d'effectif a tout d'abord longtemps oscillé sur un seuil maximum allant de 250 à 500 salariés. Nous trouvons encore aujourd'hui dans la statistique française des répartitions d'entreprises effectuées sur le critère de 200 salariés²¹⁸. Pour autant la définition donnée par l'I.N.S.E.E. confirme le recours actuel au seuil de 250 salariés pour définir la P.M.E., auquel s'ajoute un critère de chiffres d'affaires :

« *La catégorie des petites et moyennes entreprises (P.M.E.) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.* »²¹⁹. Cette définition suppose de connaître les trois variables déterminantes, à savoir l'effectif, le chiffre d'affaires, et le total du bilan. Cette perspective est impulsée dès 2003 par la commission européenne²²⁰, laquelle détermine également les seuils de la petite et de la micro-entreprise, comme indiqué sur le tableau suivant :

Tableau 36 : définition des P.M.E.²²¹ selon la commission européenne, directive de 2003.

Catégories d'entreprises	Effectif	Chiffre d'affaires	Ou total Bilan
Moyenne	<250	<_ 50 millions d'€	<_ 43 millions d'€
Petite	<50	<_ 10 millions d'€	<_ 10 millions d'€
Micro	<10	<_ 2 millions d'€	<_ 2 millions d'€

Dans cette approche européenne est également abordé et clarifié le second critère de la P.M.E. qui est celui de l'indépendance financière. Ainsi la commission européenne fait apparaître trois catégories distinctes que sont l'entreprise autonome, l'entreprise partenaire et l'entreprise liée, selon les degrés de dépendance économique de ces structures à des groupes. Pour être considérées indépendantes, les entreprises ne doivent pas être tête de filiales ou de groupe²²² français ou étranger, à l'exception des têtes de « micro-groupe » (groupe de moins de 250 salariés), assimilées alors à des entreprises indépendantes. Cette perspective a pour objectif de permettre la distribution des aides européennes spécifiques aux P.M.E., aux seules entités

²¹⁸Tableau I.N.S.E.E. : entreprises selon le nombre de salariés et l'activité, au 01/01/2010, site internet http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF09203, consulté le 27/11/2011

²¹⁹Décret d'application (n°2008-1354 du 18/12/2008) de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie, relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique, site internet I.N.S.E.E.. Ce décret fait apparaître 4 catégories d'entreprises : les micro-entreprises, les P.M.E., les E.T.I. (entreprises de taille intermédiaire), les grandes entreprises.

²²⁰Nouvelle recommandation de la commission européenne en matière de définition de la P.M.E. le 6/05/2003 (2003/361/C.E., J.O. L 124 du 20.5.2003), et entrée en vigueur de cette définition le 1/01/2005.

²²¹ *Quels emplois pour les .P.M.E.? Etude sur les P.M.E. et l'emploi en France.* Regards sur les P.M.E. n°15, Observatoire des P.M.E., éditions OSEO, 2007, p 23

²²² Entreprise dont la participation dans le capital dépasse 50%

repérées comme autonomes. La France adopte donc cette définition dans le cadre de la mise en œuvre de dispositifs d'aides aux P.M.E..

Le critère français de la très petite entreprise disparaît dans cette typologie. Il était défini par un seuil de moins de 20 salariés, ce qui donnait donc le découpage suivant :

Tableau 37 : définition de la P.M.E. en France en 2006²²³

Types d'entreprises	effectif
<10	Micro-entreprise
De 1 à <20	Très petite entreprise
De 20 à 49	Petite entreprise
De 50 à 249	Moyenne entreprise

Etant donnée la faiblesse des effectifs évoquée dans le secteur culturel (6 salariés par structure en moyenne), nous adopterons la classification européenne, soit le découpage 10/50/250 salariés.

1-2 Combien de P.M.E. pour quels emplois ?

L'entreprise est définie par l'I.N.S.E.E. comme « *toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique. Sont notamment considérées comme telles les entités exerçant une activité artisanale ou d'autres activités à titre individuel ou familial, les sociétés de personnes ou les associations qui exercent une activité économique* ». Ainsi donc une partie du secteur culturel, hors secteur public de droit, répond à la dénomination d'entreprise au sens statistique, même si nous verrons que la plupart d'entre elles revendiquent, à la fois économiquement et idéologiquement, une acceptation de leur activité comme contributrice à une production de bien commun, au service du public. Cette revendication trouve d'ailleurs son expression et sa structuration dans l'existence d'une association nommée U-FISC, qui regroupe les acteurs culturels structurés sous forme associative ou coopérative, et ayant pour vocation de défendre des intérêts spécifiques, la reconnaissance d'une utilité publique de leur action pouvant se traduire par exemple par une fiscalité spécifique ne répondant pas aux critères habituels du secteur marchand. La revendication idéologique vient donc en appui et en légitimation de l'exception économique revendiquée quant aux actions que ces structures mènent.

²²³ « Les T.P.E. : des acteurs majeurs de l'économie », D.C.A.S.P.L., ministère des petites entreprises, du commerce, de l'artisanat et des professions libérales, n° 16, janvier 2006

Nous établirons donc dans un premier temps une cartographie sommaire de l'emploi dans le secteur dit « marchand », pour comparer ensuite ces éléments aux données statistiques spécifiquement dédiées au secteur économie sociale et solidaire que l'I.N.S.E.E. est maintenant en mesure de fournir.

Dans le champ marchand

L'effectif salarié du champ industrie/commerce/service est de 14.8 millions en France en 2007²²⁴. Il est réparti de la façon suivante :

Tableau 38 : Répartition des effectifs selon la taille de l'entreprise en 2007

P.M.E.							Autres entreprises		Ensemble entreprises	Unités
1 à 3	4 à 9	10 à 19	<20	20 à 49	50 à 249	<250	Filiales 0 à 249	250 et plus		
1 275.5	1 856.9	1 236.1	4 368.5	1 491.2	1 169.4	7 029.1	1 826.2	5 995.1	14 850.5	En milliers
8.6	12.5	8.3	29.4	10	7.9	47.3	12.3	40.4	100	En %

Nous pouvons donc observer que l'emploi est composé à 29.4% de très petites entreprises de moins de 20 salariés (catégorie maintenue par le ministère de l'industrie et de l'emploi en 2009), pour un total de 4.37 millions de salariés. Au sein de cette catégorie, les entreprises de moins de 9 salariés occupent 21.1% de l'emploi, et les effectifs des entreprises de 1 à 3 salariés (8.6% de l'emploi marchand) sont même légèrement supérieurs à la catégorie 10 à 19 avec presque 1.3 millions de salariés.

Dans le champ de l'Economie Sociale et solidaire

La méthodologie I.N.S.E.E. précise bien que les organisations de l'économie sociale et solidaire sont exclues des données précédentes, à savoir mutuelles, associations, coopératives et fondations. Or le secteur culturel est, nous l'avons indiqué, composé pour 34% de structures associatives. Il nous paraît donc nécessaire de relater les données Economie Sociale et Solidaire

²²⁴ « Chiffres-clés des P.M.E. Ministère de l'Economie, de l'industrie et de l'emploi « – D.G.C.I.S. – 10/2009, source D.G.I., I.N.S.E.E., D.G.C.I.S.

Ces données excluent les effectifs du champ de l'économie sociale et solidaire, à savoir associations, coopératives, mutuelles et fondations.

de l'I.N.S.E.E. afin de pouvoir situer en comparaison ce qui représente plus d'un tiers des structures culturelles.

Tableau 39: Etablissements employeurs de l'E.S.S. par famille de l'E.S.S. et par secteur d'activité

Le champ qui nous intéresse ici est celui des activités créatives, défini par le code d'activité 90.0 de la nouvelle nomenclature I.N.S.E.E. 2008. Il comprend les activités suivantes :

90.0	Activités créatives, artistiques et de spectacle	90.01	Arts du spectacle vivant
		90.02	Activités de soutien au spectacle vivant
		90.03	Création artistique
		90.04	Gestion de salles de spectacles

Tableau 40 Données I.N.S.E.E. 2011 pour l'année 2009. Champ : établissements ayant au moins un salarié dans l'année.

Secteurs	Coopérative	Mutuelle	Association	Fondation	Total E.S.S.	Hors E.S.S.	Total
Arts, S.V. et activités créatives	87	0	56 778	57	56 922	17 276	74 198
En pourcentage	0.34%	0	31%	4.7%	26.2%	0.81	3.17%
Total étab. Tous secteurs	25 637	6 723	183 660	1 205	212 725	2 121 624	2 338 849

Les établissements « arts, S.V. et activités créatives » sont d'abord représentés dans le champ de l'E.S.S. dont ils composent 26% de l'effectif « établissement », contre 0,8% des établissements hors E.S.S.. Il est nécessaire de préciser que ce découpage ne détaille pas les autres activités culturelles, relevant de l'industrie culturelle, et étant majoritairement constitué d'établissements hors champ E.S.S, soit l'audiovisuel; l'enregistrement, radio-télévision...

Les associations représentent donc 7,9% des établissements, pour un poids moyen des rémunérations brutes dans l'économie qui est de 5,9% en 2009. Il semble donc que les rémunérations ne « pèsent » pas autant que la part relative des établissements dans l'économie.

**Tableau 41: Effectif salarié de l'E.S.S. par famille de l'E.S.S. et par secteur d'activité.
I.N.S.E.E. 2009**

Secteurs	Coopérative	Mutuelle	Association	Fondation	Total E.S.S.	Hors E.S.S.	Total
Arts, S.V. et activités créatives	C	0	114 561	C	114 561	154 476	270 523
En pourcentage	C	0	6.4%	C	5%	0.8%	1.2%
Total effectifs tous secteurs	306 596	123 227	1 802 965	66 047	2 298 835	20 310 390	22 609 225

Nous pouvons lire dans ce tableau que 6.4% des effectifs d'associations sont dans le code 90.0, et qu'au total le secteur E.S.S. représente 5% des effectifs en France en 2009.

Ce tableau met en évidence comparativement aux premières données sur le nombre d'établissements, la fragilité de l'emploi dans l'E.S.S. en ce qui concerne les arts, spectacle vivant et activités créatives. En effet, bien que représentant 26% des associations, ces presque 60 000 associations de nature artistique ne représentent que 114 561 salariés à l'effectif, soit une moyenne de 2 salariés par structure. A contrario pour seulement 17 300 structures artistiques relevant du secteur marchand (soit 23% des structures artistiques, SV et créatives) on trouve un effectif de 154 476, soit une moyenne de 8,9 salariés par structure.

Structures Arts, SV et activités créatives			
Nombre de structures			
E.S.S.	56 922	76,7%	
Hors E.S.S.	17 276	23,3	
Emploi Arts, S.V. et activités créatives : effectif en nombre et %			
E.S.S.	114 561	42,6%	2 E.T.P.
Hors E.S.S.	154 476	57,4%	8,9 E.T.P.

Nous mettons donc en évidence le très faible volume d'emplois dans les structures E.S.S. relevant du code 90.0. La taille moyenne des établissements marchands en 90.0 est plus importante avec une moyenne de 8.9 E.T.P. par établissement et un total de 154 476 salariés, soit 57% de l'emploi du code 90.0.

Nous en concluons donc que si le secteur E.S.S. devait être tenté de ne raisonner la mutualisation que dans une « entre soi E.S.S. », ce qui est le discours affiché de certains réseaux régionaux et nationaux, notamment en musiques actuelles, alors si nous ne prenons que le cas du code d'activités 90.0, il devrait se priver de 57% du bassin d'emplois dans ces activités. Nous souhaitons démontrer ainsi la complexité supplémentaire induite par un choix de maillage conçu sur la base des critères juridiques de l'E.S.S. (lesquels sous-tendent l'adhésion à certaines valeurs ce qui justifierait donc de ne pas y déroger...°), sachant que les conditions technico-économiques sont déjà lourdes, notamment les conditions de faisabilité de maillage d'emplois en termes de compétences, de besoins horaires et de localisations géographiques....Il faudrait donc que le militantisme l'emporte sur la probabilité de bâtir une organisation visant à sécuriser les salariés, pour les raisons les plus louables bien sûr !

Synthèse de la section 1

Qu'est-ce qu'une P.M.E. ?

La P.M.E. se définit selon trois critères qui sont l'effectif, le chiffre d'affaires et le total du bilan. Depuis 2003 les seuils de la commission européenne sont respectivement de 10 salariés pour la micro-entreprise de moins de 2 millions de C.A., 50 salariés et moins de 10 millions de C.A. pour la petite entreprise et 250 salariés pour moins de 43 millions de C.A. pour la moyenne entreprise.

La France suit ces dispositions et adopte en 2008 une classification similaire, en laissant de côté ce qui définissait jusqu'alors la Très Petite Entreprise, et qui comprenait les moins de 20 salariés.

Une autre modification intervient, il s'agit du relèvement du C.A. pour les moyennes entreprises, celui-ci passant de 43 à 50 millions d'euros pour les moins de 250 salariés.

Nous avons pu ensuite constater qu'1/5 de l'emploi en France en 2009 se situe dans des structures de moins de 10 salariés, avec 21% de l'effectif salarié, dont 8.6% uniquement sur les moins de 3 salariés. Ce sont donc presque 1/10 salarié en France qui travaillent dans les microstructures.

Enfin nous avons souhaité regarder la répartition de l'emploi entre le secteur marchand et non-marchand, ce dernier nous concernant particulièrement dans ce travail, sur la base du code d'activités 90.0, activités créatives. Le constat est que 57 000 structures de l'E.S.S. emploient moins de salariés (114 000, soit 2 E.T.P./structure), que le secteur marchand avec ses seules 17 000 structures de code 90.0 et qui représentent 154 000 salariés, soit en moyenne 8.9 E.T.P.. Il apparaît donc clairement que sur ce code d'activité, les phénomènes de concentration sont plus importants dans le secteur marchands, et que se couper de coopérations avec celui suppose de se fermer 57% des emplois qui reposent sur le code 90.0.

Après avoir défini les contours des P.M.E. et du poids qu'elles représentent en matière d'emplois, nous allons à présent tenter d'en comprendre les fonctionnements. Nous nous interrogerons donc sur le fait que la G.R.H. au sein de ces organisations soit spécifique ou non, sur ce que nous devons en retenir au regard de notre problématique de la mutualisation des emplois dans des structures culturelles de très petite taille.

2- De la spécificité ou non de la question ressources humaines au sein des P.M.E.

Divers courants traversent les recherches sur les P.M.E., lesquels se distinguent notamment en fonction de la réponse apportée à la question de l'existence ou non de spécificités de gestion en matière de P.M.E.. Cette question nous importe car il s'agit de savoir si, à une spécificité revendiquée de nombre d'acteurs quant à des activités et des modes d'organisation caractéristiques du secteur culturel, se surajoute ou non des particularités quant aux ressources humaines dans les P.M.E., lesquelles constitueraient en quelque sorte des invariants à intégrer dans notre analyse de la faisabilité de la mutualisation de l'emploi.

Nous examinerons donc dans une première approche les arguments développés par les tenants de ce qui fut nommé l'approche de la spécificité, pour étudier ensuite ses évolutions vers une approche de la diversité, et nous positionner ensuite vis-à-vis des derniers courants dits de la synthèse ou de la dénaturation.

2 -1 Le courant de la spécificité

Les premiers travaux sur les P.M.E. mettent l'accent sur les points communs de la gestion de ces P.M.E., pour défendre l'idée de caractéristiques propres à ces organisations, communes, et qui permettraient donc de définir la P.M.E. dans une approche universaliste.

Le groupe d'Aston (Pugh et alii, 1968, 1969) notamment fut le premier à caractériser les organisations par l'effet-taille, lequel devenait alors le principal facteur de contingence des fonctionnements et évolutions des structures, « *un facteur prédictif majeur de sa structuration* » (Desreumaux 1992). Rapidement, cependant, cet effet taille sera relativisé, après dénonciation de ses dérives universalistes ou casuistiques²²⁵. Plusieurs études démontrent en effet « *le caractère*

²²⁵Torrès O., (1997), «Pour une approche contingente de la spécificité de la P.M.E. », Revue Internationale de la P.M.E., vol 10, n°2, pp9-43. Les dérives casuistiques étant générées par des études ne comparant que des structures de catégories dites homogènes, en sus de la taille qui devient une variable contingente, induisant la difficulté de

arbitraire des frontières assignées à priori dans certaines typologies fondées exclusivement sur la taille » (Candau 1981).

Puis ce fut la mise en évidence de caractéristiques organisationnelles, stratégiques et environnementales spécifiques et communes de ces petites organisations, par les tenants de la spécificité (Barreyre 1967, Gervais 1978, Dandrige 1979, Welsh et White 1981, Marchesnay 1982, Julien et Marchesnay 1988), indiquant par là-même que la petite entreprise ne devait plus être considérée à défaut comme une version dégradée de la grande entreprise, soulignant les carences par rapport au modèle normatif de ces grandes organisations, mais bien plutôt qu'elle possédait des caractéristiques propres explicatives de leur efficacité. « La « P.M.E. ne peut plus être considérée comme un modèle réduit, voire infantile d'un archétype d'entreprise. Tout comme le groupe industriel, elle constitue un être qui a sa propre réalité, sa propre existence... (il s'agit dès lors de mettre en évidence) les constantes, permanences et tendances » (Julien et Marchesnay 1988)²²⁶. Il en ressort que la variété et le nombre des points communs et spécificités mis en évidence justifient (Torrès O., 1997) de considérer cette fois la P.M.E. comme objet de recherche à part entière.

En parallèle de la reconnaissance de l'approche des spécificités de la P.M.E. s'élèvent rapidement des critiques pour dénoncer l'impossibilité d'universalisme de l'approche P.M.E., du fait de la très forte hétérogénéité des P.M.E., parfois plus proches qu'on ne le pense de la grande entreprise, et vice-versa (Léo P.Y. 1987). « Au fur et à mesure du développement des connaissances sur les petites entreprises, la variété de leurs caractéristiques paraît devoir largement l'emporter sur leur uniformité » (Candau 1981)²²⁷. Un second courant se développe donc sur la même période, qui mettra l'accent sur la nécessaire prise en compte de l'hétérogénéité des P.M.E..

2-2 Le courant de la diversité

Les développements représentés dès lors par les travaux de Julien (1994), Bayad et Nebenhaus (1994) ou encore Mahé de Boislandelle (1994) insisteront sur la nécessaire contingence des facteurs révélateurs ou non d'un bon fonctionnement de P.M.E., ainsi que sur la difficulté de faire apparaître de grands invariants de gestion, étant donnée la variété des situations de petites

considérer finalement que chaque cas est particulier et donc non généralisable. A l'inverse la dérive universelle de l'effet taille considère cette variable comme non contingente, et donc comme la principale caractéristique explicative du fonctionnement de la P.M.E..

²²⁶In Torrès O., (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la P.M.E. », p 12

²²⁷In Torrès O., (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la P.M.E. », p 14

structures. On recherche alors des facteurs de contingence, descriptifs des fonctionnements de P.M.E. mais non plus prédictifs. De nombreuses typologies voient le jour. Fabi, Garand et Petterson (1993) définiront jusqu'à 21 facteurs de contingence, ouvrant par là-même un nombre de combinaisons contribuant fortement à la complexité et à la « non lisibilité » du modèle. Globalement, le degré de généralisation des approches de la diversité se révélera très faible, induisant à nouveau un risque de dérive casuistique, qui considérerait donc chaque situation comme très particulière, ne permettant pas de dégager des invariants ou typologies qui en faciliterait l'appréhension.

L'oscillation entre universalisme et contingence, spécificité et diversité trouvera donc une résolution dans une troisième approche, à partir du milieu des années 80.

2-3 Le courant de la synthèse ou de la prédominance du dirigeant associée à des facteurs de contingence.

Cette approche de la synthèse aura comme principes essentiels d'énoncer à la fois des invariants repérables dans la gestion des P.M.E., donc universels à celles-ci, et de reconnaître des spécificités qui pourraient à leur tour faire l'objet de typologies, sous conditions des invariants d'abord repérés. Le graphique suivant illustre ce double mécanisme qui vise à reconnaître la diversité de la P.M.E. tout en lui gardant certaines spécificités.

Tableau 42 : Antagonismes de la recherche en P.M.E.²²⁸

	Spécificité	Diversité
Universalisme	P.M.E. Objet	Courant de la synthèse
Contingence	Courant de la dénaturation	P.M.E. Champ

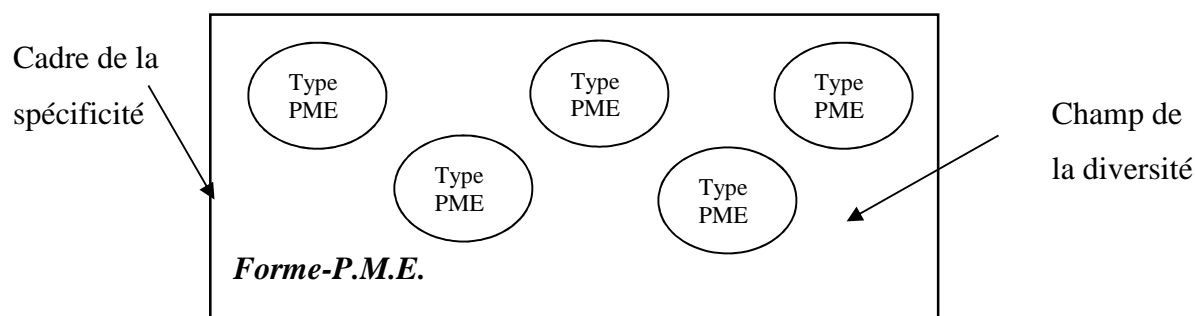
L'invariant fondamental qui se dégagera de ce courant de la synthèse sera l'importance du dirigeant dans la P.M.E.. Candau le premier en 1981 évoquera le concept d'hypo-firme affirmant qu'il n'est pas possible d'étudier les P.M.E. sans prendre en compte le chef d'entreprise, dans ses différentes dimensions motivationnelles et familiales. L'hypothèse qui est donc faite sur cet invariant est donc bien que la structure opérationnelle, les logiques d'action, sont le reflet de la rationalité, de la motivation et des conceptions du dirigeant. Marchesnay qui reprend ce concept

²²⁸ In Torrès O., (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la P.M.E. », p 18

d'hypo-firme (1991) y ajoutera qu'étant donnée la complexité des P.M.E., « *il est nécessaire de juxtaposer également une analyse en terme de grilles d'analyses heuristiques, de configurations au sens de Mintzberg* ».

La figure suivante illustre parfaitement le mécanisme spécificité/diversité

Figure 14 : Le courant de la synthèse²²⁹



Au travers de cette double acceptation de la spécificité et de la diversité des P.M.E., il s'agit de renoncer à une perspective plus simple d'idéaltype de la P.M.E. lequel serait constitué d'invariants tels que la taille, le caractère informel des interactions, l'effet de grossissement, le poids de l'environnement.....Il s'agit donc de repérer ce qui semble constituer une Forme, comprenant des variables descriptives récurrentes de la P.M.E. ET associant des variations permettant de tendre vers la création de typologies, de « Formes » différentes. « *La Forme, invariante pour une temps, ne recouvre pas une réalité intangible et délimitée. Elle rend compte, en les accueillant, des modulations concrètes. En ce sens elle est davantage conceptuelle que concept. Elle peut tolérer l'ambiguïté* »²³⁰

C'est bien dans ce courant de la synthèse que nous inscrivons notre recherche, puisque la question des conditions de la mutualisation de l'emploi dans les structures de musiques actuelles suppose la compréhension des mécanismes de coordination entre organisations, et induit donc que l'on ait répondu à la question de la spécificité ou non des organisations de petite taille, mais également de la spécificité maintes fois revendiquée des structures culturelles, et/ou d'une diversité à l'intérieur de ces caractéristiques qui permettent la construction de typologies des modes de coopération possibles en quelque sorte en matière d'emploi.

²²⁹ Torrès O., (1997), op.cit.

²³⁰ Martinet A.C., (1990), in Torrès O., (1997), « Pour une approche spécifique de la P.M.E. », p 18

Nous allons donc à présent décrire les caractéristiques des P.M.E. abordées dans une vision de spécificités, puis nous détaillerons deux d'entre elles que sont la primauté du dirigeant de P.M.E. ou encore le concept d'hypo-firme, ainsi que la dimension de proximité. Cela nous permettra de reprendre dans une synthèse les critères que nous retiendrons pour l'élaboration d'une grille de compréhension des fonctionnements des structures observées dans le cadre de la mutualisation. Nous chercherons donc à vérifier dans nos données expérimentales, si nous retrouvons à la fois les spécificités de la gestion R.H. de la P.M.E., mais également s'il y a nécessité ou non d'aborder les différents structures au travers de groupes de fonctionnement plus homogènes, et avec quels critères nous pouvons établir ces groupes ou non. En cela notre position s'inscrit clairement dans le courant de la synthèse.

Synthèse de la section 2

De la spécificité ou non de la question R.H. en P.M.E.

C'est le courant de la spécificité des P.M.E. qui s'est tout d'abord développé à partir de la fin des années 60 jusqu'à la fin des années 80. Il s'agit alors de défendre l'idée que ces organisations présentent des caractéristiques différentes des entreprises de grande taille, caractéristiques qu'il convient de repérer, afin de convenir de modes de gestion spécifiques. C'est tout d'abord l'effet de taille qui sera souligné comme un des grands invariants de ces structures, puis ce seront des recherches sur des stratégies inhérents à ce type de structures, des environnements plus spécialement dédiés à leur fonctionnement... La fin des années 80 verra la remise en cause de cette approche, avec le développement du courant de la diversité, lequel défendra l'idée inverse de poids plus importants de variables et configurations très variées au sein de chacune de ces organisations. Des tentatives de typologies à partir d'un nombre important de critères sont tentées pour finalement céder la place fin des années 1990 au courant de la synthèse. Ce dernier défend l'idée que la P.M.E. est une « forme » structurée à partir d'invariants certes, parmi eux notamment l'effet de taille et l'importance du dirigeant, mais il s'agit d'une « forme » au sein de laquelle des variétés sont admises. Nous situons notre recherche dans cette mouvance, puisque nous cherchons bien à identifier, dans un premier temps, les caractéristiques de la structure de petite taille qui pourraient nous aider à appréhender les fonctionnements des structures culturelles en termes R.H., ce dans la perspective de la mutualisation, mais nous tenterons également de saisir, dans les chapitres 2 et 3, ce qui, issus des prégnances E.S.S. et artistique, peut influencer également les modes de régulations, les attitudes et réalisations à l'égard de la question des R.H., et par voie de conséquences les attitudes possibles vis-à-vis de cette nouvelle forme d'organisation du travail qu'est le G.E..

Ayant donc fait le choix de se situer dans le courant de la synthèse du point de vue de la question des ressources humaines en P.M.E., il nous revient à présent, dans la section suivante, de définir ce que nous retiendrons comme invariants R.H. pouvant éclairer les pratiques de gestion d'équipe dans les structures de musiques actuelles.

3- Les caractéristiques R.H. de la P.M.E.

Nous allons à présent décrypter quelles semblent être les grands invariants en matière de politique R.H. dans les petites organisations.

Nous commencerons dans une première section par indiquer en quoi le modèle informel des pratiques R.H. présente une efficacité certaine au sein de ces structures et ce que représente l'effet de grossissement.

Dans une seconde section nous reviendrons plus en avant sur un des invariants fondamentaux, à savoir l'importance du dirigeant, de sa personnalité, de ses capacités d'ouverture, dans le développement de la structure et dans les modes de management de son équipe. Nous verrons également ce qui différencie les dirigeants de P.M.E. du secteur marchand, de ceux de l'E.S.S..

Enfin dans une dernière section nous détaillerons les effets de proximité, dont la proximité spatiale, en essayant de comprendre en quoi ces effets se trouveraient modifiés par des logiques de mutualisation de poste.

3-1 : De la pertinence des pratiques R.H. informelles

Une revue de la littérature des différents auteurs de la P.M.E. nous permet de dégager les critères suivants, comme points communs invariants du fonctionnement de la P.M.E., constituant en cela des caractéristiques de la spécificité de la P.M.E..

- 1- La P.M.E. est fortement dépendante de son environnement :
 - en ce qui concerne les pratiques de GRH, les conventions collectives nationales, le recours aux experts comptables, les certifications, contraignent la marge de manœuvre et développent la tendance à l'importation de pratiques venues de l'extérieur²³¹

²³¹ Mahé de Boislandelle H., « Potentialités, spécificités et enjeux de la G.R.H. en P.M.E. », congrès A.G.R.H. Jouyen-Josas, 1993, p 500

- l'existence d'un réseau proche de P.M.E. influe sur l'organisation interne de la structure. réseau : Elle pourra alors organiser plus ou moins des formes de synergie, de coopérations

2- En matière de ressources humaines, la faible formalisation des pratiques et des outils²³² est le principe dominant, mais pour autant cela ne signifie pas une inexistence de politique R.H. ou son inefficacité supposée²³³.

D'un faible formalisme R.H.

Deux idées cohabitent donc, à la fois celle de la corrélation entre taille de la structure et sophistication des outils R.H.²³⁴ (même si cet effet taille ne saurait être une variable explicative suffisante puisqu'on peut aussi trouver à la marge, selon les activités, des P.M.E. ayant un dispositif R.H. très avancé²³⁵, d'autres variables de contingence intervenant telles que l'environnement, la stratégie, l'entreprise). On constate en effet régulièrement une confusion entre les trois niveaux de politiques R.H. dans les P.M.E.:

- niveau 1 : respect des directives et de la législation,
- niveau 2 : fixation des principales orientations R.H. envers le personnel,
- niveau 3 : options stratégiques R.H. en lien avec les priorités et le projet de l'entreprise, sa stratégie globale²³⁶.

C'est principalement le niveau 1 qui est présent dans les très petites structures, cela se traduisant par la simple administration des R.H. à savoir établissement de la paie, cotisations aux fonds de formation (Mahé de Boislandelle 1993), établissements des contrats, liens avec les organismes sociaux....mais peu d'outils R.H. s'appliquent réellement au management des équipes, au sens d'une anticipation et d'un développement de leurs compétences (Pearson et alii, 2006) : peu de pratiques d'évaluation, pas de véritable plan de formation...

²³² Marchesnay M., « La P.M.E. : une gestion spécifique », Economie rurale, n° 2006, 1991, pp11-17

²³³ Mahé de Boislandelle H., 1993, op.cit.

²³⁴ Koch et McGrath, 1996, in Jaouen A., Tessier N., « Les pratiques de G.R.H. des très petites entreprises », congrès A.G.R.H. 2008

²³⁵ Horsby et Kurato, 1990 ; Desphande et Golhar, 1994; Hill et Steward, 1999 ; in Jaouen A., Tessier N., « Les pratiques de G.R.H. des très petites entreprises », congrès A.G.R.H. 2008

²³⁶ Mahé de Boislandelle H., 1993, op.cit.

... à une «pertinence » des pratiques RH informelles

Pour autant, en parallèle au constat maintes fois renouvelé de la carence formelle des pratiques R.H., il est bien évident qu'une petite entreprise qui parvient à déployer une activité, à atteindre des objectifs de production et de performance, ne saurait fonctionner sans une forme de coordination/régulation de cette activité. L'absence de formalisme R.H. ne saurait en aucun cas signifier une absence de pratiques R.H. (Louart P., 1990). C'est bien ce que les approches de la diversité en P.M.E. ont tenté de mettre en évidence, en valorisant justement un modèle R.H. particulièrement bien adapté aux effets de taille, de rétrécissement du temps, de grossissement.... Si le modèle arbitraire de Pichault F. (2001) décrit les variables R.H. que l'on peut justement trouver dans de très petites structures, établissant un lien entre évolutions organisationnelles et politiques R.H., il reste descriptif et non explicatif des ressorts particuliers qui donc se substituent à une coordination formelle. Dans cette typologie, F. Pichault s'appuie sur les configurations de H. Mintzberg (1982), qu'il met en relation avec cinq modèles R.H. qui leur sont adaptés et qu'il nomme modèles arbitraire, individualisant, objectivant, conventionnaliste et valoriel. Les tableaux suivants permettent une synthèse à la fois des configurations organisationnelles, ainsi que des modèles de R.H. qu'il propose.

Tableau 43: Principales caractéristiques des configurations de H. Mintzberg d'après F. Pichault

	Entrepreneu- riale	Machine	Adhocratie	Professionnelle	Missionnaire
Division du travail	Informelle	Verticalement forte	faible	Horizontalement forte	Indéterminée
Coordination	Supervision directe	Standardisation procédés/résultats	Ajustement mutuel	Standardisation des qualifications	Standardisation des valeurs
Différenciation inter-unités	Faible	Verticalement forte	Horizontalement forte	Horizontalement forte	Horizontalement forte
Liaisons inter-unités	Absente	Planification et contrôle	Task forces, structure matricielle	Agents de liaisons	Comités permanents
Concentration du pouvoir	Sommet stratégique	Analystes	Sommet stratégique/opérateurs qualifiés	Opérateurs qualifiés	Sommet stratégique/analyste
Centralisation du processus décisionnel	Elevée	Elevée	Faible pour les décisions opératoires	Faible	Intermédiaire
Exemples d'entreprises	T.P.E./P.M.E. production	Administration française Production manufacturière de masse	Agence spatiale Conseil aux entreprises Laboratoires de recherche	Hôpitaux Universités	Organisation en mode projet. Culture forte

Dans cette typologie manque une configuration développée par Mintzberg (1982), il s'agit de la structure divisionnalisée, qui correspond au modèle de la multinationale, avec une segmentation de la structure par marchés, de très forts contrôles et planifications, des processus très formalisés. Ce type d'organisations correspondant à de très gros effectifs ne correspond pas aux structures culturelles que nous serons amenée à examiner. Il n'est donc pas nécessaire de développer plus en avant cette catégorie.

A chacune de ces 5 autres configurations reprises par Pichault correspond donc une politique R.H. plus particulièrement cohérente avec les mécanismes de coordination, de décision dans l'entreprise. Ces cinq modèles de R.H. sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 44: Caractéristiques des cinq modèles de G.R.H. développés par F. Pichault, Nizet J., (2001)

Modèles	Critères	Formalisation	Flexibilité	Décentralisation
Arbitraire	Implicite	Faible	Elevée	Faible
Objectivant	Formalisés dans les règles	Elevée	Faible	Faible
Individualisant	Formalisés dans un cadre interpersonnel	Elevée	Elevée	Intermédiaire (mise en œuvre)
Conventionnaliste	Formalisés à la suite de débats	Variable	Variable	Elevée
Valoriel	Implicite (référence aux valeurs)	Faible	Elevée	Conditionnelle

La correspondance entre les cadres de Mintzberg (1982) et les politiques R.H. se fait de la façon suivante :

Tableau 45 : Correspondance entre la typologie de Mintzberg et les configurations de politique R.H. selon Pichault F., Nizet J., (2001)

Configuration	Politique R.H.	Effectif type
Entrepreneuriale	arbitraire	T.P.E./P.M.E.
Missionnaire	valoriel	faible à moyen effectif
Adhocratie	individualisant	faible effectif à grand effectif
Mécanique	objectivant	très grand effectif
Professionnelle	conventionnaliste	très grand effectif

Si nous faisons d'ailleurs le recoupement entre les structures de très faibles effectifs et les diverses configurations, nous sommes amenés à comparer les structures culturelles du spectacle vivant avec essentiellement trois configurations : entrepreneuriale, adhocratie et missionnaire. Nous allons donc reprendre dans le détail les spécificités RH que Pichault indique pour ces trois cas de figure, soit les modèles arbitraire, valoriel et individualisant.

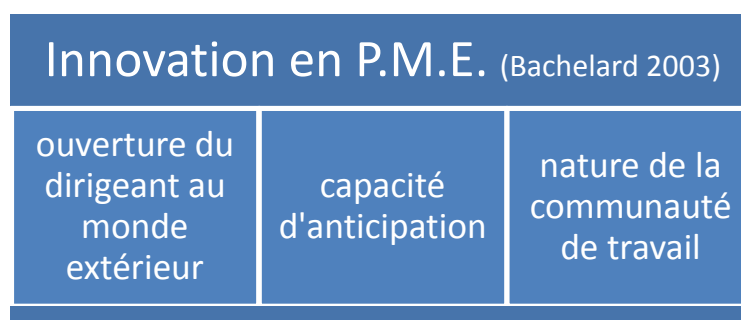
Tableau 46: Caractéristiques des modèles R.H. arbitraire, individualisant, et valoriel²³⁷

Items	Arbitraire	Valoriel	Individualisant
Entrées	Non planifiées	Processus de sélection basé sur la socialisation aux missions	Gestion prévisionnelle des compétences, importance du processus de sélection, turnover élevé
Départs	Congédiement sur le champ	Exclusions dues au manque de conformité aux valeurs	Exit interviews, soutien à l'employabilité, outplacement, reconversion
Intégration et culture	Loyalisme, prédominance des cultures de métiers	Abandon à la mission, pression doctrinale pour renforcer l'homogénéité culturelle	Culture d'entreprise avec forte pression morale sur les individus
Formation	Sur le tas, à court terme, informelle	Faiblement institutionnalisée ; pas d'importance cruciale	Très institutionnalisée, forte proportion des coûts salariaux, coaching à long terme
Evaluation	Informelle, interventions dans la vie privée	Basée sur l'adhésion personnelle à la doctrine	Basée sur des critères (re)négociés en fonction des compétences individuelles (D.P.O.)
Mobilité	Informelle ou absente	Question illégitime, basée sur la conformité aux valeurs	Basée sur le mérite individuel, plans de carrières personnalisés
Compensation§ Bénéfits	Salaire au temps aléatoire, différence injustifiée entre individus	Question illégitime	Salaires variables, liés au mérite, nombreux incentives
Communication	Informelle, contacts directs, S.I. centralisé	Informelle	A la fois latérale, ascendante et informelle, usage intensif des N.T.I.C., S.I. ouvert
Participation	Faible (exécution d'instructions)	Consultation sur les orientations doctrinales	Co-décision au niveau managérial et opératoire
Temps de travail	Heures supplémentaires compensées par arrangements informels	Question illégitime, pas de différenciation sphère privée/sphère professionnelle	Négocié et flexible (job-sharing, congé formation, parental ou sabbatique etc)
Relations professionnelles	Absentes	absentes	Principe de l'expression directe

²³⁷ Pichault F., « Gestion des Ressources Humaines », présentation en séminaire M.G.R.H. Grand Ouest, 15/12/2010, Nantes

Ces variables nous montrent clairement que les carences de pratiques R.H. sont à la fois un des invariants des T.P.E., autant qu'elles en sont une caractéristique qui trouve en quelque sorte son efficacité dans les modèles valoriel et arbitraire particulièrement. Cette diversité présente probablement deux limites toutefois : tout d'abord celle de l'effectif, un plus grand nombre de salariés dans une structure amenant inévitablement un besoin de coordination et donc de formalisation à minima des processus. Ensuite ces modèles R.H. présenteraient un certain nombre de difficultés dans le cadre d'un glissement des structures vers un fonctionnement adhocratique, plus caractéristique du mode projet. En effet la G.R.H. se fait alors plus individualisante, nécessitant la montée en compétence, la responsabilisation et l'investissement de l'employeur dans les logiques d'employabilité et de mobilité inter-structures, dans le nécessaire développement de la formation continue notamment. C'est bien ce virage à la fois organisationnel, et par rebond ce virage en terme de politique R.H. que questionne le recours au groupement d'employeurs, lequel introduit un effet de taille différent, une régulation, une nécessaire coordination, et donc une forme d'individualisation des parcours, ainsi qu'un attachement plus lié au projet dans sa technicité même que dans sa dimension affective et valorielle.

D'autres spécificités de la P.M.E. sont abordées également par Bachelard O. (2003)²³⁸ qui observe que l'innovation en P.M.I. est très dépendante de trois facteurs, que sont l'ouverture du dirigeant au monde extérieur, la capacité d'anticipation, et la nature de la communauté de travail.



C'est bien de l'engagement de cette dernière dans le projet de la P.M.E., lequel devient véritablement collectif au travers d'échanges et de discussions qui en favorisent l'appropriation,

²³⁸ Bachelard O., (2003), « GRH et innovation en PMI », congrès AGRH

et permettent le passage de l'idée au projet, que dépend le succès de l'organisation. La G.R.H. y est donc définie, comme habituellement comme un facteur clé de succès, mais cette fois –ci en en valorisant les dimensions informelles et communautaires (Louart P. 1990). Pour Bachelard c'est bien justement parce qu'il a pu constater la présence « *d'une intelligence et d'une compétence collective (...) d'une dynamique de management (mais aussi) de l'amour²³⁹ et de la volonté, de l'engagement nécessaire mais rarement décrit, (...) que le projet devient réalisable* »²⁴⁰.

L'ensemble des débats et échanges devient également le lieu de l'apprentissage permanent, et selon l'auteur la logique poste présente peu de pertinence, « *aucun salarié ne pouvant se réfugier derrière son poste, chaque problème étant pris dans son intégralité (...) dans une vision systémique²⁴¹* ».

Dans cette acception la G.R.H. apparaît dans une vision bien plus organique que mécaniste, tolérant une forme de chaos, favorisant par là-même la réactivité, la créativité, l'engagement et l'apprentissage permanent. Elle est pour l'auteur la clé même de régulation du système. Sarnin P²⁴². (1994) abonde dans ce sens en précisant même que le poids du dirigeant dans la R.H. est d'autant plus important qu'il en est le propriétaire ou que la structure est petite, et qu'à ce titre ses modes de décision ne répondant pas exclusivement à des choix rationnels, il serait inadapté d'user d'outils R.H. rationnels pour éclairer ses choix. Bien au contraire il faudrait selon lui mettre dans « *la boîte à outils R.H. des éléments tels que la confiance, le don, les obligations voire l'affectif et l'inconscient car toutes ces « irrationalités » sont aussi des moteurs et des guides inégalés de l'action* »²⁴³.

Les conséquences de cette forme de R.H. sont un accroissement des tensions du fait de la juxtaposition de deux enjeux contradictoires que sont la fidélisation à minima des salariés en vue d'une bonne compréhension et adhésion au projet, du développement de leurs compétences, et les logiques à très court terme de financement de ces entreprises. D'autre part cette vision des R.H. en P.M.E. nous éclaire fortement sur les risques induits sur l'équipe et le projet par une éventuelle mutualisation des emplois : perte de partage des données

²³⁹ Bachelard O. (2003), p 172 se réfère en cela à Latour B ; « Aramis ou l'amour des techniques », Paris LA Découverte

²⁴⁰ Bachelard O., (2003), op.cit., p 173

²⁴¹ Bachelard O., (2003), op.cit., p174

²⁴² Sarnin P, (1994), « Contribution de la sociologie économique à la compréhension des pratiques de G.R.H. en PME », congrès A.G.R.H. 1994, p 255

²⁴³ Sarnin P. 1994, op.cit., p 256

informelles, difficulté dans les mécanismes d'apprentissage permanent et d'inscription dans une dynamique collective, « amour », confiance, don, engagement, plus difficiles à partager.

Au-delà des pratiques R.H. informelles, un troisième critère apparaît comme spécifique à la P.M.E., à savoir le recours à des pratiques de communication informelles.

3 – Les pratiques de communication sont donc également largement informelles :

- ✓ faible recours à l'écrit, procédures d'ajustements mutuels,
- ✓ systèmes d'informations simples en interne ou peu organisé
- ✓ systèmes d'information externe simple, basé sur des contacts directs, une proximité relationnelle ou géographique forte

3 –Enfin le dernier effet en termes de R.H., est que les P.M.E. subissent le phénomène de grossissement des actions qui renvoie aux effets majeurs de chaque décision ou événement R.H. en P.M.E. : impact d'un recrutement sur une très petite équipe, effet d'un départ ou d'une absence...²⁴⁴. Quatre effets découlent du concept de l'effet de grossissement²⁴⁵ :

Figure 15: L'effet de grossissement

effet de grossissement			
effet de nombre	effet microcosme	effet de proportion	effet d'égotrophie

- a. l'effet de nombre est en relation avec la qualité de connaissances interindividuelles au sein de la structure, qui est d'autant meilleure que le nombre d'individu est restreint, ce du fait des limites cognitives de chacun.

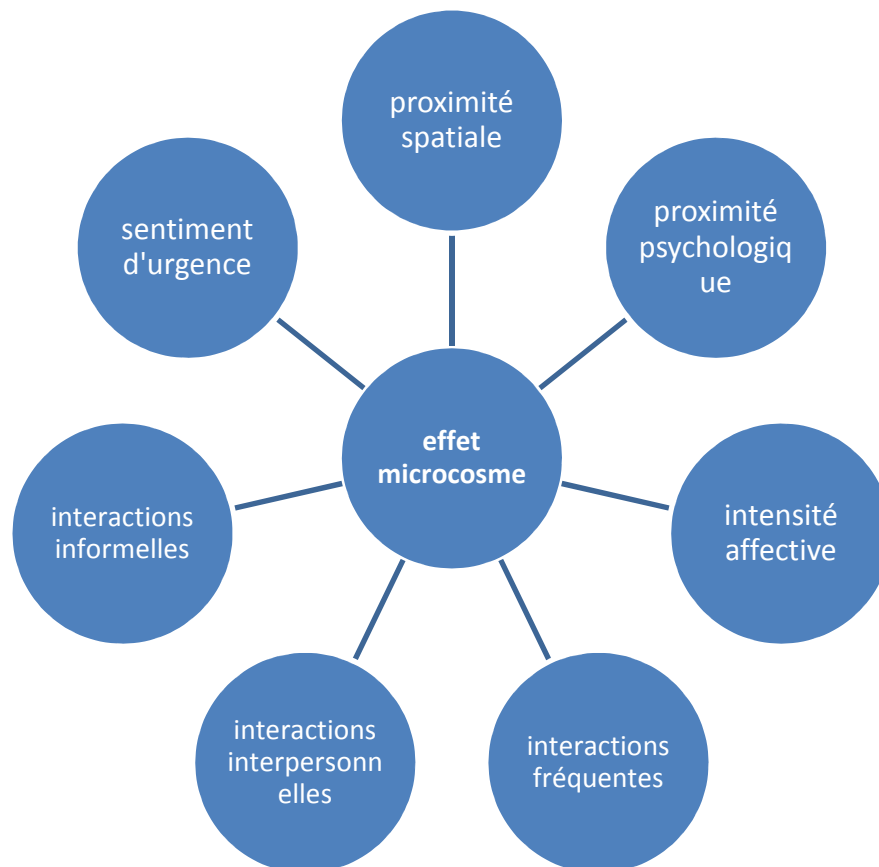
²⁴⁴ Mahé de Boislandelle H., (1996), « L'effet de grossissement chez les dirigeants de P.M.E. : ses incidences sur le plan de management des hommes et de la G.R.H. », 3^{ème} congrès international francophone de la P.M.E., Trois Rivières, Québec, 1996.

L'effet de grossissement a été repris par Torrès O, (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », Revue Française de Gestion, 29 (144), pp 119-138

²⁴⁵ In Jaouen A., Tessier N., « Les pratiques de G.R.H. des très petites entreprises », congrès A.G.R.H. 2008, pp 2-3

- b. L'effet de microcosme décrit la priorisation du dirigeant de P.M.E. à l'encontre du court-terme, des impacts proches à la fois dans le temps et dans l'espace (proximité physique et psychologique) (Torrès 2003)

Figure 16 : L'effet microcosme, source Torrès 2003, p 126 (in Jaouen A., Tessier N., 2008, p2)



- c. L'effet de proportion qui explique l'incidence d'autant plus forte des comportements et actions d'un individu dans un contexte d'effectif très restreint (maladies, absences, erreurs...)
- d. L'effet d'égotrophie renvoie à la centralité du dirigeant dans la gestion d'une P.M.E., au travers de ses caractéristiques personnelles, familiales, biographiques, de ses aspirations.... Cet effet éclaire la perception que le dirigeant a de son propre rôle dans la P.M.E. comme étant totalement incontournable et indispensable.

5 - Les P.M.E. sont également caractérisées par une faible spécialisation du travail, une nécessité de polyvalence sur les très petits effectifs²⁴⁶, ce qui se traduit d'un point de vue structurel par un nombre de niveaux hiérarchique très faible et un structure de décision plutôt plate. Les travaux de Mintzberg (1982) éclairent particulièrement cet aspect en reprenant les caractéristiques de la structure simple ou entrepreneuriale, spécifique de la petite entreprise, sans processus de coordination formelle, avec un circuit court et centralisé de décision, peu ou pas de fonctions support. La structure adhocratique peut également être représentative de faibles effectifs, mais sur des compétences à forte valeur ajoutée, avec un niveau de responsabilisation fort et d'autonomie de chacun, sur un mode plutôt projet par rapport au processus de décision. Les éléments relatifs aux liens politiques R.H./configurations ont été développés précédemment.

6 – De par le faible effectif qui les caractérise, le circuit court de décision, la circulation des informations, les P.M.E. sont en revanche en capacité de faire preuve d'une forte réactivité, ce qui représente un atout majeur pour elles.

7 - Cependant leur fonctionnement est très contraint par une faible disponibilité des ressources humaines et financières²⁴⁷

Nous présentons donc ce tableau de synthèse des principales variables de la P.M.E.. Nous reprendrons plus en détail les caractéristiques de prégnance du dirigeant et d'importance de la proximité dans les paragraphes suivants.

Tableau 47 : Synthèse des variables de la P.M.E. selon différents auteurs

AUTEURS	VARIABLES DE LA PME
Bachelard ²⁴⁸	1 Dimension stratégique de la G.R.H. 2 Absence de frontière de la G.R.H. 3 Nécessité de prendre en compte l'équilibration et l'optimisation (Louart P., 1991) 4 Projet connu et discuté avec tous les acteurs, ce qui renforce le sentiment d'appartenance à la communauté de salariés et favorise l'innovation. 5 Absence relative de formalisation des outils R.H.

²⁴⁶ Leyronas C, Torrès O., (1996) op.cit.

²⁴⁷ Marchesnay M. op.cit., (1991), pp11-17

²⁴⁸ Bachelard O., (2002), « Structuration de la fonction ressources humaines et développement de l'entreprise : analyse constructiviste de 3 P.M.E. industrielles », Thèse de doctorat de sciences de gestion, université Panthéon Assas Paris II.

	<p>6 La G.R.H. comme outil de lutte contre le dumping social, dans la mesure où les perspectives de carrière sont faibles, la prise en compte de la dimension sociale, même de façon informelle, doit permettre de maintenir l'attractivité de la P.M.E.</p> <p>7 Le poids important du stade précédent de structuration</p>
Marchesnay M ²⁴⁹	<p>1 Rôle déterminant du dirigeant</p> <p>2 Caractère global du système de gestion</p> <p>3 Faibles disponibilités des ressources humaines et financières</p> <p>4 Faible formalisation des outils</p>
Mahé de Boislandelle H ²⁵⁰	<p>1 Dépendance de la P.M.E. / son environnement</p> <p>2 Faible formalisme des pratiques</p> <p>3 Confusion entre trois niveaux de G.R.H.</p> <p>4 Phénomène de grossissement des actions en P.M.E.</p> <p>5 Manque de référence à un modèle global de référence</p>
Bayad M ²⁵¹	<p>Deux caractéristiques sont communes aux modèles de la spécificité</p> <p>1 La place accordée au rôle et au statut du dirigeant</p> <p>2 La fonction dévolue aux relations de l'entreprise et son environnement</p> <p>Trois variables de succès en P.M.E.</p> <p>1 Les Ressources Humaines</p> <p>2 Les activités (fonctions et choix organisationnels)</p> <p>3 Le contexte organisationnel (dépend des deux spécificités suivantes : rôle du dirigeant et relations à l'environnement externe)</p>
Ambroise et Garand 1995 ²⁵²	<p>1 Pratiques de gestion moins développées et moins formalisée que dans la G.E.</p> <p>2 Fonction R.H. fortement centralisée autour du propriétaire dirigeant par Candau.</p> <p>3 Peu de ressources matérielles, financières et humaines</p> <p>4 Un manque global d'expertise dans les méthodes et techniques R.H.</p>
G.R.E.P.M.E. 1994	1- Petite Taille
Groupe de recherche en P.M.E. ²⁵³	2- Centralisation de la gestion
	3- Faible spécialisation
	4- Systèmes d'informations internes et externes simples ou peu organisés
	5- Une stratégie intuitive ou peu formalisée

²⁴⁹ Marchesnay M., (1991), « La P.M.E. : une gestion spécifique », Economie rurale, n° 2006, 1991, pp11-17

²⁵⁰ Mahé de Boislandelle H., (1993), « Potentialités, spécificités et enjeux de la G.R.H. en P.M.E. », congrès A.G.R.H. Jouy-en-Josas, 1993, p 500

²⁵¹ Bayad M., Nebenhaus S. (1998), « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME », Revue Internationale des P.M.E., Revue Internationale des P.M.E., vol 11, n°2, p 162-178

²⁵² in Diouf I.D., « Cohérence des pratiques de G.R.H. et performance d'une P.M.E. familiale au Sénégal : une étude de cas », congrès A.G.R.H. 2008, p 2

²⁵³ Torrès O., (2000) « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des P.M.E. », C.I.F.P.M.E. (congrès international francophone de la P.M.E.), 2000, p4

Nous allons à présent revenir sur une des invariants fondamentaux des ressources humaines dans les P.M.E., repris par la majorité des recherches, à savoir le phénomène d'hypofirme défini dès 1981 par Candau.

3-2 La centralité du dirigeant dans la P.M.E.

La notion de centralité du dirigeant devient particulièrement visible dès 1981 avec les réflexions de Candau²⁵⁴ (1981) sur le modèle de l'hypofirme. Le dirigeant est alors appréhendé par Candau comme l'invariant essentiel de la spécificité des P.M.E..

Nombre d'auteurs se rejoignent autour de cette caractéristique dominante qui a pour corrolaire la personnification à la fois des décisions, des processus et des actions autour de ce dirigeant²⁵⁵.

« *La stratégie révèle une dimension idéologique, culturelle ou cognitive (...), (les P.M.E) sont caractérisées par l'extrême personnalisation de la gestion d'entreprise dans lesquelles les buts du dirigeant constituent un élément clé des stratégies adoptées* » précisent Julien et Marchesnay (1988). « *Les variables stratégiques n'apparaissent plus comme des données objectives à recueillir (forces, faiblesses...) mais comme des représentations largement liées aux caractéristiques personnelles des dirigeants* »²⁵⁶. Dans cette perspective il n'est donc pas étonnant d'observer que « *l'intuition, l'affect, l'irrationnel, l'arbitraire tiennent une place prépondérante dans les processus décisionnels du dirigeant* »²⁵⁷

Ce rôle déterminant du dirigeant²⁵⁸ est corrélé avec la taille, puisqu'il organisera d'autant plus la délégation et la spécialisation des fonctions, que l'effectif sera amené à évoluer²⁵⁹.

Cette spécificité de la centralisation-personnification amène donc des constats autour d'une stratégie essentiellement orientée, avec la politique R.H., par la vision entrepreneuriale du responsable. Le degré de formalisation des politiques sera également lié cette vision. (Mahé de Boislandelle 1988, Amboise et Garand 1993, Bayad et Nebenhaus 1994, Fabi et Garand 1994), la stratégie sera donc le plus souvent intuitive ou très peu formalisée, et la politique R.H. sera en quelque sorte le reflet de cette vision du dirigeant (Mahé de Boislandelle 1998). « *Les observations nous amènent à considérer que la G.R.H. en P.M.E. se situe d'emblée à un niveau*

²⁵⁴ Candau P., (1981), « Pour une taxonomie de l'hypofirme », revue d'économie industrielle, n°16, p 16-33

²⁵⁵ Leyronas C, Torrès O., (1996), « Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe », 3^{ème} congrès international francophone de la P.M.E. (C.I.F.P.M.E.), Paris 25-27 octobre

²⁵⁶ Julien P.A. (dir), (1994), in Bourlier E., « Pratiques de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE », XVIIème congrès A.G.R.H., Reims 2006

²⁵⁷ in in Jaouen A. et Tessier N., op.cit., 2008, p 4

²⁵⁸ Marchesnay M. op.cit., 1991, pp11-17

²⁵⁹ Mahé de Boislandelle, 1988

stratégique du fait que c'est souvent le dirigeant qui assure les tâches et responsabilités incombant à la fonction ²⁶⁰

De la régulation par la confiance...

Est-ce un effet ou une cause de cette personnification de la gestion de la P.M.E., 87% des dirigeants reconnaissent que leurs connaissances en management sont « incomplètes ou inexistantes »²⁶¹. Il semble que les mécanismes de coordination relèvent certes de l'intuition et de la « vision », mais également de la confiance (Couteret 1998)²⁶², qui devient ainsi un élément central de la relation entre dirigeants et salariés. Cette confiance passe naturellement par des échanges nombreux, mais également par ce qui constitue finalement les préceptes d'un management participatif, à savoir « *le renforcement du pouvoir et du rôle attribué aux collaborateurs notamment par la participation aux décisions et l'autonomie dans le travail* »²⁶³.

...à la délégation « contrôlée et restreinte » ?

A l'inverse cependant, pour d'autres auteurs, la régulation en P.M.E., bien qu'informelle effectivement, se fait plutôt par le biais du contrôle, peu compatible avec des formes de délégation. En effet la performance de la P.M.E. ne doit pas tant être jugée sur des critères financiers que sur la plus forte adéquation entre les objectifs du dirigeant et les résultats obtenus (Marchesnay, 2003)²⁶⁴. Poursuivant donc un fort souhait d'indépendance le dirigeant peut être amené parfois à limiter volontairement la taille et la croissance de la structure, afin de minimiser les effets de complexité, et surtout de ne pas se trouver dans la nécessité de mettre en place une délégation, laquelle devient alors garante de l'efficacité au sein d'une organisation plus importante. La délégation peut donc également être envisagée comme une des difficultés majeures d'un dirigeant de P.M.E. (Marchesnay et Fourcade, 1997)²⁶⁵, d'autant plus que chacun acquière dans la structure, de façon non formalisée, des compétences accrues du fait de la

²⁶⁰ Bayad M., Chanal J-M. (1998), Application d'un modèle de GRH à l'étude d'une PME en forte croissance : le cas de l'entreprise METALEX, 4^{ème} congrès international francophone de la PME, Metz, 22-23-24 octobre 1998.

²⁶¹ Enquête Rivalis 2007, in Jaouen A. et Tessier N., op.cit., 2008

²⁶² in Jaouen A. et Tessier N., op.cit., 2008

²⁶³ Jaouen A. et Tessier N., op.cit., 2008

²⁶⁴ in Jaouen A. et Tessier N., op.cit., 2008

²⁶⁵ in Jaouen A. et Tessier N., op.cit., 2008

nécessité de la polyvalence, le dirigeant peut alors percevoir la mise en place de la délégation comme une perte de pouvoir, une moindre maîtrise de sa zone d'action concrète.²⁶⁶

Les porteurs de projet associatifs : dirigeants et/ou bénévoles ?

Cette caractéristique de la centralité du dirigeant nous conduira à considérer deux aspects dans le cadre de la problématique de mutualisation de l'emploi :

- Si donc nous acceptons cette invariant de l'importance du dirigeant dans la P.M.E., alors cette variable devra faire l'objet d'une attention, d'une observation particulière dans les mécanismes de mutualisation. Chaque structure étant « portée » par un dirigeant, les modalités stratégiques et gestionnaires de celle-ci en dépendent donc largement, et il convient alors de trouver un mode de repérage des « visions », valeurs, idéologies, objectifs poursuivis par ce dirigeant, de façon à tenter d'évaluer les possibilités de partage de ces visions ou non, d'appréhender la « compatibilité » ou non des fonctionnements en présence, des choix politiques, des formes de management conscientes ou non, formalisées ou non, « savante » ou non.
- D'autre part il nous faudra porter un regard « décalé » sur les politiques R.H. qui, à la fois, représentent un mode de régulation certain dans la structure, mais dont l'effet de la régulation ne doit pas pour autant être uniquement évaluée à l'aune d'un formalisme dont on a vu que son absence ne devait pas être systématiquement compris comme une carence de pratiques R.H., et à tout le moins qui ne saurait être significatif d'une inefficacité dans la gestion des équipes. D'autres modes de régulations sont à l'œuvre donc en T.P.E., tels que la confiance, le don, « l'amour », l'engagement, le partage, l'échange (Sarnin 1994, Bachelard 2003).

Pour autant il nous reste à lever une difficulté spécifique aux organisations que nous observerons, et qui relèvent de l'E.S.S., soit presque exclusivement des associations, à savoir le fait que dans ces structures la notion de dirigeant est très ambiguë. Mais avant d'aborder le régime particulier de ce dirigeant en associatif, envisageons, à des fins de comparaisons, les critères utilisés dans le secteur marchand en vue de définir ce dirigeant.

²⁶⁶ Friedberg, E. (1997), *Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée*, Paris Éditions du Seuil.

Tout d'abord il existe une distinction claire entre le patronat « réel » et le patronat de « gestion ». Le premier se définit par le risque patrimonial et personnel direct qu'il prend dans l'affaire²⁶⁷ : « le patronat réel est défini par trois critères essentiels : majorité du capital, prise de risque personnelle, gestion directe de l'entreprise »²⁶⁸. Le patronat de gestion se distingue à contrario du premier par l'absence de risque patrimonial direct dans l'entreprise.

Le vocable dédié aux personnes en charge de la décision et de l'orientation du projet dans le secteur associatif reflète déjà les écarts entre la vision du patronat, et ce qui est plus couramment appelé le « porteur de projet » en structure associative. Les différences sont en effet nombreuses avec la définition « marchande » du dirigeant ou patron.

- le porteur de projet est désigné ainsi notamment parce qu'il porte en effet un projet dont la dimension est d'abord, et dès l'origine, collective. Pour que la structure se monte il a fallu la réunion d'amis, de connaissances, de personnes autour d'un projet qui leur tenait à cœur.
- Ce scénario, historiquement marqué, peut également laisser la place à une notion de porteur de projet plus individuelle, proche de l'entrepreneuriat, à savoir un individu faisant preuve d'initiative dans le lancement d'une activité, choisissant le statut associatif par conviction, tout autant que par « effet de mimétisme » avec l'organisation du secteur musiques actuelles, mais aussi par effet d'opportunité fiscale, de financement et d'accès à des aides aux emplois spécifiques, et enfin parfois aussi par souhait pur et simple de simplifier et de clarifier le processus de décision au sein de la structure
- La prise de risque personnelle et la gestion directe de la structure, le processus de décision ne sont pas aussi simples que dans une P.M.E.. En effet l'association se caractérise par une gouvernance à double niveau : un bureau et un conseil d'administration (C.A.) portant, pour le premier via son président, la responsabilité juridique des actes de gestion, et pour ces deux instances, la charge de la définition du projet et des choix stratégiques qui en découlent. A ce premier niveau de décision et

²⁶⁷ Distinction entre patronat réel et de gestion portée par la C.G.P.M.E. notamment depuis plus de 40 ans, in Bachelard O., (2003) op.cit.,

²⁶⁸ Ducheneaut B., (1996), *Les dirigeants de P.M.E.*, Paris Maxima, in Bachelard O., (2003) op.cit.,

de responsabilités peut se superposer, dans les associations employeuses, un niveau de direction salariée qui aura plus ou moins délégation d'activités et de décisions par rapport au bureau et C.A., selon le choix de ces derniers. En quelque sorte il n'y a donc pas UN dirigeant, mais potentiellement DES dirigeants au sein d'une association, ouvrant la voie à un jeu de combinaisons variées dans la répartition de la décision et des activités entre ces deux niveaux d'instances. Cette facette fera particulièrement l'objet d'un repérage de notre part, lors du recueil des données de terrain.

- Enfin le risque patrimonial constitue une autre différence notable entre le porteur de projet en secteur associatif et le dirigeant en secteur marchand. Il n'existe pas en effet d'apports financiers personnels et directs du porteur de projet vers la structure. Ce qui ne signifie pas qu'il n'y ait pas d'autres formes de dotations, valorisées explicitement d'ailleurs par l'E.S.S., notamment par le mécanisme du bénévolat. Il existe donc un apport de temps conséquent, mais le mode de financement se fait quant à lui au travers d'un équilibre (ou non...) entre subventions de fonctionnement et de projets, et recettes propres des activités. Nous chercherons donc également, par la mesure du critère d'auto-financement des structures, si celui-ci est discriminant et pertinent pour favoriser l'assimilation de la notion de porteur de projet à celle de dirigeant d'entreprise ou non.

3-3 Du concept de proximité en P.M.E.

Cette notion de centralité du dirigeant est reprise par Torrès (2000), pour faire le lien plus globalement avec l'importance de la proximité dans les P.M.E., proximité qu'il décline alors sous ses différentes dimensions : proximité fonctionnelle, proximité spatiale, proximité hiérarchique, systèmes d'informations de proximité, et proximité temporelle. Il synthétise cette approche dans le tableau suivant²⁶⁹, mettant ainsi en parallèle les critères définissant la P.M.E. selon le groupe G.R.E.P.M.E. en 1994, et le lien établi avec la proximité :

²⁶⁹ Torrès O., (2000) « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », C.I.F.P.M.E. (congrès international francophone de la P.M.E.), 2000, p14

Tableau 48 : les critères de la P.M.E. et les liens avec une gestion de proximité, selon Torrès O. (2000)

D'une spécificité de gestion....	... à une gestion de proximité
Petite taille	Proximité spatiale
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation	Proximité fonctionnelle Coordination de proximité
Systèmes d'informations informels et simples	Systèmes d'informations de proximité
Stratégie intuitive ou peu formalisée	Proximité temporelle

De la proximité temporelle

Torrès rejoint en effet les tenants de la centralité du dirigeant de P.M.E., qui a pour incidence essentielle une stratégie de nature intuitive et peu formalisée : « *Le processus de décision fonctionne le plus souvent selon le schéma intuition-décision-action. Ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très souple* »²⁷⁰. Mais il précise²⁷¹ que ce schéma intuition-décision-action, ne peut être dissocié du fait que le dirigeant est en contact direct et fréquent avec les salariés, ce qui permet à la fois de leur expliquer les enjeux en présence, et de leur communiquer toutes les informations et changements éventuels dont ils ont besoin.

Par ailleurs le manque de formalisation, à la fois de la stratégie, mais également de l'ensemble des politiques qui en découlent, qu'il s'agisse de plans marketing, de G.R.H., de plans de financement, est également associé à une vision à très court terme que l'on retrouve dans les P.M.E.. Plus la taille de l'entreprise est petite, plus l'horizon temporel de la structure se rétrécit (Amboise 1994)²⁷², amenant un fonctionnement qui privilégie les processus aux procédures (Torrès 2000, Marchesnay 1988). C'est donc bien la notion d'intention stratégique ou de vision stratégique qui l'emporte sur celle de planification stratégique (Bayad et Nebenhaus 1996). Cet

²⁷⁰ Julien dans Julien et Marchesnay, 1988, p 57

²⁷¹ S'appuyant en cela sur les propos de Julien P.A.1994, p 15

²⁷² Non formalisation de la stratégie ne signifiant pas absence de stratégie (Marchesnay 1988)

horizon temporel court, qui peut constituer rapidement une faiblesse pour les P.M.E., notamment dans la difficulté qu'il suppose de se positionner en anticipation et en prospective à long terme, induit également maintes caractéristiques organisationnelles qui font la réputation d'adaptabilité des P.M.E. : capacité de décision plus rapide, circulation de l'information souple et réactive, interactivité dans l'entreprise. La flexibilité organisationnelle est donc « *d'essence locale puisque les différentes formes de flexibilité tiennent plus du bricolage que d'un savoir-faire codifié et légitimé* »²⁷³

De la proximité spatiale et hiérarchique

O. Torrès (2000) recourt aux typologies de configurations organisationnelles de Mintzberg, afin d'expliquer que la P.M.E. relève majoritairement de la structure simple, soit une structure à l'intérieur de laquelle les modes de coordination sont essentiellement informels, la décision est fortement centralisée, le nombre de niveaux hiérarchique est faible, et la supervision du travail y est directe. Selon Torrès la proximité spatiale entre l'ensemble des acteurs de l'entreprise rend possible une ligne hiérarchique courte, du fait de la rapidité de circulation des informations, du fait que chacun au sein de la structure soit accessible et se connaisse personnellement. Mais loin d'en faire une conséquence regrettable de la petite taille de la structure, Torrès invoque cette petite taille pour en démontrer les intérêts et la pertinence, en matière d'organisation hiérarchique. « *Pourquoi multiplier les échelons intermédiaires lorsqu'on est en contact mutuel, permanent et direct* »²⁷⁴.

Il associe donc proximité spatiale dirigeant-salariés, avec la notion de proximité hiérarchique, le fait que chacun soit finalement accessible, et proche des circuits de décision.

Si cependant une structure devait organiser ses activités au travers d'une plus grande distance géographique, alors le caractère centralisé, informel du fonctionnement de la P.M.E., supposant en parallèle un fort ajustement mutuel et une supervision directe, en serait donc mis à mal. Torrès O. (2000, p 5) évoque même « *l'incompatibilité de la centralisation lorsque l'entreprise met en place un management à distance* ». Il est donc évident que la problématique de la mutualisation, supposant à la fois un mode de coordination à distance plus formalisé, un certain

²⁷³ Courault 1993, p 233, in Torrès O., « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », C.I.F.P.M.E. (congrès international francophone de la P.M.E.), 2000, p13

²⁷⁴ Torrès O., op.cit. 2000

éloignement géographique, nécessitant une organisation de la délégation, questionne donc fortement les principes de proximité spatiale et hiérarchique de la P.M.E..

De la proximité fonctionnelle et de la coordination de proximité

La notion de proximité fonctionnelle développée par Torrès (2000) nous intéresse particulièrement car elle renvoie aux logiques de polyvalence très présente dans les petites organisations, et donc dans les associations que nous avons pu observer. En effet la proximité fonctionnelle décrit le fait que les frontières entre les fonctions sont floues au sein des équipes de petites entreprises. Chacun « met un peu la main à la pâte », l'interchangeabilité est très importante pour pallier à des absences ou des déplacements, et cette proximité fonctionnelle participe d'ailleurs de la variété des tâches, donc de la motivation des personnes dans ces petites structures : « *La proximité amplifie la faible spécialisation des tâches et atténue l'intérêt de créer une division des tâches trop poussée* »²⁷⁵. C'est également cette dimension qui est questionnée dans une logique de groupement d'employeur, car le poste se situant entre deux structures, doit traiter, de fait, de tâches plus spécialisées, et le salarié n'a plus le temps « informel » de participation et de compréhension aux autres activités de la structure. Ainsi il s'agira de voir s'il est possible de minimiser cette notion de proximité fonctionnelle, pour aller vers d'autres mécanismes de coordination, compatibles avec un poste sur plusieurs structures et avec un éloignement géographique.

C'est bien de ces modes de coordination dont Torrès (2000) parle au travers de la coordination de proximité. Ce qu'il décrit est le mécanisme de régulation informelle, particulièrement adapté en T.P.E., nommée ajustement mutuel par Mintzberg (1982), entrant dans la catégorie « structure arbitraire » et « G.R.H. entrepreneuriale » pour Pichault et Nizet (2001), et qui sous la contrainte et de l'éloignement géographique, en vue de maintenir des formes de coordination adaptées, se transforme en coordination par les résultats, les qualifications, les procédés. « *L'ajustement mutuel est généralement reconnu comme un mode de coordination fortement soumis à une proximité physique, même si certaines technologies d'information et de communication permettent de renforcer l'interactivité à distance* »²⁷⁶

La distance est donc le facteur (Kalika, 1988, Mintzberg 1982) qui empêche le recours à l'ajustement mutuel, ce qui explique les autres formes de coordination que les grands groupes

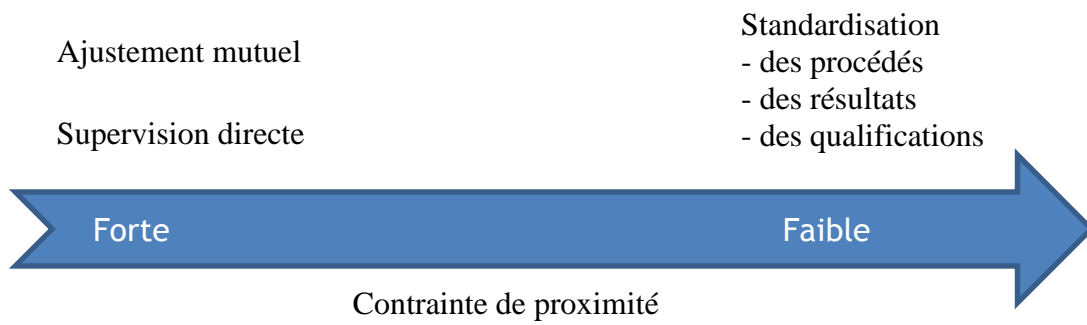
²⁷⁵ Torrès O. (2000), op. cit., p 7

²⁷⁶ Rallet, 1193, in Torrès O. (2000) op. cit. p 8

doivent mettre en œuvre, tels la coordination par les résultats, les procédés ou les qualifications (Mintzberg 1982).

Nous reprenons donc en synthèse de ces notions la figure suivante :

Figure 17 : Mécanismes de coordination et contrainte de proximité²⁷⁷



²⁷⁷ In Torrès O. (2000), op.cit. p 9

Synthèse de la section 3

Les caractéristiques de la P.M.E.

Il apparaît dans cette section 3 que le faible formalisme de la fonction R.H. ne constitue en rien un manque par rapport à ce qui devrait être une norme calquée sur les fonctionnements des grandes structures. Au contraire les *pratiques RH informelles* sont caractéristiques de la P.M.E., et elles sont même une garantie de plus forte réactivité, de meilleure adaptabilité aux événements. Ce mode informel nous renvoie plus spécifiquement à deux modèles R.H. décrits par Pichault (2001) et qui sont les modèles arbitraires et valoriels. Le premier, qui se distingue notamment par des modes de supervision directe, est en cohérence avec une forme entrepreneuriale de P.M.E.. Le second, le modèle valoriel, garantit la coordination par la standardisation par les valeurs, ce qui être un modèle fréquent dans les structures associatives. Nous pourrions également envisager que la forme adhocratique, qui est associée à une gestion individualisée des R.H., corresponde également aux enjeux de petites structures culturelles, devant le plus fréquemment fonctionner en modes projets, et présentant des niveaux de qualifications élevées au sein de ses effectifs. Cependant ce type de politique R.H., qui procède par ajustement mutuel, se décline normalement aussi par la valorisation des compétences, la reconnaissance individualisée de celles-ci, notamment sous forme salariale, ce qui, pour le coup, ne correspond plus systématiquement aux valeurs de l'E.S.S. , ou tout au moins aux pratiques R.H qui y sont observées.

Si Pichault (2001) donc nous décrit au moins deux modèles R.H. pouvant correspondre aux réalités de ces structures musicales actuelles, au travers du même invariant qu'est le mode informel de coordination, Bachelard (2003) précise l'importance d'un second invariant, qui est celui de la *nature de la communauté de travail*, laquelle se caractérise dans les petites structures par des relations de confiance, une dimension affective forte, un fort engagement de cette communauté, Bachelard évoquant même des formes de don, d'amour, d'irrationalité, lesquelles contribueraient donc largement à l'efficacité de ces organisations.

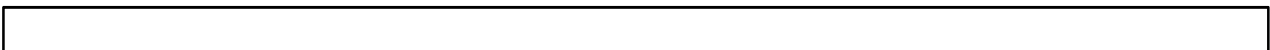
Un troisième phénomène spécifique de la P.M.E. *est l'effet de grossissement* (Mahé de

Boislandelle, 1996, Torrès 2003), lequel se traduit par 4 variables, à savoir l'effet de nombre, l'effet de microcosme, l'effet de proportion, *l'effet d'égotrophie*. Ce dernier effet caractérise ce qui avait pu être mis en évidence depuis 1981 avec Candau (hypofirme), à savoir le mécanisme de personnalisation/centralisation du dirigeant de PME. Ce dernier développe au sein de la structure des stratégies de type intuitive et son management peut osciller entre un mode de délégation contrôlée et des relations de confiance. Ce dirigeant ne présente d'ailleurs pas les mêmes caractéristiques dans le secteur marchand et dans l'E.S.S.. Dans le premier cas ils sont définis comme dirigeant de par le risque personnel sur le projet, la détention de la majorité du capital, et la gestion directe de la structure. Sur ces deux derniers critères les postures des dirigeants associatifs divergent. Tout d'abord qui sont ces dirigeants dans un contexte de double gouvernance : gouvernance salariée, gouvernance bénévoles ? Par ailleurs il n'existe pas de notion de détention du capital au sein d'une association, puisque le pouvoir de décision est, par nature associative, dissociée de la propriété financière.

Enfin un dernier concept est particulièrement fécond pour expliquer la GRH dans les PME, il s'agit du concept *de proximité* (Torrès 2000), lequel peut être décliné en *proximité spatiale* du dirigeant avec ses salariés, *proximité fonctionnelle*, c'est-à-dire la nécessaire polyvalence, *proximité hiérarchique*, qui suppose des organigrammes relativement plats et des circuits courts de décision, une *proximité temporelle*, qui souligne les effets d'urgences permanentes dans ces structures. Nous pouvons également évoquer la proximité psychologique, qui induit une intensité affective à minima.

Ajoutons encore que le point commun de ses structures est également de ne disposer que de très faibles ressources financières et humaines dans leur gestion quotidienne.

L'ensemble de ces éléments représente un éclairage fécond pour appréhender les spécificités RH liées à la taille des organisations. Ceci doit ensuite nous permettre, en cohérence avec le modèle de la synthèse, de tenter de repérer dans un second temps, quelles seraient les variables vraiment différentes, liées au statut E.S.S. et artistique des structures, qui pourraient nous permettre de compléter notre compréhension de la question R.H. des petites organisations, et ainsi favoriser le repérage des difficultés ou opportunités que ces invariants R.H. et ces éléments de diversité permettent de comprendre quant à la question de la faisabilité de la mutualisation via un groupement d'employeurs.



Ayant pu appréhender les spécificités R.H. de la P.M.E., et mettre en évidence les notions de « pratiques R.H. informelles, de centralité du dirigeant, d'effet de grossissement, de nature de la communauté de travail, et les dimensions de proximité, nous allons établir à présent une cartographie synthétique de l'emploi en P.M.E., en vue de mieux situer les résultats quantitatifs relatifs aux volumes et à la nature des emplois, que nous pourrions obtenir dans notre recherche,

4 – Nature de l'emploi en P.M.E.

Nous allons tout d'abord nous intéresser au volume de temps partiel dans les T.P.E. (moins de 20 salariés), ainsi qu'aux niveaux salariaux, puisque ce sont deux problématiques sensibles de l'emploi culturel également.

Puis nous aborderons la question de la répartition des qualifications en comparant les structures marchandes et celles relevant de l'E.S.S..

Enfin nous dresserons quelques constats sur la façon dont les dirigeants se définissent, et sur la vision qu'ils ont des ressources humaines au sein de leur entreprise.

4-1 De l'emploi salarié en général en P.M.E.

Les données qualitatives sur l'emploi en P.M.E. dont nous allons traiter sont issues des « Chiffres clés des P.M.E., ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi – D.G.C.I.S. – 10/2009. Champ industrie Commerce Services, en unités légales ». Elles permettront de comparer les pratiques R.H. observées dans les très petites organisations culturelles à celles du secteur marchand, afin de mieux discerner lesquelles de ces variables nous semblent répondre à des spécificités de la très petite structure, ou au contraire si leur absence suppose de pousser les investigations sur une diversité autre des organisations culturelles.

Tableau 49 : Quelques variables de l'effectif des T.P.E. : sexe, temps de travail et rémunération²⁷⁸

ITEMS – année 2009	Proportion dans les TPE
Part des femmes dans les T.P.E.	43%
Proportion de salariés temps complet	72%
Salaire annuel brut moyen à temps complet	26 000€
Rapport salaires femmes/hommes	86%

Nous retenons que moins des $\frac{3}{4}$ des salariés sont en temps plein dans les T.P.E., pour un salaire moyen de 2 167 euros mensuel, les femmes représentant moins de la moitié des salariés (43%). Le statut d'emploi est donc plus précaire dans les T.P.E. puisqu'en 2009 la moyenne nationale de temps plein est de 85% contre 72% dans les TPE.

Quant au niveau de salaire moyen annuel il est 2.5 fois supérieur à celui du secteur culturel, puisqu'en 2006 celui-ci s'établissait, tous statuts confondus, à 10 511€ annuels net.

4.2 L'emploi en T.P.E. selon les effectifs

La décomposition de ces données en sous-effectif de 1 à 3, 4 à 9, puis 10 à 19 est riche d'enseignements.

En 2007 hors apprentis, en unités légales, les données sont les suivantes quant aux caractéristiques des salariés selon la taille de la structure

²⁷⁸ « Chiffres clés des P.M.E », ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi – D.G.C.I.S. – 10/2009. Champ industrie Commerce Services, en unités légales

Tableau 50 : Caractéristiques des salariés de T.P.E./P.M.E. selon la taille de la structure²⁷⁹

ITEMS- année 2007	1 à 3	4 à 9	10 à 19
Proportion salariés temps complet emploi total H et F	63	75	78
Proportion de femmes dans emploi salarié total	50	43	40
Proportion salariés à temps complet dans emploi des femmes	50	61	64
Proportion salariés à temps complet dans emploi des hommes	77	85	88
Proportion de femmes dans emploi salarié à temps complet	39	35	32
Proportion de femmes dans emploi salarié à temps non complet	69	67	66
Salaire annuel brut moyen/ salarié à temps complet	25 000	27 000	28000
Salaire annuel brut moyen/ salarié à temps complet F	22 000	24 000	25 000
Salaire annuel brut moyen/ salarié à temps complet H	26 000	28 000	30 000
Rapport femme/homme du salaire annuel des salariés temps complets	86%	87%	86%

L'effet taille est donc significatif de l'évolution salariale, puisque les salariés des entreprises de taille 10/19 ont un salaire supérieur de 12% aux structures de 1 à 3 salariés.

Cependant cet effet taille n'a pas d'influence sur la réduction des écarts salariaux H/F. Nous vérifions que les écarts salariaux hommes /femmes se maintiennent, quelle que soit la catégorie de taille envisagée, avec 18% d'écart sur les 1 à 3, 16% sur les 4 à 9, et 20% sur les effectifs de 10 à 19 salariés.

La précarité baisse avec l'effet taille, puisque la part de l'emploi à temps complet s'améliore considérablement, avec 24% de salariés en plus accédant au temps plein dans les 10/19 par rapport aux structures 1 à 3, lesquelles n'ont que 63% de leur effectif à temps complet. Les femmes restent toutefois sous-représentées dans l'accès au plein emploi, avec environ 20 points d'écart par rapport aux hommes dans l'accès au temps complet.

Si le temps partiel est donc une problématique de l'emploi culturel, il l'est également dans une moindre mesure dans les T.P.E.

Nous pouvons donc envisager qu'au-delà du statut de l'intermittence qui induit des volumes annuels horaires faibles, le phénomène de temps partiel sur les fonctions de support dans le

²⁷⁹ « Chiffres clés des P.M.E », ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi – D.G.C.I.S. – 10/2009. Champ industrie Commerce Services, en unités légales

secteur culturel (soit 25% des emplois culturels), est également dû à l'effet taille des petites organisations.

4-3 L'emploi en T.P.E selon le statut juridique

Si nous comparons maintenant le statut de l'emploi salarié entre E.S.S. et secteur marchand, nous observons une proportion très forte de professions intermédiaires dans l'E.S.S. (32% environ contre 20% dans le secteur marchand), qui se fait au détriment de la population ouvrière, celle-ci ne constituant plus que 14% des effectifs dans l'E.S.S. pour presque 29% dans le secteur marchand. Nous pouvons donc dire qu'aux vues des positions statutaires en présence, nous devrions pouvoir constater des niveaux qualitatifs de l'emploi en conséquence dans l'E.S.S..

Tableau 51 : Répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle, Données I.N.S.E.E. 2009

C.S.P.	Association	Hors E.S.S.
Agriculteurs exploitants	0	0
Artisans commerçants et chef entreprise	0.3	0.99
Cadres et professions intellectuelles supérieures	14.6	16.2
Professions intermédiaires	31.7	19.6
Employés	39.5	34.6
Ouvriers	13.9	28.6
TOTAL	100	100

La disproportion salariale est donc d'autant plus importante que les niveaux de qualification sont plus importants sur les qualifications intermédiaires dans les structures de l'E.S.S..

Nous pouvons observer également qu'il existe 1.6 points d'écart pour les cadres et professions intellectuelles supérieures, en défaveur de l'E.S.S.. Il nous semble que cet écart ne s'explique pas automatiquement par une moindre présence des qualifications bac+4/5 dans l'économie sociale et solidaire, mais bien plutôt par les difficultés que rencontrent ces populations qualifiées à accéder au statut cadre dans les associations, de par la fragilité des économies de ces structures et l'incidence du statut cadre sur leur masse salariale.

4-4 Les R.H. vues par les dirigeants de P.M.E.

Après avoir relevé quelques données sur l'ampleur du temps partiel, la forte présence du statut employé, la part relative des femmes dans les T.P.E. (43%), nous avons souhaité recueillir des éléments permettant d'appréhender d'un point de vue plus qualitatif la façon dont les dirigeants de P.M.E. envisageaient les ressources humaines au sein de leur organisation.

Notre première surprise concerne la façon dont les dirigeants se définissent eux-mêmes. En effet seulement 29%²⁸⁰ d'entre eux se considèrent comme des chefs d'entreprise, et cette appréciation évolue avec l'effectif de la structure :

- 50% des dirigeants de structures de +10 salariés se voient comme chefs d'entreprise,
- pour 37% des dirigeants de 3 à 9 salariés,
- et seulement 13% des dirigeants de 1 à 2 salariés.

Où l'on peut donc envisager une certaine forme de proximité, dans la définition du rôle au sein de la structure, avec le modèle familial, paternaliste, bien davantage qu'avec le modèle « propriétaire-dirigeant », sur les effectifs inférieurs à 9 salariés. Nous l'avons vu dans les paragraphes précédent, il s'agit bien d'« hypofirme », à l'intérieur desquelles les relations de proximité sont primordiales : proximité fonctionnelle, géographique, relationnelle...

Pour ces dirigeants de T.P.E., ce sont bien plutôt les notions de métiers ou de savoir-faire qui reflètent leur identité professionnelle, ce qui en soi ne semble pas différer tant que cela de ce que nous pourrions observer dans les structures de musiques actuelles, logique vocationnelle à part.

La gestion du personnel, si les dirigeants déclarent qu'elle est au cœur de leurs préoccupations (pour 86% d'entre eux)²⁸¹, n'arrive qu'en 4^{ème} position de leurs priorités, après :

- 1-les relations clients
- 2-la définition des objectifs
- 3-les aspects techniques liés à la production
- 4-et donc en quatrième position la gestion des ressources humaines

²⁸⁰ Observatoire des P.M.E. (2003), *Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises*, Regards sur les PME n°3, p20

²⁸¹ Observatoire des P.M.E. (2003), op. cit. p20

Dans la presque totalité des cas (91%), ce sont ces dirigeants qui assument cette fonction R.H. entièrement. Elle n'est déléguée à leur associé que dans 3% des cas²⁸². Leurs préoccupations R.H. sont les suivantes²⁸³:

- 1- Les difficultés de gestion du temps : 12% déclarent des problèmes liés aux 35 heures, mais nous sommes en 2003 donc dans un contexte post-« lois Aubry », 10% se plaignent de lourdeurs liées au respect des horaires, organisation, congés, gestion des absences...
- 2- La dimension relationnelle et affective (proximité psychologique) est la seconde préoccupation évoquée, avec 8% des répondants positionnant les caractères, humeurs, plaintes, problèmes relationnels et manque de communication en seconde position de leurs difficultés RH.
- 3- Enfin la troisième source de préoccupations est liée aux questions juridiques et contraintes administratives. D'ailleurs 52% d'entre eux déclarent mal connaître la législation sociale, 51% ne connaissent pas les règles en matière de recrutement et licenciement, et 49% ne connaissent pas les règles en matière de formation professionnelle.

²⁸² Observatoire des P.M.E. (2003), op.cit, p 21

²⁸³ Observatoire des P.M.E. (2003), op.cit, p 23

Synthèse de la section 4

Nature de l'emploi en P.M.E.

L'emploi en P.M.E. apparaît également plus parcellisé que la moyenne nationale, même si bien entendu le temps de travail y est tout de même supérieur au secteur culturel (800 heures annuelles en moyenne en 2008). Ce temps partiel est un phénomène qui se réduit avec l'effet de taille. En effet, si seuls 63% des salariés de structures de 1 à 3 salariés travaillent à temps plein, ils sont 75% pour les 4 à 9 salariés et 78% pour les 10 à 19 salariés.

L'écart Hommes/Femmes en rémunération est de 14 points.

En termes de qualifications nous observons une présence plus importante des professions intermédiaires dans les structures de l'E.S.S. (12 points d'écart), en revanche les ouvriers y sont deux fois moins nombreux qu'en secteur marchand, et les cadres sont également un peu moins présents (-1.6 points).

Quant aux dirigeants de P.M.E. la vision de leur rôle est là aussi en lien avec la taille de l'entreprise, puisque seuls 13% des moins de deux salariés se considèrent comme des dirigeants, ainsi que 37% des dirigeants de 3 à 9 salariés. La vision de leur rôle est en effet beaucoup plus associée à une dimension familiale.

Enfin leur rapport à la G.R.H. est encore distant puisque ces préoccupations n'arrivent qu'en 4^{ème} position, après les activités « cœur de métier », telles la gestion des clients, la production. En revanche, ils sont les « D.R.H. » de la structure puisque 91% assument seuls cette fonction, pour laquelle ils déclarent que leurs préoccupations principales sont d'abord les problématiques de temps, puis la dimension relationnelle, et enfin les aspects administratifs et juridiques pour lesquels ils s'estiment peu compétents.

Synthèse du chapitre 1 :

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

Nous pouvons retenir de ce premier chapitre qu'il nous permis à la fois de définir les contours de la P.M.E. et d'en dresser une cartographie en termes d'emplois.

Ainsi nous avons pu voir que 3 critères définissent la P.M.E., soit la taille, le chiffre d'affaires, et le total de bilan. A partir de ces éléments la définition commune consiste à qualifier de P.M.E. toute structure entre 1 à 250 salariés, avec des conditions de C.A. associées. Le seuil qui nous intéressera particulièrement sera celui de la micro-entreprise qui se situe à moins de 10 salariés. Ces structures contiennent 21% de l'emploi en France en 2007, et 8.6% des salariés sont actifs dans des structures de moins de 3 salariés. Dans ces mêmes structures inférieures à 3 salariés, seuls 63% des salariés sont à temps plein, ce qui nous permet de relever que les enjeux de temps partiel ne sont pas la seule prérogative de l'emploi culturel, même si ce temps partiel est d'une autre mesure dans ce dernier avec, en moyenne en 2008, 800 heures annuelles travaillées. Pour les moins de 10 salariés ce seuil de temps plein monte à 75%. Enfin, toujours sur cette cartographie de l'emploi, les structures de l'E.S.S. salarient plus de professions intermédiaires que dans le secteur marchand (+12.1 points), alors que nous y trouvons deux fois moins d'ouvriers, et également moins de cadres (-1.6 points). Si nous comparons par ailleurs le nombre d'emplois présents dans le code 90.0 « activités créatives » entre les structures E.S.S. et les structures marchandes, nous nous apercevons que le gisement d'emplois se situe dans le secteur marchand, qui, en représentant seulement 17 000 structures, emploie 154 000 salariés, alors que 57 000 structures de l'E.S.S. représentent 114 000 salariés. Enfin nous avons pu également constater que la notion de « structure familiale » n'était pas propre non plus au secteur culturel, puisque 37% seulement des dirigeants de 3 à 9 salariés se définissent comme tels.

Le second objectif de ce chapitre était d'appréhender les caractéristiques R.H. des P.M.E., afin de pouvoir mieux appréhender les fonctionnements R.H. des structures de musiques actuelles et envisager ou non d'autres spécificités pour ces dernières. Nous nous sommes donc positionnés dans les travaux du courant de la synthèse en matière de R.H. en P.M.E., lesquels nous permettent de les comprendre comme une forme, composée, en son périmètre, des invariants de

la P.M.E.. Forme à l'intérieur de laquelle il est ensuite possible d'envisager des variétés spécifiques à des structures, des secteurs, des produits.....

Ainsi nous avons identifié avec une revue de la littérature les invariants, et avons mis particulièrement en évidence les spécificités suivantes :

- Importance du dirigeant
- Effet de taille
- Caractère informel des R.H., nature de la communauté de travail, effet de grossissement, effets de proximité (spatiale, temporelle, fonctionnelle, hiérarchique)

Nous allons à présent examiner, au travers des chapitres 2 et 3 sur l'économie sociale et solidaire, et sur l'artistique, qui sont des «mondes» dans lesquels s'inscrivent ces petites organisations culturelles, en quoi leur appartenance de fait et/ou leur plus ou moins grande revendication à se positionner au sein de ces environnements, induit ou non des « variétés » dont il serait nécessaire de tenir compte en matière de ressources humaines. Cela devrait nous permettre de mieux comprendre comment construire les modes de coopérations nécessaires à la mutualisation des emplois, et comment repérer également les difficultés que ces caractéristiques pourraient faire porter sur la mutualisation.

En synthèse nous pouvons donc reprendre ces éléments dans la figure suivante, ils nous permettent de positionner les chapitres de la partie II les uns par rapport aux autres :

Chapitre 1 : comprendre la P.M.E. et définir ces invariants

Chapitre 2 : repérer les spécificités liées à l'appartenance à l'E.S.S.

Chapitre 3 : identifier l'influence de la nature artistique de l'activité sur les fonctionnements R.H.

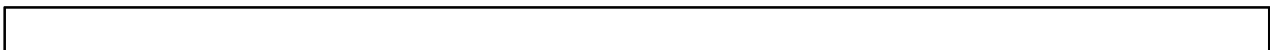
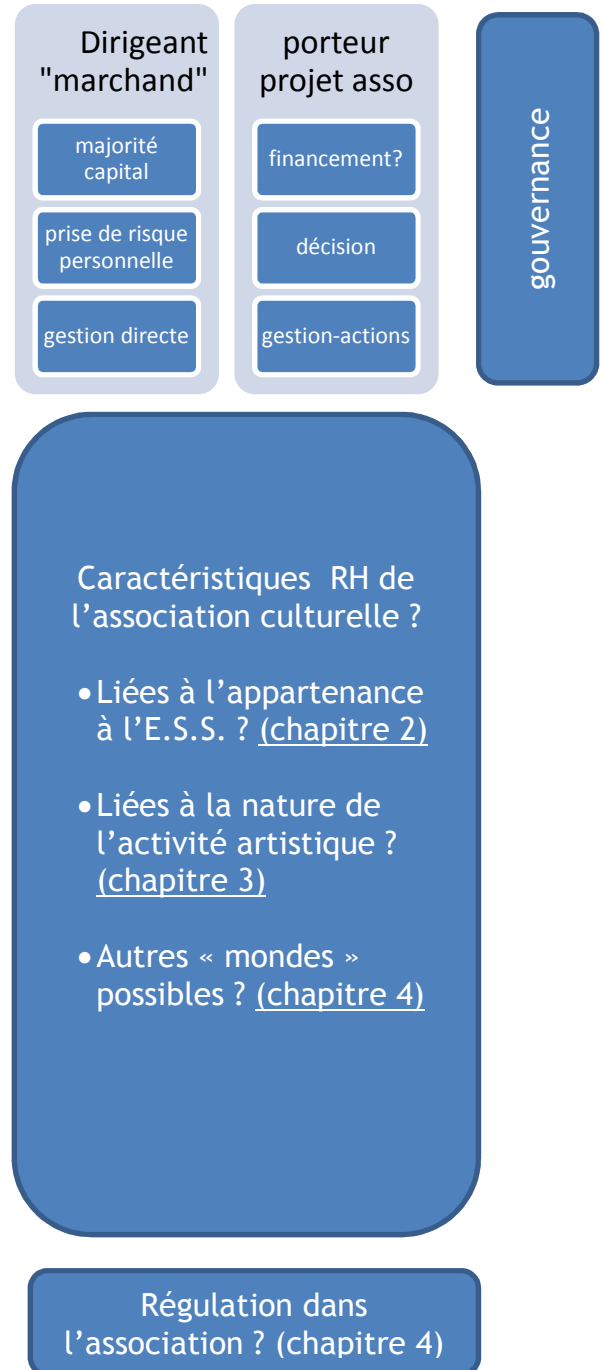
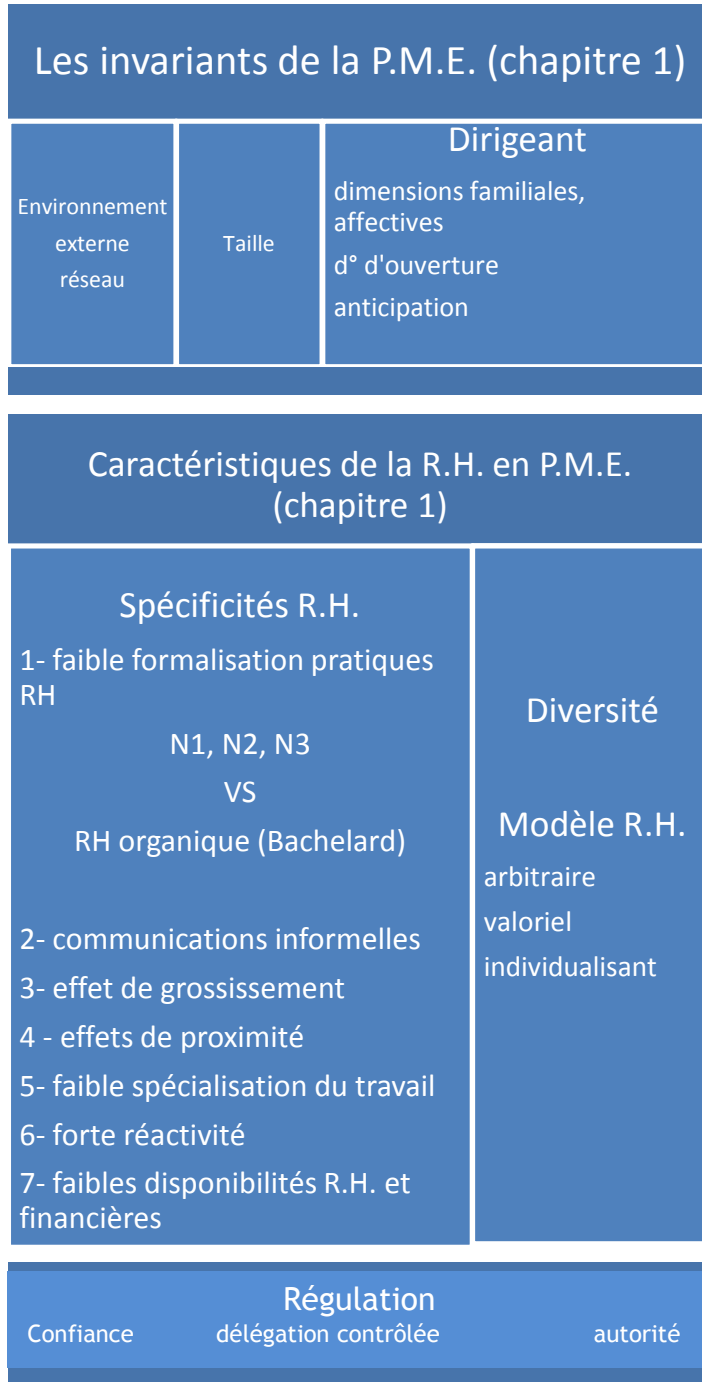
Chapitre 4 : partant de l'hypothèse que l'E.S.S. et l'artistique ne sont peut-être pas les seuls « mondes » constituant des contextes structurants dans les structures de musiques actuelles,

- définir ces autres mondes possibles à partir de l'approche conventionnaliste
- et étudier les modes de régulations à l'œuvre dans les structures E.S.S. de musiques actuelles, faisant également l'hypothèse que ces régulations auront une influence sur la mise en oeuvre des logiques de mutualisation

Figure 18 : La P.M.E. du secteur marchand VS l'association culturelle

La P.M.E. dans le secteur marchand

VS L'association culturelle ?



Chapitre II-

Musiques actuelles et économie sociale et solidaire : du fait historique à l'incantation idéologique

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

Chapitre 2

Musiques actuelles et E.S.S. : du fait historique à l'incantation idéologique

Le statut associatif représente massivement les structures de musiques actuelles. Le rapport de branche des entreprises artistiques et culturelles²⁸⁴ de novembre 2009 indique 100% de statut associatif parmi les 25 structures adhérentes et les résultats obtenus sur un réseau régional de 34 organisations en Midi-Pyrénées²⁸⁵ comportent 91% d'associations dans ce réseau. Le choix de ce statut inscrit les acteurs des musiques actuelles dans l'Economie Sociale et Solidaire, laquelle répond à des principes et valeurs énoncés dans une charte d'abord éditée en 1980 puis en 1995 (Flahaut 2007)²⁸⁶.

Nous définirons donc dans une première section les trois principes qui sont à l'origine de ce courant de l'Economie Sociale et Solidaire, et nous aurons également l'occasion dans cette section d'argumenter quant à notre scepticisme sur ce qui peut parfois s'apparenter à une rhétorique des valeurs et du dépassement.

Nous verrons d'ailleurs dans une seconde partie en quoi ce qui nous paraît relever d'une construction sociale auto-légitimée de l'utilité sociale de ces structures et des valeurs qu'elles affirment, a une influence sur l'ambiguïté du rapport bénévolat/salariat, ce qui en soi constitue une caractéristique forte des fonctionnements R.H. dans ces structures.

Enfin nous aborderons les formes d'engagements des salariés qu'il est possible d'observer dans ces structures de musiques actuelles, et en quoi celles-ci influencent par exemple le rapport au temps, à l'activité, à l'équipe....mais nous déterminerons également comment ces formes d'engagement librement consenties peuvent aussi devenir des injonctions organisationnelles, plaçant ainsi les salariés dans des situations de double contrainte fortes.

²⁸⁴ Opale, C.N.A.R. Culture, (2009), *Rapport de branche des entreprises artistiques et culturelles. Eléments pour la négociation annuelle des salaires*. Exercice 2008, octobre 2009

²⁸⁵ Le Rendu C. (2009), « Etude G.P.E.C. SONORE »

²⁸⁶ Charte de l'Economie Sociale et Solidaire, disponible sur le site cressaquitaine.org

1-Les trois principes fondateurs de l'E.S.S. ou de la construction sociale du discours valoriel

Nous commencerons donc par exposer les principes qui sont à l'origine de l'économie sociale et solidaire, à savoir la finalité sociale de leur action, les principes de rationalité et de finalité en valeur, et enfin nous verrons, dans une dernière sous-section, ce qui relève du principe démocratique dans leur fonctionnement.

1-1 La finalité sociale

Le premier de ces trois principes est celui de la finalité sociale de l'activité, c'est-à-dire l'inscription des missions de l'organisation dans un objectif de bien commun, d'intérêt général. La légitimité de l'action s'inscrit donc dans la réalisation d'activités qui sont soit déléguées par l'état, soit au contraire viennent combler l'absence de la puissance publique ou du secteur privé sur certains champs d'intervention comme les domaines du tourisme, de la culture, du sport, de l'insertion, du social....pour ce qui vient plutôt en creux d'une trop faible présence étatique aux yeux des acteurs concernés. C'est ce que nous retrouvons dans le premier principe « entreprendre autrement », affirmé ainsi «(...). *L'économie sociale et solidaire inclut aussi de nouvelles formes d'activités comme les initiatives de développement local, de réinsertion et de lutte contre l'exclusion, la protection de l'environnement, les solidarités internationales.* »²⁸⁷ Par nature donc les associations s'inscrivent dans un « entre-deux » des logiques marchandes et publiques (Laville 2010, Hély 2009), ce qui a pu encore être défini par la notion de « tiers secteur d'économie solidaire » (Lipietz, 2000).

Cette économie est aussi qualifiée de « Sociale » parce que représentée par des associations, de « Solidaire » parce que représentative d'une économie alternative, militante, ayant pour projet le développement local et l'autogestion. Ces structures se posent alors en s'opposant, elles représentent pour le moins une protestation implicite ou explicite par rapport aux manques ou insuffisances ressentis dans la société (Laville et Sainsaulieu, 1997). Poujol (1983) propose une vision plus radicale, puisque c'est dans le conflit même qui les oppose aux pouvoirs organisés que ces associations trouvent leur cohérence. Dans ce cadre le marché n'est pas le principe régulateur du secteur. Il s'agit notamment de garantir l'expression des groupes sociaux, raciaux

²⁸⁷ Principes fondamentaux de l'E.S.S. in cressaquitaine.org

ou culturels, mais aussi de répondre à une mission d'éducation des publics, en vue de les ouvrir à d'autres perspectives artistiques que celles imposées par l'industrie culturelle et les médias. L'article 6 de la charte de l'économie sociale synthétise ce projet sociétal : « *Les entreprises de l'économie sociale s'efforcent par la promotion de la recherche et l'expérimentation permanente dans tous les domaines de l'activité humaine, de participer au développement harmonieux de la société dans une perspective de promotion individuelle et collective* ».

1-2 Solidarité et rationalité en valeur

Le second pilier de l'économie sociale est traduit par le dernier article de ce même texte, et il se réfère à la vocation humaniste de ces structures. « *Les entreprises de l'économie sociale proclament que leur finalité est le service de l'homme* »²⁸⁸. Le principe de solidarité est ainsi clairement affirmé comme un des quatre principes fondamentaux de l'Economie Sociale et Solidaire (E.S.S.)²⁸⁹. Au service de l'homme donc, de par la destination des activités, mais au service de l'homme également dans le mode de réalisation de l'activité, et dans ses conditions de gouvernance sur lesquelles nous reviendrons ensuite. « *Le sens de l'activité ne se situe pas dans le résultat, conçu comme étant au-delà d'elle-même, mais dans l'activité ayant comme telle une nature déterminée* » (Flahaut, 2007, p 56). Les associations poursuivent donc une rationalité en valeur, (Weber, 1971), reprise par Sainsaulieu cependant comme l'une des deux rationalités possibles de « la sociation », à savoir la rationalité en finalité et la rationalité en valeur (Laville et Sainsaulieu, 1997, p 45). De cette dernière les auteurs précisent qu'il s'agit de « *la croyance consciente qu'une façon de se comporter déterminée possède, purement en tant que telle et indépendamment du résultat, une valeur intrinsèquement inconditionnelle, valeur qui peut être éthique, esthétique, religieuse ou quoi que ce soit d'autre* ». Ce principe de rationalité en valeur place, selon Flahaut (2007) les associations dans les mondes domestiques ou civiques des cités décrites par Boltanski et Thévenot²⁹⁰, par opposition aux cités marchandes ou industrielles, pour lesquelles la rationalité est d'abord en finalité et où l'action n'a de sens que par rapport à un résultat ou une performance économique. Au contraire donc, dans les associations, il n'est pas question d'être ensemble seulement pour produire des biens mais avant tout pour créer des liens (Laville, Sainsaulieu 1997, réaffirmé en janvier 2011 aux biennales de Nantes). La non lucrativité étant d'ailleurs énoncée comme un principe fondateur. Ce principe « *s'exprime par*

²⁸⁸ Article 7 charte de l'économie sociale

²⁸⁹ Ces quatre principes sont : non-lucrativité et juste répartition des excédents, gestion démocratique, libre adhésion et solidarité

²⁹⁰ Boltanski L., Thévenot L., (1991), *De la justification*, Méridiens Klincksieck

une redistribution équitable des excédents ou des bénéfices au service de l'outil de travail (investissement, ressources humaines)²⁹¹ .»

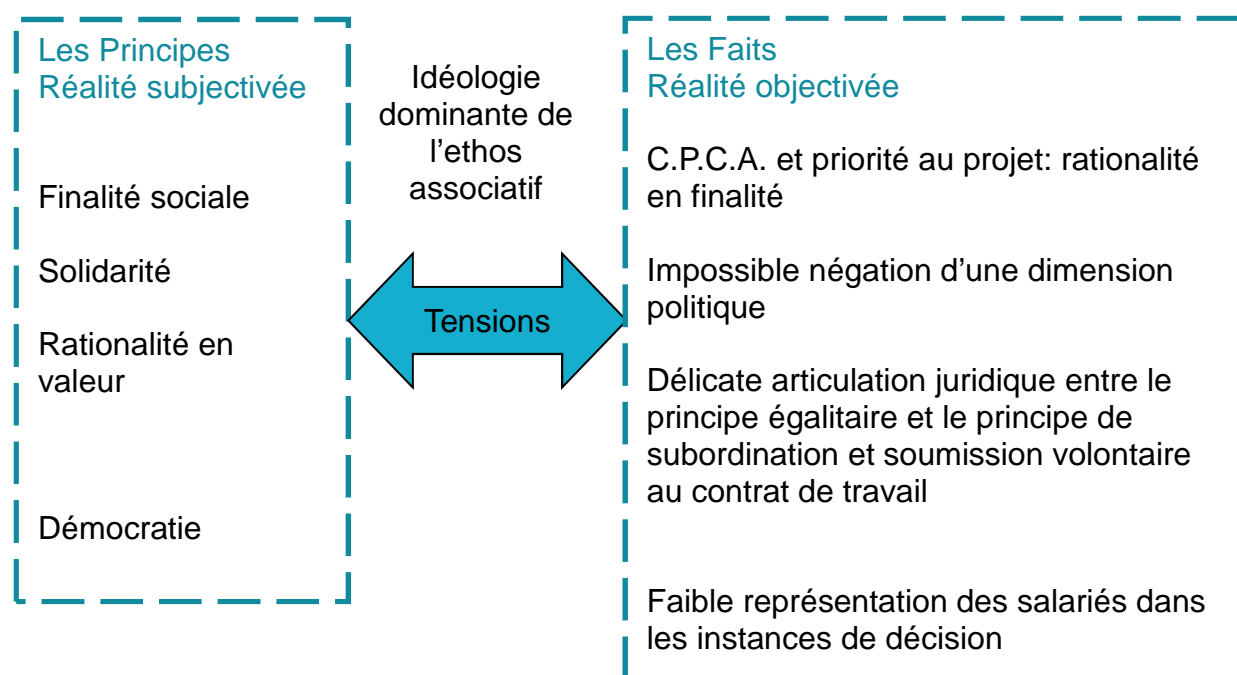
Nous apportons toutefois une touche de scepticisme sur la seule rationalité en valeur dont se revendique l'E.S.S.. La Conférence Permanente des Coordinations Associatives (C.P.C.A.) affirmant en 2004 à la fois que l'emploi ne pouvait être une finalité des entreprises de l'E.S.S., dont le but premier était bien la réalisation de la mission, « le projet devant rester premier », et que ledit emploi, s'il était amené à se développer, ne constituait pas un objectif en soit pour les structures, mais bien simplement le moyen par lequel atteindre les objectifs que la structure s'est fixés. Comment voir, au travers de cette affirmation, juxtaposée aux principes de gestion démocratique, de libre adhésion et de solidarité dans la même charte des principes fondamentaux de l'E.S.S., comment donc y voir autre chose que la reconnaissance et la valorisation d'une démarche de rationalité en finalité, que l'acceptation et la revendication d'une vision instrumentale de l'emploi au sein de ce secteur, comme finalement donc dans tout autre secteur, dont celui si décrié de l'économie marchande, laquelle ne serait caractérisée que par des structures à vocation hautement lucratives ?

L'explication structuraliste, au travers des variables juridiques, de marché, de fiscalité nous semble largement insuffisante à garantir l'absence de tout comportement opportuniste ou de tout calcul économique individuel dans les associations. D'abord parce que ce serait évacuer un peu trop vite les dimensions politiques de ces structures, soumises comme tout collectif humain, aux enjeux de pouvoir, aux conflits, à la confrontation des intérêts personnels. Ensuite parce que notre posture épistémologique s'appuie sur les approches constructivistes de Berger et Luckman (1996), qui indiquent certes un processus d'intériorisation des normes, mais aussi un double mouvement d'objectivation du réel, rendant par là même possible la co-construction de la réalité et des normes. Un degré de liberté est donc possible en quelque sorte, toutes structures confondues, pour « activer » des modes d'organisation du collectif en réelle « sociation ». Comme il est donc également permis d'imaginer que par un excès de production langagière, on tente de modifier les typifications en présence pour « produire », par une textualité et une indexicalité excessive, une idéologie dominante de la légitimité de l'éthos associatif et d'une rationalité en valeur dont on aurait pourtant toutes les peines du monde à trouver la traduction dans un répertoire concret des objets et des personnes, pour reprendre par exemple les catégories de l'approche conventionnaliste.

²⁹¹ Principes fondamentaux de l'E.S.S., in cressaquitaine.org

Nous pouvons synthétiser ces oppositions entre rationalité en finalité et rationalité en valeur d'après la figure suivante :

Figure 19 : Des tensions entre principes et faits dans l'économie sociale et solidaire



Appliquée aux musiques actuelles cette réflexion sur les légitimités des structures trouve son illustration dans les quatre idéaux-types définis par Guibert (2007). Selon l'auteur il est possible de classer les logiques de fonctionnement de ces associations entre le monde des « producteurs privés », qui répondent à une logique économique privée, marchande, celui du « théâtre public », qui par le financement en subventions publiques trouve le mode de défense nécessaire à une esthétique et à une qualité musicale autrement menacées, et celui de « l'underground » qui, s'il partage la notion de bien commun, rejette les contraintes institutionnelles, les normes juridiques lourdes de l'exercice de l'activité, afin de privilégier la créativité et « l'effervescence ». Les structures associatives des musiques actuelles entreraient donc plutôt dans la quatrième catégorie, celle du « monde du milieu », par essence hybride à la fois dans ses objectifs et ses modes de fonctionnement.

Tableau 52 : Les quatre logiques socio-économiques en interaction dans le secteur des musiques actuelles²⁹²

Logiques	Type d'économie	Mécanismes économiques	Sous secteur type	Musique	Syndicat (activité prod., diff., gestion salle de spectacle)	Convention collective
Producteur privé	Economie Marchande	Régulation par le marché	Industries culturelles	Musiques de Mass media	PRODISS	Chanson, variété, jazz, musiques actuelles
Théâtre public	Economie Non Marchande	Redistribution (divers types de subventions)	Formation / Education musicale	« Tradition écrite »	SYNDEAC	Entreprises artistiques et culturelles
Underground	Economie Non Monétaire (Economie Informelle)	Réciprocité – don/contredon	Amateurs	« Tradition orale »	-	-
« Monde du milieu » - E.S.S.	Economie Plurielle	Hybridation des économies (« bonne gestion + « mission envers la société »)	Diffusion / Accompagnement	Musiques amplifiées (« popular music »)	Animation, Centres sociaux et socioculturels, S.M.A.	Animation, Centres sociaux et socioculturels

Cette dimension hybride sera particulièrement éclairante de la difficulté à analyser la nature même du travail dans les associations de musiques actuelles, ce que nous aborderons dans le second paragraphe au travers de l'ambiguïté du rapport bénévolat/salariat.

Cependant nous pouvons déjà affirmer que l'analyse dominante du secteur associatif, comme répondant à une seule rationalité en valeur, nous paraît relever de l'utopie, si ce n'est de l'incantation. En cela nous rejoignons la position de Lochard Y. (2013)²⁹³ qui analyse l'association comme relevant de deux types de discours, l'un basé sur une « rhétorique » des valeurs, le second sur une « rhétorique du dépassement ».

En ce qui concerne la *rhétorique des valeurs* Lochard relève cette caractéristique du monde associatif à se penser comme un « contre-monde », ou comme une « extériorité » aux logiques présentes (public et privé), puisque disposant de « vertus intrinsèques », de « spécificités

²⁹² G. Guibert, C. Le Rendu (2007), « Etude G.P.E.C Réseau Aquitain des Musiques Actuelles »

²⁹³ Lochard Y. (2013), « L'association : un monde à part ? », in Hély M., Simonet M., (sous la dir.), (2013), *Le travail associatif*, Presses Universitaires de Paris Ouest, pp143-157

méritoires » (Parodi M., 1999)²⁹⁴, qui justifieraient à la fois leur caractère singulier, et l'incongruité qu'il y aurait à leur demander de rendre des comptes, puisqu'étant régies par un régime de valeurs, donc non discutables. Or ce raisonnement tiendrait pour Angenot M. (2008) de l'axiologie « *axiologiser consiste à coller sur les données empiriques des signes transcendants : juste, injuste, beau, noble, vrai, égalitaire, démocratie, justice sociale, droit au travail, liberté d'expression etc* »²⁹⁵ (...) et ainsi « *la littérature associative se donne à voir comme un texte saturé de valeurs* »²⁹⁶

La **rhétorique du dépassement** représente le deuxième ferment de l'identité associative. Positionnant principalement la justification de leur existence dans le cadre d'une sorte d'injonction morale à corriger des anomalies ou des manques des dits secteurs dont il s'exclut, le monde associatif s'appuie également largement sur une logique « vocationnelle ». Les relations d'emploi s'apparentant souvent à des relations « familiales » ou des relations d'entraide, des relations de combat aussi, et les résultats de leurs productions devant contribuer à développer des relations de solidarité, des formes « d'être ensemble », les interactions y sont également beaucoup plus engageantes qu'une relation d'emploi traditionnelle. Ce qui est engagé c'est l'intime au travail, les convictions, l'affect et le corps, dans un dévouement parfois proche du sacrifice : « *cette forme de responsabilité intime, réclamée par ce pacte d'authenticité, renforce la dimension d'engagement moral* »²⁹⁷.

Rhétorique des valeurs, rhétorique du dépassement, logique vocationnelle, contribuent donc fortement à construire, autant qu'elles les légitiment, une vision singulière, un caractère « exceptionnel » de l'activité associative, au sens du « tiers » secteur, donc construit « à part », comme une extériorité, rendant de ce fait caduque toute tentative d'appréhension de l'objet social par des mécanismes relevant du public ou du privé.

Ces spécificités méritoires les dispenseraient donc de rendre des comptes, de mettre en place des procédures d'évaluation, puisque leur fonction et leur fonctionnement ne sauraient être réduits à des catégorisations auxquelles le monde associatif a, par vocation, tenté d'échapper, puisque construit historiquement en réaction aux logiques publiques et privées.

²⁹⁴ Parodi M. (1999), « Les sciences sociales peuvent-elles légitimer les spécificités méritoires » des associations ? », in Bloch-Lainé F. (1999) « Faire société : les associations au coeur du social », Fyros, 264 p., Août 1999.

²⁹⁵ Angenot M. (2008), *Dialogues de sourds*, Paris Mille et une nuit, p 240, in Lochard Y. (2013) op cit. p145

²⁹⁶ Lochard Y. (2013), op cit., p 145

²⁹⁷ Lochard Y. (2013), op cit. p 146

Leur fonction, qui se situe par construction dans le domaine de l'utilité sociale, ne pourrait donc être remise en cause, sauf à être soupçonné de ne pas respecter ce dévouement associatif. « *La dépense ostentatoire de bonne volonté du bénévolat semble lui conférer le droit de s'indigner au nom de l'impeccabilité de ceux qui ont payé de leur personne, qui ont fait tout leur devoir* »²⁹⁸. Tout se passerait donc « *comme s'il existait une attente d'un quitus donné à priori sur l'intention associative, synonyme d'altruisme, de générosité, de dévouement* » (Lochard Y., 2013, op cit. p 155).

Le fonctionnement associatif ne saurait donc être davantage questionné, puisque les outils de gestion, de mesure, de régulations induisent de fait la question de la performance, ou à minima de l'objectif. Or ce dernier n'est parfois pas toujours clairement défini, le premier relevant directement du tabou dans le fait associatif, puisqu'une fonction d'utilité sociale, associée de fait à une rationalité en valeur dans la rhétorique, ne saurait, d'un point de vue ontologique, être appréhendée par des outils répondant à une rationalité en finalité. Comment juger, appréhender, jauger des valeurs, des intentions relevant de la morale ? Ainsi l'association serait, selon Kaltenbach P.P. (2001, p 89), « *une institution moralement autonettoyante (...). Ainsi purifiée par construction, l'association offre de surcroît à ses « acteurs » la sanctification que vaut la proximité proclamée à la transcendance, quel qu'en soit le nom : Dieu, classe ouvrière, justice, liberté, beauté, vérité, défense des pauvres, des malades, de la culture etc. La poursuite d'objectifs à ce point valorisant au plan moral permet d'ajouter, à la sanctification par le statut, la justification par les intentions et les objectifs* »²⁹⁹.

Nous rejoignons donc complètement Lochard Y. (2013 ; p 157), quand il clôt son propos quant à la légitimité du fait associatif par « *il est légitime de se demander si l'extériorité dans laquelle l'association se plait à se penser n'est pas l'effet d'une illusion qu'elle ne cesse d'alimenter par une rhétorique obstinée de la distinction qui lui confère à ses yeux un ample droit de mise en demeure éthique* ».

Ainsi donc nous trouverons dans le fait associatif et ses caractéristiques, à savoir l'incantation des valeurs, l'injonction au dépassement, des similitudes avec ce qui peut qualifier un fonctionnement artistique, que nous aborderons dans la section suivante. Les salariés engagés dans ces organisations ont donc matière à vivre très différemment leurs relations d'emplois, par

²⁹⁸ Bourdieu P. (1979), *La distinction*, Editions de minuit, p 533, in Lochard Y., (2013), op cit. p 153

²⁹⁹ Kaltenbach P.P. (2001), *Tartuffe aux affaires, génération morale et horreur politique, 1980-2000*, Les éditions de Paris, in Lochard Y. (2013) op.cit, p 148

rapport à des contextes dans lesquels « bien fonctionner »³⁰⁰ n'est pas synonyme d'engagement moral, politique, artistique, solidaire, affectuel, avec ce que cela induit en termes d'implication de l'intime, du rapport à l'autre. Par voie de conséquence mutualiser avec une autre structure est une question qui ne peut pas résonner de la même façon dans ces contextes, car cela suppose de se demander s'il est possible de mutualiser des valeurs, un engagement, des passions, des amis....

Au-delà du scepticisme que nous partageons sur le caractère auto-légitimatoire d'une rhétorique du dépassement et des valeurs quant au fonctionnement associatif, Hély M. souligne également les tensions dans lesquelles les associations se trouvent actuellement, notamment quant à la question de la concurrence et du fait marchand ou non marchand de leur activité.

En effet le caractère hybride même de l'activité musiques actuelles en l'occurrence indique bien que ces structures sont déjà en oscillation entre des logiques marchandes, et des logiques purement non marchandes, et qu'elles s'inscrivent dans un paysage par nature concurrentiel, au sein duquel des tensions apparaissent entre les valeurs affirmées et les pratiques d'une part, entre la recherche du bien commun et la défense d'activités à caractère plus singulier et privé d'autre part. Une représentation de cette diversité est d'ailleurs proposée sous l'angle de la double dimension de la nature de l'activité et du rapport au salariat (Hély 2009, p102).

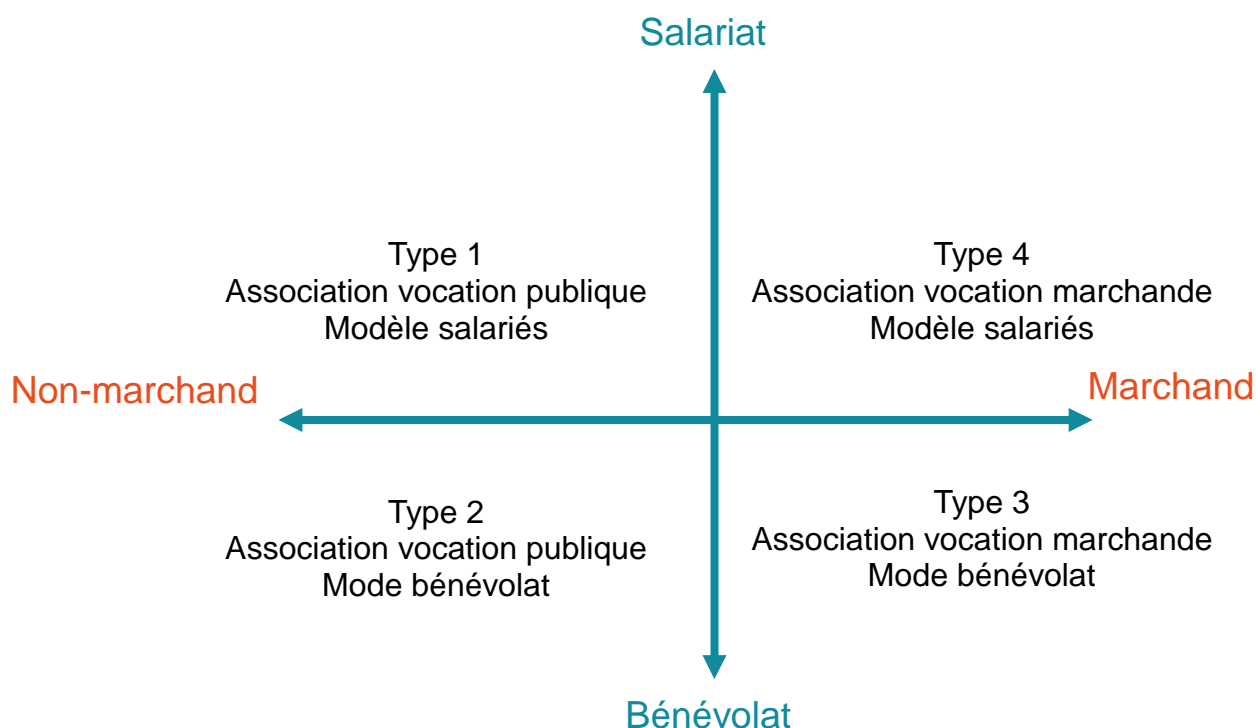
Tableau 53 : Typologie des différentes formes d'entreprises associatives, d'après M. Hély, 2009, p 102

Type d'entreprise associative	Légitimité de l'action associative		Formes du lien associatif	
	Marchande	Non marchande	Bénévolat	Salariat
Type 1	-	+	+	++
Type 2	-	+	++	+
Type 3	+	-	++	+
Type 4	+	-	+	++

³⁰⁰ Nous ne recourons volontairement pas au vocable « travail » puisque ce terme n'est justement pas fréquemment usité dans les associations, de par le fait qu'il renverrait l'activité à des contextes organisationnels « standards » auxquels les associations tentent parfois, par idéologie, d'échapper. Nous renvoyons sur cette question à la lecture de Ughetto P et Combes M.C., (2010), «Entre les valeurs associatives et la professionnalisation: le travail, un chaînon manquant ? », Socio-logos, Revue de l'association française de sociologie, 5/2010

Dans ce tableau la logique marchande est définie comme « *mode de construction de la légitimité de l'action associative, s'orientant vers ses propres membres, (...) au nom des intérêts privés* », par opposition à la logique non-marchande *s'orientant « vers autrui (...) au nom de l'intérêt général »*³⁰¹. L'intérêt de cette classification est déjà de représenter la variété des configurations associatives.

Figure 20 : Typologie d'associations selon Hély 2009



Le type 1 représenterait ainsi les associations à vocation « publique » ou d'intérêt général, ayant déjà une forme de salarisation avancée, à l'inverse du type 2, qui pour les mêmes types d'activités sont des structures reposant essentiellement sur les logiques de bénévolat. Les types 3 et 4 s'inscriraient idéalement dans une optique de marchandisation avancée de leur activité, avec maintien d'un appui essentiel sur le bénévolat dans la configuration 3, et salarisation forte dans le cas 4. Nous voyons cependant deux limites majeures à cet effort de catégorisation.

En accord avec les développements de Matthieu Hély (2009), il nous semble que les phénomènes de marchandisation des associations sont maintenant en fort développement depuis une vingtaine d'années, pour la triple raison de l'instabilité des financements publics, de la mise en

³⁰¹ Hély M., (2009), p 102

concurrence des structures, de l'apparition de mécanismes de mécénat depuis 2003. Cette nouvelle donne amène structurellement les associations à passer des partenariats avec des acteurs du secteur marchand, à repenser la nature, le prix, et le coût de leurs activités, ce dans une démarche gestionnaire de type instrumentale. Ensuite les critères retenus pour définir le caractère marchand de l'activité ne sont pas suffisants pour expliquer à eux seuls l'adéquation ou non du projet avec les valeurs de l'E.S.S. Ces facteurs sont au nombre de trois : public visé, mode de financement et taille du budget. Or à taille de budget et taux d'autofinancement similaires, il est tout à fait possible de trouver des festivals par exemple qui sont régis pour l'un par des rationalités en valeur, et pour l'autre par des rationalités en finalité, ou si l'on veut encore, dont les légitimités réciproques peuvent être quasiment opposées, du monde civique pour les premiers au monde marchand pour les seconds.

Nous avons eu l'occasion de rencontrer ces différentes logiques lors d'entretiens que nous avons menés auprès de festivals, lors de notre première étude de cas. Ainsi la direction salariée d'un festival de très grande ampleur, nous indiquait « *On donne à « manger » à notre C.A. des miettes, c'est-à-dire des sujets à la marge pour les occuper, et qu'ils ne s'ingèrent pas dans nos affaires. Mais nous pour définir sérieusement la stratégie du festival on préfère se réunir en séminaire au Maroc* ». A l'inverse pour un second festival, ayant également une forte notoriété même si sa fréquentation était inférieure au premier, son président nous expliquait : « *Moi ce qui m'intéresse ce n'est pas de faire vite et bien les choses, c'est de faire vivre le territoire, en impliquant un maximum d'acteurs, et tant pis, le festival avance au rythme des névroses de ses bénévoles, c'est ça le fait associatif, c'est être ensemble* ». Il nous semble que ces propos illustrent les deux extrêmes du continuum rationalité en finalité versus rationalité en valeur, l'important dans le premier cas étant l'efficacité recherchée, et dans le second l'«être et le faire ensemble», c'est-à-dire le principe même de « sociation ».

Nous allons à présent nous intéresser à la particularité de gouvernance des associations, qui est son principe démocratique, lequel, là encore, peut être mis en place et vécu au sein de ces dernières de diverses façons.

1-3 Le principe démocratique

La troisième caractéristique fondamentale de l'E.S.S est celle du fonctionnement démocratique, au travers de l'application du principe « une personne égale une voix au sein des instances dirigeantes. »³⁰². Les entreprises de l'économie sociale fonctionnant, dans l'article 1 de la charte de l'économie sociale « *de manière démocratique, elles sont constituées de sociétaires solidaires et égaux en droits et en devoirs* »³⁰³. La Conférence Permanente des Coordinations Associatives (C.P.C.A.) souligne en 2004 à cet égard que cette gouvernance, induisant une gestion concertée et démocratique, est bien spécifique des associations. La déclinaison de ce principe amène une première constante au sein des organisations, à savoir le refus du lien de subordination, de la notion de hiérarchie, et le plus souvent même de la notion d'employeur versus employé. Juridiquement pourtant « *une association employant du personnel salarié est un employeur ayant exactement les obligations de toute autre entreprise (...) quelle que soit la nature juridique de l'activité exercée* »³⁰⁴. Il existe donc juxtaposition d'un contrat de nature associative, représentant la rationalité éthique, à un contrat de travail, régi par le droit du travail, et s'inscrivant lui dans une rationalité en finalité.

L'actualisation du principe démocratique dans les associations est donc complexe, car il influence l'état des relations sociales, et la nature du rapport de force dans les structures. En effet dans la mesure où l'activité même est organisée dans une gouvernance démocratique, où les salariés sont une des parties prenantes de cette gouvernance, peut-on encore analyser le travail du point de vue du paradigme instrumental, en assimilant la main-d'œuvre salariée à un moyen pour atteindre une fin ? Cette vision est en effet antinomique de l'essence même de « la sociation », dont le principe est bien le « faire ensemble » et non le résultat de cette action. Reconnaître le rapport de subordination serait revenir sur le principe premier d'égalité entre les acteurs de l'association, et sur la reconnaissance du salarié par son adhésion au projet.

³⁰² Principe numéro deux de l'E.S.S. dans la charte op.cit.

³⁰³ Charte de l'économie sociale, in cressaquitaine.org

³⁰⁴ Alix N, Castro S, (1990), *L'entreprise associative*, Paris Economica, p 54

Pour E. Flahaut (2007) l'association jouerait même le rôle « d'amortisseur » des relations sociales, dans la mesure où l'existence du triptyque « employeur/salarié/usagers », permettrait, par les échanges rendus possibles au sein des instances dirigeantes, une meilleure anticipation et gestion du conflit. Encore faudrait-il que les salariés soient réellement représentés. Une étude de 2002 de l'U.S.G.E.R.E.S.³⁰⁵ présente une photographie optimiste de cette participation à la démocratie des structures, avec 72% des structures relevant de la convention animation qui ont des élus salariés dans leur C.A..

Cet état de fait semble similaire dans le secteur de l'environnement et celui des droits de la femme (Flahaut 2007). Les arguments en faveur de la présence au C.A. relèvent du respect du principe de démocratie précédemment énoncé. L'accès est ainsi également donné à la participation au processus de décision, pour toutes les parties prenantes dans l'organisation, avec donc possibilité de participer au déploiement de « l'oeuvre commune ».

Les difficultés restent cependant importantes. A noter tout d'abord la position ambiguë dans laquelle se retrouvent les salariés, lorsque les questions de gestion de l'équipe sont abordées dans les conseils d'administration. Ils se retrouvent alors « juges et parties », et pour certains c'est également l'occasion d'assister à des débats sur des intérêts divergents, ce qui aboutit régulièrement à l'apparition de tensions, à l'éclatement des compromis en présence ou à la remise en question des « biens communs » et des légitimités sur lesquelles reposait l'action. Ce sont les raisons pour lesquelles l'appartenance au C.A. est à contrario également identifiée comme un « archaïsme », freinant la reconnaissance et la clarification de la fonction d'employeur. Enfin les raisons « historiques », expliquant l'appartenance aux C.A. pour des salariés ayant été à l'origine « les pères fondateurs » des projets, ne se justifie que de plus en plus rarement, les générations récemment recrutées n'ayant pas contribué à la genèse de la plupart des structures dans lesquelles ils s'insèrent.

³⁰⁵ Union des syndicats et groupements d'employeurs de l'économie sociale, créée en 1994, regroupant l'ensemble des cotisants à l'O.P.C.A. Uniformation, relevant de la C.C.N. Animation.

Synthèse section 1

Les trois principes fondateurs de l'E.S.S. ou de la construction sociale du discours valoriel

Nous avons pu voir dans cette section quels sont les principes de l'E.S.S., à savoir la finalité sociale, la solidarité, la rationalité en valeur, et le fonctionnement démocratique.

La finalité sociale est définie par la recherche du bien commun, le fait d'agir dans l'intérêt général, ce qui positionne l'E.S.S. dans un « entre deux » entre l'Etat et le secteur marchand, et qui justifie sa revendication d'être un « tiers secteur ». Est rattachée à cette finalité sociale l'idée de favoriser l'expression de tous, des groupes minoritaires, des musiques émergentes pour le cas qui nous intéresse, de se situer dans des démarches expérimentales, comblant en cela les carences de l'Etat, en toute complémentarité avec lui, celui-ci devenant une sorte de « bailleur d'ordre » pour des missions d'intérêt général qu'il n'assume pas ou plus. Revient donc à l'E.S.S. la mission d'œuvrer, au travers de ses diverses activités, au « développement harmonieux de la société ».

Pour ce faire les structures associatives ont vocation à fonctionner sur la base d'une rationalité en valeur, à faire « sociation », c'est-à-dire à s'accorder sur l'intérêt de « faire ensemble » et non uniquement de réussir et de bien faire, ce qui reviendrait à rejoindre les logiques de rationalité en finalité. Nous avons cependant précisé dans cette section, notre scepticisme, rejoignant les travaux de Lochard à ce sujet, quant au fait qu'un statut juridique ne saurait suffire à garantir le respect des principes et de finalité sociale et de rationalité en valeur, sauf à opter pour une vision structuraliste des organisations, ce qui n'est pas notre posture épistémologique. En effet il nous paraît important de signaler l'existence d'une « rhétorique des valeurs et du dépassement », qui se veut auto-légitimatoire, et qui produit un certain nombre d'effets sur les postures attendues des salariés au sein de ces collectifs.

Par ailleurs le troisième principe qui est celui de la démocratie répond à un idéal d'organisation, et a pour effet de rejeter globalement l'idée de hiérarchie, de liens de subordination, de maintenir une zone floue entre employés et employeurs, ce dernier terme étant même parfois refusé dans certaines associations. En effet, sous l'impact de ce principe démocratique les salariés ont parfois voix au chapitre en étant membres des conseils d'administration. Il s'en suit parfois des positions

paradoxaux lorsqu'ils doivent, dans des instances de décisions, et au même titre que leur « employeur », voter sur des décisions les concernant.

Ce sont donc de ces conséquences sur la vision qui peut être entretenue et sur la place respective du salariat et du bénévolat dont nous allons traiter à présent.

2-Les ambiguïtés du rapport bénévole/ salarié dans les associations

La place plus ou moins importante qui sera laissée au salarié dans les instances de décisions reflète comme on peut le voir le degré de professionnalisation et de salarisation de ces structures, lesquels influencent également la répartition des rôles et de la réalisation du travail entre bénévoles et salariés.

2-1 Professionnalisation versus salarisation

Définissons tout d'abord ces termes, à commencer par la professionnalisation. Les musiques actuelles déclarent s'inscrire depuis une dizaine d'années dans cette problématique de professionnalisation. Deux idées majeures définissent ce terme : la notion de reconnaissance sociale (Hugues 1996) et le développement de métiers nouveaux (Flahaut 2007). Pour Hugues en effet la professionnalisation est également un processus social de validation des compétences spécifiques³⁰⁶ requises pour exercer certaines activités. Les professionnels « *prétendent indiquer à la société ce qui, dans un domaine de l'existence est bon et juste pour l'individu et pour la société. En fait ils définissent les catégories dans lesquelles ce domaine peut être pensé (...) une profession est établie quand la prétention d'un groupe à disposer d'un mandat d'une telle ampleur est reconnue comme légitime* »³⁰⁷ Ce terme n'est donc pas tant le descriptif d'expertises et de professionnalités, que l'énoncé « *d'un jugement de valeur et de prestige* ». En cela, et compte-tenu de ce que nous avons évoqué précédemment, les salariés des musiques actuelles sont de véritables « professionnels » de l'utilité sociale, parce qu'ils énoncent ce qui est utile et beau d'une part, et parce qu'ils le font en déclarant respecter une finalité en valeur effectivement.

³⁰⁶ Ces validations se traduisant concrètement par la délivrance de licences spécifiques (entrepreneurs de spectacle) actant juridiquement la compétence à exercer.

³⁰⁷ Hugues, 1996, p 99 in Flahaut, (2007), « Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale? Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations. » Rapport final au programme de recherche-développement 2006-2007 pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire, p 34

Flahaut (2007) ajoute que cette reconnaissance sociale doit s'accompagner, pour être légitime, d'une démonstration des acteurs à s'inscrire dans des logiques d'intérêt collectif et non d'enjeux individuels, ce qui place donc la rationalité en valeur, l'éthique du projet au cœur du débat de la professionnalisation.

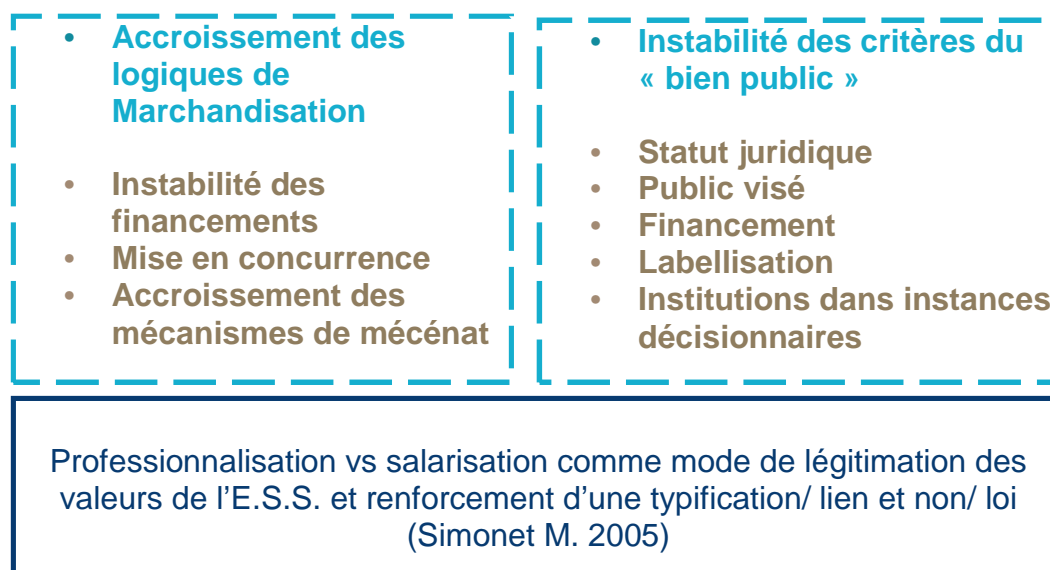
Cependant nous franchissons le pas avec Maud Simonet (2005) pour apporter de fait un regard distant quant aux nombreux et répétés discours de légitimation des valeurs de l'économie sociale et solidaire. A la lecture de cette définition de la professionnalisation que nous partageons, il apparaît plus net que l'édification des chartes de principes associatifs, que la défense de la spécificité de gouvernance des associations, peut également être entendue, dans une perspective constructiviste, comme l'élaboration et le renforcement d'une typification³⁰⁸ qui favorise la contextualisation des rapports sociaux associatifs comme répondant d'abord au contrat associatif, et excluant de fait, et en toute légitimité et spécificité revendiquées, le contrat de droit du travail. La définition de la situation de la professionnalisation au sein des structures est bien celle du lien social plutôt que de la loi, « *parler en terme de professionnalisation permet de rapprocher le travail associatif de celui des professions libérales, en même temps que cela permet d'inclure la question du bénévolat (...) tout en évitant la référence au monde du travail salarié* » (Flahaut, 2007, p 35)

En plus de la dimension de reconnaissance sociale, s'ajoute la notion de nouvelles activités afin de définir la professionnalisation. C'est en effet par l'investigation de nouveaux domaines, nouveaux territoires, et par le déploiement de compétences spécifiques sur ces activités, qu'un groupe social peut faire valoir le caractère professionnel de son investissement. Cela passe alors par des dispositifs technico-économiques, comme la revendication pour des conventions collectives adaptées, la validation de référentiels emplois, la classification des salaires, ainsi que l'ensemble des mécanismes de protection des salariés qui accompagne le passage d'une dimension « relationnelle » du travail à une dimension plus « transactionnelle ». Il faut noter à ce sujet l'énorme effort de structuration conduit par les musiques actuelles depuis une vingtaine d'années, avec notamment sa traduction dans la création, en juin 2005, d'un syndicat employeur appelé S.M.A. (syndicat des musiques actuelles), et les difficultés rencontrées pour mettre en place une convention collective spécifique, laquelle n'a pour l'instant pas encore abouti. Mais ce sont également les dynamiques socio-politiques de création de réseaux nationaux et régionaux de

³⁰⁸ Berger P, Luckmann T. (1996), *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 1996

musiques actuelles, favorisant le maillage du territoire, et permettant l'identification de ce secteur par les pouvoirs publics, amenant ainsi l'idée de partenariats, de démarches volontaires vis-à-vis de l'état, en introduisant notamment les notions de co-construction des politiques publiques, sorte de transfert au niveau du maillage avec les institutionnels, du principe de fonctionnement démocratique auquel tiennent les structures.

Figure 21 : Professionnalisation versus salarisation dans les associations



2-2 Bénévolat versus salariat

En parallèle aux logiques de professionnalisation se mettant en place, le salariat a-t-il trouvé son essor au sein des associations, et de quelle nature est-il ? Construite historiquement sur l'implication de quelques bénévoles dans un projet, les organisations associatives entretiennent, de par leur caractéristique juridique et la variété des statuts d'acteurs présents, un rapport ambigu au travail. Si nous reprenons la définition du travail par Edith Archambault (2006) comme « *une activité qui pourrait être alternativement accomplie par un professionnel rémunéré* », alors les bénévoles effectuent une réalité de travail plus ou moins conséquente selon les configurations. Chopart, Neyret et Rault (2006) définissent ainsi trois types de bénévolat associatif, selon la réalisation des activités et la participation à la décision :

- le bénévolat d'administration et de gestion : ce sont les bénévoles du C.A. exécutant concrètement les activités de direction et d'administration

- le bénévolat d'animation et d'encadrement, pour lequel le rôle des bénévoles est cette fois plus décisionnaire au travers du C.A. et du bureau, qu'opérationnel. Les activités sont menées par des salariés ayant fonction d'exécution
- le bénévolat d'exécution où cette fois –ci les bénévoles sont en réalisation de tâches mais sous encadrement par des salariés

L'agence Opale (Van Colen 2002) a également réalisé une typologie du bénévolat s'appuyant sur la nature de leur participation à l'association :

- un bénévolat « d'administration » : membres du bureau et C.A.
- un bénévolat constituant le « noyau dur » et prenant en charge des activités spécifiques : membres du C.A. ou élargi au C.A. et réalisant un certain nombre d'activités concrètes
- un bénévolat périphérique pour des appuis plus ponctuels, par exemples sur des accueils concerts, festivals....

La place des bénévoles dans l'association est un processus qui répond à une logique diachronique. Le premier seuil de développement de l'association est celui du bénévolat d'administration, qui est donc effectivement aussi le « noyau dur » de la structure, puisqu'en charge de l'ensemble des activités ou quasiment. La seconde étape en ensuite souvent la juxtaposition d'une logique salariale au bénévolat d'administration. Le « noyau dur » tend à diminuer et le bénévolat est plutôt en animation et encadrement. Enfin une troisième étape peut ensuite être le passage à un bénévolat périphérique en sus du bénévolat d'administration, ce bénévolat périphérique devenant exécuteur d'activités définies par une direction salarié. Cependant ce dernier stade ne prend pas automatiquement cette configuration. Cela dépend, à cette étape, des choix de projets et de gouvernance opérés par les C.A.. On peut tout à fait trouver une association qui reste à la seconde étape que nous avons décrite, en faisant le choix délibéré de maintenir un salariat d'exécution simple, et un bénévolat fort et décisionnaire, ce en vue de respecter en général les idéaux associatifs quant au principe de libre adhésion, de démocratie et de rationalité en valeur.

Selon le degré de reconnaissance du salariat dans la structure et la place qui lui est accordée, les C.A. ont donc une vocation différente (Mayaux, 1999)³⁰⁹. Ils peuvent être :

³⁰⁹ Mayaux F. (1999), « Typologie des conseils d'administration d'associations », RECMA n° 272, 2^{ème} trimestre (avril) 1999, pp 45-57. Mayaux a établi cette typologie à partir de 5 monographies dans le secteur sanitaire et social,

- Des conseils de façade : suivant et validant largement les propositions d’actions et d’orientation d’une direction salariée
- Des conseils « militants », qui gardent certaines prérogatives comme le recrutement afin de rester, eux, garants de l’éthique du projet et de retenir des salariés en fonction de ces critères d’adhésion totale aux buts et valeurs de la structure. Des « gardiens du temple » en quelque sorte...
- Des conseils « dispositifs de contrôle », qui sont en surveillance étroite de la réalisation des activités, en réalisation même d’une partie de ces activités en l’absence d’une direction salariée
- Des conseils « outils », qui ont plutôt un rôle de fonction support, conseils et réflexion stratégique

Le Tableau suivant récapitule ces différents conseils d’administrations selon Mayaux (1999, p 50)

Tableau 54: typologie de Conseils d’Administrations selon Mayaux 1999

Type de CA	Caractéristiques
Dispositif de contrôle	Dirige réellement l’association et contrôle le travail des salariés Administrateurs = « patrons », faisant preuve d’autorité Fonction de contrôle
Outils	Donne des conseils, des avis, des coups de main Administrateurs= « collègues », « accompagnateurs », ils apportent leurs compétences C.A. = lieu d’échange, de réflexion, de propositions, groupe d’appui Fonction de prestataires de services
Militants	Administrateurs = « militants convaincus et engagés », garants de l’institution, de sa philosophie, de son éthique, du sens et des valeurs C.A. = organe politique Fonction politique
Façade	C.A. = rôle très formel et limité, les réunions consistent à entériner les décisions prises par les salariés, le C.A. n’a pas de pouvoir réel Fonction légale

et il a ensuite étendue cette typologie à 12 autres associations de secteurs variés. Cette typologie de C.A. a été inspirée de la typologie des C.A. d’entreprises de H. Mintzberg (1982, pp117-153)

La reconnaissance des compétences des salariés, la définition de leur marge d'autonomie, la valorisation de leur travail, va donc dépendre de chacune de ces configurations. Leur salariat reposera en conséquence sur un degré d'intérêt des tâches qui leur sont confiées qui sera très différent d'une association à une autre. Leur latitude ira de la simple exécution, sans délégation de décisions, à l'autonomie la plus totale et à la forte reconnaissance de leur qualification. Car c'est bien la question de la qualification qui se joue dans le salariat associatif.

Le salariat se crée dans deux configurations. Soit il s'agit d'un continuum avec le bénévolat (notion de continuum biographique de Demoustier, Ramisse, 1999, Hély 2005, Chopart, Neyret, Rault 2006), c'est-à-dire que le porteur de projet à l'origine du statut associatif, ou l'un d'entre eux s'il s'agit d'un groupe, crée son emploi à partir de cette initiative. Soit les bénévoles identifient des expertises spécifiques qu'ils ne possèdent pas comme étant requises sur le projet, et le salariat est le moyen d'acquérir ces qualifications manquantes. Valéau P. et Louart P. (2013)³¹⁰ mettent d'ailleurs en évidence les tensions qui peuvent être générées au sein d'une association du fait de cette salarisation, et plus généralement du développement consécutif de deux logiques différentes que sont celle de la rationalité en valeur (logique militante traditionnelle) et celle de l'entrepreneuriat social (Dees 2008, Brunham 2002, Johnson 2000, in Valéau P., Louart P., 2013). Cette dernière vision a en effet vocation à privilégier, tout en s'inscrivant dans les logiques de bien commun, l'amélioration des processus de « production », de réalisation de l'activité, ce en vue d'en accroître la performance, les résultats. Pour ce faire l'entrepreneuriat social se base essentiellement sur trois leviers, que sont la mise en oeuvre d'outils de gestion et de mesure, la recherche de l'autonomie financière et l'hybridation juridique des statuts. S'attachant au développement de rationalités et d'outillages gestionnaires supposant les compétences ad-hoc l'entrepreneuriat social est le plus souvent le corrolaire du développement du salariat qualifié dans les structures associatives. Les conflits qui en découlent peuvent alors transformer l'organisation en véritable « arène politique » (Mintzberg 1983, Reid, Karambayya, 2009). En ce qui concerne notamment le cas des gouvernances à « deux têtes », que l'on rencontre dès qu'un directeur salarié doit partager la décision avec un bureau et un C.A., Reid W. et Karambayya R. (2009)³¹¹ font apparaître³¹² trois sortes de conflits (par rapport aux

³¹⁰ Valéau P., Louart P (2013), « Les équipes associatives, entre rationalité en valeur et entrepreneuriat social », RECMA, n° 320, 92 ème année, pp 89-106

³¹¹ Reid W., Karambayya R. (2009), « Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations », Human Relations 2009 62:1073, Sage, pp1073-1112

³¹² Une prudence est à apporter à ces résultats obtenus au Canada à partir de 8 études de cas de « dual executive leadership » dans des structures du spectacle vivant « non-profit » mais dont les formes de financement ne sont pas similaires à celles des structures françaises.

activités, aux processus ou aux émotions), générant quatre formes de comportements de réponses (recherche de conseil, médiation, coalition, et abdication), ce qui tend à démontrer que la « cohabitation » et le partage de la gouvernance ne serait pas pour faciliter la gestion d'une structure associative.

Quant à l'analyse de la nature de la salarisation qui se met en place dans les associations, deux distinctions sont proposées par Flahaut (2007). Si l'emploi créé est considéré d'emblée comme nécessaire à la bonne marche du projet, anticipé en tant que tel, alors l'association enclenche un processus de professionnalisation satisfaisant, au sens où le mode de gouvernance choisit sera en adéquation avec les qualifications du salarié, les choix d'investissement et les orientations financières tenant compte également dès l'origine du coût social du projet. Si en revanche le développement de l'emploi se réalise par effet d'opportunité face à des propositions d'emplois aidés de la part des pouvoirs publics, alors « *c'est la salarisation qui est première par rapport à la professionnalisation, qui, si elle s'enclenche, n'est pas toujours raisonnée ou en adéquation avec les valeurs de l'organisation* » (Flahaut 2007).

Nous observons donc ici l'influence des politiques publiques en matière d'emploi aidé sur les logiques de professionnalisation/salarisation dans le tissu associatif. Les musiques actuelles ont largement usé de ces dispositifs, avec des taux d'emplois aidés pouvant avoisiner les 40% des effectifs présents dans les structures³¹³. Demoustier et al (2003) fait d'ailleurs remarquer que « l'emploi aidé peut être un obstacle à l'émergence d'une qualification, du fait de la rotation des personnes sur ce même emploi aidé », auquel Flahaut (2007, p 53) ajoute que « *l'ambiguïté des politiques publiques peut entraîner dans un cercle vicieux de déqualification et de précarisation* ». Ce phénomène de salarisation accélérée a par ailleurs eu pour conséquence de renforcer la dépendance financière des associations vis-à-vis des subsides publics, et a introduit un levier de contrôle supplémentaire de la part de l'état sur les associations. Les derniers dispositifs en œuvre depuis 2010, tels le C.U.I. (contrat unique d'insertion), étant accompagnés d'un financement de 95% du coût de l'emploi. La tentation est grande de confondre alors emploi associatif qualifié à faible prix et emploi en voie d'une réelle insertion sur le marché du travail... Nous avons pu vérifier par ailleurs que ces emplois renforçaient effectivement les mécanismes de « *travail enrichi emploi appauvri* », dénoncé par Le Dantec (2001). En effet les niveaux de rémunération les plus faibles observés dans deux réseaux régionaux sont

³¹³ Le Rendu C. (2009), « Etude G.P.E.C. SONORE »

systématiquement sur les emplois les plus qualifiés de niveau I, sur des qualifications qui ne rentrent pas particulièrement dans une professionnalisation forte du secteur des musiques actuelles, comme par exemple les emplois de chargés de communication. Ce constat entre bien dans les logiques de salariat telles qu'elles ont été décrites par Matthieu Hély (2009).

C'est pourquoi les structures ont pu avoir des réactions différentes par rapport aux dispositifs aidés, allant de la contestation, en vue de préserver son autonomie, au comportement opportuniste utilisant au maximum les dispositifs afin de réaliser la mission dans les meilleures conditions budgétaires, ou encore à un recours raisonné pour les associations mettant d'abord en avant leur rationalité en valeur et ayant pour préoccupation première la pérennisation de ces emplois. (Flahaut 2007)

Qu'ils soient ou non à l'origine du projet, les salariés du secteur associatif s'inscrivent dans un rapport au travail particulier, tant du point de vue des attentes des structures, que de la nature de leur propre engagement. Le salariat, même s'il n'est pas pratiquement le prolongement d'une activité bénévole, doit en présenter les mêmes contours, dans une confusion parfois appelée « *zone grise de contamination entre les rôles des bénévoles et des salariés ; (...) ou hybridation de la distribution du travail entre l'engagement bénévole et le salariat* » (Flahaut 2007, p 16). Si ce n'est un modèle de zone grise qui se met en place ou encore « *modèle de libre circulation* » avec contours totalement informels des prérogatives des uns et des autres, alors ce sont parfois des structures à frontières étanches (Flahaut 2007) qui se mettent en place, avec une distance qui s'installe entre membres du C.A., bénévoles, et salariés. Comme un effet de balancier inverse donc certaines associations poussent la salarisation jusqu'à considérer que les professionnels peuvent s'estimer dégagés de tout comportement ou attitude militante, alors que les bénévoles ne devront de leur côté pas se mêler de débats sur lesquels ils seraient certes engagés mais pas compétents.

C'est toute la question aussi de la formation des bénévoles qui se joue ici, dans ce que Hély (2009) nomme le paradoxe du bénévole salarié et du salarié bénévole. En effet les dispositifs de professionnalisation des bénévoles sont de plus en plus nombreux : formations à la gestion, recours possibles aux indemnités, voire à la rémunération modérée, défraiement... Si on ajoute à ces dispositifs technico-économiques l'idée que d'un point de vue socio-politique les bénévoles sont tout de même ceux qui sont en responsabilité et en situation de pouvoir dans les structures,

et le fait que leur engagement représente ce que nous appellerons un « bonus identitaire »³¹⁴ par rapport à une situation de travail qui est le plus souvent stabilisée à l'extérieur de l'association, alors on comprend d'une part que le « rapport de force » paraît bien faible pour les salariés, et d'autre part que le niveau d'exigence des bénévoles à l'égard de ces derniers ne peut être qu'exagérément élevé.

³¹⁴ Rose-Ackerman S. (1996), "Altruism, Nonprofit and Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, vol 34, n°2, (june 1996), p 701-728

Synthèse section 2

Les ambiguïtés du rapport bénévole/salarié dans les associations

La professionnalisation peut se définir selon les travaux de Hughes (1996) comme le fait, pour une ensemble de professionnels, de pouvoir bénéficier de reconnaissance sociale, d'être en capacité de désigner à la société ce qui est bien ou juste dans un domaine, de faire reconnaître des compétences spécifiques et d'accompagner cette reconnaissance de dispositifs technico-économiques, tels que conventions collectives, cursus de formation, détermination des niveaux de rémunération... Ces professionnels sont également ceux qui explorent de nouveaux territoires, de nouveaux domaines. De ce fait, et parce qu'il est essentiellement question de reconnaissance et de légitimation des actions y afférant, la professionnalisation est surtout une question de jugement de valeur et de prestige.

Les musiques actuelles peuvent probablement se reconnaître dans cet abord de la professionnalisation, qui s'apparente de fait aux professions libérales. Or nous rejoignons la vision critique développée par Simonet (2005), pour indiquer que si ces « professionnels » recourent autant à une rhétorique des valeurs, s'ils mettent tant en avant les spécificités de gouvernance et donc des rapports particuliers entre salariés et bénévoles, où le second a la légitimité politique, donc le pouvoir, et non le premier, alors c'est probablement qu'évoquer le terme « professionnel » évite d'utiliser celui de « travail » et sa déclinaison qui est la situation salariée qui lui est attachée. Ce faisant une frontière très floue peut être maintenue entre le rôle des bénévoles et celui des salariés. Clarifier cette frontière supposerait selon nous de répondre simplement à ces trois questions : qui réalise concrètement l'activité, qui a les compétences pour la faire, qui a le pouvoir pour cela ? A défaut nous risquons d'observer des situations de « spoliation de compétences et de décisions ».

C'est bien de cela dont il s'agit quand Mayaux (1999) repère des typologies de C.A., au nombre de quatre, permettant de repérer les rôles des bénévoles relativement à celui des salariés ; Ainsi il définit le C.A. « contrôle », le C.A. « outils », le C.A. « militants », le C.A. « façade ».

Par ailleurs ce tableau se complexifie de différentes formes de salariat, plus ou moins sécurisées et valorisées, entre le salariat stable et financé, le salariat en emploi aidé, le salariat qui n'a pour vocation que d'aider un bénévolat tout puissant.

3-L'engagement des salariés : entre l'injonction d'adhésion et la dévotion librement consentie

Les diverses configurations dans lesquelles peuvent se trouver les salariés vis-à-vis des C.A., la nature de leur salariat, les injonctions de solidarité, la caractéristique de finalité sociale, induisent pour le salarié des formes d'engagements spécifiques que nous allons à présent évoquer.

3-1 La norme d'engagement du point de vue de l'association

Les salariés du secteur associatif côtoient de près les réalités du bénévolat. Implicitement pour beaucoup d'employeurs de l'E.S.S. ces salariés doivent être plus disponibles, et associer militantisme et professionnalisme, le tout dans un contexte de cadre de travail flou, sans contours hiérarchiques, ni distribution précise des circuits de la décision. Ce qui sera, d'abord et avant tout, attendu d'eux ce sera leur adhésion au projet, la nature contractuelle de la relation passant bien au second plan. Il doit être convenu et entendu de chacun, et cette notion est largement intériorisée par les salariés, de par la nature volontaire de leur activité et leur passé militant, que l'ensemble des moyens est d'abord alloué à la réalisation du projet, dans les conditions de coût les plus minimales pour ce qui est des frais de fonctionnement, dont la masse salariale. On convoque facilement le spectre des structures bureaucratiques ou des technostructures³¹⁵ (Flahaut 2007) pour justifier de ne pas formaliser et de ne pas investir dans les logiques sociales. Le seul investissement légitime, ce qui est de l'ordre du bien commun, c'est la réalisation de l'idéal, soit civique soit esthétique. On assiste alors à la mise en place d'une logique de don/contre-don³¹⁶, temps et dévouement contre sens et plaisir. Pour autant il s'agit d'une interprétation limitée de la logique du don, laquelle, en procédant selon les trois séquences –donner, recevoir-rendre, précise bien qu'il ne peut y avoir aucune finalité économique à la mise en place de la « Kula ». Les calculs ne sont pas exclus pour « rendre » des biens à valeur similaire de ceux qui ont initialement été donnés, mais l'enjeu reste symbolique, c'est un enjeu de reconnaissance sociale, de prestige, de puissance : « *Aux (îles) Trobriand, dans presque toutes les formes d'échange on ne trouve nulle part trace de gain ; il n'y a donc aucune raison de les envisager d'un point de*

³¹⁵ Définies comme structures au sein desquelles les C.A. ne feraient que valider les décisions des directions salariées

³¹⁶ Mauss, (1991), in Alter N. (2009), *Donner et prendre*, éditions la Découverte

vue utilitaire ou économique »³¹⁷. « *Le don demeure très centralement le moyen de produire du lien* » (Alter, 2009, p 48). Si la théorie du don/contre-don reprend bien ce qui est un des critères de l'engagement associatif, à savoir le caractère volontaire et non obligatoire de la coopération, il semble d'une part que celui-ci, par nature, s'attache davantage à décrire la situation des bénévoles que celle des salariés, ces derniers étant insérés dans des logiques économiques de marché de l'emploi qui ne font pas uniquement de leur engagement un acte volontaire, tout au moins la durabilité de ce critère dans le temps n'en n'est pas garanti. Enfin où l'on apprend par le don/contre-don que la gratitude n'est pas une maladie de peau³¹⁸. Si les associations revendiquent cette logique, afin de mieux se revendiquer « d'une alternative au monde du travail ou d'un travailler différemment », alors nous devrions être en mesure de constater que l'ensemble de la Kula est bien pratiquée, dans la totalité de l'engagement affectif qu'elle suppose, dans la gratitude, l'empathie, la complicité, la sympathie (Alter, 2009) qui en sont corollaires. Que donc les relations sociales sont avant tout construites sur la confiance, l'amitié vertueuse et sont, au-delà du respect de normes informelles et de valeurs associatives, la traduction d'une véritable éthique personnelle et collective de l'engagement et de l'être-ensemble ?

Quand bien même nous observerions le respect de cette exigeante définition du don, elle nous semble par nature opposée à ce qu'est le statut de salarié dans une organisation. Les liens sociaux sont certes colorés de toute cette ambiguïté du prolongement du bénévolat, de l'engagement volontaire sur le projet, de la rationalité en valeur que partage les salariés, à savoir que c'est bien la réalisation de l'activité en elle-même qui est gratifiante, et non les conditions économiques ou la rétribution de sa réalisation. Pour autant, quand la coopération ne trouve pas sa place, quand le conflit apparaît, quand des divergences se font jour, alors l'emprise juridique et économique joue en défaveur du salarié. Il ne peut pas partir librement sans risquer l'insécurité, il ne peut pas améliorer ses conditions de travail et son salaire sans accord de ses employeurs, il ne peut pas décider de certaines actions si un pouvoir relatif ne lui est pas délégué. Flahaut (2007, p 46) souligne d'ailleurs le rôle du conflit comme élément structurant de la relation salariale : « *l'ancrage dans la relation salariale est bien là favorisé par la situation de conflit qui contraint la structure à des recadrages conformes aux intérêts des salariés. La prégnance des valeurs associatives ne semble pas suffisante en elle-même ; elle a besoin d'être activée par un événement qui relève du conflit ou de la réaction à une situation jugée injuste* ».

³¹⁷ Malinowski, (1922), p 236,

³¹⁸ Pour parodier Jeanne Chéral, et bien que la carence de gratitude puisse parfois mener à ces symptômes....

La préoccupation pour une G.R.H. est donc actualisée par la production de conflits, supposant de poser un cadre commun, des règles et une textualisation de la relation salariale, dans ses processus technico-économiques que sont les profils de poste, les classifications salariales, mais aussi dans ses dimensions socio-politiques, à savoir la prise en compte par la formation et l'évaluation professionnelle des trajectoires des salariés, et surtout l'explicitation des processus de décision, de la répartition des pouvoirs entre bénévoles et salariés.

Comment viser en effet à l'injonction paradoxale de l'adhésion exigée au projet³¹⁹, sans au moins des contreparties extrinsèques qui permettent le rééquilibrage cognitif à d'éventuelles dissonances? Or nous en sommes loin. Matthieu Hély (2009) démontre ainsi, avec d'autres (Sadoul 2004) que concernant la rémunération, la probabilité d'être moins bien rémunéré (-14.95%) qu'un salarié « externe » est plus forte si le salarié retenu en recrutement était auparavant bénévole de l'association...Ajouté à cela que la rémunération moyenne estimée par rapport au « secteur à but lucratif » est évaluée à -18%,³²⁰ « *en raison des contreparties morales et symboliques dont est crédité un salarié associatif* », ce qui illustre les principes de « labor donation et positive social externalities » défendus par Preston (1989)³²¹. Cette théorie du don du travail précise en effet que « *les salariés du secteur associatif sont intrinsèquement motivés s'ils ont acceptés des salaires plus faibles que ceux qu'ils auraient pu percevoir au sein du secteur privé* » (Narcy M., 2013, p 20)

Ce qui peut donc apparaître comme une forme de sur-exigence vis-à-vis des salariés associatifs, s'explique pour Lipietz (2000) : « *par la nature même de l'activité, le tiers secteur attendra toujours de ses salariés une éthique professionnelle particulière, un certain type de responsabilités et d'implication personnelle (...). Cet engagement plus riche, cette charge (...) est la contrepartie de l'avantage d'un travail lui-même plus riche de sens* ». Flahaut (2007, p 32) précise même que pour une association l'implication de tous les salariés n'est pas seulement permise, mais surtout exigée car considérée comme intrinsèquement liée à l'activité.

³¹⁹ La C.P.C.A. insiste en 2004 sur « *la nécessité absolue pour le salarié d'adhérer au projet, et surtout d'être irréprochable dans sa relation à l'utilisateur* », p35

³²⁰ A.E. Preston (1989), « The nonprofit workers in a for-profit world », Journal of Labor Economics, vol 7, n°4, octobre 1989, p 438-463

3-2 De l'engagement biographique à une implication organisationnelle forte du salarié

Après avoir mis en évidence les attentes implicites, en terme de rôle, que les associations faisaient peser sur les salariés, il est intéressant de mieux comprendre les ressorts motivationnels de ces derniers à travailler avec un fort engagement dans des organisations où ils réalisent un volume d'heures important, pour des salaires bien inférieurs à ceux du secteur lucratif, le tout dans des conditions de grande précarité d'emploi et de faible probabilité d'évolution professionnelle ! Du point de vue d'une politique de G.R.H. dite instrumentale, nous pourrions prétendre avoir trouvé le modèle efficient par nature, mais qu'en est-il réellement ?

Dans un précédent article³²² nous avons pu mettre en évidence trois déterminants particuliers de cette implication, à savoir l'engagement militant, la dimension communautaire de l'activité, et l'identification artistique ou la défense esthétique du projet. L'implication y est définie selon les critères de Mowday, Porter, Steers (1979): une forte croyance et acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'entreprise, et un fort désir de rester membre.

Pour conforter cette première dimension militante, nombre d'auteurs analysent également le rapport des salariés à leur travail comme le fruit de l'intériorisation de «l'ethos du bénévolat» (Hély 2009, Flahaut 2007), au travers d'une posture de dévouement au projet, d'un idéal démocratique, d'une recherche de satisfaction du bien commun au travers de la non-lucrativité et de la participation à des activités étant définies comme « bonnes » pour l'intérêt collectif. « *Le lien associatif se fonde sur l'articulation d'un communautaire électif c'est-à-dire d'une intégration sociale volontaire dans la proximité fondée sur des relations réciproques et mettant en jeu l'idéal de la délibération démocratique entre sujets égaux et une forme d'intégration fonctionnelle par la rationalité du travail où est adoptée une forme particulière de capitalisation qui n'offre dans ses statuts aucun avantage individuel* » (Eme in Laville et alii, 2001, p 38). Les mécanismes de reconnaissance professionnelle se mettent donc bien davantage en place au travers du sentiment de réalisation d'un projet d'utilité sociale, plutôt que dans des critères matériels tels que le salaire.

³²² Le Rendu C. (2005), « Quelles formes d'implication dans les lieux de Musiques Actuelles et Amplifiées ? », revue Volume 2005-2, p 25-40

D'ailleurs les revendications en la matière sont à peu près inexistantes, les salariés demandant simplement en contrepartie de leur « don de travail »³²³ un niveau de revenu suffisant leur permettant d'avoir des conditions de vie acceptables (Hély 2009). C'est le principe d'économie inversée défini par Bourdieu (1992), qui précise qu'il ne s'agit pas, dans cette configuration, de travailler pour gagner sa vie, mais bien plutôt de gagner sa vie pour exercer l'activité qui relève du régime vocationnel, qu'il s'agisse d'activités spirituelles, religieuses, médicales, artistiques³²⁴.... Le salaire n'est donc pas conçu d'un point de vue économique comme la contrepartie financière de leur travail. Il doit leur permettre simplement de continuer correctement à avancer dans leur travail et leur engagement. Ce travail ne répond pas à sa racine étymologique de labeur, mais bien plutôt à celle de réalisation de soi-même, de plaisir, d'accomplissement de son idéal, il est partie intégrante de la personnalité. Les arguments avancés en la matière sont souvent désarmants quand les salariés sont interrogés sur leur intérêt pour ce secteur ou leur métier précis. Le plus souvent ils répondent qu'« ils ne savent pas du tout pourquoi », que « c'était une évidence », « une passion », que cela « avait toujours fait partie d'eux », qu'il s'agit de « l'accomplissement de leur rêve ».... A cela s'ajoute l'importance de la relation de réciprocité, (Ackerman 1996, Hély 2005) dans laquelle le donateur s'enrichit de ce qu'il donne, s'inscrivant bien dans une logique du don et non dans une logique marchande. Les travaux de Catherine Schepers³²⁵ et al (2005) indiquent également ces mécanismes de motivation et de satisfaction dans une étude appliquée au personnel enseignant. Il y est indiqué que les salariés du secteur non lucratif présentaient des traits de personnalité, valeurs et dimensions comportementales spécifiques, tels qu'un intérêt plus vif pour le service rendu au public plutôt que pour le salaire, un engagement fort dans la philosophie et l'idéologie de leur organisation, une attention aux autres et une empathie importantes. Par ailleurs trois facteurs sont mis en évidence comme fortement contributifs à la motivation des individus en secteur non lucratif :

- les données biographiques de ceux-ci : altruisme, affiliation (j'ai toujours voulu faire cela, mais aussi carrière et contexte familial), recherche de développement personnel
- les caractéristiques de travail ; selon le modèle de Job Characteristic de Hackman et Oldman (1980) : skill variety, task significance, task identity, autonomy and feed-back,

³²³ A.E. Preston (1989), "The nonprofit workers in a for-profit world", Journal of Labor Economics, vol 7, n°4, octobre 1989, p 438-463

³²⁴ In Heinich N. (2008), « Régime vocationnel et pluriactivité chez les écrivains: une perspective compréhensive et ses incompréhensions », Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie, 3/2008

³²⁵ Schepers C, De Gieter S., Pepermans R., Du Bois C., Caers R., Jegers M. (2005), « How are employees of the nonprofit sector motivated ? », in Nonprofit Management & Leadership, vol 16, n°2, Winter 2005, p 191-208

se traduisant alors par les relations interpersonnelles avec les élèves, et le plaisir de l'acte même d'enseigner

- les conditions de travail : développement professionnel, relation avec la hiérarchie, autonomie

Sachant que la qualité de la relation au public est une des valeurs définies dans la charte de l'économie sociale, ajoutant que la plupart des activités des salariés dans le secteur des musiques requière l'ensemble des prérogatives habituellement réservées aux personnes en statut cadre, à savoir forte qualification, autonomie, prise de décision, adhésion au projet, et tenant compte du fait que l'économie de ces structures se resserre drastiquement ou risque d'être encore plus contrainte dans les deux ou trois années à venir³²⁶, la question est : de quelle marge de manœuvre disposent les associations de musiques actuelles pour tenir encore les projets, maintenir l'emploi sur l'activité, et préserver l'engagement des salariés ?

³²⁶ Diminution des budgets alloués par les D.R.A.C. depuis deux ans, désengagement de l'état, annonce par les régions de priorités financières désormais attribuées à l'emploi et à l'insertion du fait de la crise économique, inconnue sur l'hypothèse de perte de la compétence optionnelle sur la culture pour les régions.....

Synthèse chapitre 2
Musiques Actuelles et Economie Sociale et Solidaire : du fait historique à l'incantation idéologique

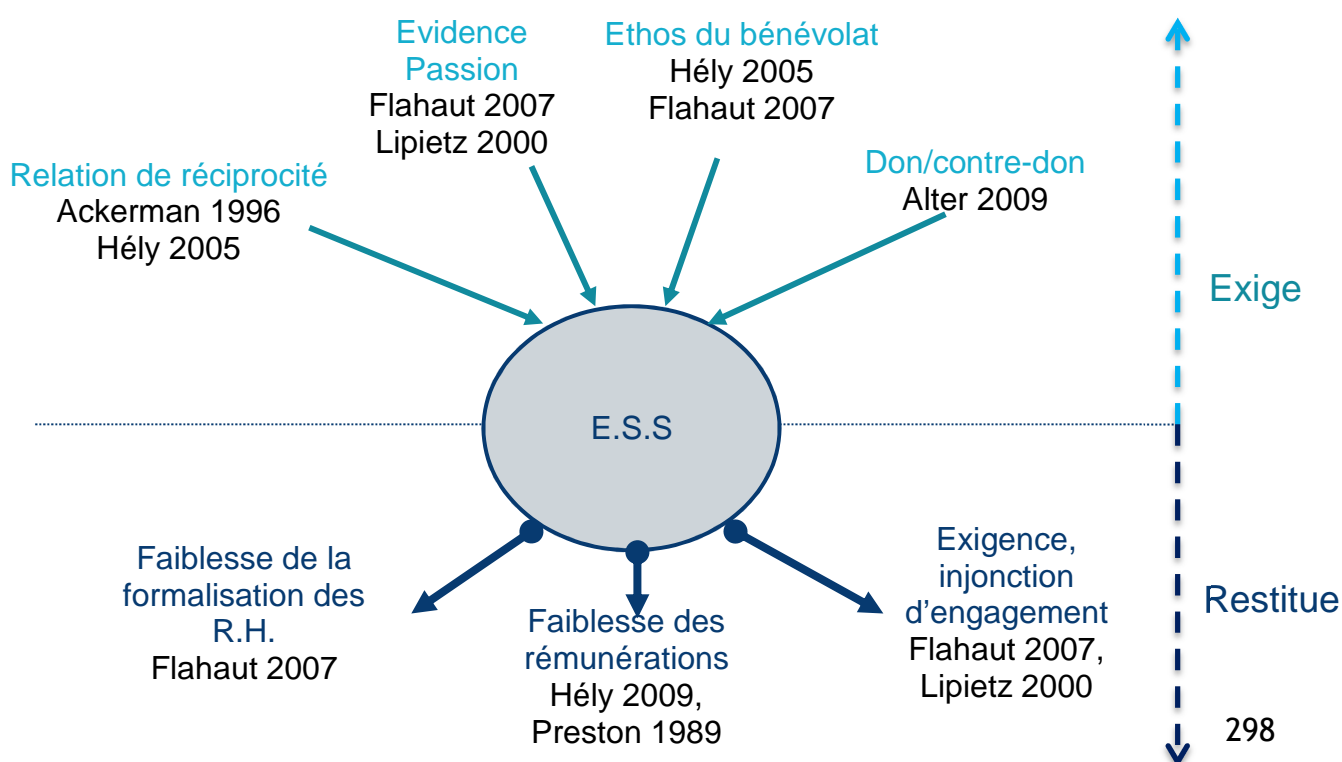
Nous proposons une synthèse de ce chapitre sur les incidences de l'E.S.S. quant au fonctionnement politique interne des structures, et sur les formes d'engagement des salariés sous forme de schémas récapitulatifs.

Ainsi la première figure reprend ce que nous avons pu repérer dans notre revue de littérature quant à ces deux axes qui sont

- Ce qu'« exige » l'E.S.S., ce qui est attendu en termes d'engagement, de fonctionnement interne
- Ce que « restitue » l'E.S.S. aux salariés,

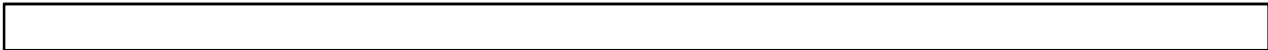
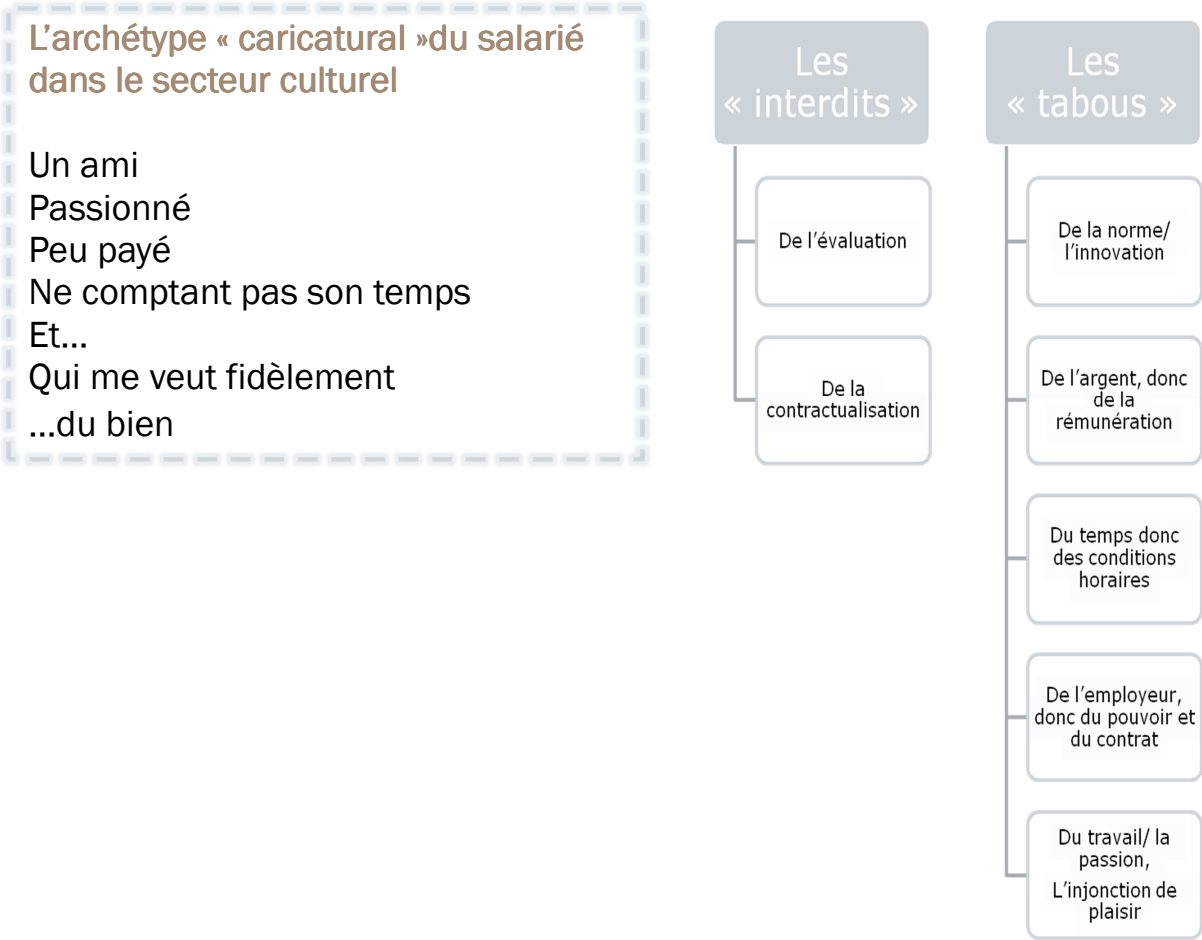
Cette présentation ayant vocation à essayer de reprendre la logique du don/contre don, largement mobilisée dans l'E.S.S. et que nous avons pu évoquer dans ce chapitre, afin de revisiter, à l'aune de cette logique, ce que les salariés « donnaient » réellement et ce qu'ils « recevaient » en échange, ce afin d'illustrer les limites que nous avons indiquées à recourir à cette notion de don/contre-don dans ces contextes associatifs culturels.

Figure 22 : Les relations « exigence » versus « restitution » entre salariés et associations



Nous pouvons ensuite présenter une synthèse des interactions spécifiques de l’E.S.S. dans la figure suivante, dans laquelle nous avons tenté de dresser le portrait type du salarié de l’E.S.S., en nous basant sur nos repérages théoriques :

Figure 23 : L’archétype caricatural du salarié dans le secteur associatif culturel



Chapitre III-

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

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

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

Le salariat dans les musiques actuelles se rapproche-t-il ou non de la forme artistique ?

L'objectif de ce chapitre est de mieux comprendre les comportements, interactions, représentations possibles des salariés du secteur des musiques actuelles, notamment en faisant l'hypothèse, comme nous l'avons détaillé plus haut, de recours possibles à des pluralités de mondes, dont celui de l'inspiration. Il nous est apparu nécessaire de développer les origines de l'apparition de la notion d'artiste, afin d'en comprendre les ressorts et les logiques internes de comportements qui pourraient – hors de ce processus d'historicisation – paraître incongrus ou inadaptés. Notre perspective étant fondamentalement compréhensive, la qualification même d'inadéquation des comportements ne seraient pas d'actualité. C'est bien plutôt par la découverte des étapes qui ont mené notamment les activités picturales de la notion d'artisanat à la notion d'artiste, que nous avons pensé à la fois trouver un éclairage analogique sur le processus actuel de construction des musiques actuelles, ainsi que des clefs d'analyse des discours et actes relevant du don et de la vocation, ces deux dimensions étant très présentes et fréquemment revendiquées par une part des salariés ou acteurs de ce secteur musical.

Nous procéderons tout d'abord par une synthèse historique de la formation de la notion d'artiste romantique, puis nous en éclairerons les déclinaisons en matière d'activité vocationnelle, voir mystique. Dans un second temps nous reprendrons l'hypothèse faite par Heinich (1996) ainsi que Béra et Lamy (2008), sur la contamination de cette caractéristique vocationnelle à l'ensemble des professions du secteur culturel, ce que Heinich nomme également l'artification. Puis nous étendrons cette hypothèse aux analyses de Menger sur l'extension probable des caractéristiques de l'activité artistique à l'ensemble du secteur marchand.

S'il existe un mouvement centrifuge d'artification, Béra y voit un double processus, avec également la mise en place d'un mouvement centripète de routinisation, arguments déjà déployés par R. Moulin (1983), et qui nous permettront d'appréhender dans un troisième temps en quoi le secteur des musiques actuelles peut être amené, comme l'ont été d'autres activités culturelles avant lui, à être l'objet d'un phénomène de normalisation, processus par ailleurs expliqué par les

approches de l'innovation (Alter, 2000), et si tel était le cas, en quoi ce mouvement questionne les formes de légitimité au sein des structures, donc amène à des transitions vers des « mondes » différents.

C'est logiquement que, dans une quatrième partie, nous déclinons à la fois les caractéristiques vocationnelles, ainsi que les influences éventuelles de la routinisation, sur les pratiques R.H. dans les structures. Nous nous appuyons en cela sur le modèle développé par Pichault (2000), lequel met par ailleurs en parallèle la stratégie et la configuration organisationnelle de la structure, avec la politique R.H. qu'il semblerait cohérent d'y déployer. Si donc l'hypothèse d'artification était vérifiée dans certaines organisations, quelles en seraient les conséquences en matière de structuration des ressources humaines ? Si en revanche d'autres entités relevaient davantage d'une forme de normalisation, comment pourrait-on alors qualifier les pratiques R.H. en usage ? Les réponses à ces questions devant bien sûr nous orienter sur une meilleure compréhension des effets de leviers ou de blocages potentiels dans le cadre d'une mutualisation de ces emplois, laquelle mutualisation n'amène pas seulement une réflexion sur les formes de grandeur en cours dans chaque structure, mais sur les possibilités de travailler en inter-structures, et donc sur les possibilités d'aménager des compromis ou non entre ces diverses organisations.

1-Processus historique de formation de l'artiste romantique : de l'artisan à l'artiste

Nous allons dans cette première section retracer l'évolution du rapport au travail artistique et à l'artiste en général, en commençant tout d'abord par la période des artisans, lesquels échappaient d'ailleurs à cette définition artistique de leur activité. Puis nous verrons comment la période académique s'est mise en place, faisant par là-même évoluer les critères du beau, les modes de rémunération, et le rapport à une activité devenue création. Puis nous montrerons que l'essor du marché artistique installe réellement « l'imagerie » romantique de l'artiste, et modifie le rapport au « professionnel », en le consacrant à la fois par des critères vocationnels, mais aussi marchands et concurrentiels.

1-1 Le temps de la corporation

Le terme artiste est relativement récent, puisque sa première apparition serait datée de 1776, dans le dictionnaire de l'abbé de Fontenay³²⁷. Avant cette période, le terme n'était utilisé qu'en tant qu'adjectif, signifiant « habile ». Ce qui renvoie encore à ce moment à l'origine des activités relevant de la peinture et de la sculpture, dont nous allons retracer les principales périodes.

Le premier temps correspond à la période moyenâgeuse, pendant laquelle peinture et sculpture sont rattachés aux arts mécaniques, au travers de l'appartenance à des corporations. Peintres et sculpteurs sont alors des artisans, dont un traité³²⁸ précisera même que leur statut est socialement un des plus bas, juste avant celui des laboureurs, faisant d'eux « *des êtres de qualité inférieure* » (Heinich, 1996). La qualité d'artisan est associée à la maîtrise d'un métier, d'un savoir-faire (Heinich 1996, Moulin 1983, Becker 1988), mais aussi au critère externe d'utilité et à celui de reproductibilité³²⁹. La corporation se charge de vérifier les habiletés manuelles avant l'entrée dans celle-ci, et assure le développement et la transmission de cette maîtrise du fait des règles corporatives : formation des apprentis et compagnons, entraide, accès à la fonction de maître quand la conformité des usages est reconnue, garanties et protections sociales collectives pour les membres de la corporation.

Le travail d'artisan, ainsi caractérisé par la dépendance à l'employeur, par la réponse à une demande située en amont du processus de production, se traduit par des relations monétaires au donneur d'ordre, et par la reconnaissance de la compétence de l'artisan via le succès ou non de la marchandisation des biens. L'activité artisanale vaut rémunération, quand celle de l'artiste s'apparentera à une prestation intellectuelle, se revendiquant alors d'« arts libéraux », pour lesquels la rémunération n'est ni obligatoire, ni fixe dans son niveau.

Par ailleurs l'artisan a pour honneur d'être capable de reproduire un objet à l'identique, dans le respect d'une technicité et de savoir-faire antérieurs. C'est la perpétuation et la tradition, le caractère collectif et anonyme de la production, qui sont associés à la pratique artisanale. L'activité artistique apportera une rupture avec la remise en cause des canons pratiques, et l'introduction d'une recherche constante d'innovation.

³²⁷ Heinich N. (1996), *Etre artiste*, Klincksieck

³²⁸ Traité des « ordres et dignité » du juriste Charles Loyseau, (1613), in Heinich, (1996), op.cit.

³²⁹ Becker H. (1988), *Les mondes de l'art*, trad. fr. éditions Flammarion, pp 276-300 (1^{ère} édition anglaise 1982)

Alors que leur pratique ne laisse pas totalement indifférent, et ne peut complètement se confondre avec la création d'autres biens de consommation courante³³⁰, les artisans créateurs d'image aspireront peu à peu à un statut social plus fortement valorisé, en réponse à l'engouement et à la fonction en partie symbolique et pas seulement utilitaire de leur production. Bien que certains d'entre eux aient pu bénéficier de quelques régimes exceptionnels, en toute marginalité de la corporation, leur permettant d'espérer des brevets ou privilèges royaux, les réactions d'opposition systématique de la corporation, les attaques juridiques systématiques qu'elle opposa à ces pratiques déviantes, amèneront à l'interdiction d'exercer pour certains artisans ayant des vellétés créatives.

Ajouté à cela le fait que beaucoup d'artisans ne parvenaient pas à intégrer la corporation en raison tout d'abord de l'extrême exigence technique des critères d'entrée, mais également du fait de pratiques népotiques amenant à privilégier l'accès de la corporation au fils de maîtres, ce qui en limitait d'autant plus le nombre de places accessibles.

Les imagiers durent sortir du cadre et des conventions définies, pour imaginer de nouvelles stratégies d'ascension individuelle, lesquelles amèneront à la seconde période de l'évolution vers le statut d'artiste, qui verra la création d'académie des beaux-arts.

1-2 La période académique

Ces stratégies individuelles se mirent en place au travers de deux voies d'ascension, que furent la recherche d'une vie de cour, mais également l'accès direct au marché et aux commandes pour certains, dont Rembrandt, qui purent alors trouver les moyens financiers de leur autonomie par rapport aux corporations.

Une nouvelle conception de l'artiste voit le jour, sous l'effet conjugué de cette tension interne au métier, et des mouvements humanistes issus des cours italiennes du 16^{ème} siècle, puis françaises au 17^{ème} siècle (Moulin, 1983, Heinich, 1996). Par cette nouvelle acceptation l'artisan devenu créateur pourra échapper aux corporations, et exercer librement sa peinture, laquelle passe des arts mécaniques aux arts libéraux. Des académies verront le jour à Paris (notamment financées par Colbert) et Florence. Leurs caractéristiques seront tout d'abord d'interdire aux créateurs qui

³³⁰ Heinich N. (1996, pp 14-16) indique en effet que l'activité des créateurs d'image avait une place à part, car répondant à « *une fonction iconographique (...), à un usage dévotionnel (...), une représentation et une médiation avec les absents, les saints, les ancêtres* ». Pour autant cette singularité ne se traduisait pas par un équivalent de statut social au sein des corporations d'artisans, ni par un respect plus marqué des usagers pour cette activité, ce qui amena une distorsion, puis une insatisfaction, et enfin une revendication au sein des imagiers.

les ont rejoints de « tenir boutique », induisant d'emblée la rupture avec la notion de marchandisation et de rémunération à l'acte évoquée plus haut. Un second principe fort de ces académies sera d'introduire la notion de savoirs et plus seulement de savoir-faire, dans la formation artistique, afin d'échapper au seul canon de conformité aux normes collectives. Un enseignement du dessin se mettra en place, qui ne sera pas réduit à un apprentissage collectif en atelier, par reproduction. Le métier s'intellectualise donc, l'œuvre d'art acquière une image aristocratique et le créateur un statut charismatique.

Soutenues par le pouvoir, les académies auront en France le monopole et le privilège royal de la sélection, de la formation, et de la reconnaissance de l'œuvre par le roi. Intégrant une académie, le créateur accède à une pension, et parfois à un logement au Louvre (Moulin, 1983). La sélection se fait désormais par le « talent », et non par la capacité à se conformer à des usages et techniques collectives. L'accès n'est pas payant, contrairement à l'entrée dans les corporations, seuls les enseignements suivis font l'objet d'une rémunération pour le professeur. La sanction n'est plus la vente du bien, mais la reconnaissance royale, ainsi que l'introduction d'une nouvelle forme d'évaluation interne par les pairs, avec autonomisation des critères de qualité, lesquels ne sont plus définis par le « client » comme en artisanat, mais bien plutôt à l'intérieur même de la profession. Les salons se développeront logiquement répondant à une fonction d'exposition (n'ayant plus le droit de faire boutique), afin de garantir malgré tout l'accès des œuvres à un public de connaisseurs.

Il n'en reste pas moins que cette nouvelle organisation sociale, ou ce nouveau monde de l'art tel que défini par Becker (1982), c'est à dire doté « *de toutes les personnes dont les activités sont nécessaires à la production des œuvres bien particulières que ce monde-là (et d'autres éventuellement) définit comme de l'art* »³³¹, ce nouveau monde de l'art donc laissera de nombreux imagiers sans organisation, et par voie de conséquence sans bénéfices à minima des protections sociales collectives qui avaient cours dans le monde des corporations. La création des académies entraîne avec elle la disparition d'une instance collective représentative des intérêts de la profession, et par là même marque un coup d'arrêt aux formes de solidarité matérielle et morales que garantissaient les ateliers³³² et les corporations. Pour autant peu de peintres accéderont à ce monde de l'académie, puisqu'au 17^{ème} siècle, seuls 8% des 2 000 peintres

³³¹ Becker H., (1988), op.cit., p 58

³³² Ateliers médiévaux dont Heinich (1996) précise qu'ils correspondent à une forme quasi familiale de coopération et d'entre-aide

français pourront y entrer (Heinich, 1996). Cette situation se dégradera encore après la transformation de l'académie royale (créée en 1792) en Académie de peinture et de sculpture en 1816³³³, qui verra l'introduction d'un numerus clausus et aura pour conséquence que seuls 1% des créateurs en exercice accèderont à l'académie, laquelle aura alors un effectif particulièrement vieillissant avec un âge moyen des académiciens de 53 ans.

Les créateurs qui n'accéderont pas au monde académique auront pour eux de se tourner vers de nouveaux métiers liés à l'engouement en cette fin de siècle pour les images, et notamment les métiers de l'enseignement du dessin, à destination d'un public amateur devenant de plus en plus nombreux. Une autre de leur perspective consistera à se tourner vers le marché privé des biens artistiques, ce qui amènera à la transition vers cette troisième période dans la genèse de la constitution du statut d'artiste, période dite du marché artistique, et dont Heinich indiquera qu'elle représente le tournant d'un modèle professionnel du créateur, vers un modèle vocationnel de l'artiste.

Ce sont les caractéristiques de ce marché artistique que nous allons aborder à présent.

1-3 L'essor du marché artistique

En parallèle donc à cette organisation très institutionnalisée de l'activité artistique, se développe fin 19^{ème} un marché de l'art privé, mettant en relation directe les artistes avec de futurs clients, mais étant également caractérisé par l'émergence du marchand intermédiaire ainsi que des critiques d'art. A la reconnaissance monétaire du travail artistique par les premiers, s'ajoute la reconnaissance verbale des seconds, contribuant au maintien ou à l'affaiblissement de la réputation artistique. Cette relation aux marchands qui est datée à partir de 1870/1880³³⁴, se caractérise par l'intervention de ceux-ci en amont du processus de création, en définissant, en qualifiant les critères esthétiques attendus par les clients, influençant directement en cela la nature de la production artistique.

C'est bien une nouvelle relation de nature économique qui s'établit alors avec l'art. Contrairement au régime académique, dans lequel le marché est situé en aval du processus

³³³ L'institutionnalisation se poursuivra jusqu'à la fin du 19^{ème} siècle avec la création d'un ministère des beaux-arts en 1870 par Gambetta.

³³⁴ L'apparition des nouveaux salons à la marge des salons académiques officiels traduit ce mouvement. Ce sera le « salon des refusés », en 1863, le « salon des indépendants » en 1884, in Bera M., Lamy Y. (2008), Sociologie de la culture, Armand Colin, 2de édition, p

créatif, via l'exposition dans des salons, des remises de médailles, des formes donc de reconnaissances basées sur le savoir de l'artiste et la garantie de sa formation, les artistes indépendants doivent obtenir via des modalités externes, la « labellisation » de leur qualité d'artiste, et cette validation viendra du marché qui qualifiera donc les œuvres, instaurant une nouvelle hiérarchie sur la base de nouveaux canons esthétiques, concourant en cela à l'instauration d'une nouvelle organisation sociale, support d'un nouveau monde de l'art, qui devra de fait définir et établir un fonctionnement à partir de nouvelles conventions (Becker, 1988). A l'intérieur de ce monde se développent par voie de conséquence des métiers intermédiaires, que Becker (1988) nommerait de « fonction support », répondant à une spécialisation de certaines activités, et au développement des compétences qui y sont associées.

Le premier élément de cette convention sera la rupture affichée avec la recherche de perfection canonique et de poursuite des critères esthétiques académiques, et par voie de conséquence, la recherche de toute forme d'innovation, une posture d'émancipation par rapport aux savoirs formalisés. Un second critère sera la revendication d'une vision romantique charismatique de l'artiste. C'est l'apparition de l'art pour l'art, la suprématie de « l'œuvre comme une fin en soi »³³⁵, avec pour déclinaison la primauté de l'artiste et de l'originalité du processus artistique sur l'œuvre, tendance qui ne cessera de s'accroître jusqu'au 20^{ème} siècle, dont Moulin R. (1983) dira alors qu'il a amené jusqu'à un phénomène « d'autonomisation et d'auto-destruction de l'art ».

Le système académique routinisé, vieillissant, crispé sur ses savoirs et formes de validation, rejetant la très grande majorité numérique des acteurs en présence, ne comprenant pas les nouvelles aspirations individualistes, charismatiques et romantiques de ces derniers, a donc contribué largement, par un phénomène similaire à celui qui s'était produit à la fin de la période corporatiste, à la configuration d'un nouveau monde de l'art, dont les critères conventionnels dépendent tant de l'artiste lui-même, par un mécanisme d'auto-définition, que du marché. Et l'introduction de cette régulation par le marché conduira à la juxtaposition de deux mondes que tout semblait jusqu'alors dissocier : « *le monde du prix et le monde du non-prix* » (Moulin R., 1983), le monde marchand et le monde de l'inspiration³³⁶. Ce qui amènera à observer des situations de premier abord paradoxales, mais qui répondent à des formes de légitimités

³³⁵ Woodmansee M. (1994), *The author, Art and the Market. Rereading the history of Aesthetics*, New-York, Columbia University Press, in Sapiro G., (1967), « La vocation artistique entre don et don de soi », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, numéro 168, p 4-11

³³⁶ Pour reprendre la typologie utilisée par l'approche conventionnaliste

spécifiques à ces deux mondes qui pourtant sont amenés à n'en faire qu'un seul : que l'artiste vende ses créations sur le marché, et sa carrière d'artiste pourra évoluer, par l'accroissement de la carrière par réputation; que l'artiste ne vende pas, et il se définira alors par double opposition aux critères académiques et aux critères marchands, la malédiction pouvant même devenir un signe tangible de sa carrière artistique, son échec la condition de sa liberté et un signe d'élection devant la postérité (Bourdieu 1975).

Mais ce qui aura définitivement changé, c'est que désormais, que cela soit par opposition ou assimilation, la définition de l'activité artistique se fera en interaction avec des critères exogènes, ceux du marché, modifiant en cela les constantes de la professionnalisation, dont R. Moulin (1983) indique qu'elles sont passées d'une définition weberienne de la profession au temps des corporations et des académies, définissant l'artisan comme homme de métier, et l'académicien comme homme de savoirs, à une définition anglo-saxonne, revendiquée par Hugues³³⁷ et Becker (1988), décrivant bien davantage les professions via les processus et les interactions, pour ce qui est de l'analyse du statut d'artiste post académique.

La définition même de cette professionnalisation nous semble être un élément crucial de compréhension des modes d'organisation et des revendications présentes dans ce que le secteur des musiques actuelles nomme lui-même comme une période de professionnalisation. A quels enjeux répond cette professionnalisation du point de vue du collectif, quelles professions accompagneraient donc ce mouvement, sur quels critères seraient définis ces métiers, y-aurait-il consensus sur la définition des activités exercées?

Si le statut d'artisan a évolué de la notion de métier, à celle de savoirs académiques, pour aborder ensuite le statut d'artiste, il est important de comprendre quelles distinctions sont faites entre ces définitions, qui pourraient induire des différences dans les modes de coopération, dans les formes de reconnaissance, dans la capacité même à organiser une activité collective ou non, selon les définitions en présence au sein du système social étudié .

Les travaux de R. Moulin (1983) incluent notamment la notion de concurrence dans les enjeux de la professionnalisation. Ainsi, ce qui se joue dans les répertoires d'activités revendiqués par les uns et les autres, et dans les formes de reconnaissance recherchées de ces activités, ce sont bien à la fois les délimitations de ce qui est professionnel par rapport à ce qui ne l'est pas,

³³⁷ Hughes E.C., (1996), *Le regard sociologique. Essais choisis*. Textes rassemblés et présentés par Chapoulie J.M., Paris, éditions de l'E.H.E.S.S., 344 p

éventuellement donc par rapport à l'amateur, et donc les enjeux de concurrence réelle une fois cette reconnaissance établie, dans la course et l'accès aux ressources pour garantir la production envisagée. « *Aucun des modes de professionnalisation de l'artiste n'épuise, à un moment donné, l'ensemble de la population qui se livre à la pratique artistique, dans la mesure même où le mode de professionnalisation est, à chaque époque, un des enjeux majeurs de la concurrence entre les artistes pour la reconnaissance sociale et pour les moyens d'existence* »³³⁸.

Mais se jouent également à titre plus individuel (les effets de concurrence pouvant tout autant porter à des niveaux organisationnels qu'individuels), les façons de définir son activité, comme un travail, un métier, un savoir...une liberté, une innovation, une ...vocation ! Et des réponses apportées par chacun, dépendra la capacité de faire ensemble, le type de compromis envisageable ou non, et donc le potentiel d'organisation d'une mutualisation de ces activités ou non.

³³⁸ Moulin R. (1983), « De l'artisan au professionnel : l'artiste », *Sociologie du travail*, n°4, p 391

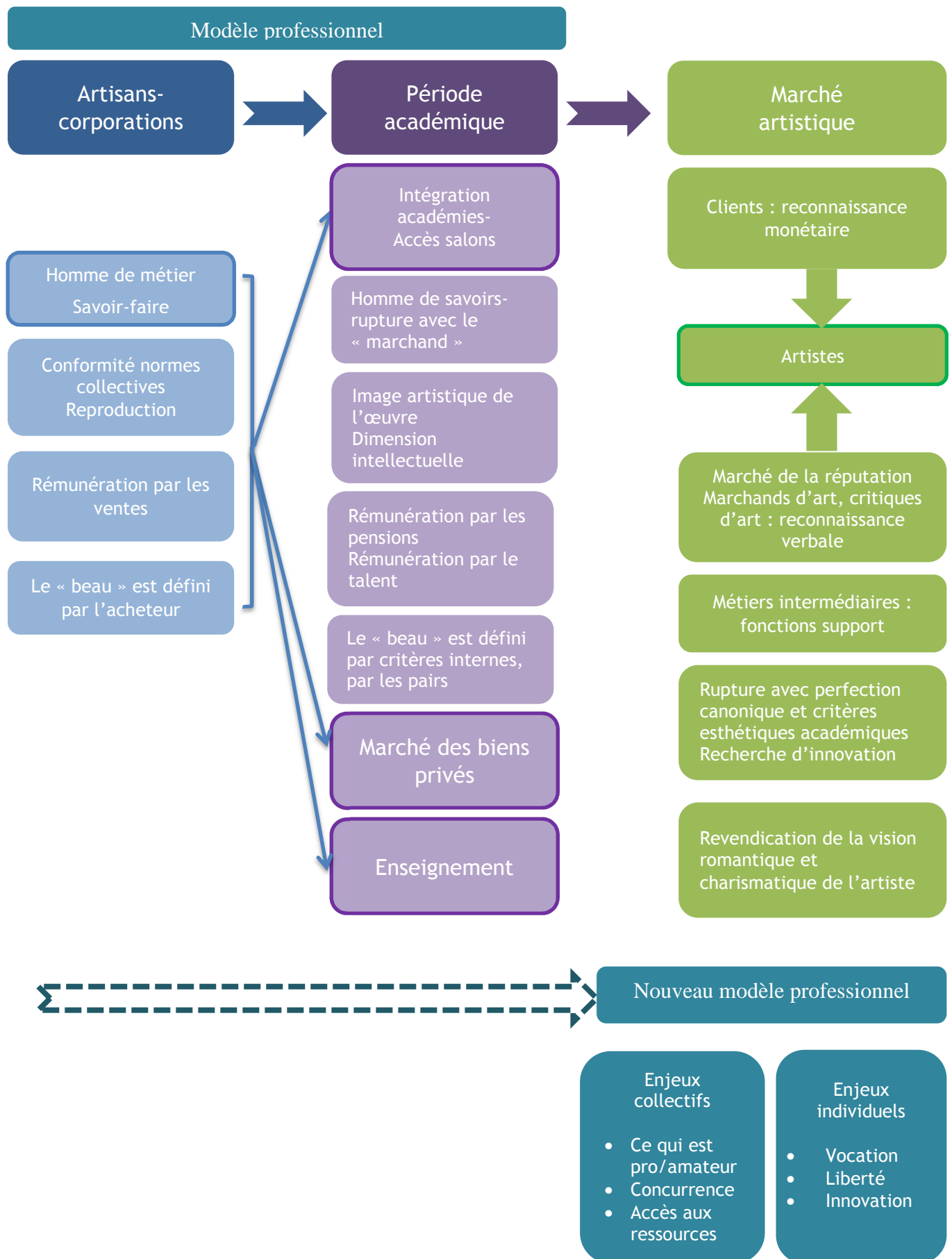
Synthèse section1

Cette première section a vocation à retracer l'évolution historique de la conception des artistes (Moureau N., Sagot-Duvauroux D., 2011)³³⁹, en commençant par le temps des artisans organisés en corporations, suivi de la période académique, ces deux premières périodes formant ce que Heinich (1996) nommera le modèle professionnel, à savoir la réunion de deux conceptions du travail de l'art comme relevant de l'homme de métier pour les artisans et de l'homme du savoir pour la période académique. Il s'ensuit le développement du marché artistique, et avec celui-ci l'apparition du modèle vocationnel de l'artiste, qui sera développé dans la seconde section. Ce qui nous intéressait dans cette approche était de comprendre en quoi la vision de l'activité avait évolué et comment les «définitions» des «professionnels» artistiques avaient en même temps glissé des critères de savoir-faire et de savoirs, vers des critères d'innovation, de vocation, de liberté, de rapport direct à ses clients, de définition de la valeur artistique par un marché externe et des intermédiaires et non plus par des pairs sur la base de critères purement esthétiques. Apparaissent alors des «fonctions supports» (Becker 1988), galeristes, marchands d'art, qui contribuent directement à la définition de cette nouvelle dimension professionnelle, laquelle inclut également les enjeux de concurrence et quête des ressources de production de l'art. Nous allons retracer ces trois mouvements de la section 1 au travers de la figure suivante.

³³⁹ Moureau N., Sagot-Duvauroux D. (2011), « *La relation formation/carrières artistiques : le paradoxe des mondes de l'art* », revue Formation emploi (en ligne), octobre-décembre 2011.

Ce glissement progressif de l'«artiste-artisan» à l'«artiste-savant» puis l'«artiste-inspiré» est également analysé par Nathalie Moureau et Dominique Sagot-Duvauroux en 2011. Ils font également apparaître dans cet article 4 typologies des «acteurs de l'art» (relevant de la peinture, dessin, collage, sculpture, photographie, vidéo, Instal, performances, plasticiens, et divers), à savoir : les artistes de salon, artistes de foire, artistes «360°» et artistes artisans entrepreneurs, répartis selon deux axes qui sont le rapport à la commande (autonome ou réponse à une demande) et le type d'art pratique (tradition/innovation)

Figure 24 : Evolution des modèles artistiques : des corporations au marché artistique



Après avoir décrit donc les caractéristiques des artisans et des académiciens, il nous faut comprendre plus en avant en quoi l'émergence de la figure artistique semble répondre à des spécificités qui pourraient présenter des facettes difficilement compatibles avec des activités relevant du champ professionnel.

2- L'émergence de la figure artistique, ou de la dimension professionnelle à la dimension vocationnelle

Nous utiliserons pour expliciter la notion de vocation trois approches, l'une reprise par Bera M. et Lamy Y.³⁴⁰, au travers de leur description du « modèle créateur », la seconde développée par Heinich N.³⁴¹ sous le terme de régime vocationnel, et enfin les compléments que propose Sapiro G.³⁴² dans sa description des raisons du don de soi.

2-1 Le modèle du créateur

De la dimension sacrée de l'activité artistique

La dimension sacrée est la première caractéristique du modèle du créateur. Le processus créatif y est en effet décrit dans une analogie avec le pouvoir divin de la création. Telle l'œuvre de création du monde par Dieu, l'artiste en proposant son œuvre, un monde, son monde, se retrouve devant un champ de possibles, dont il a produit une forme, « *la mise en oeuvre d'idée dont la force irréprouvable s'impose à l'artiste* »³⁴³. Selon Sapiro G. (1967), ce qui s'opère dans cette nouvelle conception des activités artistiques, c'est bien le transfert même de la fonction sacrée de la religion vers la production culturelle. « *L'artiste répète sur un mode humain et sur un mode vécu une scène originelle : il joue à être Dieu* »³⁴⁴, « *dans toutes les populations primitives, l'artiste transforme ce qu'il touche par l'effet d'un pouvoir magique qui le met en rapport avec le mystère même de la création* »³⁴⁵.

³⁴⁰ Bera M, Lamy Y., (2008) op. cit. pp 108-115

³⁴¹ Heinich N., (1996), op. cit. pp 40-46

³⁴² Sapiro G., (2007) « La vocation artistique entre don et don de soi », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 168, p 4-11

³⁴³ Bera M., Lamy Y. (2008), op.cit., p 109

³⁴⁴ Bera M., Lamy Y. (2008), op.cit., 2 p 110

³⁴⁵ Francastel P. (1956), *Arts et Techniques*, éditions Paris Minuit, p 244

Pour autant, contrairement aux vocations religieuses, la vocation artistique n'est pas encadrée des mêmes contraintes, que ces contraintes soient associées à la formation ou à la ritualisation des activités. C'est bien la liberté et la dimension charismatique de l'artiste qui définissent l'activité artistique, vécue d'abord et essentiellement sur le mode du don et de l'inné.

Le modèle religieux de Weber³⁴⁶ illustre particulièrement ces différentes figures du lien au religieux, en insistant notamment sur « *la concurrence qui s'est jouée entre l'éthique religieuse et la production artistique, entre les pratiques rituelles et la jouissance artistique, opposant ainsi le prophète à l'artiste-magicien.* »³⁴⁷. Le premier idéaltype renvoie donc à la dimension charismatique du magicien, qui établit, par un ensemble de signes mystérieux un lien avec le divin. Selon Weber le créateur, en pensant son travail en rapport avec le divin, fait naître un monde comme par enchantement. La figure de l'artiste qui « joue » au créateur renvoie bien à cette dimension. Le prophète est toujours dans cette dimension charismatique de la figure religieuse, mais il l'est au travers de sa capacité de transmission et d'interprétation des textes fondateurs. Il est en quelque sorte le porte-parole du divin. Il ne joue pas à être Dieu, il parle au nom de Dieu. Quant au prêtre, il représente le passage à la légitimité rationnelle légale, « *animateur rituel de la liturgie, gardien du dogme, médiateur du sacré* »³⁴⁸

La dimension sacrée induit de caractériser l'œuvre, au-delà de la définition charismatique de l'artiste. L'important étant la chose créée dans sa dimension d'imprévisibilité, l'artiste ne connaît pas par avance le résultat de ce processus. Cet argument de l'indétermination du résultat vaut tant pour les activités artistiques que Castoriadis (1975) regroupe sous le terme de praxis, que pour les activités scientifiques, dites théoriques. Il définit l'activité dans ces deux champs comme « *une activité consciente mais intrinsèquement incertaine de ses résultats : orientée vers quelque chose mais sans en maîtriser absolument le cours, donc finalisée, mais sans fin déterminée. Lorsqu'un artiste commence une œuvre (...), il sait et ne sait pas ce qu'il va dire* »... (Il en va de même pour l'activité théorique)... *qui ne peut garantir rationnellement ni ses fondements, ni ses résultats* »³⁴⁹. Imprédictibilité et originalité seront, de fait, « *les principes par lesquels les champs de production culturelle manifestent leur distance par rapport à ces*

³⁴⁶ Weber M. (1967), *Ethique protestante et esprit du capitalisme*, trad. fr. Paris Plon (1^{ère} édition allemande 1920)

³⁴⁷ Bera M., Lamy Y. (2008) op.cit., p 111

³⁴⁸ Bera M., Lamy Y. (2008) op.cit., p 111

³⁴⁹ Castoriadis C. (1975), « L'institution imaginaire de la société », Paris Seuil, in Menger P.M.(2002), *Portrait de l'artiste en travailleur. Les métamorphoses du capitalisme*, éditions La république des Idées, Seuil, p 14

univers (artisanat, académisme, bureaucratie) et sur lesquels repose le mode de valorisation des œuvres... (ils sont)... l'expression extrême de la personnalité singulière du créateur »³⁵⁰.

L'artiste hors du temps

Enfin la temporalité est une notion très importante de l'activité artistique. Elle se déploie dans deux dimensions, l'un tournée vers le passé, au travers de la notion de don inné de l'artiste (Heinich, 1961, Bera M et Lamy Y.2008, Sapiro G. 1967), lequel peut ainsi échapper à un processus collectif d'apprentissage et/ou de transmission des savoirs. La compétence technique, pas plus que l'accumulation de savoirs académiques ne seront plus estimés comme des pré-requis à la réalisation d'une œuvre. Temporalité orientée vers le futur ensuite, dans cette idée que l'œuvre doit permettre de s'affranchir des frontières temporelles et d'offrir toute création à son public, pour un temps qui va au-delà de l'artiste lui-même. Défiant Dieu, le créateur défie également la mort, l'œuvre devant pouvoir lui survivre et gagner éventuellement une dimension immortelle : « *l'art proteste contre la mort. Il est l'apparence de ce dont la mort ne s'approche pas* »³⁵¹

Le prestige du créateur

Au-delà de l'affiliation religieuse et d'une relation au temps très spécifique, l'artiste est défini dans le modèle du créateur par des formes de prestige spécifiques à ses activités. Ce sont ces éléments de prestige que nous allons reprendre maintenant. En effet, selon l'acceptation de Weber, « *prestige et considération sociale marchent du même pas que le statut économique* »³⁵². Aux formes matérielles de la professionnalisation répondent donc des éléments symboliques de la reconnaissance et du prestige : « *pas d'identité professionnelle qui ne cherche à se traduire en symboles expressifs ; et, de même, pas de symbole socialement reconnu sans activité professionnelle qui l'accompagne* »³⁵³.

La signature de l'artiste est l'un de ces symboles. Elle est tout d'abord apparue à partir de la renaissance, dénotant bien la possibilité dès lors d'émergence d'une notoriété de l'artiste, lui permettant d'échapper à l'univers artisanal et marchand et le faisant entrer de plein pied dans une

³⁵⁰ Sapiro G., (1967), 1967, op. cit

³⁵¹ Adorno, (1970) in Bera op.cit. p 111

³⁵² Bera M., Lamy Y, (2008) op.cit., p 113

³⁵³ Bera M., Lamy Y, (2008) op.cit., p 113

profession désormais intellectuelle, statut intellectuel qui compose la seconde caractéristique du prestige du créateur. On assiste à partir de ce moment à la responsabilisation de cet artiste vis-à-vis de son œuvre, dans un processus que Sapiro³⁵⁴ (1967) qualifie de subjectivation de la responsabilité. L'artiste devient singulier, créateur, régissant son activité désormais sous le signe devenu tangible de l'originalité : l'œuvre est unique, originale et imprévisible, ET signée. Il s'agit bien de ce qu'Heinich (1996) nomme le *régime de la signature*, qui garantit, après la réussite et la prospérité, la dématérialisation de l'œuvre et son passage à la postérité.

Le désintéressement

Avant de passer à une reconnaissance posthume, l'artiste sera repérable par un ensemble de pratiques désintéressées. Cette facette est l'un des quatre évoquées par Sapiro (1967) pour caractériser l'activité vocationnelle. Elle détermine cette dernière par « *l'idée de mission, de service à la collectivité, de don de soi, de désintéressement* »³⁵⁵. Elle y définit le désintéressement par opposition aux pratiques marchandes, ainsi qu'aux pratiques artisanales, en indiquant que sa transposition dans le monde artistique vient de Shaftesbury³⁵⁶, qui utilisa cette notion issue du religieux, pour distinguer le plaisir esthétique, plaisir donc désintéressé, des émotions vulgaires.

Ce sont bien en effet deux mondes qui s'opposent, avec l'émergence de la figure artistique. Le monde du matériel contre l'immatériel, du professionnel contre le vocationnel, du marchand contre la gratuité du geste, de l'acquis contre l'inné, du bien contre le bien symbolique et le beau, de l'utile contre le plaisir, du contenu contre la forme, de la volonté externe contre l'inspiration, du labeur contre la spontanéité³⁵⁷. L'artiste n'attend pas tant une gratification matérielle, qu'un ensemble de symboles de la reconnaissance qui lui est portée : intérêt d'un public, longévité de ses œuvres, caractère innovant ou originalité de la démarche...Il vivra ce désintéressement également à titre propre dans le plaisir, mais aussi la souffrance associée (Sapiro, 1967) de la réalisation de l'œuvre, dans sa liberté créative, dans la formation de son univers, dans son rôle de « traducteur » d'une époque ou d'émotions.

³⁵⁴ Sapiro G., (1967), op. cit, p 4

³⁵⁵ Sapiro G., (1967), op. Cit., p 4

³⁵⁶ In Ernst Cassirer, *La Philosophie des Lumières*, (1996) trad. Fr., Paris Fayard (1932), p 308

³⁵⁷ D'après Bera M., Lamy Y, (2008) op.cit. p 113

La liberté créative en contrepoint du salariat

Caractérisée entre autres par sa liberté d'action et de création, la figure de l'artiste est portée aux pinacles par Marx, qui, dans ses manuscrits de 1844³⁵⁸, décrira l'activité intellectuelle et scientifique, à laquelle il assimile l'activité artistique, comme dédiée à la société d'une part, dans la recherche de sens dont elle se donnerait mission, mais surtout dans la capacité de réalisation de soi qu'elle offre à un monde ouvrier aux prises avec une aliénation physique et psychique au travail. La création est vue comme la forme idéale du travail, grâce à laquelle les individus peuvent réaliser leur humanité dans une action non entravée. La liberté est posée comme condition à la plénitude de l'expression de chacun, pourvu que les actions individuelles ne soient pas entravées par des rapports marchands, ou par des conditions de réalisation qui s'apparenteraient à une quelconque forme de division du travail. Sous réserve donc de n'être pas finalisée, de n'avoir pas vocation à une quelconque utilité, ou à un quelconque échange, l'activité créative est la seule qui ne dépossède pas son réalisateur de la recherche de sens, corollaire des motivations intrinsèques que chacun peut donc trouver dans cette forme non aliénée de travail, la seule activité également qui ne prive pas celui qui l'a effectuée du fruit et du résultat de son travail, par opposition à la spoliation capitaliste de la valeur travail.

L'approche de Charles Taylor déjà, fin du 18^{ème} siècle avait abordé ce point de vue de la stricte nécessité d'une liberté absolue dans l'acte de création, par une interprétation plus psychologique, posant le postulat de la diversité humaine, liée aux diverses personnalités, et à des formes d'intériorité spécifique à chacun. L'art est alors envisagé comme mode privilégié d'accès pour tous à leur intériorité, en dehors de tout mécanisme d'influence ou d'imitation, et donc comme l'accès à son propre devenir, à sa propre liberté.

Menger qui pose ce modèle de la liberté créatrice comme l'un des quatre modèles de l'art³⁵⁹ en montré toutefois les paradoxes. Très rapidement en effet une conception de l'un et de l'unique, de la singularité et de la créativité comme mode de réalisation, devient difficilement compatible avec un idéal revendiqué de progrès collectif ? Comment dans ce cadre la valeur d'originalité pourrait-elle devenir une norme sociale, alors que l'idéologie en cours a pour enjeux, par la prédominance du tout sur le singulier, par l'industrialisation garante de l'accroissement

³⁵⁸ Marx K. (1996) *Manuscrits de 1844*, éditions Flammarion, (1^{ère} édition française 1937)

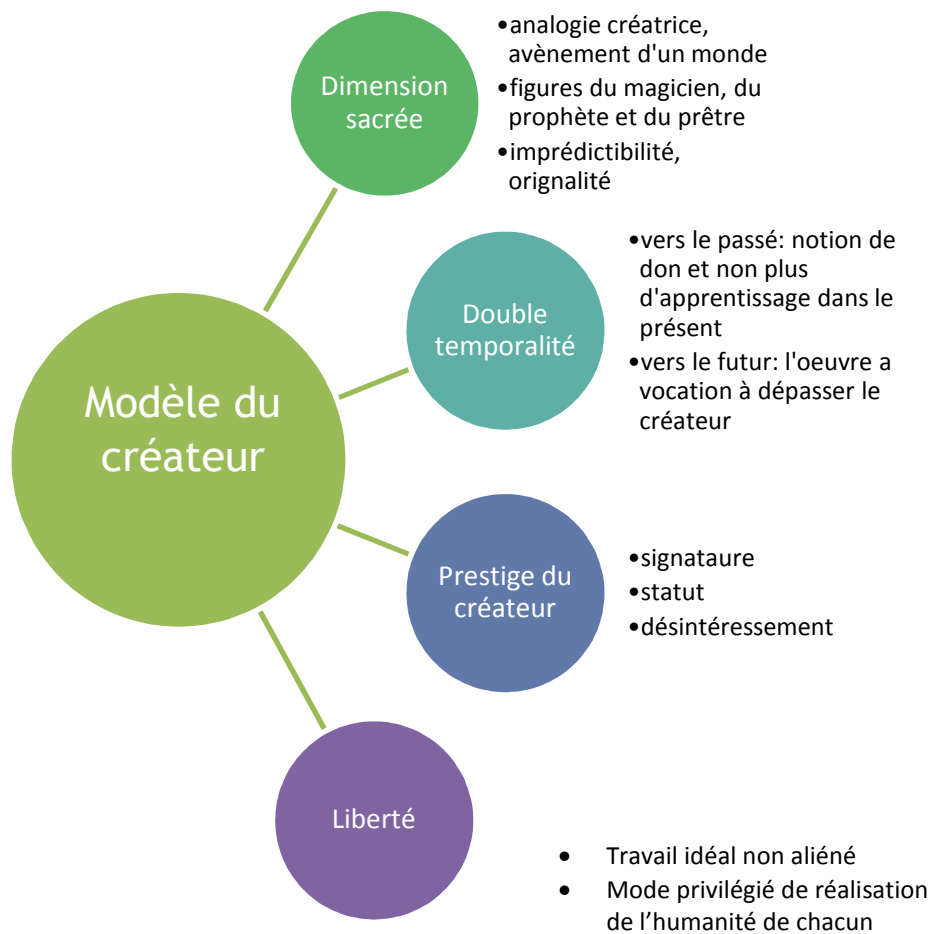
³⁵⁹ Menger P.M. (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, éditions La République des Idées, Seuil, pp 13-16

économique, par le postulat démocratique du poids semblable d'une voix par rapport à une autre, comment donc le singulier et le différent pourraient-ils devenir des composantes de ce régime ? Marx résolut la contradiction en posant un artéfact d'« individualisme indifférencié », conception qui amènerait à imaginer que chaque individu puisse apporter sa création en consolidation du collectif, sans qu'aucune forme d'observation mutuelle, de comparaison, de *distinguo* de quelque ordre que ce soit ne se fasse. Menger s'en réfère alors à Cohen G.A. pour démontrer le caractère superfétatoire de cette vue, qui suppose d'ignorer pour être valide, les mécanismes psychologiques « *de besoin d'identification à soi et à son œuvre, ainsi que le besoin de rapports à autrui, condition de possibilité de l'organisation sociale d'une communauté* ». Nous ajouterons que ces liens à autrui ne peuvent donc par nature être dénués ni de violence, ni de comparaison, ni de concurrence ni d'imitation, ni d'émotions, ni de déraison³⁶⁰.

³⁶⁰ Anzieu D. (1975), *Le groupe et l'inconscient*, nouvelle édition Dunod 1984, Enriquez E. (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, éditions Desclée de Brouwer, Clot Y. (2010), *Le travail à cœur*, éditions La découverte, Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, Dejours C. (2009), *Travail vivant. 1. Sexualité et travail*, éditions Bayard

Nous proposons donc la figure suivante en synthèse du modèle du créateur, lequel est initialement inspiré des travaux de Béra et Lamy, complété des approches d'Heinich, de Sapiro et de Menger.

Figure 25 : Le modèle du créateur



Nous allons à présent développer le modèle vocationnel. Au-delà des caractéristiques sacrées, du prestige du créateur, de la liberté propre au travail créatif et d'un rapport au temps à la fois orienté vers le passé et le futur, ce modèle vocationnel met bien davantage l'accent sur les notions de talent, de don, et de sacrifice de l'artiste dans son rapport à la réalisation de l'œuvre.

2-2 Le modèle vocationnel

Du don au don de soi

Si le modèle présenté par Nathalie Heinich reprend certaines des caractéristiques du modèle du créateur, notamment les notions de durée du temps artistique, d'individualité et d'originalité, elle offre un regard complémentaire en y incluant largement la notion de don, et les modifications essentielles qu'engendre le caractère inné de l'activité artistique dans le rapport à la profession, indiquant par là-même qu'il n'est plus tant possible de parler de profession que de s'en référer à la vocation. G. Sapiro développa également cette approche en 2007, dans un article intitulé : « La vocation artistique : entre don et don de soi ». Ainsi par l'origine en partie prédestinée de la capacité à créer, introduit-on un nouveau mode de rapport à l'activité.

«Avoir une vocation : « c'est au sens strict du terme se sentir appelé à exercer une activité, vécue dès lors non comme calcul d'intérêt ou comme obéissance à des convenances ou des obligations, mais comme un désir personnel, intérieur, d'embrasser une carrière pour laquelle on se sent fait, à laquelle on se sent destiné »³⁶¹. L'idée d'une prédestination, d'un appel irrémédiable, d'une inspiration, participent à éclairer le nouveau visage romantique de l'artiste, amenant en cela une rupture avec les modes à la fois académiques et artisanaux. L'activité n'est plus finalisée, elle n'est que réponse à une vocation originelle.

La formation vocationnelle : entre illusio, dressage et déviation

Pour Sapiro, « *La conception vocationnelle de l'art suppose en effet un investissement total, souvent manifesté à travers la souffrance corporelle ou morale qu'il engendre, et qui vise à se distinguer de l'exécution routinière de tâches prédéfinies, qu'il s'agisse de l'artisanat, de l'académie ou de la bureaucratie* »³⁶². Elle introduit par là-même plusieurs nuances à l'approche

³⁶¹ Heinich N. (1996), op.cit, p 40

³⁶² Sapiro G., (1967), op.cit., p 7

précédente. Tout d'abord Sapiro n'exclut pas le travail dans l'activité artistique, indiquant bien au contraire que cette dernière est bien souvent accompagnée d'une forme d'ascèse dans le processus de création. Heinich précise d'ailleurs avec prudence, en se référant au mythe de la bohème, que l'idéal romantique n'est pas toujours fidèle à la réalité, mais que pour autant il importe de ne pas renier cette imagerie artistique, à partir du moment où elle constitue l'imaginaire de ce monde : *« si une légende n'est, par définition, pas toujours fidèle à la réalité, elle n'a pas pour autant à être dénoncée comme fausse, illusoire, dénuée d'existence, sauf à réduire l'expérience à la réalité vécue, en ignorant tout ce qui relève de l'imaginaire, du symbolique, de l'idéal et de la norme. Or un statut tel celui de l'artiste est composé aussi bien de réalités matérielles, statistiques, positives, que de représentations d'images mentales, d'aspirations à réaliser un idéal »*³⁶³.

Si donc l'activité artistique est faite de passion, contient une dimension sacrée, présuppose l'existence de don, elle serait aussi accompagnée de sacrifices, de souffrances, de labeur, dans son acception étymologique. S'il existe une acceptation individualiste et indéterminée de la vocation artistique Sapiro précise qu'elle doit être couplée avec l'analyse des conditions sociales, matérielles et historiques à partir desquelles ces vocations peuvent se déployer. Ainsi du point de vue socio-historique, le modèle vocationnel repose sur l'existence d'une « *illusio* », c'est-à-dire d'une « *croyance dans le jeu, qui fait que les individus qui y adhèrent sont prêts à s'y donner entièrement, en sacrifiant souvent le confort matériel, la sécurité, parfois la vie de famille. Ce don de soi apparaît comme désintéressé parce qu'il se fonde sur le renoncement aux profits temporels et la prise de risque liée aux aléas de la carrière, mais c'est dans l'espoir de bénéfices symboliques différés : reconnaissance, renom, gloire.* »³⁶⁴.

A cette condition collective de la formation du modèle vocationnel, condition que nous pourrions apparenter à un mode de contextualisation si l'on s'en réfère aux travaux de Girin (1990)³⁶⁵, ou à un des mondes de l'approche conventionnaliste, déterminant de fait des principes de justice et des ordres de grandeurs qui sont autant de « grilles de lecture » des situations, à cette condition collective donc se superpose la nécessité d'une conviction individuelle de celui ou celle qui s'identifie à ce modèle vocationnel. La formation de cette adhésion pourra se faire, selon Sapiro,

³⁶³ Heinich, N, (1996), op.cit p 43

³⁶⁴ Sapiro G., (1967), op. cit. p 9

³⁶⁵ Girin J. (1990), « *Problèmes du langage dans les organisations* », in Chanlat J.F. et al. (1990): *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses universitaires de Laval (Québec), collection "Sciences administratives", éditions ESKA (Paris), pp. 37-77.

soit par le biais des instances de formation (lesquelles contribuent à ce que l'auteur nommera un véritable dressage des corps et à l'exercice de l'ascèse), de type académie, écoles, dont l'importance a souvent été soulignée (Moulin, 1983, Heinich, 1996) tant dans l'apprentissage et l'assimilation à la fois des codes et savoirs, que des valeurs et « illusio ». L'enfant qui suit ce parcours y est alors un enfant « élu », porteur d'un projet collectif rassemblant institutions, familles, écoles...

Une autre des possibilités individuelles d'adhésion au modèle vocationnel peut également être constituée par des formes de « *reconversion du capital culturel hérité et/ou acquis à la suite d'une déviation de la trajectoire probable, qui peut être due à des incidents biographiques (...) ou à une instabilité de la position familiale* »³⁶⁶.

La bohème ou le premier ordre de la misère³⁶⁷

Le mythe de la bohème, tel qu'évoqué par Heinich (1996), reprend la notion de vocation dans la pratique d'une activité artistique, mais en appliquant cet appel vocationnel à une catégorie sociale bourgeoise, dont les enfants choisiraient, en toute connaissance de cause, et avec force revendication, une situation financière médiocre, alors même qu'ils pourraient y échapper de par leurs origines. L'enjeu pour eux est alors d'éviter le statut professionnel de leurs parents qui, au contraire gagnent leur vie par un métier, pour entrer dans « *l'espace désocialisé de l'art pour l'art, (leur donnant) l'illusion d'être fils de leurs œuvres et non de leurs pères* »³⁶⁸.

Le subjectivisme, l'individualisation des pratiques, l'originalité, la rupture, la marginalisation voire l'échec, la pauvreté matérielle comme garant de la postérité intellectuelle, sont hissés au rang des nouvelles valeurs de la figure artistique charismatique. Des indices traduisent cette inscription bohémienne, qu'il s'agisse des codes vestimentaires ou des modes d'occupation de l'espace : du désordre de l'atelier qui connote l'activité artistique, à Théophile Gautier illustrant qu'il était de mode « *d'être pâle, livide, un peu cadavéreux, avec ces fantaisies de costumes si étranges pour les autres, et si naturels pour les intéressés* »³⁶⁹, le monde de l'inspiration dispose bien sûr de son arsenal sémiologique.

³⁶⁶ Sapiro G., (1967), op. Cit., p 9

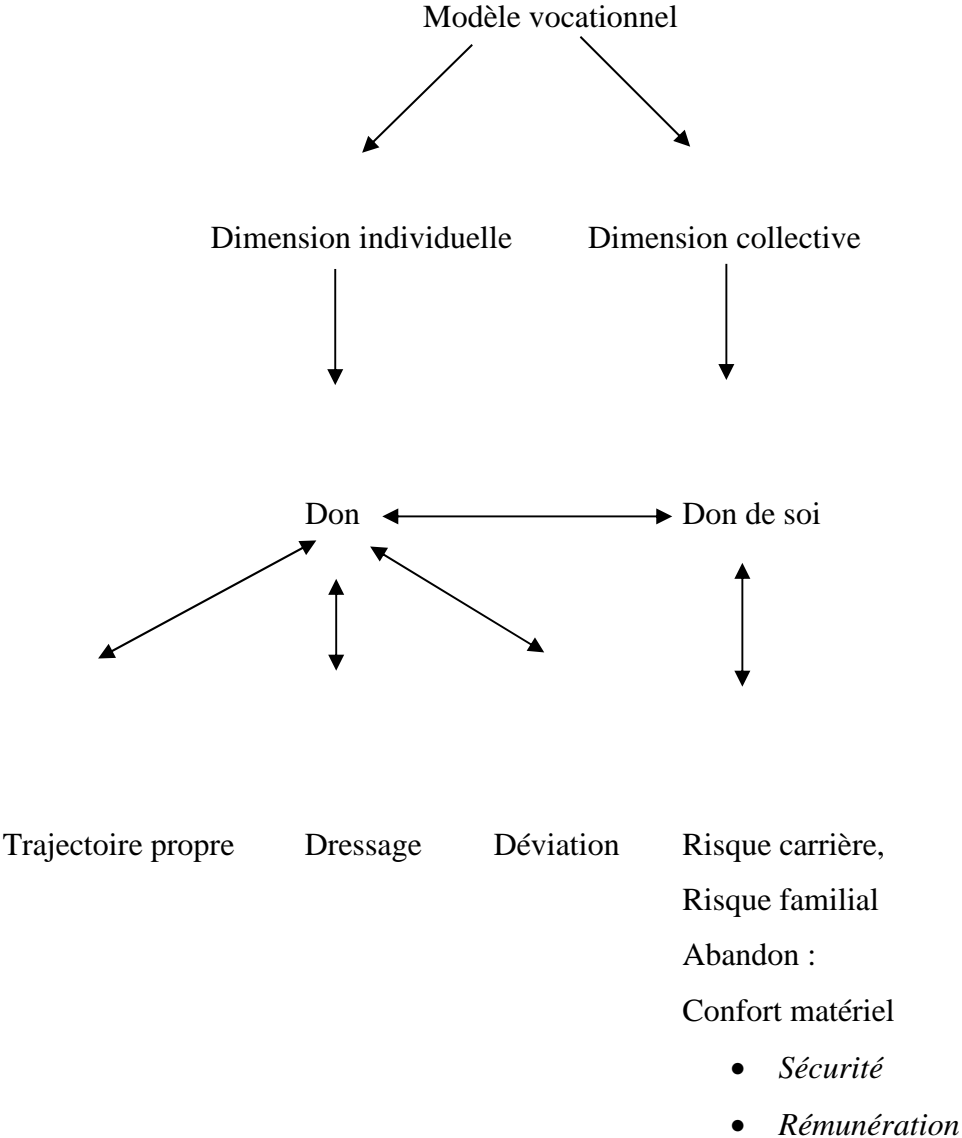
³⁶⁷ Pour reprendre la typologie des misérables de Balzac (La Rabouilleuse), décrite par Heinich, (1996). L'artiste faisant partie du premier des trois ordres de la misère : la misère de ceux qui l'ont choisie

³⁶⁸ Heinich, (1996), op.cit., p 45

³⁶⁹ In Heinich, (1996), op.cit., p 44

Après avoir donc décrit les spécificités individuelles et collectives du modèle vocationnel, nous proposons de synthétiser ces éléments dans la figure 25 suivante :

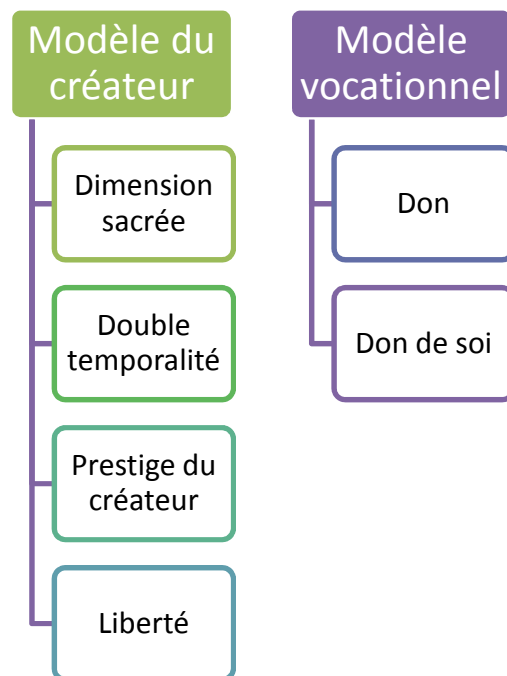
Figure 26 : Le modèle vocationnel



Synthèse section 2

Nous avons, dans cette section 2, détaillé le modèle du créateur et le modèle vocationnel, lesquels éclairent les caractéristiques de l'artiste dans cette période post-académique au travers des dimensions plutôt liées à l'activité pour le modèle du créateur et de celles liées à l'individu artiste pour le modèle vocationnel, comme le synthétise la figure suivante :

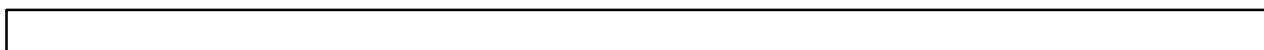
Figure 27 : Modèle du créateur versus modèle vocationnel



Nous proposons également dans le tableau suivant une synthèse des caractéristiques des modèles professionnels pré-académiques et académiques, à savoir ceux étudiés en section 1, en comparaison des nouveaux critères qu'induisent le modèle du créateur et le modèle vocationnel sur un nouveau modèle de la profession, critères observés en section 2.

Tableaux 55: Synthèse des caractéristiques du modèle professionnel et des modèles créateur-vocationnel

Modèle professionnel	Modèle du créateur – modèle vocationnel
standardisation	singularisation
tradition- imitation	innovation
labeur	inspiration, passion, enthousiasme, compulsion
communauté	individualité
apprentissage	vocation
normalisation, imitation règles	originalité
utilité	inutilité
volonté externe	volonté interne
économie et besoin	beauté et désir
travail sur la matière	travail sur la forme
marchandisation	gratuité du geste
commande connue	production imprévisible
protections collectives	concurrence accrue
savoir-faire	art pour l'art
reproduction	création unique
transmission - formation	don inné



Nous avons pu identifier, dans cette section 2, l'évolution du modèle professionnel allant du régime de l'artisanat à celui de l'académie, pour se transformer en une autre définition du professionnel lié au marché de l'art, et accompagné du développement de la vision romantique, charismatique de l'artiste, lequel définit la nature de son activité au travers du modèle du créateur et du modèle vocationnel. Cette approche historique nous a également permis d'identifier certaines professions du secteur culturel qui pouvaient prétendre s'apparenter à ces fonctionnements créateurs et vocationnels. Nous allons développer ce dernier aspect dans la section 3 à suivre.

3-De l'artification à la routinisation

Il s'agit en effet dans cette troisième section de comprendre de façon plus précise en quoi certaines professions, et lesquelles, vivent un mouvement dit d'artification, c'est-à-dire un phénomène d'identification de leur activité comme similaire au processus artistique, ce qui nous permettra de mieux appréhender certains discours que nous avons pu repérer au cours de nos entretiens. Puis nous aborderons dans un second temps le mécanisme inverse, c'est-à-dire le phénomène de routinisation, qui consiste à tendre vers une institutionnalisation des pratiques via le développement de régulations, la mise en œuvre de formations et d'enseignements spécifiques, le recours à un langage « bureaucraté »....Nous pourrions ainsi mieux mesurer, à l'aune de ce double processus artification/routinisation comment se positionnent les structures de musiques actuelles que nous pourrions rencontrer, sachant que l'introduction d'une pratique de recours au groupement d'employeurs ne peut que renforcer le mécanisme de routinisation et remettre donc en question les équilibres présents au sein des organisations concernées, entre salariés, direction, et dirigeants bénévoles.

3-1 Le processus de « contamination de l'identité artistique » aux autres professions culturelles, ou l'artification

Reprenant les hypothèses de diffusion du modèle du créateur à l'ensemble des professions culturelles, (Menger, 1989, Heinich, 2005, Freidson, 1986, Béra et Lamy 2008), il était primordial de passer par la description en détail des modèles vocationnels et professionnels qui nous permettront de mieux appréhender les réactions et représentations des salariés à la proposition de l'introduction d'un nouveau modèle d'organisation sociale qu'est celui de la mutualisation de l'emploi.

Si en effet les professions culturelles sont « *la répétition par onde de cette exceptionnalité.....(si elles s'inspirent pour en tirer bénéfice, du charisme de l'artiste et du créateur à des degrés divers... »*, c'est bien parce que ce qui en est attendu en terme de valorisation est d'ordre symbolique (Menger 1989), et non matériel, le moteur de la réalisation de ces activités étant d'ordre passionnel et vocationnel (Freidson 1986³⁷⁰, Moulin 1983, Heinich, 1996). Friedman en effet avait déjà souligné le caractère fortement « incertain » de l'activité artistique, expliquant l'attrait et le fonctionnement de celle-ci par l'espérance d'une « rémunération différée symbolique », d'une reconnaissance par le renom, d'un espoir de singularisation, s'apparentant ainsi au mouvement d'autonomisation du créateur que nous avons expliqué précédemment.

Par strate successive ce sont donc d'abord les artistes-interprètes qui s'inviteront dans le processus créatif, qu'il s'agisse des comédiens, musiciens (Menger, 2001), des chorégraphes (ces derniers s'efforçant de développer une écriture et un langage gestuelle spécifique, laissant plus ou moins la possibilité aux danseurs de contribuer à ce processus)...Puis au-delà ce sont les intermédiaires culturels, décrits notamment par Heinich (1996, 2005), comme le commissaire d'exposition, le conservateur de musée, l'éditeur, et bientôt selon l'auteur, « *le traducteur, le paysagiste, le réalisateur de télévision, le producteur de radio, le chef-opérateur de cinéma, le restaurateur de tableaux, voir le « DJ » selon (...) le glissement de la protection légale en tant qu'œuvre de l'esprit à la considération sociale comme pratique artistique, et du statut d'auteur au statut d'artiste* », ce que Heinich nommera « l'intermédiaire fait artiste » ou encore « le processus d'artification »³⁷¹.

A ce premier niveau encore très resserré autour de la pratique artistique s'ajoute la classe créative définie par Menger (2007, p7) autour des professions scientifiques et de l'ensemble des ingénieurs, principalement du fait de leur proximité avec la notion d'innovation qui devient un facteur discriminant essentiel dans la recherche de performance des organisations. Mais, plus largement que ce qui pourrait constituer un second niveau de diffusion du phénomène d'artification, c'est bien l'ensemble des professions qualifiées, et notamment les cadres qui sont touchés par l'application, dans l'évaluation de leur activité, de critères initialement dédiés à la pratique artistique, à savoir : créativité, autonomie, imagination, invention, flexibilité.... Ce sont

³⁷⁰ Freidson dans son article de 1986 définira la vocation comme une « disposition à l'exercice de l'activité pour elle-même, par passion plutôt que par intérêt matériel »,

³⁷¹ Heinich N. (2005), *L'élite artiste. Excellence et singularité en régime démocratique*, Editions Gallimard, p 320

de plus en plus les notions de talent³⁷², avec les conséquences qui en découlent en matière d'individualisation des carrières, de subjectivisation des rapports de travail, de naturalisation des inégalités qui se font jour dans la littérature et les pratiques managériales, ou des réponses à apporter aux interrogations suivantes : comment attirer les talents, comment les retenir, quelles carrières pour les talents ... ? Le salarié ne s'inscrit plus dans un collectif de travail, il devient une « étoile-star » filante dont l'enjeu est bien de tracer sa trajectoire de la manière la plus fulgurante et la plus brillante possible pour l'entreprise qui assure les conditions de son évolution, autant que pour lui-même. Cette « *idéologie du talent* »³⁷³ participe bien du modèle de la recherche de flexibilité accrue. De même que pour la population artistique l'effet en serait bien la mise en concurrence exacerbée des salariés qualifiés, avec charge pour eux d'assumer la gestion du risque dans une activité devenue à son tour incertaine.

Cette hypothèse est également largement portée par les réflexions de Menger (2002) et Chiappello, Boltanski (1999), sur l'avènement d'une société de projets, d'une économie de projets risqués (Sagot-Duvauroux D., 2008) pour laquelle la figure artistique pourrait préfigurer le modèle salarial à venir. Elle correspond totalement aux caractéristiques de l'art conçu comme « *un continent modèle pour le principe d'innovation* »³⁷⁴, loin de la vision utopiste, idéaliste et romantique du 19^{ème} siècle. L'art comme laboratoire d'idées, de pratiques, l'art que Schumpeter assimilait à expression de la dynamique entrepreneuriale, ses emprunts à l'énergie créatrice, voire à l'innovation destructrice ? Nous développerons ultérieurement les impacts d'une telle hypothèse sur les modèles d'organisation de la flexibilité du travail, pour adopter une position plus nuancée quant à la faisabilité d'un tel transfert du modèle artistique au modèle « classique » de l'entreprise, rejoignant en cela les propos de Kerbourc'h J.Y. (2008)³⁷⁵.

³⁷² Perrenoud M. (2008), « *Comme l'artiste, le salarié doit être autonome, flexible, inventif* », Libération, 24/03/2008, p 14

³⁷³ Perrenoud M. (2008), op.cit.

³⁷⁴ Menger P.M., (2002), p 22

³⁷⁵ Kerbourc'h J.Y. (2008), « Le travail de création est-il à l'avant-garde des transformations des relations de travail classiques ? », in *Travail artistique et Economie de la création : protection, valorisation, régulation*, La documentation française, Acte des 2es journées d'économie de la culture coordonnés par Francine Labadie et François Rouet, pp 55-66

3-2 Le processus de routinisation ou de l'institutionnalisation des pratiques artistiques

En corollaire à cette hypothèse d'extension de la sphère artistique d'abord à l'ensemble des professions culturelles, puis aux professions qualifiées, se dégage un mouvement dit de « routinisation »³⁷⁶ dont les deux facettes sont l'institutionnalisation et l'intégration au marché, et dont la traduction en termes d'emplois se qualifierait par un mécanisme de professionnalisation des activités. C'est bien ce mouvement même de routinisation qui conduit à plusieurs reprises aux ruptures historiques dans les pratiques artistiques³⁷⁷ :

- une première fois à la Renaissance, par la normalisation de l'artisanat via les corporations, qui entraîna la rupture avec les aspirations individuelles et les velléités créatives à sortir du métier et du savoir-faire technique,
- un second temps lors de l'apparition du mythe de la bohème et de la figure romantique artistique, fin 19^{ème}, lorsque les académies furent dépassées à la fois par l'afflux d'individus se revendiquant d'une pratique artistique et se trouvant de fait rejetés par le nombre très restreint d'élus « académiciens », mais également par l'incapacité de ses académies à faire évoluer les canons esthétiques en dehors d'une forme de transmission savante de modes opératoires et de critères établis par les pairs, créant ainsi une « *professionnalisation bureaucratique* »³⁷⁸

Plus généralement le phénomène de massification de la production culturelle, lié à l'accroissement de la demande, à l'extension des publics, à la démocratisation de l'accès aux biens culturels, à une forte sensibilisation aux biens symboliques permise par une scolarisation avancée de nombreuses générations (Moulin R., 1983), contribue à l'apparition d'acteurs organisés et spécialisés sur le secteur culturel. Ce mouvement qui conduit à la formation des industries culturelles, engendre une forme de professionnalisation avec apparition de statuts spécifiques, de conventions collectives, de syndicats professionnels, et son lot d'organisations culturelles dont la forme adaptée évolue des caractéristiques adhocratiques vers les formes simples, les modèles familiaux, ou encore les bureaucraties mécanistes décrites par Mintzberg. On évoquera même « *la supériorité de l'organisation professionnelle et bureaucratique sur le charisme (...) dans la production industrielle des biens culturels* »³⁷⁹.

³⁷⁶ Béra M, Lamy Y. (2008), op.cit., p 126

³⁷⁷ Heinich N., (1996), Moulin R., (1983) op. Cit.

³⁷⁸ Moulin R., (1983), op. cit.p 390

³⁷⁹ in Béra M. Lamy Y. (2008), op.cit p 125 se référant à Adorno et Horkheimer, 1947

Les musiques actuelles n'échappent pas à cette normalisation³⁸⁰, ce au travers de différents processus, tels que la structuration de réseaux nationaux (Fédélima) et régionaux, *du syndicat national des petites et moyennes structures non lucratives des musiques actuelles (S.M.A)*, l'organisation de concertations territoriales qui créent autant de temps de rencontres et de développement du sentiment d'appartenance à un « secteur ». Mais c'est également au travers de politiques publiques de soutien à des gros équipements structurants, accompagnés de budgets qui deviennent plus conséquents, supposant en cela la professionnalisation des équipes, que cette « routinisation » s'est mise en place. Au-delà de l'attribution de subventions devenues peu à peu des signes de reconnaissance de sa légitimité par l'Etat, ce dernier a accru ses interventions dans des domaines connexes à la diffusion, avec le soutien aux résidences, l'appui à la mise en place de diplômes d'enseignement musiques actuelles.....La création d'un diplôme et l'accès à celui, qui est un des critères de la professionnalisation, fait pourtant l'objet de débat.

Un certain nombre d'acteurs défendent l'idée d'un mode de transmission des pratiques musicales actuelles qui ne peut s'apparenter au modèle académique, représenté par les enseignements en conservatoire. « *The teaching of the electric guitar has been since the creation of the instrument different from the one of the classical instrument* »³⁸¹. En effet le mode d'apprentissage passe plutôt par l'oral et l'informel (Dumoulin R., Gauzente, C., 2012), l'imitation de l'artiste, la répétition de ces gestes, la recherche de son « son ». La retranscription des musiques est même différente, suivant le plus souvent une forme de tablature, plus qu'une notation en notes et portée standard. « *A common way of learning is to imitate the famous guitarists. (...) Students could dissect and analyse the playing of the stars, try to repeat, the gestures and sonic results they ear. Another way of passing on the knowledge of electric guitar playing is to use the mediation of magazines (the Press publishes explained scores from famous group)* »³⁸².

Pour répondre à ces enjeux de transmission, et tenter d'offrir une alternative à cette « normalisation » par un enseignement par trop inspiré des méthodes classiques, des initiatives se développent, telles que la « *Rockschool Barbey* »³⁸³, qui visent à créer et promouvoir une forme de transmission des musiques actuelles en cohérence avec son histoire. Forte de cette expérience

³⁸⁰ Teillet P. (2007), «*Le "secteur" des musiques actuelles. De l'innovation à la normalisation...et retour ?* », Réseaux 2007/2, n° 141, pp 269-296

³⁸¹ Paté A., Navarret B., Dumoulin R., Le Carrou J.L., Fabre BB ; Doutaut V. (2012), « About the electric guitar : a cross-disciplinary context for an acoustical study », Acoustics 2012, Nantes, p 2726

³⁸² Paté A., Navarret B., Dumoulin R., Le Carrou J.L., Fabre BB ; Doutaut V. (2012), op.cit., p 2727

³⁸³ La *Rockschool Barbey* est une structure de formation et de diffusion des musiques actuelles à Bordeaux dirigée par Eric Roux. Elle est membre du réseau R.A.M.A. qui fera l'objet de notre première étude de cas.

pédagogique, la « Rockschool Barbey » est à présent un « label » qui peut être décerné aux écoles et centres de formations musicales actuelles se reconnaissant dans cette approche et souhaitant défendre un mode d'apprentissage oral, favoriser la découverte par le musicien, le formateur « accompagnant » la pratique plus qu'il ne se place dans une position didactique. Pour autant, formaliser une méthode, créer un réseau professionnel, valider des modes d'acquisition, quels qu'ils soient, attribuer un « label », peut à nouveau être analysé comme une « routinisation ».

Un autre argument en faveur de ce mouvement vers la routinisation est encore donné par Teillet P. (2007), lorsqu'il évoque l'idée que la contribution de certains acteurs de musiques actuelles au sein d'instances de choix, de sélection, de soutien des politiques publiques à des artistes, contribue à créer ce qui pourtant était énoncé comme une hantise originelle, à savoir des « académies invisibles », alors même que le secteur se revendique d'une tierce posture entre l'académisme et le monde marchand.

Nathalie Heinich³⁸⁴ décrit au travers de trois étapes ce qui s'apparente bien à un mécanisme d'institutionnalisation :

- la transgression qui caractérise l'activité artistique par opposition, déviance, détournement des normes et coutumes en présence ;
- la réaction critique, allant pour ou contre les institutions,
- enfin l'intégration des pratiques dans une forme organisée, routinisée, « industrialisée » en quelque sorte.

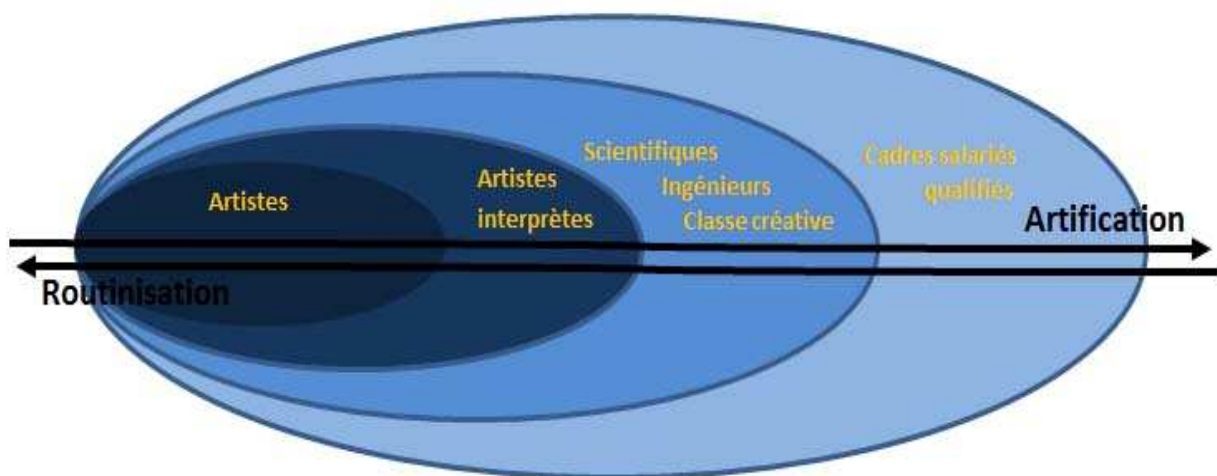
L'évocation de ce dernier temps de la normalisation renvoie aux évolutions évoquées par Weber à propos de la rationalisation qui inévitablement atteint les domaines économiques, politiques, artistiques. Le modèle bureaucratique de l'organisation du travail figurant même l'idéal de répartition des activités, dans la garantie du respect des compétences, la mise en place de statuts professionnels, la substitution de la légitimité charismatique par les formes traditionnelles ou rationnelles-légales de l'autorité, la prévalence de l'anonymat sur l'affect, de la production sur la vocation. Il s'agit donc bien, par l'opération de routinisation, de passer plutôt de la figure du magicien ou du prophète à celle de prêtre, c'est-à-dire à entrer dans un rôle de médiateur rationnel, mettant en place des rites, des formes langagières, une hiérarchie, une organisation de

³⁸⁴ Heinich N. (1998), *Le triple jeu de l'art contemporain*, Paris Minitext, p 22, in Béra M. Lamy Y. (2008), op.cit. p 125

la liturgie. Dans ce processus « *l'éthique de responsabilité (compétence) finit par supplanter l'éthique de conviction (la cause)* », nous précisent Béra M. et Lamy Y (op. cit. 2008, p 126), la rationalité en finalité l'emportant sur la rationalité en valeur.

Le mouvement n'est pas sans subir quelques oscillations soit, ainsi que l'indique Heinich (2005), par manque de structuration syndicale, associative ou autre forme collective dans certaines activités artistiques, lesquelles sont souvent à l'origine des efforts de formalisation des pratiques, soit parce que tous ne sont pas convaincus des avantages à retirer d'une tendance à la réglementation, du développement de codes ou chartes internes, lesquels sont autant de restrictions potentielles à leur marge de manœuvre jusque là acquise³⁸⁵. Au-delà d'un effort de régulation des activités via des collectifs légitimés, le processus de professionnalisation se traduit par la mise en place de dispositifs de formation, associés à la création d'un corps professoral, lesquels deviennent les garants de la diffusion d'un socle de connaissances et de compétences désormais validés et qui deviennent requis pour l'exercice des professions en question. La pratique de l'activité fait désormais l'objet d'expertises spécifiques et entre dans un processus de relation de service avec un public, des commanditaires, des « clients », processus dans lequel le praticien s'engage sur un niveau à minima de qualité de prestations fournies, entrant par là-même dans une dimension finalisée de l'action, ce qui devrait logiquement marquer la sortie de la pratique artistique.

Figure 28 : Processus de routinisation et d'artification



³⁸⁵ Béra M. (2004), « La critique d'art : une instance de régulation non régulée », in *Sociologie de l'art/1*, opus 3, L'Harmattan, p 79-100

Pour autant la perspective n'est pas aussi linéaire que cela, il ne s'agit pas seulement de passer de l'artiste au professionnel, les deux dimensions n'étant pas exclusives l'une de l'autre. Si nous retenons de la routinisation l'introduction d'une dimension collective représentative, la mise en place de codes et règles, l'enseignement et la diffusion de ce qui constituera désormais le langage, le socle commun de cette profession, ce n'est pas pour autant que l'individu qui exerce cette profession ne se vit pas comme un artiste, il n'est qu'à prendre l'exemple des danseurs, musiciens et comédiens pour illustrer ce propos. Les artistes–interprètes sont effectivement le plus souvent soumis dans leur parcours d'apprentissage à des « *instances de formation qui prennent en charge le « dressage » de leurs corps dès le plus jeune âge. Mais cette condition est plus l'expression du degré d'institutionnalisation et de monopolisation de cette activité par une institution (...) qu'un trait spécifique à ces activités : les nouveaux modes de découverte de talents dans la chanson de variété montrent que la « vocation » peut non seulement naître en dehors de tout encadrement institutionnel mais que sa matérialisation en une carrière professionnelle peut échapper aux instances de formation existantes* »³⁸⁶. Ainsi il faut distinguer la routinisation de l'activité artistique, en tant qu'inscrite dans un collectif institutionnalisé, du vécu subjectif des individus dont l'identité peut encore correspondre par auto-définition à celle d'un artiste. De fait la dimension laborieuse, accompagnée ou non d'un encadrement académique n'est évidemment pas antinomique à l'expression d'une vocation. Le don, s'il est souvent associé à l'idée de génie, et donc à l'expression inégalitaire des capacités et « talents » de chacun (Menger 2002), n'exclut évidemment pas les notions de travail et d'apprentissage, il est « *au contraire étroitement lié à un éthos ascétique qui démarque (la conception vocationnelle) de l'amateurisme à la fois éclairé et distancié des élites contre lequel il s'affirme* »³⁸⁷.

Si donc la routinisation n'est pas toujours vécue comme telle par les individus, elle est également rejetée parfois pour des raisons idéologiques. Si nous nous référons aux conceptions de l'artiste par l'école de Francfort, le rôle de celui –ci est d'« *être le dépositaire d'une vérité critique sur le monde social* »³⁸⁸ et doit par nature se situer en dehors du monde marchand, des échanges économiques, ce que Menger (2002, p 17) nomme une conception de « *l'art comme agent de protestation contre le capitalisme* ». La pratique artistique pour rester pure doit alors rester en dehors de toute forme de valorisation commerciale, comme en dehors de toute forme d'institutionnalisation « *le développement de l'administration de l'art et sa professionnalisation*

³⁸⁶ Sapiro G., (1967), op. Cit., p 8

³⁸⁷ Sapiro G., (1967), op. cit. p 7

³⁸⁸ Menger P.M. (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur*, Seuil, p 17

apparaissent à Adorno comme deux des leviers les plus sûrs de sa neutralisation (...) si l'essence sociale de l'œuvre réside dans son autonomie, parce que celle-ci est une protestation contre l'utilitarisme marchand, il n'y a pas d'échappatoire, mais seulement une sorte de « passion » (au sens sacrificiel du terme) de l'art authentiquement novateur »³⁸⁹.

Mais là encore les positions ne sauraient être statiques ou stables et quand bien même un artiste se définirait-il en opposition stricte avec un modèle économique, pour autant il devra probablement composer entre un isolement absolu de son œuvre pour ne risquer aucune collusion avec des critères marchands, voire pour bénéficier via le rejet, la « malédiction » ou l'incompréhension, de l'aura du mythe de la bohème décrit plus haut, entre cet isolement donc et une forme de compromis garantissant à minima la visibilité de son activité auprès d'un public potentiel, ce en empruntant un des chemins, plus ou moins larges, plus ou moins de traverse, de la routinisation. Ce champ artistique est donc constitué de tensions, et *« fait sa place à une économie à l'envers, fondée, dans sa logique spécifique, sur la nature même des biens symboliques, réalité à double face, marchandises et significations, dont la valeur proprement symbolique et la valeur marchande restent relativement indépendantes »³⁹⁰.*

Economie inversée donc que ce champ artistique, notion que Bourdieu utilisait déjà pour qualifier les univers scolaires ou religieux. De l'univers religieux il fera l'analogie en contrepoint avec l'économie pré-capitaliste en la décrivant comme une « alchimie symbolique », *« une forme transfigurée de l'organisation domestique (...) où l'on retrouve offrande, bénévolat et sacrifice...déployant un effort de « transfiguration » des relations économiques et des rapports de domination (liens affectuels, fraternels, charismatiques) et cela par le jeu d'une parole qui euphémise ou qui masque une réalité objectivement fondée en intérêt³⁹¹», (...)* « la vérité de l'entreprise religieuse est d'avoir deux vérités : la vérité économique et la vérité religieuse qui la dénie³⁹² ». Cette description du religieux pourrait de fait être reprise dans la compréhension de la différenciation qu'il introduit dans le champ artistique entre la recherche de la légitimation pure de l'œuvre d'une part, et donc la vocation de ce champ à exclure totalement l'économique, et l'insertion d'autre part de ce champ artistique dans un univers de production culturelle industrielle, s'adressant à un large public, dans des dimensions marchandes revendiquées. Une seconde remarque étaye les ambiguïtés du champ artistique, dans sa posture radicalement a-

³⁸⁹ Menger P.M., (2002), op.cit., p18-19

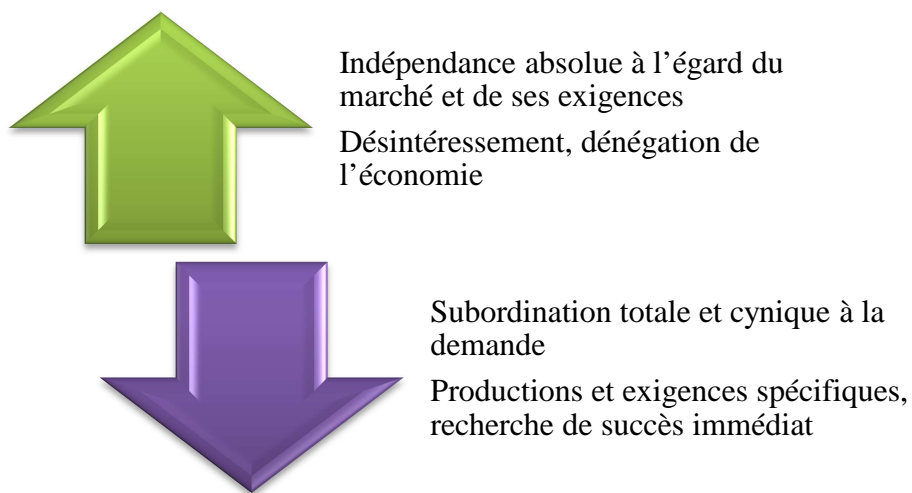
³⁹⁰ Bourdieu P., (1998), *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, seuil, 2de édition, p 234

³⁹¹ Béra M., Lamy Y. (2008), op. cit. p 184

³⁹² Bourdieu P (1994)., *L'économie des biens symboliques*, chap VI, in Béra M., Lamy.Y, op.cit. p 184

capitaliste, il s'agit des propos tenus sur l'univers scolaire cette fois, dans la prolongation historique que semble représenter l'école par rapport à ce premier univers religieux. Produisant en effet du capital symbolique (honneur, prestige), « *le monde scolaire se construit comme le monde religieux, sur la dénégation de l'économie, en refoulant ses effets économiques (...), en élaborant un discours égalitaire et une idéologie méritocratique* ³⁹³ ».

Figure 29 : Principe de différenciation dans l'organisation des champs de production culturelle selon P. Bourdieu ³⁹⁴



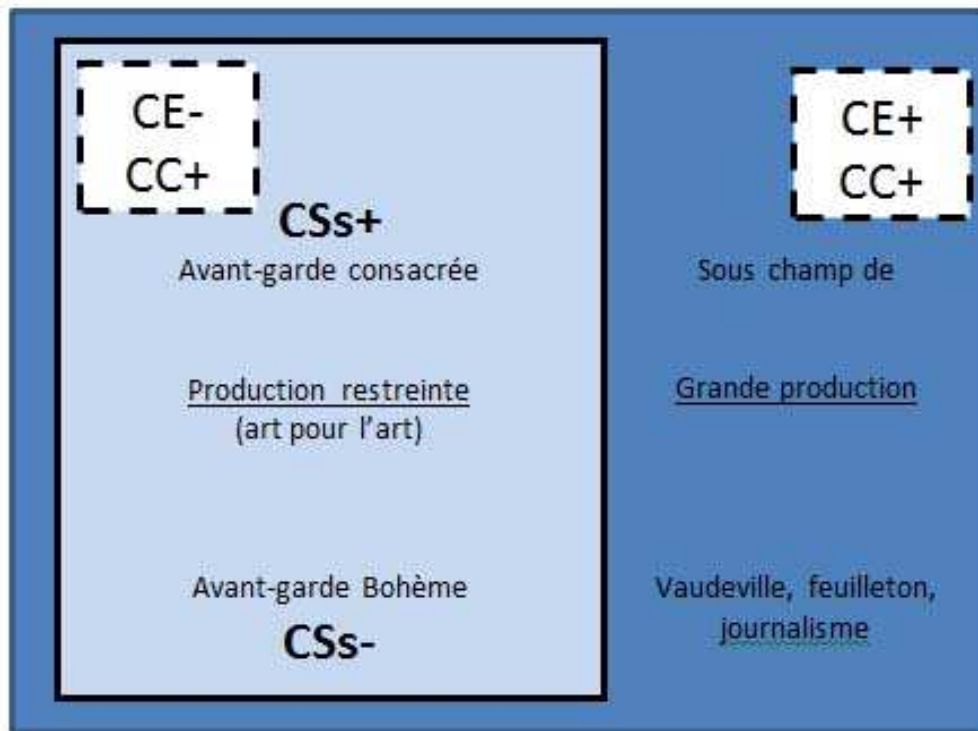
Dans le champ artistique donc, la valeur étant déniée dans sa dimension économique, les acteurs doivent accumuler du capital symbolique et développer pour cela les sources de légitimation des biens symboliques qu'ils produisent. Bourdieu expose cependant clairement la scission qui existe pour lui entre les artistes qui se situent hors d'une finalité marchande, et dont l'activité répond à une dévotion de l'art pour l'art, et ceux qui sont en production volontaire d'œuvres à destination de publics identifiés et en demande, ce qu'il nomme l'art industriel. Le degré de légitimité de ces productions variera selon les instances de consécration, l'indépendance des producteurs vis-à-vis des logiques commerciales, et les dispositions esthétiques, le capital culturel et économique de leur public (Bourdieu P., 1998, p 192-229).

Les biens symboliques pourraient ainsi se positionner selon le tableau suivant :

³⁹³ Bourdieu et Passeron, (1970), in Béra M., Lamy Y. (2008), op.cit. p 185.

³⁹⁴ Bourdieu P. (1998), *Les règles de l'art*, éditions du seuil, p 235-236 (1^{ère} édition 1992)

Figure 30 : Champ de la production culturelle, Bourdieu P³⁹⁵.



CE : capital économique

CC : capital culturel

CSs : capital symbolique signifiant

Ce qui se joue donc dans la routinisation, ce n'est donc pas seulement le refus d'une régulation ou le risque de basculement vers un paradigme « consumériste » de l'art, mais bien plutôt la modification de la représentation des rapports sociaux et politiques sous-jacents à un univers qui présente des accointances avec le domaine religieux et avec le domaine du scolaire en tant que constituant du capital culturel des individus. Nous avons déjà souligné la dimension religieuse comme l'un des composants de l'identité artistique et de sa dimension vocationnelle. Passer de l'art pour l'art à l'art finalisé et marchand c'est donc également questionner les rapports sociaux internes aux organisations requises pour la production artistique. De l'offrande, au bénévolat, au sacrifice, devient-il nécessaire d'envisager l'activité en tant que travail, divisé et spécialisé, avec son cortège de formalisations gestionnaires ? De fraternels et charismatiques les rapports de pouvoir deviendraient-ils prévisibles et objets de régulations contrôlées ? Quant à la comparaison avec le système éducatif, c'est bien à la dimension politique du monde artistique qu'elle renvoie. Il s'agit de fait d'envisager la transition entre un « monde sans prix à un monde avec prix »

³⁹⁵ Inspiré du schéma p 207, Bourdieu P., *Les règles de l'art*, (1998), éditions du seuil, p 235-236 (1^{ère} édition 1992)

(Moulin 1983), et donc de revoir les enjeux égalitaires de la perspective culturelle, l'accès à tous³⁹⁶ toujours mis en avant, alors que des voix s'élèvent pourtant pour relativiser les résultats obtenus dans ce cadre d'une politique malrausienne³⁹⁷. Mais l'extension d'une demande et son corollaire, l'extension d'une production viennent également remettre en cause le principe méritocratique énoncé ci-dessus, et qui relie initialement la rencontre d'un public ou à minima l'octroi d'une forme symbolique de reconnaissance, au caractère talentueux, inné, génial, au don originel dont l'artiste se trouve doté depuis l'évolution romantique du 19^{ème} siècle.

Ainsi aux deux axes descriptifs de l'art comme soit processus d'artification versus routinisation, ou bien comme vision politique de l'art comme « continent d'innovation » versus « art contre le capitalisme », nous juxtaposons une vision dynamique des dimensions sociales et politiques qui sont questionnées par les positionnements possibles entre un art pour l'art et un art « marchand ».

Selon les individus en présence, les détenteurs du pouvoir dans les organisations artistiques ou productrices de biens symboliques, selon la réception faite par le public à ces œuvres, les tensions entre ces dimensions sont en constante redéfinition. Et ce sont bien ces questionnements que nous retrouverons dans les débats autour de l'évolution des cadres d'emploi dans ces contextes. Chaque individu, chaque acteur des organisations concernées, en fonction de ses convictions, de ses enjeux de pouvoir, de sa formation, de sa posture vocationnelle versus professionnelle sera dans une résolution spécifique des paradoxes émergents.

Menger (2002) énonçait d'ailleurs nombre d'entre eux à propos d'une conception de l'art comme continent de l'innovation : de l'obsession de l'innovation et de la rupture au réflexe de conservation systématique des œuvres, de l'affirmation « *de l'art agitateur à la recherche aussi spéculative du talent, soutenue par une surproduction stratégique d'œuvres lancées comme autant de fusées vers le ciel* », (de la sélection extrêmement) *concurrentielle des talents les plus estimables ou les plus vendeurs, organisés en rites agonistiques (...) mais dont les critères évaluatifs sont imparfaits non strictement codifiables et aisément suspects* , de la conversion en valeur financière d'un travail dont la teneur créative est le résultat de motivation intrinsèques (d'expression, d'accomplissement de soi), où trouvera-t-on tolérées, voire fêtées, d'aussi fortes

³⁹⁶ Et non l'accès à chacun comme l'évolution du débat actuel le laisse envisager, en référence aux journées de la culture à Paris de janvier 2011 et à la déclaration du ministre de la culture de cette période, Frederic Mitterand.

³⁹⁷ Wallach J.C., (2009, 3^{ème} édition), *La culture, pour qui ? Essai sur les limites de la démocratisation culturelle*, éditions de l'attribut

inégalités professionnelles »³⁹⁸, dans quel domaine encore la prise de risque pourtant revendiquée et affirmée sera-t-elle autant couverte par un dispositif assurantiel couvrant les inter-périodes d'activités, quelle activité doit à ce point pour perdurer être associée à une pluri-activité et/ou à des sacrifices financiers, dans quel autre domaine la reconnaissance monétaire de son travail serait plutôt synonyme de perte d'aura, d'accointance avec le marchand et le malin ?

³⁹⁸ Menger P.M., (2002), p 23

Synthèse section 3

Au cours de cette troisième section nous avons donc pu appréhender les phénomènes d'artification et de routinisation. La description du premier mécanisme, celui de l'artification nous a permis de comprendre en quoi des fonctions dites de supports, à savoir l'administration, la technique, la communication, la production pouvaient s'identifier au modèle vocationnel, fonctionner sur des facteurs de motivation essentiellement intrinsèques et revendiquer elles aussi la passion comme moteur dans leurs emplois. Récemment d'ailleurs ce mouvement d'artification s'est étendu, au-delà du spectacle vivant et des industries culturelles en général, au domaine de l'entreprise, et aux emplois de types cadres et ingénieurs, puisque ce sont bien des qualités d'initiative, de créativité, d'autonomie, d'inventivité, de flexibilité qui sont à présents attendus de ces salariés, lesquels sont également définis à présents par la notion de talent tout autant voire même davantage que par la notion de compétence.

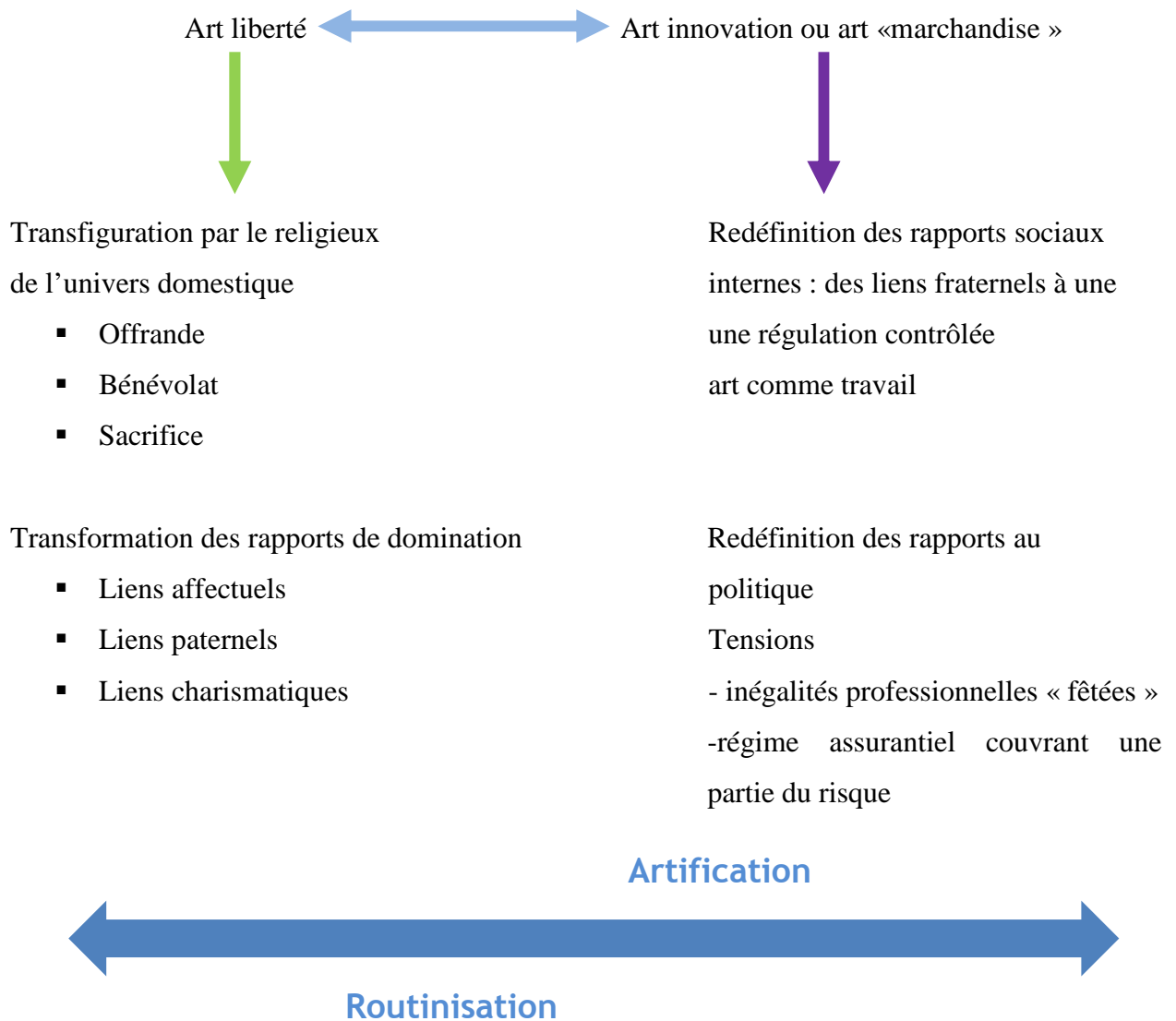
Si donc certaines professions vivent un mouvement dit d'artification, le secteur culturel dans son ensemble connaît à l'inverse une dynamique de routinisation, laquelle accompagne les processus de professionnalisation des activités. Cela se traduit notamment par le développement de réglementations formelles via des collectifs légitimés (syndicats ou réseaux), l'apparition de conventions collectives nationales, de chartes internes, de règlements, de procédures de qualifications, de sécurité, de certification, le recours à un langage de type gestionnaire³⁹⁹, la mise en œuvre de cursus de formations spécialisés et son corollaire, le développement d'un corps professoral spécialisé.

Ce processus de routinisation n'est pas sans remettre en question les équilibres, rapports sociaux et politiques présents dans les organisations, ce qui peut amener des évolutions certaines quant aux modes d'implication des salariés dans ce secteur. La mise en œuvre de groupements d'employeurs participe de ce mouvement de routinisation, tant il suppose de mettre en place des réglementations formelles à minima entre les adhérents utilisateurs, et tant il questionne également les modes de gouvernance des structures. Ce sont donc bien les positionnements de chaque acteur

³⁹⁹ Nous pouvons témoigner de notre étonnement lors du festival des Transmusicales de Rennes de décembre 2011, quand nous avons vu projeter, lors d'un atelier sur la gestion des compétences dans les musiques actuelles, une vidéo de l'A.N.A.C.T. sur la mise en œuvre de G.P.E.C. dans les industries françaises !

autour de sa vision de l'art comme marchandise ou art « liberté » qui sont questionnés, ainsi que la façon dont il se positionne face aux enjeux de routinisation versus artification. Nous proposons donc la figure suivante pour synthétiser ces mécanismes.

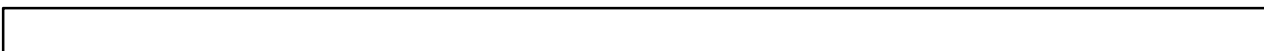
Figure 31 : Modification des rapports de l'art à l'économie



Qu'en est-il des postures en présence particulièrement dans cet univers des musiques actuelles, incluant les esthétiques rock, esthétiques dont Béra et Lamy (2008) indiquent qu'elles représentent à leurs yeux la forme privilégiée de résistance au processus de routinisation, ce de par l'affranchissement au système économique d'emblée affirmé, le développement d'une identité d'opposition et de contre-culture et par des personnalités charismatiques très fortes. Cette analyse sera probablement à modérer aux vues des évolutions notables de l'économie des musiques actuelles, qu'il s'agisse des reconfigurations des circuits de production et de distribution via des phénomènes de concentration, de l'apparition d'acteurs revendiqués du secteur pur marchand, tels Live Nation, de l'explosion du nombre de propositions festivalières, du développement du numérique et des modifications induites dans l'industrie du disque.

Ce secteur vit donc une période dite à la fois de professionnalisation, et d'évolutions très rapides tant des acteurs en présence que des biens symboliques en présence, que des demandes du public, amenant de fait des redéfinitions de posture sur le continuum artistique/marchand. Des réponses rapides doivent voir le jour, si l'on ajoute encore au tableau économique les resserrements budgétaires pour les activités culturelles, dans le cadre des nouvelles orientations du ministère de la culture.

La description du monde artistique telle qu'effectuée jusqu'à présent a donc pour vocation de nous permettre de comprendre en quoi les caractéristiques de celui-ci participe ou non, favorise ou freine une forme de professionnalisation, questionne ou pas de nouveaux modèles de l'emploi, supposant une réflexion sur de nouveaux mode de coopération et de régulation. En quoi donc une identité artistique touche-t-elle des façons d'être au « travail » ? Quelles répercussions cela peut-il avoir sur les modes de collaboration entre individus et organisation, y-aurait-il une gestion spécifique de ressources humaines à imaginer dans une telle configuration ? C'est bien de cette déclinaison des spécificités artistiques ou non sur la gestion des équipes dont nous allons traiter à présent.



4- Des particularités de la dimension artistique sur la gestion des ressources humaines

Très clairement le modèle artistique semble s'opposer au modèle de la professionnalisation, tels que définis par l'école fonctionnaliste⁴⁰⁰. Nous allons donc exposer dans un premier temps les grandes variables de ce mouvement de professionnalisation tel qu'envisagé dans une perspective de mise en ordre des activités de travail et d'organisation du monde social en général, ce que Dubar et Tripier⁴⁰¹ présentent comme l'un des enjeux des travaux de l'école fonctionnaliste des professions. Ce qui nous permettra dans une seconde section de comprendre en quoi l'activité artistique peut être comprise comme n'entrant pas dans ces catégorisations, voire comment elle constitue même un exemple de dé-professionnalisation, reprenant ainsi la thèse de Moulin (1983). Nous indiquerons donc les incidences que ce modèle artistique peut avoir sur une gestion des ressources humaines, notamment en matière de pratique de la rémunération, de rapport à la formation, et de relation au temps.

Enfin nous concluons en mettant cette approche en perspective avec le fait que notre problématique traitant bien des emplois permanents au sein des structures de musiques actuelles, il nous faudra envisager certes que le modèle artistique soit présent y compris dans des métiers non directement artistique, mais que probablement l'approche interactionniste de la professionnalisation nous permettra d'appréhender plus finement les processus subjectifs d'identification au travail. Qu'est-ce qu'un professionnel dans une structure musiques actuelles, « qui est professionnel » au sens fonctionnaliste, n'est pas la même chose que « qui se sent professionnel » au sens subjectif. L'artiste est-il professionnel, les fonctions support le sont-elles, les bénévoles travaillent-ils ou oeuvrent-ils⁴⁰², c'est bien l'ensemble de ces questions que la problématique de la mutualisation vient bousculer, en amenant à la fois un questionnement sur les rôles de chacun et une redéfinition des positions des uns par rapport aux autres,

4-1 L'activité artistique et la professionnalisation

Comparant la situation des artistes à celle des artisans et des académiciens, Raymonde Moulin (1983) parlera de véritable mouvement de dé-professionnalisation de l'activité artistique. Outre le refus ou le dédain pour l'organisation des savoirs via des académies ou des écoles, voire même

⁴⁰⁰ Carr-Saunders A.M., Wilson P.A. (1933), Wilenski H. (1964), Parsons T. (1968), Chapoulie J.M. (1973)

⁴⁰¹ Dubar C., Tripier P. (2010) Sociologie des professions, Armand Colin, 3ème édition 2010, p 7

⁴⁰² En reprenant la distinction opérée par Hannah Arendt entre les activités dites de travail, qui ont pour seul objet l'obtention d'une rémunération, et l'œuvre, impliquant un engagement, une créativité, un désintéressement

pour l'apprentissage, elle souligne, pour justifier cette dé-professionnalisation, à la fois la déspecialisation des pratiques, l'importance de la signature de l'artiste dans le mécanisme d'attribution de l'identité artistique, et donc d'une façon générale le recours à l'auto-définition du statut d'artiste. On est artiste d'abord parce qu'on se sent artiste, parce qu'on se définit socialement en tant que tel. Mais, si cette première dimension du statut artistique éclaire l'aspect individuel de l'appropriation de ce statut, elle ne saurait suffire à en faire comprendre la dimension sociale.

L'artiste peut se faire reconnaître par sa signature, parce qu'il a également été reconnu artiste par d'autres mécanismes exogènes. Il s'agit là d'étudier tant ce qui constitue le marché de la réputation, que les conditions administratives de la situation d'artiste. Ce marché de la réputation se construit de fait par le « respect » de certains passages obligés, décrits notamment dans les cursus picturaux (Sagot-Duvauroux 2012), et qui vont, pour les peintres, de l'exposition dans des galeries locales, à l'accès au fonds régional d'art contemporain, puis à la reconnaissance par certaines galeries parisiennes, et l'intégration dans des salons prestigieux internationaux. En dehors des catégories traditionnelles que sont la peinture, le dessin, la gravure et la sculpture, Moulin précise que ce sont bien ces mécanismes de « désignation sociale » qui vont contribuer à l'élaboration d'une identité sociale de l'artiste. La reconnaissance par le milieu international de l'activité en question, les commentaires et le jugement des pairs, le nombre d'œuvres produites, les reconnaissances institutionnelles, mais aussi tout un ensemble d'acteurs culturels et économiques privés contribueront ainsi, via différents mécanismes de labellisation, à forger cette identité sociale de l'artiste qui vaudra pour lui identité professionnelle.

Les mécanismes administratifs suivront également ce processus, puisqu'au-delà d'une validation du statut d'artiste par un nombre d'heures déclarées et rémunérées dans le cadre de l'intermittence artistique, une commission peut se réunir dans les cas litigieux, pour examiner et déterminer ou non l'attribution du statut sur la base d'un raisonnement par « faisceau d'indices »⁴⁰³. La récente loi de 2003 portant modification du statut d'artiste intermittent portera le niveau requis pour attribution du statut, et donc bénéfice de la protection sociale qui l'accompagne, à un minimum de 507 heures.

⁴⁰³ Une première loi de 1964 fixe un critère fiscal de 50% de revenus professionnels issus de la pratique artistique, qu'il s'agisse de vente d'œuvres, de droits accessibles de suite ou droits de reproduction. Une seconde loi de 1975 modifiera ce critère dans le sens d'un équivalent volume horaire, avec un minimum de 1200 fois le SMIG horaire sur les trois dernières années. Si tel n'était pas le cas une commission tripartite comprenant artistes, administrateurs, diffuseurs, devait alors arbitrer, sur la base des « faisceaux d'indices », pour délivrer ou non un « certificat de professionnalité. In Moulin R., (1983), op. Cit.

Nous assistons donc à un double paradoxe, « *le premier résidant dans le caractère contradictoire des revendications des artistes. D'une part ils aspirent à une insertion sociale accrue – droit à la protection sociale, appel aux pouvoirs publics pour corriger les sanctions du marché, droit au travail ; d'autre part ils rejettent tout critère extérieur de définition de la professionnalisation artistique, à tout le moins tout critère univoque et élaboré par d'autres qu'eux-mêmes* »⁴⁰⁴.

Le second paradoxe réside dans l'attribution sociale d'un statut, qui vaut statut administratif et particulièrement assimilation progressive de ce statut, aux Etats-Unis comme en France, aux classes socio-professionnelles supérieures⁴⁰⁵, alors que l'artiste ne répond pas aux critères de ces professions dites libérales aux vues des définitions de l'école fonctionnaliste des professions (T. Parsons T. 1955, Carr-Saunders et Wilson 1933, in Dubar et Tripier, 1998) et qui reprend en synthèse :

- la validation des compétences et d'une expertise par une association (donc par une validation externe)
- l'accès à ce niveau d'expertise par une formation universitaire ou des cursus de formation spécifiques aux savoirs requis, et validés par l'association
- le temps plein consacré à cette activité
- la régulation interne par des règles d'activité dans la profession (code de déontologie)
- l'existence de formes de contrôle et de coercition
- le caractère non affectif des relations entre les membres
- l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics

Historiquement d'ailleurs ce statut de profession est d'abord réservé à quatre grands domaines d'activités (Parsons T., 1968), à savoir la médecine, le droit, la technologie 'et donc les activités d'ingénieur), et l'enseignement.

En revanche l'activité artistique peut être associée aux autres critères de la définition fonctionnaliste, qui sont :

⁴⁰⁴ Moulin R., (1983), op.cit., p 396

⁴⁰⁵ Dans le recensement américain les artistes font partie des techniciens et professionnels, l'une des trois catégories des « white collar » à côté managers, officials and proprietors, des clerical workers et des sale's workers. Ils n'ont pas été intégrés aux deux autres grandes classes professionnelles que sont les farm workers bien sûr, et les manual and services workers, in Freidson E., Chamboredon J.C., Menger P.M., (1986) op.cit., p 434. Ce choix est justifié par les auteurs par la classification des activités des artistes dans la catégorie « haute culture », ce qui justifierait d'une dispense de rattachement à un organisme d'enseignement supérieur.

- Le désintéressement et la vocation altruiste de ses membres
- La dimension « publique » de l'activité au sens où elle contribue à un bien commun
- Le volontariat de ses membres

C'est sur la base de cette contradiction que Freidson (1986)⁴⁰⁶ évoque, pour parler du professionnalisme de l'artiste, un troisième modèle, au-delà de celui des professions libérales et du modèle des « scientifiques ». N'étant pas à priori un moyen de subsistance économique, ayant même pour objet une production dite souvent « inestimable », et n'étant pas adossées à un socle reconnu, enseigné et validé de compétences, donc en dehors de tout « titre ou label » officiel, les activités artistiques n'entrent pas dans les définitions de la professionnalisation. Cela ne signifie pas bien sûr que les formations sont inexistantes, ni que les produits artistiques n'aient pas une valeur d'échange, mais tant que ces enseignements ne seront pas organisés, reconnus, en vue de la dotation de titres et de statuts, on ne pourra pas assimiler l'artistique à une profession, selon les critères fonctionnalistes.

Les activités artistiques se distinguent donc bien davantage par leur nature vocationnelle, au sens d'un engagement personnel subjectif fort, d'une recherche d'accomplissement de soi au travers d'une activité et non par une rémunération ou la réponse à un besoin matériel⁴⁰⁷, d'une réalisation de ses passions, d'un besoin de lien social. Les critères économiques ne peuvent donc rendre compte de cette « troisième voie ». Les critères économiques définissant le métier comme « (...) *ce qui assure un revenu par l'exercice d'une compétence productive, l'accomplissement d'un faisceau de tâches produisant des biens et des services auxquels les autres attribuent une valeur. C'est l'exercice d'une compétence spécialisée dans une division du travail* »⁴⁰⁸ échouent donc à englober les activités artistiques. Nous pourrions plutôt dire avec Moulin (1983) que nous pouvons comprendre l'idée de professionnalisation des artistes au sens weberien de la profession, à savoir une activité qui répond à une vocation, qui donne accès à un honneur social, donc à un bien symbolique, et qui se pratique à partir d'une compétence spécialisée. Dans cette acception les critères de formation, de validation externe, de rémunération et de régulation sont donc exclus.

⁴⁰⁶ Freidson E. (1986), « Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique », Revue Française de Sociologie, vol 27, n°3, juillet-septembre, pp431-443

⁴⁰⁷ Reprenant ainsi la distinction entre travail et œuvre de Hannah Arendt : l'œuvre est « *l'activité créative spécifiquement humaine, le travail est une activité vouée exclusivement à la satisfaction du besoin matériel* », in Freidson, (1986), p 441

⁴⁰⁸ Freidson, op.cit., (1986), p 440

4-2 Des incidences en matière de ressources humaines

Les déclinaisons en matière de gestion des ressources humaines de cette acceptation largement partagée de la dimension vocationnelle de l'activité artistique se traduisent par une relation particulière à la fois à l'argent, au temps et à la formation (Moulin, 1983, Heinich 1996, Freidson 1986).

Si nous commençons par la *relation au temps*, il apparaît tout d'abord essentiel de distinguer le temps de la création d'un temps compté qui serait celui du temps de travail. Nous avons auparavant indiqué en quoi l'œuvre ne peut être simplement assimilée à un travail, et ce temps est un temps dissocié, un temps avec des intervalles, un temps irrégulier, où temps de réalisation, temps de réflexion, temps de réfection, s'entremêlent en permanence et rendent impossible l'assimilation à un temps qui présente un début et une fin, un temps qui représente une charge, un temps économique. A partir de là le critère de « temps plein d'exercice de l'activité », qui est un des critères de la professionnalisation, ne saurait bien sûr être rempli.

Or c'est bien parce que l'unité temps ne lui paraît pas mesurable que l'artiste est également très ennuyé par les questions de rémunération. Comment évaluer la valeur de l'œuvre ? Il y a bien sûr le critère du marché, à savoir à quelle demande répond cette œuvre, quel prix correspond à des acquéreurs potentiels, mais cela ne saurait résoudre toujours le sentiment d'insatisfaction de l'artiste eu égard au temps consacré à sa réalisation. De plus il ressent également la « volatilité » de cette reconnaissance monétaire en comparaison de la reconnaissance par les pairs, par des circuits professionnels ou autres instances que l'artiste légitimera davantage, dans l'attribution d'un capital symbolique et non monétaire. Il y a pour le coup association de quelque chose d'indécemment à la recherche de la quantification du talent. Quelle est la juste reconnaissance de ce talent ? Le « bon regard » ou le « bon acheteur » ?

Amenant un regard historique Heinich (1996, p 25-26) nous rappelle les *trois modes associés de rémunération*, en fonction des différents statuts qu'occupèrent les artistes. Au métier tout d'abord, associé à la période corporative, et donc lié à la réalisation de produits répondant à des critères de qualité et de productibilité, fut associé le paiement « au mètre », c'est-à-dire au mètre linéaire de produits réalisés dans la journée. S'en suivit le paiement pour service réalisé dans le cadre d'une activité devenue académique et donc professionnelle : le paiement au service, le traitement. Et enfin la rémunération la plus « noble », celle du « maître », pour les peintres

d'élite bénéficiant de commandes de puissants, pouvant exercer leur art grâce à leur renom, à leur liberté gagnée au delà des organisations corporatives ou académiques. Cette dernière forme de rémunération, la plus prestigieuse introduit également une forme de démonétisation, puisqu'un décalage se crée souvent entre une « rémunération symbolique » à court-terme du maître, et son paiement en espèces sonnantes et trébuchantes qui pouvait être décalé dans le temps, amenant là l'idée de bénéfices immatériels en la reconnaissance et l'admiration première de l'œuvre de l'artiste, la valorisation de sa signature, et l'anoblissement qui en découle par rapport aux autres « corps d'état » en présence.

Le rapport à la formation enfin n'est pas plus simple pour les artistes. Bien que dénigré il est toutefois admis que le passage par des écoles ou institutions de formations contribuent largement à accroître les probabilités de reconnaissance de l'artiste, ne serait-ce que par le formidable potentiel de capital social que représente le maintien d'un réseau de formateurs et d'artistes exerçant dans votre domaine (Moulin, 1983). Pour autant la formation « officielle » sera vite assimilée à une tentative de « récupération », d'« académisation » signant par là même la mise en place d'un art officiel, d'une perte de créativité, d'une forme d'élitisme par les procédures de sélection et d'accès à ces formations. Dans les musiques actuelles le débat est d'actualité brûlante. Le secteur a en effet proposé une forme d'apprentissage de la pratique musicale qui sort des « canons » académiques, avec pour principes l'utilisation immédiate de l'instrument, l'acquisition du solfège en simultané, et non en cours dissociés, la pratique instrumentale en groupe le plus rapidement possible. Cela a donné lieu à des écoles à esthétiques jazz ou musiques actuelles, regroupées sous une association, la FNEIJMA (fédération nationale des écoles jazz et musiques actuelles), et pouvant faire partie d'un « label Rockschool », garantissant le respect de l'enseignement musiques actuelles tel que pratiqué par une structure historique en la matière, la Rockschool Barbey à Bordeaux. Un diplôme d'enseignant professionnel en musiques actuelles a même vu le jour, la dernière étape étant que des départements de musiques actuelles se développent dans les conservatoires régionaux. Nous pouvons donc reconnaître là les critères de la professionnalisation des musiciens de musiques actuelles, par la constitution d'un corps enseignant spécialisé, la création d'organismes de transmission reconnus et validés par l'Etat. Suite logique semble-t-il du mécanisme d'institutionnalisation de ce qui fut une innovation, phénomène de routinisation, le processus n'est pas sans faire réagir de très nombreux acteurs, traduisant leur attachement au maintien d'une culture d'apprentissage orale, non sélective, basée sur le modèle vocationnel bien davantage que le modèle professionnel.

Afin de clore sur les liens entre modèle vocationnel et professionnel, et leurs incidences sur une organisation, nous avons établi le tableau suivant. Il établit une synthèse des différents leviers d'une politique de ressources humaines analysés au prisme de ces modèles vocationnels et professionnels.

Tableau 56: Liens entre politique R.H. et modèles professionnel et vocationnel

	Modèle professionnel		Modèle vocationnel
	Artisan	Académicien	Artiste
Organisation sociale	La corporation	L'académie	Le marché
Sélection	Savoir-faire technique Népotisme Droits d'entrée	Excellence	Concurrence
Formation	Collective Normes de la corporation Reproduction des savoir-faire Maîtrise	Collective Savoirs et sciences Imitation	Pas obligatoire L'art pour l'art Prédominance de l'artiste sur l'oeuvre
Hiérarchie	Apprentis, compagnons, chef d'œuvre, maître	Elève, agrée, adjoint au professeur, professeur, adjoint au recteur, recteur, directeur	Aucune hiérarchie formelle Hiérarchie par réputation
Reconnaissance	Par les maîtres Par la vente	Par les pairs Par les salons	Par statut social : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Par les pairs ▪ Par institutions étatiques, institutions privées internationales et nationales ▪ Galeries et musées ▪ Foires ▪ Critiques Statut professionnel <ul style="list-style-type: none"> ▪ Protection SS
Rémunération	Par l'employeur de la corporation	Par l'académie	Rémunération monétaire non systématique, ou établie par le marché Rémunération symbolique forte

Nous voyons donc bien dans ces éléments récapitulatifs, l'impact que produit le modèle vocationnel sur l'éventuelle mise en œuvre d'une politique de ressources humaines au sein d'une organisation culturelle.

Le caractère autodidacte de l'activité est largement valorisé, voire significatif de la qualité de l'artiste, de sa marginalité, la relation à la formation n'est donc par naturelle, ni recherchée. Si nous prenons effectivement le cas de l'artiste pour illustrer le lien à une politique RH, il est entendu que nous gardons toujours en tête le mécanisme d'artification décrit plus haut, lequel nous permet de faire l'hypothèse d'une « identification » à des fonctionnements artistiques pour des activités relevant plutôt de fonctions supports, administratives, techniques, commerciales. Il en est de même pour la relation à l'artiste, la professionnalisation de l'activité, telle que décrite par Freidson (1986), supposant même une relation détachée, désintéressée, symbolique à la valeur monétaire de l'activité.

Par voie de conséquence la déclinaison d'une politique de rémunération ne se heurte pas seulement à des difficultés techniques en termes de compétences acquises (car quand bien même il y aurait professionnalisation par la formation, l'acquisition des connaissances RH ne fait encore que marginalement partie de ces cursus), mais surtout à des réticences idéologiques. Nous prenons pour exemple un entretien au cours duquel deux co-directeurs nous ont indiqué avoir mené pendant 8 ans le développement de la structure en étant, pendant cette durée, logés dans des logements sociaux et nourris le plus souvent par la soupe populaire, ce afin de garantir le développement artistique du projet, faisant pour ce le choix de niveaux de rémunérations très faibles. A partir de là nous pouvons comprendre comment tout début de revendication, voire de requête de l'un des 12 salariés composant actuellement l'équipe permanente peut résonner pour ces directeurs.....

Enfin un troisième point essentiel se heurte à la mise en place de politiques RH, il s'agit du refus de la régulation formelle, ancré sur un refus de la hiérarchie, la reconnaissance ne devant provenir que de la réputation, le marché du recrutement devant être celui des talents, et la gouvernance de la structure ne devant reposer que sur des relations de nature essentiellement affectives.

Synthèse section 4

Au cours de cette section 4 nous avons cherché à comprendre comment le mécanisme d'artification pouvait interférer sur les enjeux de professionnalisation dans le secteur culturel. Il s'agissait en effet de comprendre à la fois quels sont les ressorts de l'identité professionnelle des individus dans ces structures, comment cette professionnalisation prend place ou non, et quelles incidences cela peut avoir sur l'introduction de nouvelles formes organisationnelles, telles le groupement d'employeurs, qui, en proposant une situation de salariat en pluri-structures, peut venir bousculer les modes d'appartenance des salariés à un projet, les enjeux professionnels qu'ils placent dans leur activité.

C'est ainsi qu'en comparant tout d'abord l'activité artistique aux critères de l'approche fonctionnaliste des professions, à savoir :

- la validation des compétences et d'une expertise par une association (donc par une validation externe)
- l'accès à ce niveau d'expertise par une formation universitaire ou des cursus de formation spécifiques aux savoirs requis, et validés par l'association
- le temps plein consacré à cette activité
- la régulation interne par des règles d'activité dans la profession
- le caractère non affectif des relations entre les membres
- l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics,

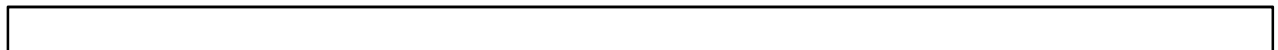
nous avons pu indiquer dans un premier temps que cette activité artistique ne correspondait pas du tout à cette définition fonctionnaliste des professions. Bien au contraire, Moulin R (1983) indique un processus inverse de dé-professionnalisation, de par le rejet des formes académiques de transmission d'un savoir, la réduction des mécanismes d'apprentissage, l'accroissement d'autres critères dans la valeur de l'œuvre, telles que la signature de l'artiste, l'auto-définition de son statut, mais aussi le recours à des critères exogènes tels le marché de la réputation, et la confirmation « administrative » d'un statut artistique au travers des mécanismes de l'intermittence.

Freidson (1986) nous permet donc de sortir de ce paradoxe en précisant qu'une vision professionnelle de l'activité artistique relève bien davantage des critères tels :

- la nature vocationnelle de cette activité (engagement subjectif fort, accomplissement de soi, réalisation de ses passions, besoin de liens sociaux)
- le désintéressement
- l'honneur social
- la recherche de bien commun

Cette compréhension des mécanismes spécifiques de professionnalisation à l'activité artistique, et par extension le phénomène d'artification à l'ensemble de ces fonctions supports, permet de comprendre en quoi l'introduction d'une régulation par la mise en œuvre d'une politique R.H. paraît délicate, et comment donc les mécanismes requis pour le développement d'un G.E. semblent encore plus aléatoires. En effet, de par la nature essentiellement vocationnelle et désintéressée de cette forme de professionnalisation, les rapports au temps, à l'argent et à la formation sont complexes et porteurs de tensions. Le temps de l'artiste est bien davantage un temps non compté, non linéaire et à fortiori ne correspondant pas à la notion de temps plein requise dans les critères fonctionnalistes de la profession. De même le rapport à l'argent peut paraître incongru, les artistes octroyant souvent plus d'intérêt à un capital symbolique fait de jugement par les pairs, les circuits professionnels, qu'au simple apport en capital monétaire obtenu par le marché. Enfin le refus de l'enseignement et de la transmission de type académique, la peur des mécanismes de récupération et de standardisation rend également le rapport à la formation peu habituel, les profils autodidactes étant largement valorisés et encouragés.

Par voie de conséquence l'introduction d'un G.E. supposant particulièrement de régler cette question du temps et du partage du temps entre employeurs, induisant par la même une clarification et un alignement des modes de rémunération, et supposant la mise en place à minima de régulations formelles, introduisant donc un nouveau rapport à la hiérarchie, hors des liens affectifs et domestiques, cette introduction vient donc tout particulièrement bouleverser les formes de professionnalisation à l'œuvre dans le secteur culturel.



Synthèse chapitre III

Ce chapitre 3 nous a permis d'appréhender l'évolution historique des modèles artistiques, allant du modèle des corporations à celui de l'académie pour s'acheminer vers celui du marché artistique. Nous avons également pu repérer comment le processus de professionnalisation avait été touché au travers de ce cheminement. D'une vision technique, de savoir-faire, liée à l'exigence de reproduction, cette professionnalisation a connu un premier glissement avec la période académique, laquelle introduit un lien entre le beau et le savoir, une rupture avec une vision purement marchande de l'activité, le développement de l'image artistique de l'œuvre, la nécessité de respecter des « canons » académiques et critères définis par des pairs. Une partie des artistes, exclu de ces dispositifs, échappera aux salons et académies et développera une vision de l'activité artistique plutôt liée au charisme de l'artiste, à sa vie de bohème, à sa marginalisation, l'œuvre se définissant, de fait, en opposition aux critères académiques, le refus de l'adhésion à ces critères devenant même une garantie de la qualité de l'œuvre.

Ce qui fut donc le modèle dit « professionnel » des deux premières périodes, basé soit sur les savoir-faire, soit sur les savoirs, évolue donc vers une nouvelle définition de la professionnalisation, comme synonyme de l'appartenance à un modèle vocationnel, et à un modèle du créateur. Le désintéressement, la signature de l'artiste, l'auto-définition des critères de beauté, le rejet des critères esthétiques académiques en sont les pendants. La liberté, la dimension sacrée de l'œuvre, le prestige du créateur, un rapport élastique au temps, ainsi que les notions de don et de don de soi, constituent les nouveaux piliers de cette professionnalisation.

Sous le double effet de l'artification des professions supports, mis en évidence par Bourdieu et Becker, ainsi que par le mécanisme de routinisation de ces activités culturelles, des tensions apparaissent alors, soulignées notamment par Moulin R. (1983). En effet comment comprendre à la fois la revendication à un statut social protecteur (l'intermittence) par les artistes, en même temps que le refus exprimé de toute tentative de définition de leur activité par des critères exogènes ? Et du côté des activités supports, comment souligner le nécessaire développement des régulations dans le cadre de cette routinisation et le maintien d'un rapport spécifique au temps, à l'argent, à la formation et à la hiérarchie ?

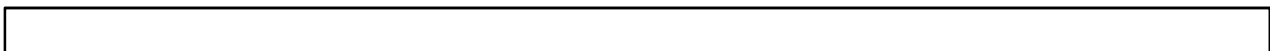
Dans ce contexte donc il apparait bien que la mise en œuvre de ces régulations, qu'il s'agisse de politiques R.H., de déploiement de nouvelles formes organisationnelles telles les groupements

d'employeurs, vient heurter de plein fouet le mode spécifique de professionnalisation des activités artistiques.

Cependant si nous avons pu appréhender, dans ce chapitre III, l'influence de l'activité artistique sur les enjeux de mise en œuvre d'un G.E., nous avons également pu dans les chapitres 1 et 2 de cette partie 2, relever d'autres influences liées soit à la taille et aux effets induits des très petites organisations, soit à l'appartenance de ces structures au cadre de l'Economie Sociale et Solidaire. Par conséquent il apparaît d'ores et déjà que différents faisceaux d'influence croisent ces organisations, et que les individus qui les composent peuvent, de même, se revendiquer plutôt de l'un ou l'autre de ces mondes, qu'il s'agisse de l'entrepreneuriat ou du modèle familial de la petite entreprise, de la dimension civique revendiquée parfois à outrance dans le modèle de l'E.S.S., ou encore que les mécanismes d'identification professionnelle se fassent plutôt autour de la dimension artistique de l'activité.

Par voie de conséquence il nous a paru indispensable de mobiliser des registres de justifications nous permettant d'appréhender à la fois cette variété de façons « d'être au travail », et de comprendre les incidences de la cohabitation de ces différents registres sur le fonctionnement des structures et donc sur la probabilité ou non de développer les modes de coopération et de mutualisation entre ces structures.

Nous avons, pour cela, choisi de recourir au modèle de l'économie des grandeurs, lequel nous permettait déjà de retrouver au travers des mondes inspirés et civiques les grandeurs présentes dans la revendication d'appartenance l'E.S.S. et à l'artistique, mais aussi d'élargir notre grille d'analyse à d'éventuelles autres formes de grandeur pouvant être présentes dans ces structures culturelles, ce afin de ne pas projeter uniquement sur l'analyse des discours ce qui peut ressortir à priori d'une revue de la littérature sur la sociologie militante, les P.M.O. et les fonctionnements de l'activité artistique. C'est cette grille de l'économie des grandeurs que nous développerons donc dans le chapitre IV suivant.



Chapitre IV

Grille d'analyse des conditions de la mutualisation : de l'économie des conventions à la théorie de la régulation, la préférence pour le regard interactionniste

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

Chapitre IV - Grille d'analyse des conditions de la mutualisation : de l'économie des conventions à la théorie de la régulation, la préférence pour le regard interactionniste

Nous venons de décrire, dans le premier chapitre, trois univers, trois mondes à partir desquels il était possible d'analyser, observer ou caractériser les modes d'organisation, d'échanges ou sein des structures de musiques actuelles. Relevant du spectacle vivant ces organisations véhiculent ou peuvent véhiculer des modes de lecture des situations relevant de l'artistique, mais également de la petite entreprise, aux vues des très faibles effectifs qui les composent, et/ou encore du monde du militantisme si l'on s'en réfère à la construction historique du secteur.

Il nous intéressait de détailler chacune de ces grilles de lecture, de façon à mieux entendre, comprendre et saisir les postures des acteurs, au travers de leur diversité, de leur complexité. Nous n'avons pas voulu signifier qu'elles constituaient pour autant des structures engendrant ou expliquant à elles seules les contraintes qui pèsent sur les comportements. Notre approche n'est en effet ni structuraliste, ni fonctionnaliste, elle présuppose au contraire que ces mondes, bien que constituant un cadre (Schütz), peuvent être entendus diversement en fonction des individus, et que ces mêmes cadres sont amenés à évoluer en permanence au travers des interactions. Pour autant la question de la mutualisation est celle d'un nouveau contexte d'emploi, lequel modifie, questionne les équilibres ou déséquilibres existants en termes de régulation entre les acteurs, et suppose que les individus se positionnent quant à cette question. Pour ce faire ils mobiliseront les représentations antérieures de leur rapport au travail, tout autant qu'ils seront amenés à revoir ces représentations, à les confronter aux autres, afin de déterminer de nouvelles formes de compromis sociaux.

C'est cette perspective interactionniste que nous allons aborder dans une première section, perspective que nous définirons afin de préciser notre posture à l'orée d'un constructivisme phénoménologique. Nous en déclinons et affirmons la posture d'analyse que cela nous permet de prendre quant au rapport à la profession, en indiquant comment nous choisissons de dire avec Hugues et H. Becker que le travail artistique est une forme de travail parmi d'autres, ce qui autorise à en poser la question de la professionnalisation dans ces divers aspects, y compris celui des mutations des formes d'emploi via la mutualisation.

Enfin nous aurons recours, dans une seconde section, à la pluralité des registres d'action définis par Boltanski et Thévenot (1991) afin d'inscrire notre grille de lecture dans une approche

collective, et de nommer ainsi les différents mondes auxquels les acteurs recourent pour définir principes de justice et bien commun. Cela devra contribuer à repérer, définir d'éventuels autres mondes dans lesquels les acteurs, dirigeants, salariés des structures culturelles pourraient se situer, et qui constitueraient autant de « variétés » possibles au sein de ces très petites organisations, ces variétés de mondes présents ayant alors une incidence sur la capacité ou non à coopérer, à créer du compromis, la capacité ou non à mutualiser.

Enfin nous aborderons dans une dernière section la théorie de la régulation de Reynaud (1993), laquelle nous permettra de comprendre et de caractériser à la fois les régulations à l'œuvre dans les structures observées, et de mieux repérer en quoi un groupement d'employeurs modifie ou non ces régulations, ce qu'il apporte lui-même ou ce qu'il nécessite de régulations déjà existantes, et donc quel rôle il serait amené à tenir dans le cadre de ces nécessaires régulations ou non, entre les membres utilisateurs de ce G.E..

1-Le choix d'une posture interactionniste

Nous indiquerons tout d'abord dans une première section quelle conception de l'individu nous adoptons, pour ensuite préciser que le sens ne saurait, dans notre approche, être donné à priori, mais bien plutôt relever à la fois d'interprétations individuelles et d'un mécanisme de construction sociale. Dans une troisième partie nous verrons donc comment cette co-construction du sens s'élabore au travers des interactions, et comment le langage, la congruence comportementale, ainsi que de nombreux indices interviennent dans ce processus. Puis nous déclinons ce positionnement interactionniste au travers de l'approche des professions, afin de comprendre comment la trajectoire des salariés relève à la fois d'un processus biographique, mais également de l'ensemble des interdépendances avec son groupe professionnel, et des « étiquetages » d'activités qui sont produits par les professionnels. Nous expliquerons donc dans une dernière sous-section en quoi cela nous amène à choisir l'approche de Berger et Luckman (1996), dans le cadre d'un constructivisme modéré, au travers duquel la compréhension du sens est perçue dans un double mécanisme d'objectivation/intériorisation. C'est bien au travers de ce choix d'une posture interactionniste que nous pourrions ensuite indiquer en quoi il nous semble possible d'envisager les incidences de la mise en place d'un groupement d'employeurs sur les interactions à l'œuvre, et surtout comment, en choisissant ce positionnement, nous pensons possible d'imaginer un modèle de compréhension de la mise en place de ces G.E. au travers des modalités de négociations des « labelling » en présence, d'élaboration de compromis, de co-

construction de sens, de développement des coopérations autour des nouveaux équilibres induits par l'émergence du G.E..

1-1 L'individu comme acteur à part entière

L'interactionnisme symbolique est un mouvement qui a été défini pour la première fois par H. Blumer, en 1937. Il rassemble différents chercheurs parmi lesquels E. Hughes puis de nombreux élèves de ce dernier et de Blumer tels E. Goffman (1973), H. Becker, A. Strauss et E. Freidson, qui se retrouvent notamment autour de l'idée de porter l'analyse davantage sur les acteurs sociaux que sur les structures ou les systèmes. Nous allons décrire à présent les principes autour desquels ces auteurs se rassemblent.

Ce mouvement établit tout d'abord une rupture avec une approche normative pour laquelle l'individu ne serait que le produit de normes et de valeurs sociales intériorisées, développant une conception passive et subie de son interaction avec l'environnement. Au contraire donc ce qui apparaît avec le mouvement interactionniste, c'est bien l'idée que tout individu « *est un acteur interagissant avec les éléments sociaux* »⁴⁰⁹. Il est donc capable d'appréhender son environnement, de prendre du recul, de modifier ses prises de position initiales si nécessaire, et donc par là même d'influer à son tour sur la nature de la situation.

La posture est donc réflexive, et l'individu n'est plus en adaptation à un sens prédéfini qui lui serait donné par des structures, il est délibérément en capacité d'élaborer un sens propre des situations.

1-2 La dimension symbolique ou le jeu du sens

Cette activité d'élaboration du sens renvoie directement à l'enjeu symbolique des interactions, c'est à dire aux modalités individuelles et collectives d'élaboration du sens. Bien que les acteurs aient un rôle actif d'interprétation des situations, les auteurs issus de ce mouvement reconnaissent pour autant l'existence de références sociales et culturelles communes, permettant d'appréhender rapidement une situation, de se repérer, sans avoir à chaque fois à décomposer, définir, catégoriser toute nouvelle interaction. Selon les approches ces socles communs seront appelés « stocks de connaissances » (Schütz), « cadres » (Goffman), « définitions des

⁴⁰⁹ Le Breton D., (2004) *L'interactionnisme symbolique*, PUF, p 46

situations » (Thomas). Ils définissent que chacun a, à sa disposition, des savoirs, usages, habitudes, faits langagiers, qui lui permettent dans un premier temps d'appréhender rapidement une situation et d'adopter les comportements qui correspondent à la définition de cette situation. « *Le monde est toujours le fait d'une interprétation d'un acteur puisant dans la boîte à outils de ses références sociales et culturelles. Les significations plus ou moins partagées au sein d'un groupe délimitent un univers de comportements connus, elles classent les objets en catégories compréhensibles et inépuisables pour eux.* » (Le Breton, 2004, p 49).

La constitution de ces stocks de connaissances relève de différents mécanismes, parmi lesquels une socialisation primaire acquise au cours des premières années de vie, et une socialisation secondaire liée aux divers apprentissages qui accompagnent le parcours biographique d'un individu.

A partir de ce premier mouvement l'individu perçoit les faits, une situation, mais il contribue aussi lui-même à la modifier au travers des interactions qu'il développe avec le collectif.

1-3 L'interaction comme mécanisme de co-construction de la réalité

La notion d'interaction est un élément fondamental dans la perspective symbolique. Si une première grille d'analyse apparaît du fait des typifications (Berger, Luckman, 1996) possibles de la réalité, la construction du sens est l'objet de débats permanents, réévaluations et ajustements au travers du lien social et de l'interaction. L'interactionnisme s'inscrit même en cela dans une vision relativement radicale, que certains pourraient qualifier de nihiliste, au même titre que le regard qu'ils portent sur les approches communicationnelles de type Palo-Alto⁴¹⁰. En effet « *le social n'y est pas une donnée pré-existante aux acteurs, mais une « mise en forme » commune (Simmel), un ordre négocié (Strauss) (...). Toute interaction est un processus d'interprétation et d'ajustement et non l'actualisation mécanique d'une conformité* » (Le Breton, 2004, p 51). Bien évidemment cet ordre négocié peut faire l'objet de discordes, de litiges et les tenants de l'interactionnisme ne présupposent en aucun cas que les interactions entre acteurs ne soient l'objet que de relations cordiales. Inimitiés, conflits, sont le lot courant de ces interactions, mais aussi conflictuelle que soit la situation les auteurs avancent qu'une marge de négociation reste toujours possible, permettant la reconnaissance à minima des positions de chacun, voire la construction d'un compromis provisoire (Strauss, 1978).

⁴¹⁰ Elkaïm M., (1994), *La thérapie familiale en changement*, coll. Les empêcheurs de penser en rond

Cette interaction se déroule bien évidemment au travers d'une activité langagière, mais pas uniquement. Envisageons tout d'abord l'importance que revêt le langage.

Du rôle du langage : entre et texte en conversation

Ses fonctions vont au-delà de la simple transmission d'un message (Lacoste, 1994). Il est l'un des vecteurs essentiels du double processus de maintien et de transformation de la réalité. *“L'édifice des légitimations est basé sur le langage et utilise le langage en tant qu'instrumentalité principale. La “logique” ainsi attribuée à l'ordre institutionnel fait partie du stock de connaissances socialement disponible et considéré comme pré-donné en tant que tel”* (Berger, Luckmann, 1996, p 92). La propriété d'indexicalité a d'ailleurs été associée aux modalités par lesquelles le langage participe de cette construction de la réalité par les acteurs. Garfinkel (1967) précise en effet que le langage dans son ensemble est indexical, et qu'il ne peut être question d'en comprendre le sens en dehors du contexte et des conditions d'usage dans lequel il apparaît. Un « tournant linguistique » semble avoir été pris, qu'il s'agisse également des travaux de Lahire B. pour lequel « *les pratiques sociales dans leur ensemble sont « toujours-déjà-tramées » par des pratiques langagières* », ou de Jones G.S. qui envisagea l'analyse d'une classe comme réalité discursive, des approches de Paul Ricoeur sur les « mises en récit » du monde et l'élaboration « d'identités narratives » (in Corcuff, 1995, p 83).

Le langage a donc cette particularité de présenter une image cohérente, organisée de la réalité, il véhicule des typifications et des connaissances tout en permettant sa modification dans des activités conversationnelles. En effet, *“toutes ruptures de continuité ou de consistance établissent ipso facto une menace sur la réalité subjective en question”* (Berger, Luckmann, 1996, p 210). Au travers du langage et des typifications la réalité devient un monde intersubjectif, partagé avec les autres acteurs, et d'où s'élabore un sens commun.

Toutefois le langage n'est pas seul porteur d'objectivations. *“ Toutes les formes symboliques, comme les énoncés, les gestes, les règles, les actions, comportent une forme d'incomplétude qui ne disparaît que lorsqu'elles se produisent. Cela manifeste l'idée qu'il existe un savoir commun socialement distribué”* (Coulon, 1987, p 30-32). Sewell W.H. chercha également à appréhender les formes sociales d'objectivation au travers de la notion de langage du travail comprenant « *les propos tenus par les ouvriers ou les discours théoriques sur le travail, mais également l'ensemble des arrangements institutionnels, des gestes rituels, des*

méthodes de travail, des formes de lutte, des coutumes et des actions qui confère une forme intelligible au monde ouvrier » (Corcuff, 1995, p 83).

La nécessité d'une congruence comportementale

L'école de Palo-Alto (Watzlawick P. 1988, Bateson G. et alii 1981, Watzlawick P. et alii 1972), nous indique également que le comportement a statut d'information quand il permet de renforcer la signification d'un message ou lorsqu'il informe de façon analogique sur ce qu'il faut comprendre d'un échange entre des individus.

L'étude du comportement permet de situer les interactions au travers du rapport symétrique ou complémentaire, de repérer la ponctuation de la séquence des faits, de préconiser des comportements « atypiques » quand notamment le « problème c'est la solution ».

Ces éléments sont d'un apport significatif pour déterminer les comportements attendus des directeurs et porteurs de décision dans une organisation. Ils doivent en effet faire preuve de congruence entre leur parole et la façon dont il l'énonce. Les qualités d'écoute, d'empathie, de disponibilité, de proximité doivent également être encouragées (Giroux, Giordano, 1998).

De l'importance des indices spatiaux et artéfacts matériels

La sémiologie de la signification étudie « *tous les faits qu'étudie la sémiologie de la communication, c'est-à-dire les signaux linguistiques et non linguistiques, mais aussi les indices conventionnels qui ne sont pas des signaux et que la sémiologie de la communication par conséquent n'étudie pas* » (Prieto, 1973, p 488-489). Greimas (1983) précise en effet qu'il s'agit bien de créer une théorie générale des modes de signifier refusant de privilégier le langage et étant indifférente à la nature des termes « objets » compris dans l'univers sémiotique étudié. Par conséquent nous pouvons utiliser la définition de l'indice comme « *un fait immédiatement perceptible qui nous fait connaître quelque chose à propos d'un autre qui ne l'est pas* » (Prieto, 1968, p 95), ce qui lui confère un caractère non-intentionnel. L'indice sera interprété comme un signal seulement à deux conditions : qu'il soit intentionnellement émis, d'un émetteur à un récepteur en vue de transmettre quelque chose, et qu'il soit reconnu comme signal par le récepteur visé (Baylon, Mignot, 1994, p 54).

Le langage, ainsi que le comportement, participent pleinement de ce processus. « *Le sens ne préexiste pas tout entier à son énonciation, il se construit dans la rencontre sociale* » (Lacoste, 1994 ; Gumperz, 1989). Cependant cette construction se déroule à un niveau collectif, qu'il

s'agisse des interactions entre individus, au travers des « cercles » proposant leur "définition de la situation" (Boussard, Mercier, Tripier, 2006), ou entre individus et/ou cercles et des « figures » représentant l'organisation. Ces modalités présupposent donc une définition de la communication qui accepte, certes, le caractère non intentionnel des échanges, mais qui les situe toujours entre humains, soit dans le champ de la communication au sens large (Willett, 1992).

Tout objet, tout signe, est objectivation, mais ces signes peuvent à la fois servir de support à des modalités de significations subjectives. L'individu, peut alors réinterpréter les utilisations instrumentales et sémantiques de certaines objectivations.

Ce qui "fait sens" pour les individus intègre donc un repérage de l'ensemble des signes prégnants, qu'il s'agisse d'éléments relatifs à l'activité, aux structures sociales ou de schémas d'ordre purement cognitif (Girin, 1990), ces éléments autorisant alors aux individus une recontextualisation. En effet un accord implicite minimum sur les contextes globaux ou locaux d'interprétation⁴¹¹ est nécessaire pour un décryptage commun des situations de travail. " *La question cruciale est de savoir comment (...) s'effectue l'accord sur le choix du contexte. Il faut pour cela que le destinataire d'un message reconnaisse des indices susceptibles de lui désigner le contexte adéquat.*"(Girin, 1990).

Le modèle discursif de l'organisation (Giroux, Taylor, 1995) offre un cadre d'analyse aux modalités d'élaboration des cadres et définitions des situations. L'organisation y est « *à toutes fins pratiques un artefact de communication (...) elle est médiatisée par la communication* » (Giroux, Giordano, 1998). La constitution des représentations de l'organisation repose sur deux processus: le texte et la conversation. Le premier garantit la perception de l'organisation, sa reconnaissance, sa lisibilité, au travers de l'ensemble de ses productions formelles, écrites ou orales. Il vise également à attribuer une « *signification collective et durable aux conversations individuelles et éphémères* » (Pluchart, 1998). Il est donc également le reflet des tensions en présence pour l'imposition du texte dans l'organisation.

La conversation recouvre les mécanismes habituels d'échanges dans l'organisation, les opérations courantes. Son caractère temporaire, virtuel (Taylor, 1995), constitue l'essence de l'organisation, qui ne peut être totalement, définitivement réalisée, mais au contraire être en

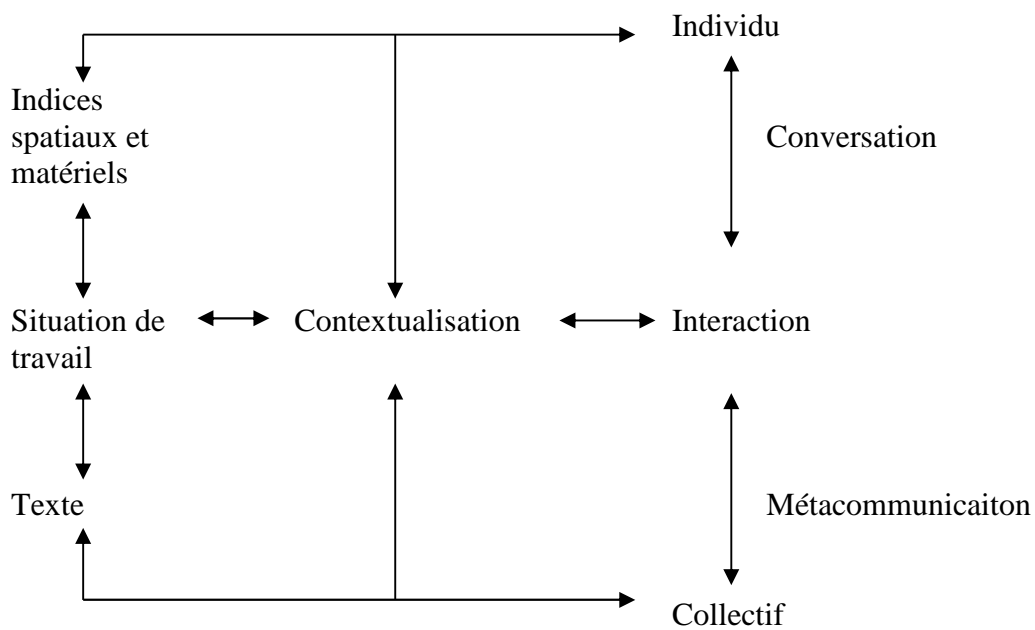
⁴¹¹ Les contextes sont "des modes de lecture de la situation, (...) sont des structures d'interprétation, des schémas cognitifs, dont chacun dispose pour comprendre les événements qui se produisent", sont eux-mêmes plus ou moins structurés, et ils s'expriment de façon explicites, symbolisables ou non symbolisables" (Girin, 1990)

traduction, transformation permanente. Cette conception s'appuie sur l'idée d'«organizing» (Weick, 1979).

A la charnière entre texte et conversation se trouvent les transactions, qui constituent alors les unités de communication comportant création, échanges et transmission de valeurs (Taylor, 1995). Ces transactions encore nommées métaconversations par Ross (1994) et Westley (1990) constituent le processus de textualisation. C'est une forme de « *grammaire organisationnelle qui permet de construire des processus sociaux et des interprétations de la réalité* » (Weick, 1979).

Cette grammaire est constituée d'unités langagières, mais aussi comportementales. Elle est l'objet de réflexions quant aux « modes de traduction » (Callon et Latour, 1991) utilisés entre conversation et texte. Giroux et Giordano (1998) y situent également les travaux de la pragmatique des actes de langage d'Austin (1970), ceux de la pragmatique de l'interaction développés par l'école de Palo-Alto pour les aspects comportementaux et encore l'interactionnisme symbolique avec l'analyse goffmanienne des interactions situées dans une perspective plus sociale. Ce processus de métaconversation reflète également les jeux politiques, certains acteurs étant plutôt des macro-acteurs, ayant un accès privilégié aux ressources et médias de la communication. Leur potentiel d'influence en est donc accru.

Figure 32 : Une approche sémiologique et discursive des situations de travail



Lorsqu'une nouvelle partition de l'emploi est proposée, au travers de la mutualisation, cette possibilité questionne les équilibres construits, offre de nouvelles perspectives, suppose de nouvelles régulations, Les stocks de connaissances, les typifications ne sont plus aussi pertinentes, et l'objectivation-intériorisation de cette nouvelle réalité est en devenir. Les modalités de re-construction de la réalité se jouent au niveau d'une socialisation secondaire liée dans notre cas aux espaces de travail. Il s'agit d'abandonner un ordre établi, une consistance, une objectivation, pour reconstruire une réalité. Ce qu'il reste à déterminer, ce sont les différents niveaux auxquels ces ajustements vont s'effectuer. Quelles modifications des construits personnels des salariés, quels enjeux pour le collectif de travail, quelles conséquences pour les processus de décision et de coordination dans la structure, sachant que la mutualisation induit, dans le cas de sa configuration par groupement d'employeurs (G.E), de se coordonner avec un tiers, ce G.E., qui devient légalement employeur du salarié, modifiant ainsi les formes de subordination juridiques utilisées jusque-là.

1- 4 Un paradigme interprétatif...appliqué à la notion de professions

L'interactionnisme accorde donc une place centrale au mécanisme d'interprétation, lequel se joue à la fois dans la capacité réflexive des individus, et dans l'échange, le lien social, lesquels permettent, par le biais du langage, du comportement et autres signes prégnants, d'élaborer de nouvelles définitions des situations. Dans cet ajustement, les aspects formels, le texte (Giroux), influencent, indiquent, forgent les contextes d'interprétation, mais pas seulement. L'ensemble des indices interviennent dans le champ des possibles concernant ces contextes. Les méta-conversations permettent en effet de mettre à plat, reconnaître, identifier, débattre autour des significations que l'on attribue à cette nouvelle situation.

Pour Hugues (1996) « *aucun travail n'est intelligible s'il ne se rapporte à la matrice sociale qui le fait fonctionner (...). L'organisation du travail est moins le fait d'une rationalité que le résultat de processus sociaux, et notamment d'une foule d'interactions entre les innombrables acteurs qui y participent. La sociologie de Hugues ne la décrit pas comme un fait naturel mais s'interroge sur ses conditions de production et de reproduction.* » (Le Breton D., 2004, pp73-77). La notion de « drame social » du travail est utilisée pour traduire l'idée que toute action dans la division du travail, toute évolution, amène des modifications sur l'ensemble des interactions, et sur l'ensemble des positions des acteurs. A propos de groupe ethnique par exemple il illustre le fait que ce groupe se définisse comme tel uniquement de par ce qui se construit sur ce groupe au sein de la matrice relationnelle, et non du fait d'éléments objectivés à priori.

Outre cette notion de matrice relationnelle, ce qui nous intéresse chez Hugues est également l'acception qu'il donne à la carrière. Si celle-ci renvoie d'un point de vue objectif aux différentes missions et responsabilités exercées par un individu, d'un point de vue personnel la carrière est comprise comme un processus biographique, comme la succession des étapes, ruptures, « turning points », qui ont marqué l'existence de cet individu. « *La notion de carrière est une construction symbolique pour projeter une intelligibilité sur le parcours d'un individu dans une institution ou une profession* » (Le Breton, 2004, p 78). Et cette carrière est située dans une perspective temporelle. Elle induit des remaniements, des adaptations quand, du fait de l'âge, il devient nécessaire de laisser son activité principale. La plupart des structures, précise Hugues, rendent ces transitions possibles, nous verrons en revanche que cette possibilité est totalement absente des contextes d'emploi du spectacle vivant. Or chaque évolution, chaque « *passage d'une position à*

l'autre sollicite à chacune de ses étapes une modification de l'image de soi, un remaniement du sentiment d'identité » (Le Breton, 2004, p 77).

Dubar et Tripier (1998) reprennent l'essentiel de ces caractéristiques en vue de définir ce qu'est le point de vue interactionniste sur les professions. Notamment en ce qui concerne le processus biographique et l'interdépendance qu'il entretient avec un groupe professionnel. Si la trajectoire de l'individu dépend des interactions qui se mettent en place dans ce groupe, le fonctionnement de ce dernier est à son tour conditionné par la nature de ces interactions entre des individus composant une organisation du travail, et la biographie de chacun d'entre eux. Un point supplémentaire cependant est ajouté par Dubar et Triper pour définir cette approche interactionniste des professions, il s'agit de la capacité qu'ont ces groupes à défendre leur autonomie et à chercher à se protéger de la concurrence, notamment par le biais de rhétoriques professionnelles qui, en textualisant les situations, en leur donnant une définition, visent à obtenir une protection légale par le biais de la reconnaissance des spécificités de son activité. C'est bien cela qui est également à l'œuvre dans les musiques actuelles, notamment en ce qui concerne les structures relevant d'une économie « du milieu », d'un tiers secteur, et revendiquant par là-même, tout en contribuant à créer cette catégorisation en la posant-là, de fait, via les formes de textualisations utilisées, le bénéfice d'une économie financièrement soutenue et d'une forme d'emploi aidé au nom d'un bien commun. Il s'agit bien d'une activité de légitimation, visant à orienter le contexte d'interprétation de l'activité.

Pour autant pour Hugues (1996) comme pour Becker (1988) les grilles de lecture qui peuvent être développées, renforcées, ne sont QUE des grilles de lecture, et ne doivent donc pas être confondues avec la tangibilité des faits, ou avec les autres perspectives que d'autres acteurs pourront leur attribuer dans le cadre d'interactions. Mais les grilles de lecture « dominantes » le sont souvent parce que portée par des personnes en compétence et en position, en statut ayant autorité pour le faire et pour tenter de l'imposer. C'est bien cette limite du courant interactionniste que nous soulignerons en lui adjoignant une perspective politique.

Nous retiendrons l'idée partagée par les tenants d'une vision interactionniste des professions, à savoir qu'aucune activité sociale n'est spécifique, ou alors elles le sont toutes, au sens où le résultat des interactions autorisant la division du travail sera différent d'une activité à une autre. Mais ce résultat sera bien le fruit de ces interactions, des méta-conversations possibles ou non, encouragées ou restreintes, et non pas tant le fruit d'une caractérisation substantialiste de travail.

Ainsi l'activité artistique n'est pas « à part » pour Becker (1988), elle s'inscrit comme toute autre activité dans une vision collective supposant des mécanismes de coordination : « *Un monde de l'art se compose de toutes les personnes dont les activités sont nécessaires à la production des œuvres bien particulières que ce monde-là (et d'autres éventuellement) définit comme de l'art* »⁴¹². Le monde de l'art n'est donc pas isolé, il n'a pas de frontières précises, et les ajustements au sein des acteurs qui le composent sont l'objet de conventions : « *afin d'organiser la coopération entre certains de ses participants, chaque monde de l'art recourt à des conventions connues de tous ou presque tous* » (Becker, 1988, 2006, p 66). Celles-ci ne sont pas définies dans le détail, l'auteur précise simplement qu'elles sont différentes selon les mondes de la danse, de la musique⁴¹³, du cinéma...

Ces éléments illustrent la théorie du « labeling » de Becker, qui utilise l'idée d'étiquetage des activités, avec mécanismes de reconnaissance par les pairs, d'autodéfinition, d'intériorisation des rôles jusqu'à atteindre une prophétie auto-réalisatrice, ayant pour incidence de segmenter les activités professionnelles en groupes, segments correspondant à autant de définitions des situations, d'étiquetages.

Dans ce cadre les enjeux fondamentaux des professions sont bien d'identifier et de catégoriser les différents mondes, mais aussi de garantir et d'organiser les conditions de la coopération et de la coordination entre les groupes. Sachant que, pour Hugues, ces modes de coordination répondent dans toutes les activités à des préoccupations communes, comme il l'indique en prenant l'exemple du voleur:

- celui-ci doit effectivement faire en sorte que le travail soit bien fait,
- il bénéficie pour cela de possibilités d'apprentissage par le groupe ou sur le tas,
- il cherche à mettre en place une souveraineté territoriale, une forme de défense contre la concurrence,
- et enfin cette défense sera d'autant plus efficace qu'il saura faire preuve de capacités de négociations et de mise en réseaux.

⁴¹² Becker, (1988, édition 2006), « *Les mondes de l'art* », trad. fr. éditions Flammarion, p 58, (1^{ère} édition anglaise 1982)

⁴¹³ Et là encore faut-il distinguer les « musiciens de danse » qui s'auto-définissent par leur don, leur feeling, en opposition aux musiciens « commerciaux » qui ont des carrières stables, avec des emplois identifiés, des revenus fixes, une sécurité....

1-5 De la reconnaissance d'une forme de matérialité, ou le choix d'un constructivisme modéré

Si nous avons développé les principes de l'interactionnisme, c'est bien pour montrer à quel point, à partir de cette vision, les modalités de régulations sont possibles, voir intrinsèques, via les interactions, à la définition même des situations. Dans ce paradigme interprétatif « *les règles ne préexistent pas à l'action, elles sont mises en œuvre par les acteurs à travers leur définition de la situation, (...) les acteurs ne cessent de plier les règles à leur usage (...) ce ne sont plus les règles qu'il convient de décrire pour déduire le comportement mais à l'inverse c'est l'usage que les individus en font qui permet de comprendre leur comportement* », (Le Breton, 2004, p58-59). Ces règles ne sont donc pas appliquées aveuglément, mais font l'objet de débats, leur utilisation relève d'une compétence et non d'une soumission automatique, définissant ainsi ce que Coulon appelle la praticabilité d'une règle, et qui reprend en fait tous les usages que l'on peut en faire, usages que l'on découvre et explore lors de sa mise en œuvre. (A. Coulon, 1993, p 220)

Dans ce cadre l'individu peut endosser des rôles différents, selon les situations qu'il rencontre, en cohérence avec le concept de soi fragmenté, capable de réflexivité, permettant à chacun de glisser dans des « sous-univers » (James) ou des « *provinces de significations* » (Schütz, 1987) différents. A proprement parler un individu a autant de moi sociaux qu'il y a d'individus à le reconnaître et à se faire une idée ou une opinion quelconque, en pratique un homme a autant de moi sociaux qu'il existe de groupes distincts d'hommes dont l'opinion lui importe (W. James in Le Breton 2004, op.cit. p 63)

Toutefois la dimension politique des rapports sociaux, les positions de pouvoir sont totalement absents de cette posture interactionniste. Nous rejoignons Corcuff (1995) lorsqu'il estime que ce type de constructivisme radical que représente l'interactionnisme, auquel il est facile de trouver des accointances avec une forme de nihilisme, ne satisfait complètement à la compréhension des processus d'appréhension et de reconstruction de la réalité. Ceux-ci ne sont en effet envisagés que du point de vue de l'extériorisation, et en cela il minimise l'impact et les contraintes que représente la réalité sociale.

Si l'interactionnisme nous a permis de comprendre l'idée de co-construction de la réalité, ainsi que le caractère non spécifique de toute organisation de travail, nous nous référerons cependant à

un modèle moins absolu en terme de constructivisme⁴¹⁴, il s'agira de mobiliser le modèle soutenu par Berger et Luckmann, qui, tout en reprenant la notion d'être social ayant capacité à interagir et à définir son environnement, se situe toutefois dans des mondes objectivés qui constituent donc les grilles de lecture, définitions de la situation que nous évoquions plus haut. D'emblée Berger et Luckmann (1996) indiquent trois éléments fondamentaux :

- la société est une production humaine
- la société est une réalité objective
- l'homme est une production sociale

Nous voyons bien l'affirmation d'une réalité objective comme élément fortement distinct du courant interactionniste. La compréhension de l'élaboration du sens dépasse les visions subjectivistes que nous avons évoquées. Entre l'acteur et l'organisation, les actions menées trouvent une signification dans un double processus qui est celui de l'objectivation et de l'intériorisation. L'entreprise, comme forme d'institutionnalisation, engendre de nombreuses typifications, des connaissances, permettant d'assurer un fonctionnement fait de "routines" (Berger, Luckmann, 1996). Les règles, l'organisation du travail, la technicité requise, mais aussi la répartition et les jeux de pouvoir au sein de l'entreprise sont là comme une réalité extérieure à l'individu. *"Le processus par lequel les produits externes de l'activité humaine atteignent à l'objectivité est l'objectivation"* (Berger, Luckmann, 1996, p 87). Il y a institutionnalisation quand des acteurs s'entendent sur une typification réciproque d'actions routinières. Cette typification ainsi érigée se cristallise au cours du temps et permet un « stock de connaissances disponibles » commun.

Le second mouvement est celui de l'intériorisation qui se fonde sur les processus de socialisation. *"L'intériorisation est l'appréhension immédiate ou l'interprétation d'un événement objectif en tant que signification exacte, c'est-à-dire en tant que manifestation des processus subjectifs d'autrui qui, ainsi, deviennent pour moi-même subjectivement signifiants (...). C'est la base (...) d'une compréhension des semblables, et secondement d'une appréhension du monde en tant que réalité sociale"* (Berger et Luckman, 1996, p 178). La socialisation à l'origine du processus d'intériorisation vient à la fois d'une socialisation primaire, celle des acquis et expériences de l'enfance, et d'une socialisation secondaire, qui se construit au cours des apprentissages ultérieurs.

⁴¹⁴Luckmann dira lui-même en comparant leur approche à la position très subjectiviste de l'école de Palo-Alto : *"Berger et moi sommes presque matérialistes"*(in Ferreux, 1988, p 39-42)

On observera donc au sein des situations de travail un sens induit par l'organisation, auquel nous devons confronter les sens symboliques issus des représentations individuelles des acteurs (Beaucourt C. 1996).

Synthèse section 1

Pour reprendre en synthèse voici les caractéristiques que nous retenons de cette approche interactionniste :

- L'individu n'est pas le produit des normes sociales, il élabore son propre sens des situations au travers des interactions sociales.
- Toute interaction est un processus d'interprétation.
- Les individus disposent de « stocks de connaissances disponibles », de définitions des situations, de typifications, de mondes sociaux, de conventions, leur permettant de se repérer rapidement, de s'adapter et de choisir le comportement approprié à une situation donnée
- Les processus langagiers, ainsi qu'un ensemble d'aspects comportementaux et d'indices tangibles (objets, routines...) contribuent à créer, renforcer, ou imposer par un mécanisme plus ou moins marqué de textualisation les contextes d'interprétation des situations de travail

- Dans cette approche interactionniste des professions, la trajectoire d'un individu est définie à la fois par un processus biographique et par les interdépendances avec le groupe professionnel, la carrière est appréhendée comme une construction symbolique à postériori permettant de rendre un parcours intelligible.
- Le processus biographique de carrière évolue dans le temps par des « turning points » qui supposent un remaniement de soi, des reconsidérations identitaires.

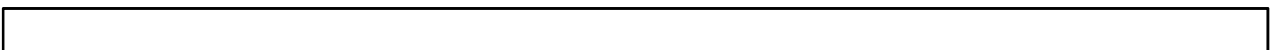
- Les professions visent à produire les conditions de l'obtention d'un statut et d'une reconnaissance qui leur garantira une forme de protection plus ou moins contrôlée, ceci au travers de la production d'une textualisation par une rhétorique professionnelle, certains individus étant plus ou moins en capacité d'influer sur cette textualisation.
- Nous faisons le choix de préciser qu'aucune activité n'est spécifique ou alors elles le sont toutes. (Becker 188). La théorie du labelling de Becker nous indique que ces activités sont en fait régies par des conventions, lesquelles segmentent des sous-activités, qu'elles dépendent de la reconnaissance par les pairs, induisent une intériorisation des rôles, une auto-définition de l'activité, donc jouent un rôle de prophétie auto-réalisatrice.

- Intervenir sur ces activités professionnelles suppose donc de repérer les conventions en présence, sachant que des points communs existent à toutes les professions (Hugues 1996), à savoir la recherche du travail bien fait, l'apprentissage par le groupe ou sur le tas, la recherche de la souveraineté sur un territoire, et l'accroissement de sa capacité de négociation et de mise en réseaux.
- Chacun développe des « soi sociaux », aussi nombreux que le nombre d'univers dans lequel il s'inscrit. Il est donc possible pour chacun de varier ses registres professionnels.

Ainsi il sera intéressant de rechercher si l'opportunité d'emploi qu'offre la mutualisation correspond à ces « turning points », en offrant, si ce n'est une reconversion, à minima une nouvelle forme d'exercice de l'emploi. Et dans cette hypothèse, comment s'opère ou résonne le remaniement identitaire par rapport à la matrice sociale des interactions, comment le collectif appréhende-t-il cette nouvelle définition de l'emploi ?

Nous allons donc pour cela décrire ces « conventions » ou « mondes » possibles, en recourant à la théorie des grandeurs, laquelle nous fournit une grille d'analyse intéressante de sept formes de légitimité différentes, étant entendu que selon les situations et les contextes les acteurs peuvent, comme autant de « soi sociaux », se placer plutôt dans l'un ou l'autre de ces mondes. C'est cette approche que nous allons décrire dans notre second chapitre.

Par ailleurs, le positionnement interactionniste ne prenant pas en compte les rapports de pouvoir présents au sein des interactions, soit le fait que certains ont plus d'influence, de par leurs compétences ou leur statut, sur les processus de textualisations, de « définitions des situations », nous compléterons (dans la troisième chapitre) notre posture interactionniste par l'approche régulationniste de Reynaud (1993), afin d'ajouter la dimension politique à notre modèle. En effet, particulièrement dans le monde associatif, les modes de gouvernance peuvent être très différents d'une structure à une autre, induisant des conséquences sur la production possible ou non de compromis, sur la recherche ou l'élaboration d'un nouveau sens à l'activité, d'un nouveau « labelling », suite à une remise en question des équilibres et définitions professionnelles précédant la mise en œuvre d'un groupement d'employeurs.



2 – Le modèle des mondes comme mode de repérage des conventions en présence

Nous avons choisi de recourir à l'économie des grandeurs afin de pouvoir repérer ces différents mondes en présence dans les situations de travail, mais également en vue de comprendre comment de nouvelles coopérations, de nouveaux équilibres, de nouveaux compromis pourront ou non être élaborés dans le cadre d'une modification importante du contexte de travail que représente la mise en place de la mutualisation des emplois entre plusieurs structures.

Nous présenterons donc tout d'abord l'origine de ce modèle de l'économie des grandeurs ainsi que ses enjeux, qui sont de comprendre à la fois les registres en présence dans les situations de travail notamment, mais également d'appréhender les modes de construction de ces accords et conventions. Dans un second temps nous expliciterons les axiomes et hypothèses à la base de cette construction du modèle des cités. Puis nous décrirons dans une troisième partie chacune de ces sept cités dans le détail, à savoir la cité de l'inspiration, la cité domestique, la cité civique, de l'opinion, la cité industrielle, marchande et enfin la cité par projet.

Dans une quatrième section nous indiquerons comment Boltanski et Thévenot réalisent le passage des cités à celui des mondes, et nous reprendrons en synthèse les descriptions de chacun de ces mondes au travers des critères qui les caractérisent. Enfin dans une cinquième et dernière partie nous aborderons la question centrale de la résolution des conflits entre mondes, ces derniers pouvant prendre différentes configurations, allant du litige au différend et à la controverse.

2-1 – Origine et fondements de l'économie des grandeurs (EG)

Nous commençons donc par présenter la genèse de l'économie des grandeurs, ainsi que ces enjeux.

Les recherches menées par Boltanski et Thévenot ont vocation à tenter d'appréhender ce qui peut permettre de mieux comprendre les situations sociales, dans une articulation donc du collectif et de l'individuel, tout en ne se situant pas dans un paradigme individualiste méthodologique, et en n'appréhendant pas non plus les individus, dans ce qui serait une perspective sociologique, à savoir au travers de leur inscription dans des catégories sociales, des groupes, des collectifs. Ces travaux se situent dans le courant de l'économie des conventions pour lequel les formes d'échanges et de coordination entre des individus ne relèvent pas seulement de la contrainte ou

de l'habitude, mais bien plutôt de l'existence d'accords, de conventions, qui sont « un système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements ». Les économies de la grandeur, décrites par Boltanski et Thévenot dans leur ouvrage « De la justification. Les économies de la grandeur » en 1991, présentent une grille originale de conventions de différentes natures, basées sur des états de grandeur, des principes supérieurs communs, un bien commun, autant de notions que nous définirons dans ce paragraphe. Ainsi « *les E.G. (économies de la grandeur) se fixent pour objectif de saisir les modalités de la construction des accords en toute situation et en particulier dans les situations de travail* »⁴¹⁵.

Ce qui fait sens pour ces travaux, c'est de définir les individus comme des « états-personnes » et les choses comme des « états-choses », à savoir « *les êtres humains ou choses qui n'apparaissent jamais sans que soit qualifié en même temps l'état dans lequel ils interviennent* »⁴¹⁶. La relation entre ces états-personnes et états-choses est constitutive de ce qu'ils nomment une « situation ».

Cherchant à repérer comment à la fois elles se réalisent et quelle est la pertinence des méthodologies statistiques traditionnellement utilisées en sociologie, notamment via le recours aux grandes catégories telles que les C.S.P. pour déterminer des faisceaux explicatifs et prédictifs de comportements, ils font rapidement le constat d'une certaine forme d'irréductibilité de certains cas particuliers, d'une certaine « *résistance de la matière à être classée, (...), par des procédés de qualifications relevant des nomenclatures statistiques* »⁴¹⁷.

D'autres résultats de recherches ultérieures viendront confirmer ces conflits repérés entre la façon dont une personne se définit elle-même et les modes de qualifications utilisés par le chercheur pour la faire « entrer » dans une catégorie pré-établie, correspondant au protocole de dépouillement des enquêtes, au travers donc d'une opération de qualification qu'ils estiment inopérante. Il leur apparaît en effet d'une part que les catégories pré-existantes telles que les C.S.P., âge, situations de famille, localisation...ne sauraient rendre compte à elles seules des comportements observés en situation collective, et qu'un écart existe donc entre les qualifications auxquelles elles amènent et la façon dont les individus se définissent eux-mêmes et, d'autre part que ces catégories ne rendent pas compte à elles-seules d'une variété beaucoup plus importante de registres de qualifications que les personnes utilisent pour se définir. Il s'agit

⁴¹⁵ Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, éditions du seuil, p 77

⁴¹⁶ Boltanski L, Thévenot L, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991, p 11

⁴¹⁷ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 12

donc, partant de ce constat, de réduire l'écart entre généralité de la catégorie et cas personnel, mais aussi de pouvoir restituer la variété des registres possibles.

Partant de l'observation de la façon dont des individus, dans un processus expérimental, tentent de définir un autre individu à partir d'indices qui leur sont fournis, Boltanski et Thévenot en déduisent également que ceux-ci ont recours à différents procédés pour obtenir cette qualification, parmi lesquels la recherche d'une cohérence logique entre des faits, puis l'évocation du principe de justice opposé aux individus (l'exemple donné est qu'il ne serait pas « juste » d'assimiler une ouvrière et une femme de ménage au sein d'une même catégorie, même si elles bénéficieraient toutes les deux du même niveau de revenu et de la même qualification), et enfin l'usage d'une panoplie « d'objets », pour les uns collectifs et relevant des catégorisations statistiques de la C.S.P. (âge, état civil, scolarité, revenus...), pour les autres relevant d'éléments particuliers de personnalité (goût personnels, loisirs, modes de vie...).

Deux autres recherches portant pour l'une sur les conditions de recevabilité et de traitement des plaintes en justice, et pour l'autre sur les modes d'ajustement des ressources dans les entreprises permettront d'affiner ces premières conclusions.

Il ressortira de la recherche relative à la constitution de la preuve que le litige aura d'autant plus de chances d'aboutir qu'un travail de mise en cohérence des faits aura été effectué en vue de parvenir à une forme de généralisation, visant à « *dé-singulariser* » le cas pour le transformer en une cause collective, » *engageant ainsi un collectif dans sa totalité, et exigeant une forme de réparation et de reconnaissance publique du tort qui leur a été fait* » (Boltanski, 1984, in Boltanski et Thévenot, 1991, p 19). Ce résultat met en évidence une forme de généralité d'ordre civique « *au sens où elle substitue, au mode de relations personnelles, un mode dans lequel toutes les relations doivent, pour être légitimes, être médiatisées par la référence à des êtres collectifs garantissant l'intérêt général, tels qu'associations, institutions démocratiques, etc.* »⁴¹⁸,

Concernant la recherche relative à la répartition des ressources, les conclusions seront que celles-ci sont réparties et organisées, non par rapport à une règle « transcendantale », mais « *en suivant des contraintes d'ordre pragmatique qui portent sur la pertinence d'un dispositif, ou si l'on veut de sa justesse* »⁴¹⁹. Les auteurs évoquent alors la notion d'investissements⁴²⁰, laquelle permet de

⁴¹⁸ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 22

⁴¹⁹ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 19

⁴²⁰ La notion d'investissement de forme a été développée en 1986 par Thévenot, Eymard et Duvernay. Elle indique bien que ces investissements de forme aboutissent à une forme de généralité qui permet de réduire les incertitudes de fonctionnement et de garantir la compatibilité entre les objets investis.

doter les dispositifs d'objets d'une forme de généralité. Ces investissements renvoient aux choix et ajustements relatifs aux différents objets, machines, techniques, afin que l'ensemble de ces objets fonctionne, permettant ainsi d'atteindre une forme de généralité.

Ces formes générales sont donc nécessaires à la fois :

- Pour relier les humains au sein de collectifs, dans des états-personnes
- Pour comprendre ce qui, dans des dispositifs d'objets, composés donc d'états-objets, garantit leur fonctionnement, dans une forme de cohérence et de « *forme propre à faire le lien entre le local et le global* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p 19). « *Quant aux objets (...) nous cherchons à montrer la façon dont les personnes font face à l'incertitude en s'appuyant sur des objets pour confectionner des ordres, et inversement consolident les objets en les attachant aux ordres construits* »⁴²¹.

Il en ressort donc que les différentes recherches menées par Boltanski et Thévenot, portant sur le processus de qualification et de généralisation, ont permis de mettre en évidence dans ce processus les éléments suivants :

- 1- l'importance « *des exigences de justice pour les hommes et des contraintes d'ajustement entre les choses* »⁴²²
- 2- le fait que ces principes de justice et de justesse répondent à une même forme de généralité « *La référence à une forme de généralité conduisait à mettre en relation une façon de traiter les personnes en général, et une façon de traiter les choses* »⁴²³
- 3- la pluralité que peut prendre ces formes d'investissements et donc de généralités dont relèvent ces objets et individus. « *L'effort pour traiter symétriquement ces différentes formes de généralités conduisait à la construction d'un cadre commun, dans lesquels exigences de justice pour les hommes et exigence de justesse avec les choses pouvaient être traitées avec les mêmes outils* »⁴²⁴.
- 4- le fait que des tensions existent entre les différentes formes de généralités : « *ces tensions résultent de la confrontation entre plusieurs façons de former des équivalences entre les*

⁴²¹ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 31

⁴²² Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 20

⁴²³ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 21

⁴²⁴ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 25

êtres et donc de généraliser »⁴²⁵. C'est au sein de compromis plus ou moins stables que ces tensions pourront trouver leur résolution.

- 5- Les moments de tensions sont des temps privilégiés pour repérer les généralités à l'œuvre : *« les grandeurs deviennent particulièrement saillantes dans les situations de disputes, telles qu'on peut les observer dans de nombreuses occasions de la vie quotidienne, car elles mettent en jeu l'évaluation des personnes et les formes de justification qui y sont rattachées »*⁴²⁶

Nous avons donc présenté les enjeux de l'économie des grandeurs qui sont à la fois de repérer les accords en présence et les modes de construction de ces conventions, notamment au travers des principes d'états de grandeur, de principe supérieur commun, de bien commun, mais aussi au travers de l'exigence de justice entre les hommes et de la notion d'investissement. Nous allons à présent exposer les principes du modèle des cités, en définissant notamment les axiomes et hypothèses qui en sont les fondements.

2-2- Principes du modèle de la cité

Afin d'établir un modèle des différents modes d'élaboration des principes de justice correspondant à une généralité, Boltanski et Thévenot ont recours à des textes de philosophie politique, ces textes ayant en commun de viser à l' *«équilibre d'une cité (...) dans lesquels les êtres humains sont rapprochés par une égalité fondamentale (...) et qui ont une visée de construction d'une commune humanité* »⁴²⁷. Ces textes permettent également de poser un principe d'ordre entre les individus, précisant ainsi ce que sont les caractéristiques de la grandeur des grands, et par voie de conséquence quel est l'ordre justifiable entre les individus (Boltanski et Thévenot, 1991, p28), ordre que chacun met en avant pour justifier de ses actions. Les six formes de généralités retenues par l'E.G. sont issues des six textes philosophiques suivants :

- 1- pour la cité de l'inspiration la « Cité de Dieu » de Saint-Augustin (354-430)
- 2- le principe domestique dans « La politique » de Bossuet (1627-1704)
- 3- la cité civique et la volonté générale dans « Le contrat social de Rousseau » (1712-1778)
- 4- les signes de gloire et le crédit d'opinion dans le « Léviathan de Hobbes » (1588-1679)
- 5- l'efficacité industrielle dans « Le système industriel de Saint Simon » (1760-1825),

⁴²⁵ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 21

⁴²⁶ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 26

⁴²⁷ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 27

6- la richesse et les transactions marchandes dans « La richesse des nations » et « La théorie des sentiments moraux » d'Adam Smith (1723-1790)

Une septième cité, la cité par projet, sera ultérieurement développée dans l'ouvrage de Boltanski L, et Chiapello E. en 1999, « Le nouvel esprit du capitalisme », nous en rendrons également compte dans le paragraphe suivant décrivant l'ensemble de ces cités.

Il est à noter toutefois que le choix des textes philosophiques quant aux différentes justifications possibles écarte les écrits qui décriraient les relations sociales au travers de rapports de force ou de domination, introduisant ainsi une dimension toute politique dans les modes de régulation des collectifs. Nous avons relevé cette conséquence liée à une orientation quant à la compréhension des interactions sociales en terme de conventions et d'accord, et nous développerons dans la section 3 de ce chapitre l'approche de la régulation afin de compléter par la dimension politique le modèle de l'E.G..

Le modèle de la cité qui est donc présenté par Boltanski et Thévenot est bien à envisager comme « *une théorie de la justice compatible avec diverses constructions de la philosophie politique, et comme une capacité dont il faut supposer l'existence pour rendre compte de la façon dont les membres d'une société complexe accomplissent des critiques, remettent en cause de situations, se disputent, ou convergent vers un accord* »⁴²⁸.

2-2-1 Au niveau des fondements de la cité

Au sein de ce modèle il est donc posé que :

- Les cités sont fondées sur un principe supérieur commun (P.S.C.) d'organisation sociale, issu des diverses approches philosophiques, lequel « *est censé assurer le bon fonctionnement, la cohésion et le bien commun de la cité* »⁴²⁹. Les conventions et accords au sein de la cité se scellent autour de ce P.S.C., lequel permet de définir les équivalences en vigueur au sein de la cité. La primauté d'une cité par rapport à une autre sera liée au

⁴²⁸ Boltanski L, Thévenot L, (1991), op.cit., p 29

⁴²⁹ Jetté C. (2001), « Une interprétation de l'économie des grandeurs. Cité par projets : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme », Cahiers du Crises, mai 2001 p 8

fait que le P.S.C. de l'une permettra mieux que pour l'autre d'assurer le bien commun au sein de la cité.

- Elles reposent sur deux exigences fondamentales et contradictoires. A la fois elles exigent une commune humanité, c'est-à-dire le partage d'une forme de socle identitaire commun à tous, mais elles posent également une exigence d'ordre sur cette humanité, c'est-à-dire l'application d'un principe de grandeur des états, définissant et distinguant au sein d'une cité celui qui est « grand » de celui qui est « petit ». L'état de grand désigne ceux qui *»investissent et se sacrifient pour l'instauration d'un bien commun «*⁴³⁰ et celui de petit ceux qui se contentent de satisfactions individuelles et égoïstes. La notion du bien commun permet de relier ces deux exigences, (Boltanski et Thévenot, 1991, p 101) il correspond au 6^{ème} axiome de l'E.G., que nous définirons ci-dessous.

2-2-2 Au niveau des individus dans la cité

L'Economie des Grandeurs développe deux autres principes qui s'appliquent aux individus de la Cité, à savoir :

- Chaque individu peut changer de justification, mais aussi de grandeur, en fonction des situations dans lesquelles il se trouve, puisque les objets de l'E.G. sont bien ces situations et non les collectifs d'individus.

Le modèle pose donc un principe d'inégalités des états de personne, mais qui n'est pas définitif, chacun pouvant accéder à tous les états, étant entendu même qu'il n'existe pas d'état permanent pour quelqu'un.

- le moment de l'attribution des états est un temps critique et incertain, qui se résout dans une épreuve, et qui suppose d'être très vigilant à la fois aux circonstances de la situation et aux formes de justifications mobilisées. Dans ce temps de l'attribution des grandeurs *« on quitte l'espace des faits et principes de la philosophie politique pour aller dans celui de l'action. C'est là qu'on rencontre la question des objets et de la relation entre les*

⁴³⁰ Jetté C. (2001), «Une interprétation de l'économie des grandeurs . Cité par projets : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme », Cahiers du Crises, mai 2001 p 10

*personnes humaines et les choses. (...) Ces objets doivent en effet être engagés pour que l'épreuve ait un caractère de réalité »*⁴³¹.

2-2-3 Les axiomes du modèle de la cité

Le modèle de la cité qui permet de décomposer les diverses généralités et formes de justifications repérables, repose sur six axiomes et plusieurs hypothèses que nous allons à présent détailler.

Le premier des axiomes (a1) est celui de la commune humanité des membres, posant ainsi une « *forme d'équivalence fondamentale entre les membres de la cité qui appartiennent tous au même titre à l'humanité* »⁴³². Cet axiome exclut de fait les philosophies reposant sur l'esclavage, et il est à l'origine d'une première hypothèse (H1), intitulant Eden cette construction « triviale », décrivant des « *mondes pérennes où règne un accord perpétuel de tous avec tous (comme dans certaines utopies)* »⁴³³

Le second axiome (a2) exprime le principe de dissemblance, lequel est « *destiné à exclure les édens en supposant au moins 2 états possibles pour les membres de la cité* »⁴³⁴, à savoir l'état de grand et l'état de petit. L'attribution de ces états se fera à partir d'épreuves, et au travers du recours à des formes de justification spécifiques de la cité. L'application de cet axiome au regard du premier qui est celui de commune humanité interdit à la fois d'attribuer définitivement un état à un individu, tout autant qu'il rend impossible l'attribution d'états basés sur des caractéristiques personnelles, ce qui aurait pour conséquence de produire autant d'états que d'individus.

C'est ce qui est explicité par **le troisième axiome (a3), qui exprime un principe de commune dignité**, c'est-à-dire la « *la puissance identique d'accès à tous à tous les états* »⁴³⁵ ; ouvrant la voie à la seconde hypothèse du modèle des cités (H2), à savoir l'existence d'un modèle d'humanité à plusieurs états.

Le quatrième axiome (a4) structure les relations à l'intérieur de la cité, en posant que les états sont ordonnés. Cet ordre est défini comme « *nécessaire pour coordonner les actions et*

⁴³¹ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 30.

⁴³² Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 96

⁴³³ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 97

⁴³⁴ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 97

⁴³⁵ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 98

justifier des distributions, il s'exprime par une échelle de valeurs des biens ou des bonheurs attachés à ces états en créant une tension avec l'axiome de commune humanité »⁴³⁶.

En effet « a4 » indiquant que les états sont ordonnés au sein d'une cité, peut paraître en opposition au premier axiome qui est celui d'une commune humanité. Effectivement si chacun peut accéder à l'état de grand, comment se fait-il que tous ne soient pas dans cet état de grand, formant ainsi un Eden ? De fait des tensions existent entre le premier et ce quatrième axiome, lesquelles sont expliquées par le **cinquième axiome (a5) qui est celui de la formule d'investissement**. Celui-ci indique que l'accès à un état supérieur et à ses bienfaits à un coût (ou sacrifice). Cette formule de sacrifice est celle qui réduit les tensions entre les axiomes « a1 » et « a4 ». Le modèle développe donc ainsi sa troisième hypothèse (H3), celle d'un modèle d'humanité ordonnée. Cependant cette hypothèse ne saurait suffire à elle seule à supprimer la tension entre « a1 » et « a4 », car il est aussi possible d'imaginer qu'au lieu de supporter le coût d'accès à un état supérieur, les autres états remettent en fait en cause ce coût ou ce sacrifice. Il faut donc ajouter une quatrième hypothèse (H4) pour compléter le modèle, hypothèse qui porte sur les biens ou bonheurs attachés aux différents états et qui pose que « *le bonheur, d'autant plus grand que l'on va vers les états supérieurs, profite à toute la cité, c'est un bien commun* »⁴³⁷.

Ce **bien commun est donc le sixième axiome** du modèle de la cité (a6). Il postule que c'est uniquement à cette condition du bien commun, ajouté à l'axiome 4 d'ordre sur les états, que nous pouvons évoquer un « ordre de grandeur ». « *Le bien commun s'oppose à la jouissance égoïste qui doit être sacrifiée pour accéder à un état de grandeur supérieur* »⁴³⁸.

Du fait donc de ce modèle des cités, il devient possible d'envisager la juxtaposition de généralités différentes dans une même situation de travail, qui trouveront une voie de compromis, de par le repérage des différents P.S.C., des justifications variées, des états de grandeur en présence, ouvrant ainsi des possibilités d'accords plus ou moins étendus et temporaires. Cette démarche théorique vise à concilier l'approche consensuelle et l'approche conflictuelle (Jetté C., 2001) du fait social afin de « *dégager des éléments de similitude, sous l'apparente irréductibilité de l'opposition méthodologique entre des explications de conduites*

⁴³⁶ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 98

⁴³⁷ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 99

⁴³⁸ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 99

individuelles et des explications de comportements collectifs «⁴³⁹. Nous allons donc procéder à présent à la présentation des sept modèles de la cité, à savoir la cité inspirée, la cité domestique, la cité civique (nous inverserons ainsi la présentation faite dans l'ouvrage de Boltanski et Thévenot, afin de détailler en premier les cités correspondant au trois pôles théoriques que nous avons dégagés dans une seconde partie, à savoir les organisations culturelles comme organisation relevant du monde artistique, de celui de la petite et moyenne organisation, et de celui du militantisme), la cité de l'opinion, la cité marchande, la cité industrielle en incluant enfin la cité par projet.

⁴³⁹ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 43

Synthèse sous-section 2-2

En synthèse de ce modèle de la cité nous pouvons donc reprendre les éléments suivants :

- Il existe un principe supérieur commun (P.S.C.) qui assure le bon fonctionnement de chaque cité et sa cohésion
- Des états de grandeur sont définis, à savoir état de grand et état de petit. L'accès à l'état de grand nécessitant un coût, un sacrifice afin de rechercher le bien commun pour la cité.
- Chaque individu peut changer d'état de grandeur et de justification.

Les axiomes à l'origine du modèle des cités sont les suivants :

Axiome 1 : principe de commune humanité des membres

Axiome 2 : principe de dissemblance

Axiome 3 : principe de commune dignité (puissance d'accès de chacun à tous les états)

Axiome 4 : les états sont ordonnés

Axiome 5 : présence d'une formule d'investissement qui permet l'accès à l'état de grand

Axiome 6 : existence d'un bien commun qui s'oppose à la jouissance égoïste et permet d'accéder à l'état de grand

Quatre hypothèses sont également formulées pour ce modèle :

H1 : Cette construction triviale reposant sur une forme d'équivalence entre les membres d'une cité d'appelle Eden

H2 : Il existe un modèle d'humanité à plusieurs états

H3 : Le modèle d'humanité est ordonné

H4 : Le bonheur, d'autant plus grand que l'on va vers les états supérieurs, profite à toute la cité, c'est un bien commun.

Nous venons d'indiquer quels étaient les principes, hypothèses et axiomes à l'origine du modèle des cités, nous allons donc à présent procéder à la description des chacune des sept cités définies par Boltanski et Thévenot en 1991, puis Boltanski et Chiapello en 1999.

2-3 – Description des différentes cités

Ce modèle des cités repose sur les quatre hypothèses et les six axiomes que nous avons décrits ci-dessus. Les sept cités décrites dans le modèle de l'économie des grandeurs exposent les formes politiques de la grandeur, à savoir le principe supérieur commun qui définit chaque cité, les principes de justice entre les hommes et de contraintes pour les choses, la nature du bien commun, ce qui fait l'état de grand et l'état de petit pour chacune d'entre elles.

Nous commencerons par définir la cité de l'inspiration, parce que ces conventions nous paraissent être relativement présentes dans notre objet de recherche, puis la cité domestique, dont nous retrouverons également maintes fois les formes d'accord au sein des petites organisations que nous serons amenées à observer et dans une troisième section nous aborderons la cité civique, également très représentée dans le cadre de la revendication des structures de musiques actuelles à se situer au sein d'une Economie Sociale et Solidaire. Ces trois cités reprennent les formes de légitimité et les principes dont nous avons tenté d'appréhender la construction historique dans notre seconde partie, chapitres 1, 2 et 3.

Puis nous examinerons les autres cités décrites par l'économie des grandeurs, afin de ne pas restreindre le prisme avec lequel nous observerons les structures de musiques actuelles dans le cadre de nos deux études de cas, permettant ainsi de faire émerger, si tel était le cas, d'autres formes de grandeur, de légitimité à l'œuvre dans ces organisations. Nous examinerons donc ensuite la cité de l'opinion, la cité industrielle, puis la cité marchande et la cité par projet.

2-3-1 La cité de l'inspiration

La cité inspirée est fondée sur les principes de la cité de de Dieu de Saint Augustin, lesquels définissent que « *la grâce est le vrai fondement de la cité de Dieu qui, seule, soustrait les hommes à l'éternel ministère de la cité terrestre (...)* », le principe de grâce est ce qui permet de détacher la grandeur inspirée des autres formes de grandeur qui sont dénoncées comme intérêts terrestres, dont la recherche conduit à la folie et à la discorde »⁴⁴⁰. Saint Augustin définit en effet la cité de Dieu, dans laquelle les membres fondent leur accord sur une acceptation totale de la grâce, en opposition à la cité terrestre. Si cette dernière cité recherche également la paix terrestre, la hiérarchie définie par Saint Augustin entre les deux cités dépend « *de la valeur de ce qui est aimé, et elle est d'autant meilleure que le peuple s'accorde sur des choses meilleures* »⁴⁴¹. La cité terrestre est en effet, au contraire de la cité de Dieu, traversée de conflits, luttes, guerres entraînant violence et morts. A l'inverse, la cité de Dieu repose sur le dépassement de la singularité des êtres, la charité, l'amour, en quelque sorte le don de soi, dont nous avons pu voir qu'il caractérise particulièrement le travail artistique. Boltanski et Thévenot reprenne d'ailleurs l'exemple de l'artiste pour caractériser cette cité de Dieu, invoquant également le fait que celle-ci se trouve, par essence, en tension entre la grandeur de renom et la grandeur marchande. En effet, même si les artistes doivent réaliser des compromis avec ces grandeurs, ces dernières ne sont pas le socle de leur propre grandeur ni de leur œuvre. La cité de Dieu contient donc le renoncement à soi pour les autres, le renoncement à la gloire, le détachement des formes de reconnaissances ou d'opinion.

2-3-2 La cité domestique

Nous présenterons le modèle de la cité domestique au travers de cinq caractéristiques que nous avons pu retenir de sa description par Boltanski et Thévenot. Tout d'abord nous verrons en quoi cette cité repose sur des liens hiérarchisés et de nature familiale, puis nous expliquerons en quoi elle est caractérisée par un lien au divin qui se traduit dans une figure souveraine ou une figure du père. Nous verrons ensuite quelles en sont les conditions pour celui qui est donc en charge de cette forme d'économie politique, notamment par les conditions de sacrifice que cela suppose, et les engagements réciproques que cela induit entre lui et ses « sujets ». Enfin il nous paraît important pour notre propos, dans le cadre de ces organisations culturelles qui se trouvent

⁴⁴⁰ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 110-112

⁴⁴¹ Boltanski L, Thévenot L, 1991, op.cit., p 109

fréquemment dans cette configuration, de comprendre en quoi les liens au sein de cette cité sont conditionnés à la fois par des serments prêtés et par un rapport particulier du politique au corps et à l'intimité.

La cité domestique : un lien familial et hiérarchique

Cette cité est avant tout caractérisée par la nature des liens qui existent entre les individus, à savoir des liens de nature familiale, non pas tant en termes de succession génétique, qu'en termes d'appartenance commune à un même territoire, une même maison, ces liens étant par ailleurs hiérarchisés par une pensée divine, et introduisant des rapports étroits de dépendance les uns par rapport aux autres. En effet cette dépendance n'est pas seulement du « souverain » ou de la figure paternelle vers les « sujets » mais également des sujets vers le souverain auquel il s'identifie, jusqu'à créer une personnalité imaginaire, et reproduire les formes de hiérarchisation entre eux et cette figure d'autorité, vis-à-vis de tout nouveau entrant dans la cité, lequel se verra systématiquement placé en bas de l'échelle de dépendance⁴⁴². » *Le lien entre les êtres est conçu comme une génération du lien familial : chacun est père pour ses subordonnés et entretient des relations filiales avec l'autorité(...) Mais l'analogie familiale fait moins référence ici aux liens du sang qu'à l'appartenance à une même maison, comme territoire dans lequel s'inscrit la relation de dépendance domestique* »⁴⁴³. Dans ce modèle donc connaître son rang et sa position c'est connaître sa grandeur.

Le souverain : une autorité et une légitimité issue du divin

Bossuet précise dans la description de cette cité qu'elle vise à « dériver les liens légitimes d'une exégèse des textes sacrés ». Il s'agit à l'époque de légitimer effectivement les principes du royaume de France, bien que Bossuet ne défende pas particulièrement l'idée de « sang royal ». Les textes anciens, notamment l'ancien testament s'appuient largement sur cette notion de domesticité des liens. Les principes politiques sont donc directement extraits des écritures saintes. Dans ce cadre le roi « occupe dans le royaume la même position que Dieu dans l'univers » (Boltanski et Thévenot, 1991, p 117), il en a reçu la légitimité politique, l'état étant

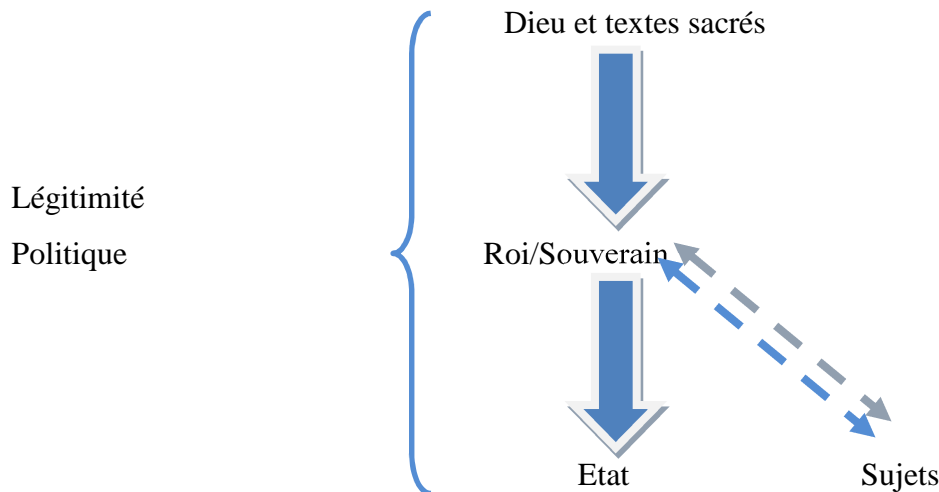
⁴⁴² Boltanski et Thévenot mobilisent à ce sujet les écrits de La Bruyère et de Tocqueville (1981, p 224), sur le double rapport de dépendance entre serviteur et maître.

⁴⁴³ Boltanski et Thévenot, 1991, op. cit, p 116

par voie de conséquence compris dans la personne du roi (De Cive, Hobbes, in Boltanski, Thévenot, 1991, p 117).

Nous pouvons schématiser cette économie politique de la façon suivante :

Figure 33 : La légitimité du souverain



Dans ce cadre de relations, le souverain est le « *ministre de Dieu, dépositaire du serment, et garant de la subordination de la cité, subordination qui fait le lien entre les êtres ordonnés dans l'Etat (...), les descendants étant subordonnés aux ascendants (...). Nous nous devons donc aimer les uns les autres, parce que nous devons aimer ensemble le même Dieu, qui est notre père commun, et son unité est notre lien. (...) La soumission à un seul permet de régler les passions entre les hommes, lesquelles les divisent* »⁴⁴⁴. La cohésion sociale repose donc sur l'engagement vis-à-vis de lois divines, et de leur représentant, être supérieur qui en garantit le respect. L'obtention de ce respect est d'ailleurs un des engagements qui vaut pour le souverain, parmi d'autres que nous allons à présent exposer.

Engagements du souverain et sacrifices

Si les individus de cette cité doivent obéissance, respect, secours, dépendance, le souverain se doit, de son côté, de protéger ses sujets, d'être bon, de faire régner la justice, de leur apporter les

⁴⁴⁴ Boltanski et Thévenot, 1991, op.cit, p 121

soins et de garantir leur défense. Dans ces échanges on doit retrouver « *d'amples circulations de générosités nécessaires, et la division des tâches est conçue sur le mode de l'entraide au sein de l'unité domestique* »⁴⁴⁵.

Ces engagements de la figure souveraine le contraignent à une forme de solitude et supposent un « oubli de soi », un « don de soi » vis-à-vis de la communauté. Il « *n'est pas né pour lui-même, il est un bien public donné à tous* »⁴⁴⁶. Et c'est bien parce qu'il sacrifie sa propre personne à la communauté de tous, que le souverain se distingue du tyran, lequel ne recherche dans l'exercice du pouvoir que l'assouvissement d'intérêts personnels. En retour de ce don, le roi reçoit gratitude et amour de ses sujets. Où l'on voit donc très bien comment engagements, dimensions sacrificielles et affectives sont intrinsèquement liées au modèle de la cité domestique. La dévotion du roi au travers de sa personne à la réalisation du bien commun va jusqu'à justifier la « magnificence », les dépenses somptueuses étant à interpréter comme des dépenses de « splendeur et de dignité », parce que, par nature, le souverain est au-dessus des médisances et que l'ensemble de ses actions ne peut que répondre à cette recherche du bien commun, « *que le roi soit bon ou méchant, le peuple se doit de le servir* »⁴⁴⁷. En revanche les pratiques d'innovation sont totalement rejetées de ce modèle, en ce qu'elles introduisent une perturbation de la nature des liens entre les individus et portent en elles une potentielle remise en cause de ce qui le constitue, à savoir les principes de domesticité, de dépendance et de hiérarchisation divine.

De l'importance du serment dans le modèle de la cité

Dans un modèle qui fonde ses relations à la fois sur l'observation de lois divines, sur un principe de soumission à des êtres supérieurs ayant reçu délégation de l'autorité par Dieu, et où le principe de protection vaut pour principe de hiérarchisation des êtres entre eux, il est nécessaire que les engagements des uns vis-à-vis des autres se fassent au travers de serments, lesquels n'ont de valeurs que s'ils sont formulés devant un être supérieur qui a vocation à en faire garantir le respect, et pour lequel il y a accord pour lui conférer cette autorité. Ainsi « *toute soumission à une divinité, même illusoire, a pour vertu d'affermir les lois. (...). Il n'est pas absolument nécessaire qu'on jure par le Dieu véritable. Il suffit que chacun jure par le Dieu qu'il reconnaît* »⁴⁴⁸.

⁴⁴⁵ Duboy, 1973, in Boltanski et Thévenot 1991, p 123

⁴⁴⁶ Boltanski et Thévenot, 1991, op.cit, p 123

⁴⁴⁷ Boltanski et Thévenot, 1991, op.cit, p 122

⁴⁴⁸ Bossuet, 1967, p 215 in Boltanski et Thévenot, 1991, op.cit., p 120.

L'imbrication de l'intime et de l'Etat.

Si le serment a vocation, par sa nature publique, à caractériser et renforcer les liens de dépendances domestiques, il est un autre mécanisme très intime au contraire, qui caractérise quant à lui à la fois le caractère indissociable de l'Etat et du corps du souverain, mais aussi la confusion inévitable entre la sphère publique des sujets et leur engagement très personnel. En effet pour ce qui est du second mécanisme, nous avons pu souligner déjà la dimension très largement affective de la relation au souverain, les sujets lui devant « amour et gratitude », au-delà même de la simple obéissance. Il ne s'agit donc pas seulement de se soumettre, mais d'y engager toute sa personne, son corps et ses pensées, son affect et sa fidélité. « *La personnalisation de la relation entre le roi et le peuple ne permet pas de distinguer entre les affaires de famille et les affaires d'Etat, entre le conflit conjugal et la chose publique* »⁴⁴⁹. En cela la cité domestique pourrait être caractérisée par une implication psychologique ou affective très forte au sein du collectif, à ceci près qu'il faut lui juxtaposer un lien de subordination et de soumission volontaire par rapport à une figure. D'ailleurs « *l'activité politique ne peut s'exercer que dans la proximité physique du Prince* »⁴⁵⁰

Mais il n'est pas que le collectif des sujets pour s'engager de cette façon. Le roi lui-même, dont le pouvoir et la légitimité sont par nature définis au travers d'une « délégation divine », incarne donc au travers de son corps la figure même de l'Etat. « *Le corps politique est incorporé dans la personne du Prince* »⁴⁵¹

2-3-3 La cité civique

Si la cité domestique a pour caractéristiques de concevoir des liens hiérarchisés entre des individus en fonction du rang de ces derniers dans la « famille », et de considérer comme « grand », ayant figure d'autorité, un souverain qui détiendrait sa légitimité d'une délégation divine, il en est tout autrement dans la cité civique. Cette cité est décrite à partir des principes du Contrat Social de Rousseau. Nous allons aborder les éléments qui nous semblent la définir, à savoir la « désincarnation » de la figure souveraine, la possibilité pour chacun de se placer dans un second état, lequel privilégie la volonté générale par rapport à la volonté de tous, et pour ce faire, le principe de vertu qui guide ces comportements visant au bien commun. Dans cette cité le

⁴⁴⁹ Farge et Foucault, (1982), in Boltanski et Thévenot, (1991), op.cit, p 123

⁴⁵⁰ Boltanski et Thévenot, (1991), op.cit, p 123

⁴⁵¹ Walzer, (1974), p 27, in Boltanski et Thévenot, (1991), op.cit, p 123

rapport au politique y est également décrit au travers des trois postures possibles des individus, postures que nous reprendrons, pour indiquer enfin comment des tensions peuvent apparaître entre ces trois états, et comment l'épreuve de grandeur doit permettre de les réduire.

L'état de grand dans la cité civique : un souverain désincarné.

Au sein de la cité civique le souverain n'est plus le représentant d'un ordre divin. Bien au contraire il est la résultante à la fois de son propre désintéret pour sa cause particulière mais surtout le fruit d'une volonté collective de se choisir un représentant digne de confiance, et garant de la défense du bien commun. « *Ce souverain est désormais désincarné. Le souverain de la cité civique est réalisé par la convergence des volontés humaines quand les citoyens renoncent à leur singularité et se détachent de leurs intérêts particuliers pour ne regarder que le bien commun* »⁴⁵². Partant de ce principe l'autorité de ce roi n'est plus de lignée divine, elle est « *incarnée par la loi* ». (ibid, p 142). Il est un citoyen au même titre que les autres, capable de « *vertus et de vices, de grandeurs et de petitesse* » (ibid, p 138). En cela la cité civique propose un autre choix de relations hiérarchiques, basé sur la volonté générale et non le lien du sang ou le droit divin, effaçant par là-même les liens de dépendances personnelles issues de rapports hiérarchiques considérés comme naturels et d'ordre familial au sens large, c'est-à-dire tel que représentant l'ordre au sein d'une même « maison ».

Si la disparition de ces liens de dépendance est donc une condition indispensable pour Rousseau à la capacité de contribution à l'expression de cette volonté générale, elle ne saurait pour autant être une condition suffisante. En effet les individus peuvent collectivement être « déliés » de ces liens de dépendance hiérarchique, mais ils peuvent pour autant, à titre individuel, retomber dans une autre forme de dépendance, notamment à une recherche de l'opinion des autres, de reconnaissance, visant à nourrir amour propre et intérêts particuliers de l'individu. Auquel cas Rousseau considère que les conditions ne sont pas davantage réunies que dans le modèle domestique, pour pouvoir se défaire de ses enjeux personnels et contribuer à la recherche du bien commun.

⁴⁵² Boltanski et Thévenot, 1991, op.cit, p 138

De la capacité de chacun à atteindre un second état...ou de l'importance de la volonté générale

Pour autant, et même si à titre individuel certains peuvent être tentés par les formes de grandeur d'une cité de l'opinion, Rousseau précise bien que chaque individu est en capacité d'atteindre ce qu'il nomme un « second état ». Le premier état décrit le premier niveau de réunion de personnes, mais qui ne constitue encore qu'une « *sommation de particuliers définis par des appartenances et des intérêts multiples, et plongés dans des rapports antagonistes* » (ibid, p140). A l'inverse le second état est obtenu lorsque ces particuliers quittent leur attachement à leurs intérêts personnels (*état égoïste et misérable*) pour converger vers l'intérêt de tous et le bien commun. C'est à ce niveau que l'on parvient donc à la notion de volonté générale, c'est-à-dire celle qui ne regarde que l'intérêt commun, défini par ces mêmes individus, mais en état « général », c'est-à-dire en tant que citoyen et non plus simple individu. « *Le corps politique ainsi obtenu est plus que la somme de ces unités (volontés individuelles). Il est d'une autre nature* »⁴⁵³. Cette volonté générale se distingue de la « volonté de tous », laquelle est oppressive en ce qu'elle n'est à nouveau que l'expression de la somme des intérêts privés. « *La volonté générale peut s'exprimer par le suffrage universel à condition que les personnes soient libérées des liens de dépendance et des chaînes hiérarchiques qui peuvent entraver ou orienter la libre expression de leur choix politique* »⁴⁵⁴.

La vertu comme garant de la sincérité de l'engagement

S'il faut donc pour s'engager être libéré des liens de dépendance, il faut également pouvoir garantir la sincérité de l'engagement dans les relations collectives, en ce que cet engagement ne doit pas d'abord servir des intérêts privés. Toute la difficulté réside dans la preuve, c'est-à-dire l'épreuve par laquelle il sera possible d'établir pour chacun s'il poursuit plutôt ses passions et intérêts particuliers, ou s'il est réellement engagé dans une volonté générale.

A cela plusieurs réponses. La première définit la vertu comme l'un des gages de cette sincérité. Elle répond aux éléments suivants :

⁴⁵³ Boltanski et Thévenot, 1991, op.cit, p 138Halbwachs, 1943, p 95, in Boltanski et Thévenot, 1991, op.cit, p 142

⁴⁵⁴ Jetté C. (2001), «Une interprétation de l'économie des grandeurs . Cité par projets : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme », Cahiers du Crises, mai 2001,p 14

- Tout d'abord elle est « *un principe d'équilibre qui permet d'assurer la réciprocité des pratiques* » (ibid, p 143), répondant en cela à ce que Rousseau nomme le principe de « *mutualité* »
- Cette vertu est également « *le zèle avec lequel ils font le sacrifice de ce qui les distingue sous le rapport des autres grandeurs qualifiées de personnelles* » (ibid, p 143)
- Elle précise la grandeur : sont « *grands non pas ceux qui se distinguent par le talent, mais par la vertu (...). Les distinctions acquises par le mérite civique s'attachent aux personnes en tant qu'elles servent des causes qui les dépassent (...). Les rapports entre les gens sont méritoires lorsqu'ils se mettent en place dans des dispositifs qui les désingularisent* ». (ibid, p 143).

La seconde réponse à cette nécessaire preuve de l'authenticité des engagements se trouve dans le fait de mettre à l'épreuve non pas tant les faits (car ils peuvent être trompeurs et factices selon Rousseau), mais bien plutôt de déceler les intentions cachées ou inavouées des individus. La gréalisation de cette épreuve dépend donc aussi de certaines « *capacités cognitives et critiques de la part de ceux qui exercent le gouvernement* » (ibid, p 146) et sont en charge de cette épreuve, ce qui n'est pas toujours donné.

Un troisième axe consiste à réunir les conditions de ce que Rousseau nomme la « *balance ou compensation* », à savoir le fait que l'établissement et la stabilité de ce corps politique, via la volonté générale, se fait en respect « *d'un principe d'économie, qui doit équilibrer les pertes et les gains de cette association* » (ibid, p 142)

A défaut de pouvoir constater des faits de sacrifices, l'élévation au-dessus des intérêts privés, compensation des renoncements par présence d'une balance collective (notamment l'élévation de l'âme par renoncement à ses désirs singuliers), « *l'association peut n'être qu'un marché de dupes, un stratagème par lequel les fourbes s'assurent la coopération des êtres vertueux et naïfs* » (ibid, p 146)

Des divers états possibles : particulier, citoyen, magistrat

La participation à la cité civique peut être de différents niveaux, chacun ayant la possibilité d'être présent au travers de ces états, lesquels sont : l'état de particulier, celui de citoyen, celui de magistrat.

Le particulier, ou « homme concret » peut agir dans l'objectif de la défense de ses intérêts privés. Il peut aussi, l'un n'excluant pas l'autre, sur certains sujets, s'exprimer en tant que citoyen, lorsqu'il présente la volonté de passer outre ses enjeux personnels pour se situer du côté de l'intérêt général. Enfin dans le contrat social l'état de magistrat, c'est-à-dire celui qui participe pleinement au gouvernement de la cité, est également accessible à tous. Cependant la particularité du magistrat est qu'il va donc se situer au sein d'un collectif « souverain », lequel porte une identité spécifique.

Deux questions majeures se posent alors : d'une part comment garantir qu'au sein de ce corps « magistrat », des volontés particulières ne s'expriment pas qui auraient pour conséquence d'aller à l'encontre des objectifs collectifs ? D'autre part comment garantir que ce « corps magistrat » dans son entier fonctionne bien toujours dans l'intérêt général ?

Doté d'une volonté propre, la réponse à l'authenticité collective du corps magistrat passe par la réponse aux inévitables tensions entre le local et le général. Rousseau relève en effet qu'au sein d'un gouvernement les positions en présence seraient plutôt dans l'ordre « particulier- magistrat- citoyen », soit l'ordre inverse à ce que peut attendre un fonctionnement civique. Ainsi ces gouvernements porteraient-ils en eux ce qu'il nomme « une pente à dégénérer », qui ne peut qu'être freinée, mais dont on ne peut effacer les effets. Dans ce contexte la grandeur consistera à montrer l'authenticité de la conscience des actes des dirigeants par rapport à l'intérêt général. Elle se présente « *sous la forme d'une qualité de la conscience, d'une authenticité de for intérieur, faiblement objectivée et qui, ne se livrant pas immédiatement au jugement des autres par des signes extérieurs facilement identifiables, peut faire l'objet d'une tromperie* » (ibid, p 146)

En raison même de cette suspicion intrinsèque au fonctionnement de la cité civique, de la méfiance nécessaire à l'égard de toute ressemblance à un modèle domestique qui ferait obstacle à l'expression de la volonté générale, il apparaît légitime que les dirigeants aient à rendre compte publiquement de leurs actes.

2-3-4 La cité de l'opinion

Pour autant, si ces gouvernants se retrouvent en position de légitime publicité publique de leurs faits et gestes politiques, alors une autre relation de dépendance, celle de la soumission à la grandeur de l'opinion, devient possible. Ce sont ces principes régissant la cité de l'opinion que nous allons à présent présenter. Nous poserons tout d'abord comment cette cité est liée à l'idée du nombre des opinions s'exprimant, pour expliquer ensuite le lien entre cette dimension quantitative des opinions et la notion d'honneur qui trouvera l'expression de sa puissance dans la démultiplication des opinions. Par ailleurs ces opinions sont l'expression de « signes » d'honneur dont nous préciserons le caractère intrinsèquement arbitraire. Nous verrons dans un quatrième temps que la grandeur d'opinion n'est donc en aucun cas liée à l'« opinion de l'estime de soi » qu'a un individu sur lui. Enfin nous indiquerons quels conflits cette cité de l'opinion entretient particulièrement avec les cités domestiques, inspirées et marchandes.

De la grandeur d'une personne comme reflet du nombre d'opinions à son sujet

Dans la cité de l'opinion la grandeur d'une personne est dépendante à la fois de l'opinion des autres à son sujet, et du nombre de ces opinions. « *La cité de l'opinion ne dépendant que du nombre de personnes qui accordent leur crédit est, par la vertu de cette forme d'équivalence, abstraite de toute dépendance personnelle (...) Les plus grandes (personnes) étant celles auxquelles le plus grand nombre attribue des signes d'honneur* » (ibid, p 128). La grandeur se mesure donc au niveau de visibilité des individus, visibilité liée à leurs fonctions, renommée, actions, fortune....

Du renom à la puissance....

A cette visibilité Hobbes (auteur de l'ouvrage « Léviathan » sur lequel se base cette cité de l'opinion) associe indéfectiblement la notion de puissance. Pour lui, être honorable c'est, « *être honoré, aimé ou craint d'un grand nombre. (...) Le plus grand des pouvoirs humains est celui qui est composé des pouvoirs du plus grand nombre possible d'hommes, unis par le consentement en une seule personne naturelle ou civile. (...). Avoir des serviteurs est donc un pouvoir, avoir des amis est un pouvoir (...) la réputation de posséder un pouvoir est un pouvoir* ». (Hobbes, 1971, pp81-82, in Boltanski et Thévenot, 1991, op.cit., p 128-129).

De l'arbitraire des signes

Si amour et haine sont l'expression d'une opinion à l'égard d'un individu, dans ce modèle de la cité il importe peu que ces sentiments ou « signes » soient un « honneur véritable » à l'égard de cette personne ou un simple « signe » d'honneur. En effet ce qui importe n'est pas tant la nature exacte de ce qui est exprimé, que ce que la personne destinataire considère comme étant un véritable signe, ou comme ce que la coutume va établir comme un signe d'honneur. Ces signes d'honneur ont donc un caractère arbitraire et subjectif, reflet soit de l'attente individuelle de celui à qui ils sont destinés, soit de l'attente collective exprimée par la coutume. *« Dans la cité de l'opinion, la construction de la grandeur est liée à la constitution de signes conventionnels qui, condensant et manifestant la force engendrée par l'estime que les gens se portent, permettent de faire les équivalences entre les personnes et de calculer leur valeur. (...) La définition nominaliste de l'arbitraire des signes, développée dans « The Elements of law » est indissociable du mode de constitution du souverain (...). Elle est donc formulée en terme de personnification de la personne, de personne artificielle et d'auteur, mettant l'accent sur l'arbitraire de l'acteur qui ne tient sa force que de l'autorisation des contractants ».* (ibid, p 127).

Ce qui s'exprime dans cette conception de l'arbitraire des signes, c'est la théorie de la personne développée par Hobbes, et qui définit les relations entre les personnes naturelles (celles dont la grandeur s'exprime par l'octroi de signes d'honneur) et la personne fictive, l'image du souverain, cette dernière étant par construction associée à un « acteur » qui exprimerait les signes (paroles ou actes) d'un auteur. Dans cette acceptation l'auteur est évidemment le peuple, multitude de sujets qui s'exprime par son souverain, celui-ci en étant l'acteur, à savoir la personne fictive dans laquelle l'auteur finit par s'identifier complètement. Cette approche de la personne fictive est particulièrement intéressante, en ce qu'elle précise un double mouvement. A la fois les signes de renommée d'une personne sont liés à ces attributs très personnels que nous avons définis plus haut, mais en même temps, cette personne prend une dimension « fictive », en ce que la puissance dont elle est dotée n'est que la résultante de l'opinion d'un grand nombre, lesquels s'expriment et s'identifient dans cette personne qu'ils dotent de pouvoirs que eux-mêmes reconnaissent.

Grandeur d'opinion et estime de soi ?

Cette conception de l'attribution d'un renom et d'une puissance par l'intermédiaire de signes arbitraires, a pour corolaire la déconnection de la grandeur d'opinion avec l'estime qu'une

personne a d'elle-même. « *La grandeur d'une personne étant établie par l'opinion des autres, elle est indépendante de l'estime que la personne a d'elle-même* » (ibid, p 129). Si donc un conflit survient entre l'estime de soi et les opinions exprimées, cela ne peut s'expliquer selon ces principes, que par un défaut de sur-estimation ou sur-valorisation de soi par la personne en question. La conscience privée est ainsi ramenée à « une opinion privée », dont le caractère minoritaire ne peut l'emporter sur la majorité des autres opinions exprimées. Le litige entre for intérieur et opinion ne peut donc pas exister. « *La conscience n'est rien d'autre qu'une conviction subjective, l'opinion d'un particulier* » (Koselleck, 1979, p 23, in ibid, p 132).

Les tensions et ambiguïtés entre cité d'opinion et autres cités.

Puisque la grandeur est définie par le nombre d'opinions s'exprimant à l'égard d'une personne, alors l'épreuve de définition de la grandeur est plus particulièrement dépendante des grandeurs des individus exprimant ces opinions. Si ces derniers définissent comme grandeur des liens hiérarchiques domestiques, ou encore une valorisation liée à la possession de biens rares et recherchés, de contrats passés, ou bien à la fidélité d'engagements relevant de la volonté générale, alors ces grandeurs domestiques, marchandes ou civiques viendront faire obstacle à la réalisation de l'épreuve de grandeur d'opinion. En effet ce n'est pas tant d'apporter honneur, crédit à une personne « fictive » qui importera à ces individus relevant d'autres grandeurs, que de tenir leurs engagements, leurs rangs, ou de ne pas rompre des relations contractuelles.

La cité inspirée se trouve elle aussi particulièrement en tension avec la cité de l'opinion. En effet, par nature la grandeur inspirée relève du principe de grâce divine, et elle s'exprime donc par essence en dehors de toute considération extérieure ni tentative d'influence de quelque sorte que ce soit. Elle existe pour elle-même, sans soumission à l'opinion de tiers. « *Il a été couramment enseigné –écrit Hobbes- que la foi et la sainteté ne sauraient être atteintes par l'étude et la raison, mais par une inspiration, une grâce infuse, d'ordre surnaturel. (...). C'est la manifestation publique d'une conduite dictée par le for intérieur et par la croyance, aveugle à l'opinion des autres, dans une vérité inspirée contenue en soi seul, qui est la marque de la folie, assimilable à un trouble de la grandeur dont les limites ne sont plus connues : « un autre défaut de l'esprit, défaut majeur, est ce que les hommes appellent Folie ; il apparaît que ce n'est pas autre chose que quelque imagination qui prédomine sur tous les autres, que nous n'avons de passion que d'elle* ». (ibid, p 132).

Dans ces propos de Hobbes, rapportés par Boltanski et Thévenot, la grandeur inspirée passe peu à peu de la « grâce infuse », à une forme de folie. Sur la base de ce glissement il apparait donc possible de déterminer que cette tension entre cité d'opinion et cité inspirée est de nature ambiguë, dans la mesure où finalement, bien que se revendiquant de la vérité inspirée, et en passant par le reniement de la dimension politique du projet inspiré, des tentatives sont faites de rallier le maximum de personnes à cette grandeur, de vouloir avoir raison, au-delà de la raison, et donc dans une forme détournée, cette cité inspirée peut contenir en elle des relations étroites avec la grandeur d'opinion : *« le refus de reconnaître la dimension politique de l'inspiration, rejetée dans l'arbitraire du subjectif, et l'intention de dévoiler, sous l'invocation des certitudes de for intérieur, la puissance des passions et des appétits partisans (...) permet d'établir l'équivalence de la grandeur et de la renommée, sans que la révélation des pouvoirs de l'opinion prenne une forme critique. »* (ibid, pp 132-133)

2-3-5 La cité industrielle

Les principes de la cité industrielle sont issus de l'ouvrage « Le système industriel » de St Simon (1760-1825). Ils sont très éloignés de ceux de la cité de l'opinion que nous venons de décrire. En effet si cette dernière détermine l'état de grandeur en fonction du nombre des opinions exprimées à l'égard d'un particulier, la cité industrielle rejette l'idée même d'opinion, pour ne baser son fonctionnement que sur les principes d'objectivité et de factualité. C'est bien cette première caractéristique que nous décrivons dans un premier temps. Puis nous indiquerons en quoi cette cité industrielle, s'oppose très vivement à la cité civique. Dans un troisième temps nous préciserons ce que sont les états de grand et de petit dans cette cité, ainsi que ce qui établit son principe supérieur commun.

La cité industrielle ou le règne de la science et de l'objectivité

Saint Simon établit très clairement une frontière entre les approches relevant du réel et du non-réel. La cité industrielle est celle des cités qui observe et comprend le monde avec objectivité, au travers de démarches scientifiques « positives ». Elle est *« fondée dans l'objectivité des choses (et de ce fait) un système social est un fait ou il n'est rien. On ne crée pas un système d'organisation sociale, on perçoit le nouvel enchaînement d'idées et d'intérêts qui s'est formé, et on le montre, voilà tout »*. (ibid, p 153). Il s'appuiera donc sur des travaux d'anatomie et de physiologie pour fonder ce qu'il nommera la « physiologie sociale des corps organisés ». Il

développe alors la métaphore de la société comme machine organisée, dont chaque organe répond à des fonctions différentes, opposant en cela strictement cette vision à celle de l' *»arbitraire des volontés individuelles «*. (ibid, p 152). De ce fait il rejette fermement les écrits de Rousseau, et en général les principes de l'économie politique, ou ceux des législateurs, pour affirmer : *»l'économie politique, la législation, la morale publique et tout ce qui constitue l'administration des intérêts généraux de la société, ne sont qu'une collection de règles hygiéniques. Le garant d'une constitution solide et durable, entendue comme la bonne constitution d'un être vivant, se trouve dans la marche naturelle des choses «* (ibid, p 152).

De la critique de la cité civique par la cité industrielle

Au-delà donc du principe fondateur d'objectivité que pose la cité industrielle, elle s'oppose radicalement à toute autre vision que celle ancrée sur le réel. En cela Saint Simon va même jusqu'à décrier les principes de la cité civique comme relevant de la métaphysique et du légiste, les qualifiant de *« faiseurs de phrases , sujets à prendre la forme pour le fond et les mots pour les choses, plus préoccupés par les principes que par les faits »* (ibid, p 153), auteurs *« d'une demi-théorie »*, par opposition à la vision de la cité qu'offrent savants et industriels. Il importe surtout que la vision du corps social soit pour lui issue d'une démarche scientifique, dépouillée des *« volontés, habitudes, croyances »* (ibid, p 151). Il propose pour cela de passer d'une *« morale céleste à une morale terrestre »*, et c'est sur deux principes essentiellement qu'il se distingue des grandeurs civiques : le principe d'utilité et le principe de réalité.

L'utilité est en effet pour la cité industrielle ce qui est à l'origine des degrés de grandeur. Cette utilité, qui était définie par Rousseau comme la conformité aux intérêts de l'Etat, et donc comme vertu, répond pour Saint-Simon aux enjeux de satisfaction des besoins et constitue à ce titre le Principe Supérieur Commun. Par voie de conséquence, la *« matière du gouvernement doit être strictement limitée à la gestion du travail et de la production »* (ibid, p 154). Ainsi donc là où Rousseau déplore dans la société *« (l'omni-présence de) physiciens, géomètres, chimistes, astronomes, poètes musiciens, peintres, mais nous n'avons plus de citoyens »*, Saint Simon qualifie *« les industries, les physiciens, les chimistes, les physiologistes, de « véritables organes du sens commun ou de l'intérêt commun »* (ibid, p 154).

Le principe de réalité est donc également une opposition fondamentale au modèle civique. Critiquant les discours de valeurs et de morale, Saint-Simon revendique cette primauté de la

réalité pour expliquer que « *Ce ne sont pas les principes mais la « force des choses » qui contraint les cultivateurs, négociants et fabricants à mener de front la combinaison de l'intérêt général par rapport aux intérêts particuliers* » (ibid, p 155). Ainsi donc la construction sociale n'est pas posée à priori, elle est la résultante des tensions entre enjeux collectifs et individuels, dans un cadre de contraintes objectives données. La société est selon cette acceptation un état en devenir, une construction à observer, et non un modèle posé idéologiquement.

De la capacité en administration et de la règle comptable.

La cité industrielle étant une cité en devenir, il en découle qu' « *en l'état actuel des lumières ce n'est pas d'être gouvernée dont la nation a besoin, c'est d'être administrée* » (ibid, p 155). Par conséquent la capacité en administration, acquise au travers d'études en la matière, détermine l'état de grand. Est grand celui qui « *découvre et coordonne la culture, le commerce, la fabrication* » (ibid, p 155), la première capacité politique devenant la capacité en administration. Par défaut sera défini comme état de petit celui dont la sphère d'influence ne dépasse pas la sphère domestique.

Logiquement, puisque l'administration devient le degré de grandeur, tous les outils favorisant cette administration sont considérés comme fondamentaux. Il en est donc ainsi de la règle comptable du budget : « *l'argent est au corps politique ce que le sang est au corps humain. La loi de finances est la loi générale, elle est celle dont toutes les autres dérivent ou doivent dériver* » (ibid, p 155).

Nous mesurons ici au travers de ces principes de la cité industrielle en quoi elle est particulièrement en tensions avec le monde civique, monde qui sera très représenté au sein des organisations culturelles que nous observerons. Pour autant la problématique des groupements d'employeurs introduisant les notions d'administration de façon plus visible et plus rigoureuse, obligeant aussi à une clarification des règles comptables, posant le principe même du recours à des compétences expertes, heurte de plein fouet les principes de citoyenneté et d'affirmation politique posés par la cité civique.

La dernière cité développée par Boltanski et Thévenot, la cité marchande, sera également l'objet de fortes tensions notamment aussi avec les revendications de la cité inspirée. Nous allons à présent décrire les principes de cette cité marchande.

2-3-6 La cité marchande

Les principes de la cité marchande sont extraits de deux ouvrages d'Adam Smith qui sont la « Richesse des nations » et la « Théorie des sentiments moraux ». Les caractéristiques de cette cité reposent sur la possession des biens rares et la détermination des ordres de grandeur en fonction des différences de richesses entre les individus.

Il peut paraître à priori incongru d'édicter ces principes comme fondateurs d'une cité, dans la mesure où le modèle des cités de Boltanski et Thévenot vise à repérer différents principes supérieurs communs, mais qui ont tous pour visée d'atteindre le bien commun, celui-ci étant entendu dans sa dimension collective. Or la modèle marchand repose quant à lui sur l'individualisme, postulant même que la concurrence entre les individus, la recherche de l'optimisation des intérêts privés, serait à l'origine de l'accroissement global des richesses au niveau d'une société. C'est donc justement sur la base de cet argument que Boltanski et Thévenot estiment pertinent d'organiser ces principes et jugements au sein d'une cité, laquelle, si l'on en croit les écrits de Smith, bien que n'empruntant pas du tout des chemins analogues aux autres cités, en ce qu'elle semble exacerber les écarts et tensions entre les individus, a pour autant l'objectif de développer la richesse globale de cette cité, et donc son bien commun.

L'ouvrage de Boltanski et Thévenot prend donc cette cité comme modèle pour tester les différents axiomes constitutifs d'une cité, sûrement parce que la démonstration n'en paraissait pas facilitée de premier abord.

Ainsi en ce qui concerne l'axiome 1 (a1), qui est celui de la commune humanité, la cité marchande y répond car aucun être humain ne peut y être échangé contre des biens, et selon une forme d'équivalence fondamentale entre les êtres, basée sur le mérite dans cette cité, chacun y est équivalent à tout autre.

Pour ce qui est du second axiome qui définit les différents états, la cité marchande retient l'écart de richesses comme principe distinctif. Sera donc grand celui qui possède davantage de richesses, étant entendu que les travaux de Smith rejoignent l'axiome 3, à savoir que la possibilité de s'enrichir est également distribuée, ouverte à tous, répondant ainsi à cet axiome de commune dignité.

Par voie de conséquence les états sont donc bien ordonnés selon le degré de richesses possédées (axiome 4 sur l'ordre des états), et la formule d'investissement (axiome 5) pour accéder à cette richesse, l'accès à cette richesse n'étant pas un sacrifice personnel, mais un « coût d'opportunisme », correspond au fait d'être en permanence à l'affût d'affaires : « *le coût attaché à cette grandeur est le coût de l'opportunisme qui suppose d'être toujours en affaires, à l'affût d'une occasion, sans jamais se reposer sur des traditions, des attachements personnels, des règles, des projets, etc,* » (ibid, p 103). Enfin l'axiome 6 qui est celui de la recherche du bien commun est également présent dans cette cité car Adam Smith définit que la « *richesse des riches profite à tous* », et que ce bien commun « *passé par une mise en évidence de l'harmonie d'une distribution pourtant inégale des états de grandeur, qui résulte de la concurrence des appétits réglés par l'accès aux biens rares (la main invisible). Ce sont les riches qui, par les affaires qu'ils réalisent, entretiennent la concurrence sur un marché. C'est en ce sens que le luxe profite à tous, et non pas par l'industrie qu'il ferait vivre* » (ibid, p 103).

Des principales tensions de cette cité marchande avec les autres, nous pouvons relever qu'elle s'avère incompatible avec la cité industrielle que nous avons évoquée ci-dessus. Autant cette dernière par exemple peut trouver un développement dans ces régimes collectivistes, autant la cité marchande, dont un des principes repose sur la prédominance de l'individualisme, ne le pourrait pas. De même elle se trouve en confrontation avec la cité civique, qui repose, elle, sur la volonté générale, l'abandon des intérêts personnels au profit des intérêts de l'Etat, ce qui heurte de plein fouet le principe de distinction des états en fonction des richesses de chacun, celles-ci étant le fruit d'une concurrence nécessaire et efficace entre les individus de cette cité.

De la description des cités précédentes nous avons donc pu extraire les fondements, ainsi que repérer quelques-unes des tensions qui peuvent apparaître entre ces cités. La cité inspirée, la cité domestique et la cité civique sont parmi celles qui seront probablement les plus souvent invoquées au sein des structures musicales actuelles interrogées. Nous y retrouvons en effet des éléments que nous avons pu repérer dans les approches théoriques relatives au monde artistique, au monde militant, et aux organisations de petite taille que sont les P.M.O. (petites et moyennes organisations). Cependant le modèle des grandeurs présente l'avantage d'offrir une grille de décryptage opérationnelle, qui est celle des mondes, auquel nous recourons pour comprendre à la fois les logiques en présence et les tensions qui peuvent apparaître quand il s'agit de faire coopérer différentes structures et différents acteurs dans le cadre d'un groupement d'employeurs. Cependant aux trois cités complémentaires que nous avons également décrites –civique, opinion

et marchande-, s'ajoute encore une dernière cité qui fut l'objet de l'ouvrage de 1999 de Boltanski et Eve Chiapello, à savoir « le nouvel esprit du capitalisme ». Il s'agit de la cité par projet que nous allons à présent exposer. Bien que ultérieure aux travaux des grandeurs, il nous paraît indispensable de la prendre en compte car elle peut potentiellement tout à fait correspondre aux logiques du mode projet, particulièrement fréquent dans le monde artistique.

2-3-7 La cité par projet

Cette cité par projet ou monde connexionniste, apparaît selon les auteurs à la suite de deux périodes précises du capitalisme, le premier couvrant la fin du 19^{ème} siècle jusqu'à 1930, la seconde allant des années 30 à 1960. Si le premier esprit du capitalisme s'appuie sur une tradition familiale de l'organisation de la production, ainsi que sur des principes tayloriens, la seconde période apparaît dans un contexte de forte syndicalisation et de recherche de sécurité et de stabilité de l'emploi. Cette seconde période reposera davantage sur les grandeurs civiques que domestiques, avec le développement de grandes bureaucraties professionnelles et mécanistes. L'emploi y est rigide, la mobilité quasi-inexistante. La fin de ce second esprit du capitalisme sera marquée par un affaiblissement du syndicalisme, et par la montée d'une triple contestation des modes de gestion en présence. Contestations tout d'abord des ouvriers et techniciens qualifiés, qui protestent contre le travail parcellisé, monotone, répétitif. Contestations ensuite des cadres intermédiaires qui refusent un management plutôt autocratique dominant, laissant très peu de places à l'initiative et à la délégation. Contestations enfin des étudiants, dont le niveau général d'éducation s'accroît, et qui revendiquent dès lors la prise en compte des nouvelles compétences acquises.

Certaines catégories socio-professionnelles s'engagent donc vers une recherche d'autonomie, de polyvalence, d'individualisme, en réponse à ce que les auteurs nommeront la critique artiste du second esprit du capitalisme, et qui envisage ce capitalisme comme « *une source de désenchantement et d'oppression* »⁴⁵⁵.

A l'inverse se maintient tout de même une critique « sociale » (ibid, p 31) de ce capitalisme, comme source de misère, d'opportunisme et d'égoïsme, donc destructeur de liens sociaux, et qui vise au contraire à combattre ce capitalisme non par l'émergence d'un nouveau modèle, mais par

⁴⁵⁵ Jetté C. (2001), « Une interprétation de l'économie des grandeurs ». Cité par projets : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme », Cahiers du Crises, mai 2001, p 31

la sécurisation des statuts et la protection salariale au sein de cette organisation du travail. Cette critique sociale est notamment le fait d'ouvriers non qualifiés au sein des industries.

Les employeurs entendent donc cette recherche d'émancipation des formes hiérarchiques classiques, et ils vont proposer de nouvelles formes d'organisations du travail, plus souples, basées sur le principe du mode projet. « *Les projets sont des points de focalisation, vers lesquels les individus convergent le temps de réaliser leurs tâches ou leurs objectifs, puis ils retournent vers d'autres points de connexion de son réseau* »⁴⁵⁶. Ils vont ainsi « *reprendre le contrôle de la force de travail pour la donner au management* », (Boltanski et Chiapello, op.cit.p 270), favorisant ainsi une gestion basée sur le leadership et non l'autorité statutaire. C'est cette nouvelle période que les auteurs définissent comme le nouvel esprit du capitalisme.

Etant donné que deux formes de critique s'étaient exprimées (critique sociale et critique artiste) vis-à-vis du second esprit du capitalisme, l'avènement de cette nouvelle ère entraîne une dualisation du marché du travail. D'un côté les salariés qualifiés, les cadres et étudiants répondant favorablement à ces nouvelles injonctions de flexibilité, de polyvalence, y trouvant notamment autonomie et individualisation de leur rapport au travail. De l'autre côté ces salariés non qualifiés qui perdent la sécurité au travail et l'engagement sur le long terme.

Dans cette nouvelle configuration, et dans cette cité par projet, les épreuves définissant les états (Boltanski et Chiapello, op.cit.p 275) sont celles de la capacité d'autonomie de chacun, de la prise de responsabilités de la recherche de la performance individuelle. Dans ce monde connexionniste, les salariés deviennent des « *éléments atomisés connectés en réseau* » (Jetté C., 2001, op. cit. p 35), se devant d'être disponibles et adaptables afin de se mouvoir entre les différents projets.

Si cette cité par projet semble présentée comme inévitable par les écrits managériaux dont sont issus les principes du monde connexionniste, Boltanski et Chiapello précisent, quant à eux, qu'elle leur semble plutôt être le fruit à la fois d'une réflexion et d'une forte volonté patronale d'orienter les modes de production vers une flexibilité. Dans ce contexte, recherche d'autonomie des tenants de la critique artiste et revendication de sécurité des tenants de la critique sociale s'affrontent. Un conflit entre principes supérieurs communs se fait jour : d'une part la mise en

⁴⁵⁶ Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999, éditions Gallimard, p 275.

avant du monde de l'inspiration, sur les bases de la recherche d'autonomie, d'indépendance, de valorisation de son potentiel « créatif », d'autre part la grandeur civique mise en avant par ceux parmi les moins qualifiés dont l'avancement et le statut dépendent encore d'un monde fortement conventionnel et statutaire.

Nous venons donc de décrire les formes de légitimité et états de grandeurs sur lesquels reposent les sept cités identifiées par Boltanski, Thévenot et Chiapello. Nous allons à présent poursuivre avec l'économie des grandeurs en définissant les mondes issus de ces cités.

2-4 – Le monde commun ou la cité à l'épreuve

Les mondes sont, en quelque sorte, le prolongement du principe des cités, en ce qu'ils représentent la confrontation des cités aux épreuves du réel. Nous présenterons donc dans un premier temps cette distinction opérée par les auteurs entre cités et mondes, avant de reprendre dans une seconde section les treize critères à partir desquels ils décrivent en détail ces mondes. L'économie des grandeurs offre ainsi une « grille de lecture » très opérante pour repérer les conventions en présence dans des situations de travail, et comprendre les conflits de légitimité, de bien commun qui peuvent se présenter. Nous terminerons donc cette section par la synthèse des mondes définis à partir de ces critères, synthèse que nous utiliserons dans nos études de cas.

2-4-1 De la cité au monde : principes et définitions

L'épreuve de grandeur dans les mondes communs

Le modèle de la cité repose sur l'établissement des états de grandeurs, basés sur des justifications issues de textes de philosophie politique, lesquelles doivent être légitimes au sein de cette cité. Cependant, des désaccords peuvent apparaître, tant sur la qualification des personnes, que sur les équivalences invoquées pour établir les grandeurs. Répondant à l'axiome 3 de commune dignité, la modèle de la cité nous indique bien que chacun peut accéder à l'ensemble des états, et que ceux-ci ne sauraient être attribués définitivement à une personne.

Partant de cet axiome, il est donc impossible qu'une justification suffisante ne soit celle qui reposerait sur les qualités intrinsèques d'un individu. Il y a donc incertitude, et un état peut toujours être remis en question. C'est pourquoi, aux principes d'équivalences entre les individus,

il est nécessaire de juxtaposer l'étude des objets et dispositifs associés à cette grandeur. « *La preuve de grandeur ne peut reposer sur une propriété intrinsèque (d'un individu), elle doit prendre appui sur des objets extérieurs aux personnes, qui servent en quelque sorte d'instruments ou d'appareils de grandeur* ». (Ibid, p 165). Ainsi « *en se tenant, personnes et choses font la preuve de l'existence d'une justice des accords entre les hommes, conforme à une justesse des accords avec les choses* » (ibid, p 166).

Le monde est donc le prolongement du cadre de la cité, dans la confrontation de celle-ci à la réalité et aux circonstances. « *La réalisation de la cité repose sur des épreuves de grandeur qui permettent d'attribuer ces états (...). La référence à des choses qualifiées entraîne donc une extension du cadre de cohérence par lequel les cités se déploient dans des mondes communs*» (ibid, p 164-165). Le monde est le lieu et le temps de la réalisation de ces épreuves de grandeur. « *L'épreuve de grandeur ne se réduit pas à un débat d'idées, elle engage les personnes, avec leur corporéité, dans un monde de choses qui servent à l'appui, en l'absence desquelles la dispute ne trouverait pas matière à s'arrêter dans l'épreuve* » (ibid, p 166).

Cette épreuve de grandeur devient nécessaire quand la situation ne s'ordonne plus naturellement autour de principes de justice et de justesse. Elle suppose donc de recourir aux dispositifs et objets de cette cité, afin de définir la nouvelle cohérence, d'établir un nouvel ajustement autour d'un principe supérieur commun. En l'absence donc de ces dispositifs, le désaccord ne pourrait pas être résolu dans une épreuve. Deux types de discordes peuvent, intervenir : celle portant sur la factualité des dispositifs invoqués pour établir une grandeur, elle est définie comme un **litige**; l'autre portant sur la nature des êtres qui importent, qui ne sont pas uniquement les états de grands au sein d'une cité (par exemple dans la cité domestique les serviteurs importent autant que leurs maîtres), cette seconde discorde étant appelée **différent**. Nous évoquerons dans le paragraphe 4-3 la nature de ces conflits et plus particulièrement leur mode de résolution, en excluant toutefois de l'analyse les désaccords qui ne sauraient se résoudre dans le compromis, l'arrangement ou la clarification, mais qui auraient pour conséquence d'aboutir à une situation chaotique. La justification de cela est que la théorie des grandeurs a, par construction, exclu les

philosophies politiques basées sur la domination et la puissance, pour ne retenir que les modèles postulant la recherche d'un accord comme fondement de leur société.

2-4-2 Les critères des mondes communs

Les mondes sont donc d'abord la concrétisation des cités dans un monde réel, ils sont aussi l'espace de traitement des discordes éventuelles sur les justifications, au travers de la réalisation des épreuves de grandeur.

D'autres caractéristiques viennent étayer la description de ces mondes, et permettent de constituer une véritable grille de lecture opérationnelle des différentes situations et de leurs ordres de grandeurs, de leur principe supérieur commun associé, dans lesquels s'inscrivent des individus. Ces caractéristiques sont au nombre de treize, et représentent une véritable « grammaire des mondes », permettant de « *distinguer les actions cohérentes répondant à un principe supérieur commun, des actions circonstancielles qui ne peuvent engager effectivement des êtres se trouvant alors juxtaposés par accident* » (*ibid*, p 177). Ce sont l'ensemble de ces critères que nous allons reprendre à présent. Puis nous décrirons les mondes communs que sont le monde inspiré, domestique, civique, monde de l'opinion, monde industriel, monde marchand et enfin monde connexionniste, au travers de tableaux récapitulatifs.

Les treize critères des mondes

Le principe supérieur commun (P.S.C.) « *est un principe de coordination, qui caractérise la cité, c'est une convention constituant l'équivalence entre les êtres. Elle stabilise et généralise une forme de rapprochement. Elle assure une qualification des êtres, condition pour prendre la mesure des objets comme des sujets et déterminer la façon dont ils importent, objectivement et valent au-delà des contingences* » (*ibid*, p 177). C'est donc autour de ce P.S.C. que se réalisera l'accord entre les personnes, ainsi que la mesure des êtres humains mais aussi des objets et dispositifs dans ce monde.

Etat de grand : « *les grands êtres sont les garants du P.S.C. (...). Par leur généralité ils servent de repère et contribuent à la coordination des actions des autres* » (*ibid*, p 178). L'état de petit est déterminé soit en opposition à l'état de grand, soit par leur qualification particulière qui précise qu'ils ne cherchent que la satisfaction de leur bonheur particulier, à l'encontre de l'état de grand qui qualifie ceux dont la quête est l'atteinte du bien commun, au bénéfice de

l'ensemble du collectif. La nature de ces relations entre grands et petits détermine les rapports de grandeurs, lesquels s'évaluent à partir des justifications avancées (Amblard H et alii, op.cit., 1996, p 84). Du fait de l'axiome de commune dignité chacun peut accéder à l'état de grand, il n'est donc en rien déterminé à l'avance par la position sociale d'une personne.

La dignité des personnes : « les gens partagent une même humanité, exprimée dans une capacité commune à s'élever dans le bien commun » (ibid, p 178). Cette commune dignité est apparentée dans le modèle des cités à une forme d'innocence ou de « vraie nature » avec laquelle chacun est capable de s'abandonner naturellement à un « eden », en ne tenant pas compte des critiques extérieures.

Le répertoire des sujets : les êtres humains présents dans une cité en constituent le répertoire. Ils répondent à un principe d'ordre entre les états et sont donc qualifiés de grands ou de petits.

Le répertoire des objets et dispositifs : « lorsque les objets, ou leur combinaison dans des dispositifs plus compliqués, sont agencés avec des sujets dans des situations qui se tiennent, on peut dire qu'ils contribuent à objectiver la grandeur des personnes » (ibid, p 179). Ce répertoire des sujets permet donc l'établissement des états de grandeur et la détermination du P.S.C.. Ils sont également mobilisés lors de l'épreuve de grandeur, lorsqu'une discorde apparaît au sein de la cité quant à l'établissement des états ou quant à la nature des équivalences.

La formule d'investissement : « elle lie l'accès à l'état de grand à un sacrifice, elle constitue une économie de la grandeur dans laquelle les bienfaits se trouvent « balancés » par des charges » (ibid p 179). En effet l'état de grand est défini par les efforts et sacrifices consentis par les individus qui se portent garant du P.S.C., oeuvrant en cela pour la réalisation du bien commun dans la cité.

Le rapport de grandeur : « spécifie la relation d'ordre entre les états de grandeur en précisant la façon dont l'état de grand, parce qu'il contribue au bien commun, comprend l'état de petit » (ibid, p 179-180).

Les relations naturelles entre les êtres : « ces relations, exprimées par des verbes dans les rapports, doivent s'accorder aux grandeurs des sujets et objets qu'elles unissent selon le rapport d'équivalence et d'ordre que fonde la cité (ce qui n'implique pas donc que tous les êtres soient

dans le même état) » (ibid, p 180). Ce sont les relations les plus fréquentes, les plus attendues de tous, spécifiques des liens entre les êtres présents dans les mondes en question.

Figure harmonieuse de l'ordre naturel : « *elles sont invoquées comme des réalités conformes au principe d'équité* » (ibid, p 180), Il s'agit d'une « *image symbolique du monde,* » (Amblard H., op.cit., 1996, p 87) mais dans chaque monde, la figure du P.S.C. devient évidente, réelle.

L'épreuve modèle : « *c'est une situation qui se tient préparée pour l'épreuve, dont l'issue est donc incertaine, et dans laquelle un dispositif pur, particulièrement consistant, se trouve engagé* » (ibid, p 181). Nous avons pu voir que lorsque des conflits interviennent dans une cité, une épreuve s'engage, laquelle mobilise des êtres humains, mais aussi des objets et dispositifs, afin d'établir les formes d'équivalences légitimes. Selon le registre des sujets et objets mobilisés, plus ou moins en cohérence entre eux, l'épreuve se déroulera dans un monde pur (répondant à des mêmes grandeurs, d'où l'épreuve modèle) ou non.

Le mode d'expression du jugement : « *Dans chaque monde, le jugement qui marque la sanction de l'épreuve, est exprimé différemment. Ce mode d'expression caractérise la forme de manifestation du supérieur commun* » (ibid, p 181). Il s'agit donc de l'ensemble des modalités mobilisées par les sujets pour émettre un avis sur ce qui se passe dans leur monde (le scrutin dans le monde civique, l'outil de mesure dans le monde industriel...) ⁴⁵⁷.

La forme de l'évidence : « *est la modalité de connaissance propre au monde considéré* » (ibid, p 181), par exemple l'intuition dans le monde inspiré, la loi dans le monde civique, l'exemplarité dans le monde domestique...(Amblard H. et alii, 1996, op. cit., p 89).

L'état de petit ou la déchéance de la cité : Les sujets répondant à l'état de petit ne consentent pas au sacrifice nécessaire, ou au coût à payer pour atteindre l'état de grand. Ils visent la défense de leurs intérêts personnels, sont qualifiés d'égoïstes, sont sujets à l'auto satisfaction.

⁴⁵⁷ D'après Amblard H. et alii, (1996), op.cit., p 89

Synthèse sous-section 2-4

Ces tableaux sont une synthèse de différentes sources que sont les ouvrages de Boltanski L. et Thévenot L. (op.cit. 1991), celui de Amblard H et alii (op. cit. 1996), l'article de Jetté C.(op. cit. 2001). Ils reprennent les caractéristiques des six mondes communs que sont le monde inspiré, le monde domestique, le monde civique, le monde de l'opinion, le monde industriel et le monde marchand, et qui sont développés dans l'ouvrage de 1991 de Boltanski et Thévenot, décrits au travers des critères que nous avons explicités en sous-section 2-4-2.

Pour les raisons indiquées précédemment nous avons complété cette synthèse du monde connexionniste, qui est l'émanation réelle de la cité par projet, et qui est développée dans « le nouvel esprit du capitalisme », de Boltanski L., Chiappello E. en 1999.

Tableau 57 : Monde de l'inspiration – monde domestique – monde de civique⁴⁵⁸

	Monde de l'inspiration	Monde domestique	Monde civique
Principe supérieur commun	L'inspiration	La tradition	La volonté collective
Etat de grand	L'illumination, l'expérience d'une transformation intérieure, l'état spontané échappant aux mesures	La supériorité hiérarchique bienveillante, fidèle, distinguée, paternaliste	L'appartenance à l'espace public, confédératif, représentatif, réglementaire
Dignité des personnes	L'amour, la passion, la création	Les habitudes devenues naturelles, l'aisance, le bon sens	L'aspiration aux droits civiques, politiques, droit de participation
Répertoire des sujets	L'artiste, la femme, l'enfant, le fou, l'illuminé, la fée	Le père, le roi, l'étranger, l'ascendant, la famille	L'élus, le parti, la fédération, le représentant, l'adhérent
Répertoire des objets et des dispositifs	L'esprit, le corps, l'inconscient, le rêve	Le savoir-vivre, le rang, le titre, les bonnes manières	Le droit, la loi, le tribunal, le code, le comité, la liste, les critères
Formule d'investissement	L'évasion hors des habitudes, la remise en question, le risque	Le devoir, la serviabilité, le rejet de l'égoïsme, l'oubli pour les autres	La participation, la solidarité, le renoncement à l'intérêt particulier et immédiat
Rapport de grandeur	La singularité, le génie, l'indépendance, l'humilité	L'autorité, l'honneur, la respectabilité, les responsabilités	L'adhésion, le pouvoir de représentation
Relations naturelles entre les êtres	La relation d'affectivité, l'alchimie des rencontres imprévues, de la création	La relation personnelle entre gens bien élevés, qui se connaissent	La relation de mobilisation, d'association pour l'action
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	La réalité de l'imaginaire, de l'inconscient	La maison, la famille, les principes, les usages	L'Etat, la république démocratique
Epreuve modèle	La création, la descente dans l'inconscient, le vécu de l'aventure	Les cérémonies familiales, les fêtes, les mondanités, la nomination, le mariage	La manifestation, le congrès, l'assemblée, le recours aux tribunaux
Mode d'expression du jugement	L'éclair de génie, l'intuition, l'illumination	Le respect, la confiance	La prise de conscience, le vote, la désignation
Forme de l'évidence	Le signe, la coïncidence, l'analogie, la métaphore	L'anecdote, l'exemple, le cas particulier	La loi, les textes, les règles juridiques
Etat de petit	Etre attaché aux signes extérieurs (monde de l'opinion), ou aux habitudes (monde domestique)	Etre instable, précaire, attirer l'attention, se faire remarquer	Etre coupé de la base, individualiste, minoritaire, irrégulier
Déchéance de la cité	Le retour sur terre et aux habitudes (par rapport aux rêves et à la créativité)	Le laisser-aller, l'impolitesse, la trahison	La division, l'isolement, l'individualisme, l'arbitraire

⁴⁵⁸ Description des mondes inspiré, domestique, civique, de l'opinion, industriel et marchand, d'après Boltanski L., Thévenot L., (1991), op.cit., pp 200-262, et d'après Amblard H et alii, (1996), op.cit, p 88

Tableau 58 : Monde de l'opinion – Monde industriel – monde marchand

	Monde de l'opinion	Monde industriel	Monde marchand
Principe supérieur commun	L'opinion publique	L'efficacité	La concurrence
Etat de grand	La célébrité, la reconnaissance, le succès, la personne réputée	Le performant, le fiable, le fonctionnel, l'opérationnel	Le millionnaire (mener la grande vie), le gagnant (posséder ce que les autres désirent)
Dignité des personnes	La considération, l'amour-propre, le désir d'être reconnu	Le travail, l'énergie, le potentiel d'activités	L'égoïsme, l'intérêt particulier, le désir et l'amour des choses
Répertoire des sujets	La vedette, le leader d'opinion, le supporter	L'expert, l'opérateur, le professeur, le praticien, le dirigeant, le spécialiste	L'homme d'affaires, le client, le vendeur, l'acheteur
Répertoire des objets et des dispositifs	La marque, la presse, les médias, les relations publiques	L'outil, la méthode, la norme, la tâche, le plan, les ressources	L'objet vendable, désirable, commercialisable
Formule d'investissement	La révélation de soi, le renoncement à la vie privée et au secret	Le progrès, l'effort, le temps, l'argent, le renoncement à court terme pour l'avenir	L'opportunisme, le contrôle des émotions, le détachement
Rapport de grandeur	L'identification (au public, à une marque, etc), la notoriété	La maîtrise des dynamiques des productions, du futur	La possession des biens, des objets désirés par les autres
Relations naturelles entre les êtres	La relation d'influence, de persuasion, de séduction	La relation de contrôle, de liaisons fonctionnelles, de prise en charge	La relation d'affaires, de négociation, de rivalité
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	L'image atteignant son public cible	Le système, la structure, l'organisation	Le marché fixant les prix des biens
Epreuve modèle	Les événements de visibilité : présentation, conférence de presse, lancement	Le test, le contrôle, la mise en route	Les affaires (le contrat scellant la transaction)
Mode d'expression du jugement	La mode, la rumeur, la cote d'écoute, l'audience	La performance, les effets, le fonctionnement	Le prix, la valeur de l'objet
Forme de l'évidence	Le connu, le succès, la célébrité	La mesure, la fréquence, les probabilités	L'argent, la monnaie, le bénéfice
Etat de petit	Etre banal, ne pas avoir d'image, être méconnu	Etre improductif, inadapté, inactif, inefficace, déqualifié, subjectif	Etre pauvre, échouer, rejeter les objets
Déchéance de la cité	L'opinion publique	L'action instrumentale, le traitement des gens comme des objets	La servitude de l'argent, la vanité de la possession des richesses

Tableau 59 : Le monde connexionniste ⁴⁵⁹

Monde connexionniste dans la cité par projet	
Principe supérieur commun	Les projets, l'extension du réseau, l'activité, la prolifération des liens
Etat de grand	Savoir s'engager, savoir s'impliquer pleinement dans un projet, savoir s'ajuster aux autres, savoir-faire confiance, mais aussi savoir se désengager afin d'être disponible pour d'autres projets. Le grand est une personne polyvalente, flexible (non retenue par son métier ou ses qualifications), ce qui le rend employable et autonome dans un monde mouvant. C'est une personne possédant à la fois du capital social et du capital d'informations. Le grand est convivial, ouvert et curieux. Il est capable d'engager les autres (personnalité charismatique).
Dignité des personnes	Le besoin de se lier, d'établir des contacts, de s'insérer dans des réseaux
Répertoire des sujets	Le médiateur (qui concilie les contraires), le chef de projet (qui permet des échanges stratégiques hors hiérarchie et hors frontière), le coach, le manager (intuitif car évolue dans des situations floues), l'expert (qui a un savoir créatif, spécialisé et personnalisé), le client, le fournisseur, l'innovateur
Répertoire des objets et des dispositifs	Les technologies nouvelles, l'internet, les relations informelles, les relations de confiance, les partenariats, les alliances, la sous-traitance
Formule d'investissement	L'exigence de légèreté des choses et des êtres, de manière à favoriser leur réagencement dans un autre projet (pour l'entreprise : lean production). Pour l'individu, le renoncement à la stabilité, à la sécurité, à l'enracinement, à l'attachement au local, à la sécurité, au projet d'une vie, (vocation, mariage, métier etc), le nomadisme, la flexibilité, la location
Rapport de grandeur	L'employabilité, la qualification, la compétence, la capacité d'apprendre au travail, la capacité de faire circuler l'information
Relations naturelles entre les êtres	La connexion, la relation de confiance, l'ouverture aux autres pour se connecter, la relation partenariale, l'établissement des liens par la communication et la discussion afin de se coordonner dans les projets et de s'ajuster aux situations sans être freiné par la timidité, la méfiance ou la rigidité.
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	Le réseau
Epreuve modèle	La fin d'un projet et le début d'un autre : capacité à s'engager dans un nouveau projet (donc capacité de se coordonner avec d'autres et d'établir des liens)
Mode d'expression du jugement	Le nombre et la valeur des connexions qui passent par une personne, la sollicitation pour la participation à des projets ou des réseaux (par rapport aux personnes non recherchées qui sont exclues et repoussées à la limite du réseau, là où les connexions sont rares et sans valeur pour le développement de l'employabilité)
Forme de l'évidence	L'intégration dans des réseaux actifs et des projets, la participation, l'implication, la visibilité
Etat de petit	« in-engageable », « inadaptable », « insécure », autoritaire, rigide, intolérant, qui ne sait pas communiquer, immobile, enraciné, local, attaché à un statut ou une description de tâches (qui tue la mobilité) ; bref, l'exclusion, la désaffiliation
Déchéance de la cité	La corruption, les privilèges, la corporation (qui ne bénéficie qu'aux membres), les réseaux fermés, la bureaucratie, les réseaux clandestins (mafia)

⁴⁵⁹ Jetté C. (2001), « Une interprétation de l'économie des grandeurs. Cité par projets : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme », Cahiers du Crises, mai 2001, p 37, d'après Boltanski L., Chiapello E., (1999), pp 177-262

Si l'économie des grandeurs nous offre, au travers de cette « grille » opératoire de repérage des mondes, une lecture aisée des conventions en présence, elle a également pour objectif de comprendre à la fois comment ces accords ont pu émerger, et pourquoi des litiges peuvent aussi faire leur apparition entre des « mondes » différents qui seraient en présence au sein d'une même situation de travail. Ce sont ces aspects conflictuels que nous allons à présent aborder, ainsi que les modes de résolution qui ont pu être décryptés par les auteurs.

2-5 De la résolution des conflits entre les mondes

L'un des intérêts du modèle des mondes communs est de permettre d'identifier les justifications et états de grandeur à l'œuvre dans une situation donnée. Il est entendu que chaque individu peut relever de différents mondes, et qu'il peut également accéder à différents états. « *Les êtres humains, à la différence des objets, peuvent se réaliser dans différents mondes* » (ibid, pp 265-266). Au sein d'un même espace social co-existent donc la plupart du temps ces différents mondes.

A moins de se retrouver dans une situation de « monde pur » où chacun partage d'ores et déjà les mêmes ordres de grandeur et formes de justifications, alors la recherche d'un accord en vue d'une coopération entre les sujets est ce qui qualifie le plus fréquemment les interactions à l'œuvre au sein de cet espace social. « *Afin que la cité puisse se former il faut donc que les personnes arrivent à des accords justifiables, malgré la pluralité des principes dont relèvent leurs pratiques* ». (Jetté C., 2001, op.cit., p 24). Pour parvenir à ces accords il sera alors nécessaire de recourir aux objets et dispositifs qui qualifient les différentes situations, afin de repérer les mondes en présence et de construire les contours d'un accord.

Plusieurs configurations peuvent se présenter, parmi lesquelles deux sont sans complications, il s'agit de la controverse au sein d'un même monde ou bien de la juxtaposition de mondes différents. Ce sont ces premières formes de relations que nous étudierons dans un premier temps. Puis nous examinerons les situations plus complexes de disputes, ou différends, éclatant entre des mondes différents. Nous reprendrons les trois modes de résolution possibles dans ce cas, à savoir la clarification, l'arrangement, le compromis. Enfin nous donnerons des précisions sur les situations dans lesquelles ce n'est pas tant la nature des grandeurs qui est questionnée, que les conditions de forme dans lesquelles se déroulent les épreuves. Ces situations sont définies comme un litige.

2-5-1 Controverse et juxtaposition : deux cas de figure non problématiques dans le modèle des mondes

Nous détaillons donc dans cette première partie les deux cas qui ne font pas l'objet de conflits au sein d'une situation sociale.

La controverse au sein d'un même monde

Dans ce scénario chaque sujet se réfère au même monde. Définissant ainsi un monde pur, les interactions et états de grandeurs entre les sujets ne devraient pas poser de problème. Pour autant des désaccords peuvent intervenir sur des choix de modes opératoires par exemple dans le monde industriel, sur le placement des invités dans le monde domestique... Chacun ayant comme référence le même système d'équivalence, partageant les mêmes grandeurs, et acceptant les états définis, le désaccord supposera de réactiver simplement le P.S.C.. Ainsi d'un désaccord sur les causes d'une machine défailante, le P.S.C. étant celui de l'épreuve technique, il suffira que les sujets s'entendent sur la série de tests à faire passer pour avoir l'explication à la panne. De même pour l'ordre des invités, il suffira probablement de revenir à la grandeur domestique, au « rang » de chaque personne, P.S.C. respecté dans de monde, pour hiérarchiser les places distribuées en fonction de ce rang.

Des mondes différents sans discorde : la juxtaposition

Cette situation se révèle probablement d'un équilibre plus temporaire que le premier cas de figure. Dans cette juxtaposition de mondes différents, les relations entre ces mondes ne posent aucun problème, tant qu'aucun de ces mondes ne prend le pas sur l'un d'entre eux, tant que chacun peut garder ses formes d'équivalences et états de grandeur. Les mondes s'évitent en quelque sorte, l'accord se fait au sein de chacun d'entre eux, les rencontres ne sont l'objet que de débats, échanges et travaux non conflictuels. Nous avons comme exemple tous en tête ces réunions de famille aux sujets consensuels, l'objectif n'étant pas tant d'échanger, que de signifier le respect du monde de l'autre, (dans le cas de figure où les mondes présents seraient particulièrement antagonistes) en évitant tout propos qui remette en cause les ordres de légitimité de chacun.

2-5-2 La controverse entre mondes, ou les formes de construction d'un accord.

Ce cas de figure, également appelé *différend*, est plus radical car il se présente lorsqu'il y a désaccords entre des sujets se revendiquant de mondes différents. Ce sont donc les états de grandeur, les justifications, les modes d'accès au bien commun qui sont contestés. Les légitimités en présence étant remises en cause, il s'agit de trouver un mode de résolution soit temporaire, soit définitif à ces divergences. Nous présenterons donc dans un premier temps la clarification, puis l'arrangement et enfin le compromis.

La clarification ou le recours au P.S.C.

Lorsque des mondes différents se trouvent en présence, la clarification permet de construire un accord, au sujet d'une situation, sans remettre pour autant en cause l'ensemble des grandeurs des mondes en présence. Amblard H. et alii (1996, op. cit. p 94) recourent à l'exemple d'un cancérologue, relevant du monde industriel, c'est-à-dire ayant une conception très « technique » de son métier, lequel souhaite prolonger le traitement d'un malade qui a pourtant de très faibles chances de guérison. Il se trouve en opposition en cela avec l'équipe de soins infirmiers, qui se situe davantage dans une grandeur domestique, et qui entend le souhait de fin de traitement du malade. La résolution par la clarification suppose alors de revenir sur ce qui fait point commun entre chacun d'entre eux, à savoir le P.S.C. qui est la dignité du malade. Un accord est trouvé, spécifique à ce cas, situé dans le temps, mais qui ne suppose pas la prédominance d'un monde sur l'autre.

L'arrangement

Une autre forme de convention peut être passée, temporairement, lorsque plusieurs mondes s'affrontent, il s'agit alors de l'arrangement. De même celui-ci ne remet pas en question les légitimités en présence. Il n'y a pas recours à un P.S.C. commun car il n'existe pas, mais à des arrangements locaux, donc non généralisables. Un syndicaliste peut par exemple accepter certains accords spécifiques à son site de production, parce que les termes de cet accord lui semblent acceptables au regard de ces propres équivalences, alors même que les positions nationales du syndicat qu'il représente peuvent être plus ou moins différentes.

Le compromis

Cet accord par le compromis est la troisième forme de résolution du différend. Il s'agit cette fois d'un accord durable. Il se construit par l'élaboration de nouvelles formes de grandeur, de nouvelles équivalences, qui peuvent être la représentation à divers degrés des diverses formes de légitimités des acteurs concernés. « Il vise un « *bien commun* » qui dépasse les grandeurs en présence »⁴⁶⁰. Ces compromis sont obtenus en invoquant objets et dispositifs des différents mondes, en vue d'élaborer une nouvelle cohérence, un nouvel ordre de grandeur différent de ceux des mondes originaires. Cette nouvelle forme peut prendre une personnalité propre, c'est le cas par exemple des groupes de projet qui répondent à une nouvelle logique de fonctionnement, avec de nouvelles règles internes. Elle peut aussi relever de l'association des deux logiques antérieures, c'est le cas par exemple quand on parvient à automatiser (logique industrielle) un procédé de fabrication tout en respectant les mêmes propriétés que le mode artisanal (monde domestique).

Certaines conditions facilitent toutefois la réalisation de ces compromis. C'est le cas notamment quand deux mondes en tensions peuvent reconnaître la grandeur d'un troisième ordre (par exemple pour une production artisanale que l'on industrialise, s'accorder sur l'ordre marchand, à savoir la nécessité de vendre). L'élaboration de nouvelles équivalences peut également être facilitée lorsque dans chacun des mondes en dispute, des acteurs peuvent être mobilisés pour réaliser ce compromis, acteurs qui auraient des caractéristiques personnelles leur reconnaissant une légitimité dans les deux mondes. Enfin les investissements de forme sont particulièrement importants dans ce processus, comme par exemple des réunions préparatoires où différentes grandeurs peuvent échanger sans prédominance d'abord de l'une sur l'autre.

2-5-3 Le litige entre Mondes

Au-delà des désaccords sur les différentes formes de légitimité en présence dans une situation, lesquels constituent donc des différends, des litiges peuvent émerger quant aux conditions de production des états de grandeur, et donc quant au mode de réalisation de l'épreuve entre les mondes, et même au sein du même monde. Plusieurs cas de figure sont là encore possibles.

⁴⁶⁰ Amblard H. et alii, 1996, op.cit., p 97

L'inadéquation des dispositifs entourant l'épreuve

Il se peut tout d'abord que l'épreuve ne puisse se dérouler correctement, faute d'objets et de dispositifs suffisamment mobilisables dans le déroulement de cette épreuve. On parle alors « *d'invalidation par défaut d'objets* ». Ce serait le cas d'une élection qui n'atteindrait pas le taux de participation requis par exemple. La résolution de ce type de litige passe donc simplement par la résolution technique des conditions de dispositifs utiles à l'épreuve.

L'importation d'objets d'autres mondes dans une épreuve

Deux autres situations posent également problème dans le cadre de la mesure des grandeurs, à savoir le transport de grandeur dans l'épreuve, et le transport de misère.

Le premier cas se rencontre lorsqu'un sujet importe, dans une situation d'épreuve, un ordre de grandeur issu d'un autre monde. Une illustration⁴⁶¹ serait une situation dans laquelle une personne compétente (monde industriel) ferait valoir lors d'un recrutement une connaissance personnelle (monde domestique). Pour clarifier la situation il sera donc nécessaire de « *procéder au dévoilement des objets et des circonstances ayant eu pour effet de déformer les résultats de l'épreuve* »⁴⁶². En effet la condition nécessaire à l'état de grand (dans le monde domestique), à savoir le sacrifice et l'effort consenti, ne saurait paraître suffisant en regard du monde initial mobilisé, à savoir le monde industriel.

La seconde possibilité est inverse et évoque les cas où un transport de misère a lieu, ce qui signifie que le sujet concerné véhicule avec lui, lors d'une épreuve de grandeur, un état de petit issu d'un monde antérieur auquel elle a pu appartenir, et que son jugement pourrait s'en trouver affecté. L'exemple typique est celui, pour poursuivre sur le recrutement, d'une personne issue d'une minorité ethnique. Le mécanisme correcteur consistera alors à pratiquer une discrimination positive, afin d'annuler le handicap de cet état antérieur de petit qui interfère dans l'épreuve.

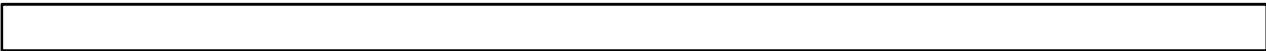
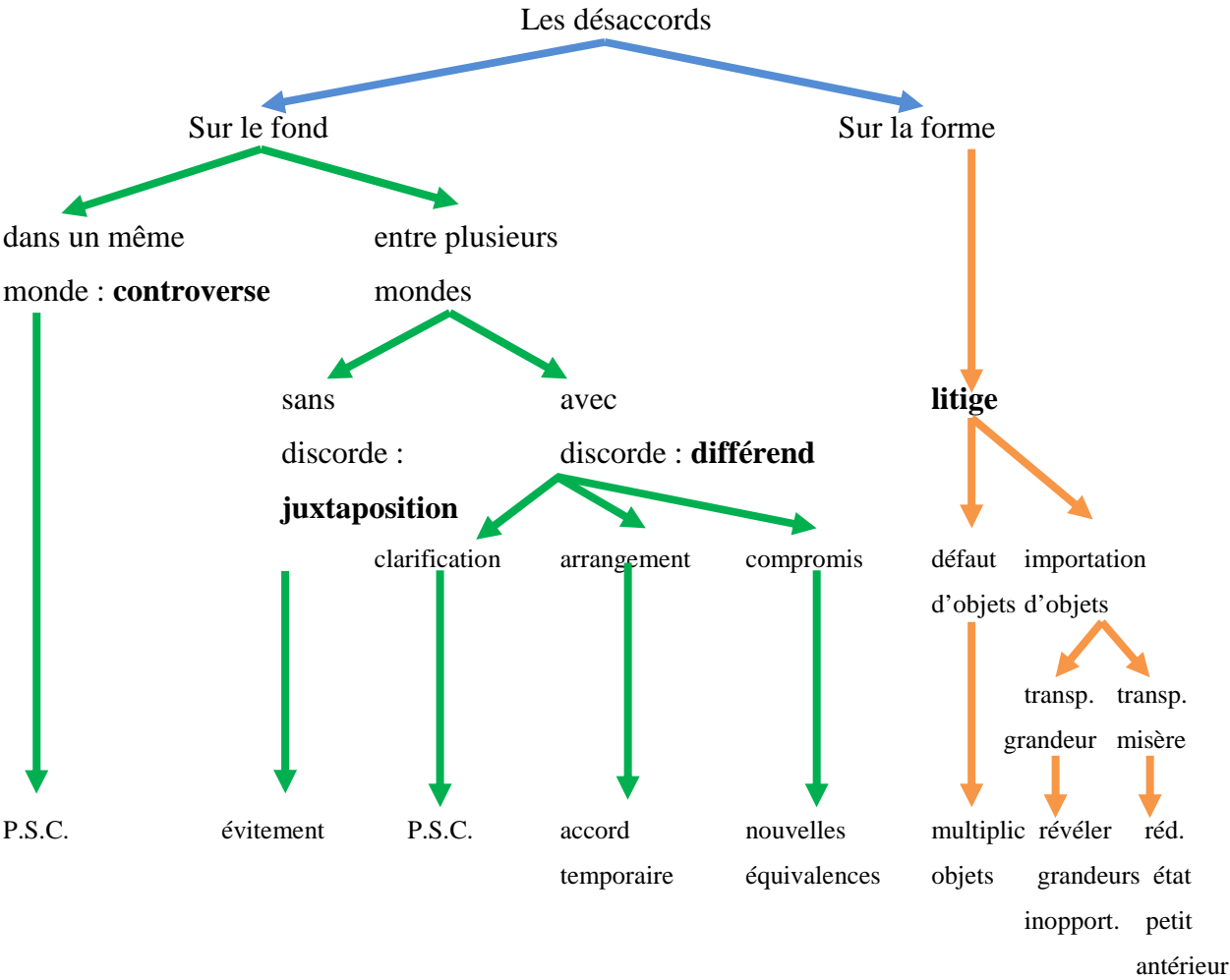
⁴⁶¹ Jetté C. (2001), «Une interprétation de l'économie des grandeurs. Cité par projets : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme », Cahiers du Crises, mai 2001, p 24

⁴⁶² Boltanski L. ; Thévenot L. (1991), op.cit., p 272-273

Synthèse sous-section 2-5

Le schéma ci-après propose un récapitulatif des formes de tensions, différends, litiges au sein d'un même monde ou entre mondes, ainsi que les modes de résolution qui peuvent être adoptés.

Figure 34 : Les formes de désaccords et leurs modes de résolutions



Après avoir précisé notre posture interactionniste et avoir défini les différentes conventions des « mondes » définis par l'économie des grandeurs, nous allons compléter notre analyse des interactions en présence dans les organisations et des constructions d'accords possibles ou non, par l'introduction d'une dimension politique de ces coopérations, laquelle est totalement absente de la perspective conventionnaliste.

3- Les apports de la théorie de la régulation sociale aux mécanismes de mutualisation

Recourir aux apports de la théorie de la régulation sociale (T.R.S.) de Reynaud (1993), c'est effectivement prendre en compte dans ce qui sera notre modèle d'analyse socio-politique des conditions de mise en œuvre d'un groupement d'employeurs, la dimension politique présente dans les organisations, c'est reconnaître les rapports de pouvoir inhérents à toute structure sociale et analyser leurs incidences sur les modes de développement de la coordination et de la coopération.

Nous présenterons donc, dans un premier temps, les arguments de la T.R.S. quant à la nécessité d'intégrer les rapports de pouvoir dans la compréhension des interactions organisationnelles. Puis nous verrons en quoi, pour la T.R.S., la notion de bien commun ne va pas de soi, en comparaison de l'acceptation qu'en donne l'économie des grandeurs. Dans un troisième temps nous définirons donc ces règles et régulations qui semblent nécessaires au fonctionnement de tout système, puis fixerons les conditions de la légitimité de ces régulations.

Enfin nous aborderons un cas particulier de régulation, notamment parce qu'il est régulièrement invoqué et utilisé dans le monde des musiques actuelles et de la culture en général, à savoir le recours au don/contre-don. Nous terminerons cette troisième section par l'évocation des différentes règles et régulations qu'il est possible de rencontrer en contexte organisationnel.

3-1 De la dimension politique dans les mécanismes de coordination

La théorie de la régulation sociale part tout d'abord du principe systémique du tout qui diverge de la somme des parties. Elle indique par ailleurs la forte diversité des systèmes ou sous-systèmes, rejetant l'idée d'un modèle unique qui serait en quelque sorte la matrice à partir de laquelle tout système se définirait. A l'intérieur de ces systèmes, l'individu répond à une définition à la fois d'intentionnalité et de rationalité de ses comportements, se situant ainsi dans

une tradition sociologique qui ne reconnaît pas de dimensions émotionnelles aux acteurs des systèmes. Cette approche est en quelque sorte sur la même lignée que l'économie des conventions, du point de vue du paradigme adopté quant à la conduite humaine.

Nous marquons une certaine distance avec la non-prise en compte des variables émotionnelles dans cette approche. En effet Pierre Louart (1994) propose un modèle de G.R.H. qui suppose d'appréhender l'individu et son comportement au travers de ses caractéristiques biographiques, expérientielle, de personnalité, et émotionnelle, afin à la fois de repérer, comprendre et mieux traiter les paradoxes inhérents à la conduite des actions au sein de tout collectif. Cependant ce qui est à l'étude dans la théorie de la régulation sociale, c'est bien le niveau des interactions, qui est lui-même le fruit de processus rationnels, émotionnels et cognitifs complexes, que Reynaud n'occulte pas à part entière, puisqu'il fait le choix de partir de la situation observable produite par le résultat de ces interactions. Il n'exclut d'ailleurs pas complètement les émotions, indiquant bien que la colère, l'emportement ou autre réaction émotionnelle pouvaient contredire l'action collective imaginée uniquement d'un point de vue rationnel, mais il s'intéresse en fait au traitement de ces décisions, quelle que soit l'origine de ces dernières.

Si la T.R.S. partage avec l'économie des conventions (E.C.) une vision intentionnelle et rationnelle des actions, elle s'en différencie de fait par l'introduction de la dimension politique, par une approche plus processuelle que substantialiste des processus de décision, et par le déploiement qui est opéré des mécanismes de la régulation des actions collectives. Ce sont ces points qui nous intéressent particulièrement, car apportant un éclairage sur les coopérations possibles, et les régulations nécessaires au sein d'un système et entre des systèmes, ce qui nous sera particulièrement utile pour expliquer en quoi, au-delà de la faisabilité technico-économique de la mutualisation, certains comportements de rejet ou d'évitement de ce dispositif pourraient être observés.

Reprenons tout d'abord les divergences concernant la dimension politique des systèmes sociaux. Tout d'abord l'économie des grandeurs écarte totalement la notion de pouvoir de ses analyses. Elle la cite pour mieux l'évacuer, à des fins simplificatrices en terme d'analyse : *« Les gens, dans la vie quotidienne, ne font jamais complètement taire leurs inquiétudes et, comme les savants, ne cessent de suspecter, de s'interroger, de soumettre le monde à des épreuves. Mais les situations où ces inquiétudes ne peuvent accéder à la manifestation et engager un procès de critiques et de justifications sortent du cadre de cette étude. C'est précisément la difficulté à faire entendre ces critiques dans des situations asymétriques au point que l'un des partenaires de l'interaction*

puisse se conduire à son gré, sans s'encombrer d'explications, qui ouvre sur la violence. Nous laisserons donc ces situations en dehors du champ de notre recherche sans, évidemment, nier leur possibilité ni le rôle qu'elles peuvent jouer dans les affaires humaines »⁴⁶³.

La théorie de la régulation sociale s'oppose à cette posture a-politique : « *il est impossible, dès que l'on touche à l'action économique et politique, de séparer le domaine de l'argumentation, de celui des intérêts, des stratégies, des relations de pouvoir* »⁴⁶⁴, se référant en complément aux approches de Weber et de Bourdieu qui associent d'emblée pouvoir et recherche de légitimité. Pour Weber en effet il n'y a pas de pouvoir qui ne recherche une légitimité, Bourdieu qualifiant quant à lui toute création de concept, toute argumentation, tout outil de pensée, d'actes de pouvoir. Dans cette perspective de la T.R.S., étudier tout mécanisme de coordination, toute forme de coopération, ne peut se passer de l'élucidation première des rapports de pouvoir au sein des organisations en question.

Tout discours, toute production d'analyses est donc déjà un acte de pouvoir⁴⁶⁵, par la recherche de conviction d'autres publics à ses thèses. L'affirmation de valeurs portées par un groupe est donc par nature intéressée et participe pleinement de la recherche d'extension de son pouvoir et de sa légitimité. C'est sous cette perspective que nous étudierons les faits langagiers nombreux et répétés invoquant dans le champ des musiques actuelles l'appartenance à un monde associatif non-marchand et revendiquant les valeurs de solidarité et de désintéressement.

3-2 Un bien commun qui ne va pas de soi

Le second point d'achoppement entre l'économie des conventions (E.C.) et la T.R.S. porte sur les notions de bien commun et de justice. Ces dernières sont définies ainsi par l'économie des conventions : « *conceptions communes du bien historiquement construites, dont l'individu hérite, auxquelles il se forme (...) Leur compétence (des individus) se forme par apprentissage et expérimentation (...) ils sont dans un monde équipé d'une large gamme de dispositifs politico-économiques ayant subi de multiples épreuves et qu'ils sont capables de faire évoluer (...) la*

⁴⁶³ Boltanski et Thévenot (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard, p 54

⁴⁶⁴ Reynaud J.D, Richebé N. (2007/1). « Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire », *Revue française de sociologie*, Volume 48, p 3-36, p 16

⁴⁶⁵ Bourdieu (2003), Weber (1971), in J.D. Reynaud, N. Richebé, (2007) op.cit.

justice est construite dans l'interaction »⁴⁶⁶. Par ailleurs pour l'E.C., le bien commun est soit de nature économique, soit fait de valeurs partagées.

Reynaud (2007) s'oppose à cette caractérisation, précisant du bien commun qu'il ne suffit pas d'avoir une vision partagée pour que ce bien s'applique à chacun, signalant ainsi les mécanismes connus de passager clandestin, qui suppose donc un minimum de contrainte pour que le bien commun soit produit. Définissant de son côté le bien commun comme *«l'objet d'une décision dont les conséquences touchent l'ensemble des membres d'une communauté et qui est en principe accessible à tous, mais dont tous ne bénéficient pas d'une façon égale* »⁴⁶⁷, la T.R.S. montre donc que le bien commun n'a pas vocation à être équitable, et que, selon la loi de Pareto de l'optimum social, *« il est impossible d'améliorer la situation de quiconque sans détériorer au moins celle d'un autre individu »*⁴⁶⁸. Il peut bien sûr y avoir égalité d'accès, ce qui rejoint la définition de Mancur Olson qui voit dans le bien commun ce qui est accessible à tous une fois qu'il est produit, mais pour autant la production de ce bien commun peut se faire au dépend de certains. *« Ce n'est pas parce que je suis convaincu de l'intérêt d'un bien commun, que je vois un intérêt personnel à m'engager dans sa production »* (Olson M., in Reynaud J.D., 1993).

Par ailleurs, la notion d'optimum social permet la distinction entre efficacité et équité. Ainsi il n'existerait pas un seul bien commun, mais « une pluralité de situations sociales », l'arbitrage relevant alors de l'arbitrage économique entre les choix de plus grande utilité marginale, ou de l'arbitrage politique et éthique renvoyant aux notions d'équité et de justice.

Bien mises à mal sont donc les incantations égalitaires, démocratiques et/ou auto-déterminées présentes majoritairement dans le tissu associatif des musiques actuelles. Faire ensemble et être d'accord ensemble ne seraient donc pas deux mouvements innés, allant de soi. Ils seraient bien plutôt le produit d'une interaction sociale et de la régulation de cette interaction. Nous admettons en effet avec Reynaud que le bien commun se trouve dans une perspective dynamique, une action ou une décision pour améliorer une situation, et non un état de fait conforme à des principes. Ajouté à la loi de l'optimum de Pareto, nous nous retrouvons devant le paradoxe évoqué par Sainsaulieu (1997, p 45) quant au fait associatif, indiquant l'oscillation subie entre une nature sociétaire ou utilitaire. Les choix concernant le bien commun relèvent alors de la

⁴⁶⁶ Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L., «Des contrats incitatifs aux conventions légitimes. Une alternative aux théories économiques néo-libérales », in Eymard-Duvernay F. (dir), *L'économie des conventions. Tome 2 : Méthodes et résultats. Développements*, Paris, La Découverte, pp17-42, in J.D. Reynaud, N. Richebé (2007-1) p 31

⁴⁶⁷ Reynaud J.D., 1993

⁴⁶⁸ Reynaud J.D., 1993

résolution de cette question politique qui est bien : « que faisons-nous ensemble et comment le faisons-nous ensemble ? », question praxéologique sur la légitimité de l'action. Organisons-nous un festival ensemble, ce qui, de fait, devrait influencer la décision dans le sens du critère d'efficacité, ou sommes-nous d'abord attachés à nous réunir, pour débattre de nos valeurs, pour être ensemble, dans de fortes contraintes de production, ce qui donc oriente la production du bien commun autour du critère de l'équité ?

Ceci nous permet de comprendre que l'ambivalence actuelle du monde associatif est bien de revendiquer l'identité sociétaire et de la traduire par une volonté démocratique, égalitaire, ET d'équité, mais en ne sacrifiant pas, bien au contraire aux enjeux et aux attentes de production et donc d'efficacité, qui peuvent, certes être issus de parties prenantes externes à la structure, mais qui émane le plus souvent des instances décisionnaires mêmes de cette organisation, mettant ainsi en place les conditions de développement des tensions, contradictions et paradoxes internes.

3- 3 Règles et régulations dans l'organisation de l'action collective

Aborder la question du bien commun suppose aussi donc de passer par la définition des conditions de régulation de l'action dans les organisations, notion de régulation qui supposera elle-même de s'appuyer sur la notion de légitimité, ce que nous allons maintenant aborder

De la notion de coopération dans l'économie des conventions

La question de la mutualisation de l'emploi renvoie fondamentalement à cette question de la coopération entre structures. Il s'agit foncièrement de la question que l'économie standard (Favereau, 1989) se propose de traiter, en y apportant une réponse qui exclut la dimension normative.

En effet toute coordination pure repose en première possibilité sur la rencontre des intérêts mutuels des parties en présence, dans le cadre d'une analyse rationnelle stratégique de la situation. Ce premier archétype est appelé situation de pure coordination⁴⁶⁹ (l'exemple cité est que chaque automobiliste a intérêt à conduire dans le même sens).

⁴⁶⁹ Shelling (1960), p 84 ; Orléans, 1994, pp16-17, in J.D. Reynaud, N. Richebé, (2007-1) "Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire », *Revue française de sociologie*, volume 48, pp 3-36

Le second archétype est celui de la résolution du problème de la coopération, dans des situations où la coordination ne va pas de soi, ce cas étant traditionnellement illustré par la théorie des jeux et le dilemme du prisonnier. Dans cette configuration le recours à la rationalité stratégique amène un raisonnement où chaque joueur renonce à la coopération, quand pourtant cette coopération leur serait préférable mais supposerait que chacun renonce à sa stratégie dominante individuellement, tout en faisant le pari que l'autre joueur y renoncera également. La notion de contrat, au sens de l'équilibre de Nash, permettrait de résoudre ce dilemme, en arrivant à une décision optimale pour les deux joueurs, sans autre contrainte que la recherche de l'atteinte de leur utilité maximale, alors que cette notion de contrat, utilisée juridiquement peut également résoudre la situation en introduisant une obligation pouvant être portée devant un tiers arbitre.

Or l'apport de l'économie des conventions, selon Reynaud, est bien de dépasser cette double perspective de résolution de la coopération par l'entente directe ou le contrat juridique, en introduisant l'idée de l'incomplétude des logiques marchandes pures, et de la nécessité d'une contrainte normative, agissant comme un tiers dans l'échange, en vue de l'atteinte de la coopération. En effet, je ne règle pas un fournisseur uniquement par utilité maximale ou par contrat, mais aussi parce que je veux maintenir une relation dans le temps avec lui, parce que je veux protéger ma réputation, parce que je veux accroître par cette relation ma marge de négociation....

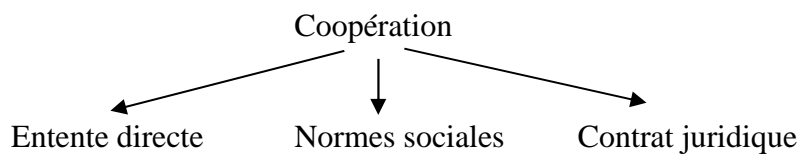
On ne peut donc exclure la présence de normes sociales internalisées par l'acteur, ces normes intervenant dans la réalisation de l'accord. Cette proposition de l'économie des conventions constitue un tournant majeur vis à vis de l'économie standard. Il s'agit bien pour Reynaud du premier apport de ce qu'il appellera l'économie des conventions 1 (EC1), par opposition à l'économie des conventions 2 (EC2) qu'il situe avec la publication des deux ouvrages collectifs d'Eymard-Duvernay F. de 2006⁴⁷⁰. Selon l'EC 1 donc, cette contrainte normative dans l'échange peut se réaliser soit de façon formelle par la loi, l'institution, soit par la notion d'engagement mutuel et de confiance, se référant ainsi aux travaux de Blau (1964), qui préfigureront les approches en termes de contrat social et de contrat psychologique.

Il est important de préciser que dans le courant de l'EC 1 ces normes sociales sont émergentes, construites à partir de l'interaction entre les acteurs, des contraintes de la coopération, ce qui sera

⁴⁷⁰ Eymard-Duvernay F. (2006), *L'économie des conventions, Tome 1: Méthodes et résultats. Débats*, Paris, La Découverte
Eymard-Duvernay F. (2006), *L'économie des conventions, Tome 2: Méthodes et résultats. Développements*, Paris, La Découverte

un point d'évolution théorique fondamental de l'EC 2 qui situera ensuite ces normes comme pré-établies. De même la confiance apparaît comme un processus « *qui n'est pas déjà là, elle se construit progressivement et elle est un résultat du développement même des relations d'échange* »⁴⁷¹

Figure 35 : Les facteurs sous-jacents à la coopération



De la conception de l'individu rationnel...à la nécessité de l'établissement de règles...ou les apports de la T.R.S.

Ce qui apparaît tout d'abord dans la T.R.S et qui diverge des apports de l'E.C. c'est qu'une action collective n'est évidemment pas réductible à la somme des actions ou intérêts individuels, reprenant en cela un principe systémique évident. Les effets d'agrégation des décisions individuelles pouvant aller à l'encontre de l'intérêt collectif. Par conséquent ces systèmes sociaux sont définis comme reposant toujours sur des règles⁴⁷². Les ajustements individuels et l'addition simple des comportements de chacun ne suffisant à garantir ou à expliquer l'intérêt collectif, une régulation apparaît nécessaire. L'objet principal de la T.R.S. est bien l'explicitation des diverses natures de régulations possibles.

La T.R.S. rejoint le postulat du comportement intentionnel et rationnel de l'acteur. Ce comportement peut cependant devenir essentiellement individualiste et stratégique dans le cas de rareté d'un bien sur un marché, ou de déstabilisation de ce marché, expliquant ainsi les déviances et tricheries constatées dans ces périodes. Chacun y cherche en effet à « tirer son épingle du jeu », mais dans des limites semble-t-il tolérables avec le contexte de l'action. Car selon ces contextes et ces situations⁴⁷³ les enjeux et intérêts personnels peuvent varier considérablement.

⁴⁷¹ Blau P., (1964), in J.D. Reynaud, N. Richebé, (2007-1), op. cit. p 7

⁴⁷² Reynaud J.D (1993)., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 2^{ème} édition, p 14

⁴⁷³ Girin J., (1990), op cit.

Reprenons avec Reynaud l'exemple du salaire qui convient particulièrement à notre cadre d'étude. En effet dans le secteur des musiques actuelles, avoir un salaire décent ne répond ni économiquement ni symboliquement aux mêmes critères que pourrait être celui d'un cadre dans une organisation bancaire par exemple. Pour les seconds le salaire doit évoluer parallèlement au niveau d'un prix de compétences sur le marché, mais aussi au niveau de la reconnaissance de la structure, quant au contraire, pour les premiers, un salaire décent se traduit surtout par un salaire qui leur permette de répondre à des besoins à minima, satisfaisant déjà essentiellement la poursuite de l'activité, et dont un niveau trop élevé serait à l'inverse probablement vécu comme un forme de pactisation avec le diable pour reprendre les termes de Reynaud, à tout le moins comme une esquisse de trahison à la cause associative et artistique.

La règle définie par la contrainte exogène

Le comportement individuel ne suffisant donc ni à expliquer ni à établir l'action collective, Reynaud établit le constat de l'existence de règles comme corollaires à l'activité des systèmes sociaux. Mais ces règles ne sont pas réductibles aux habitudes, préférences et pratiques courantes du groupe, ces règles sont bien un fait social, résultat d'une contrainte sociale et d'une activité de régulation (Reynaud, 1993, p 20). Ces règles ont, pour exister, le plus souvent besoin d'une contrainte exogène, qui ne relève pas alors des interactions spontanées du groupe. C'est l'existence même de cette règle externe, associée à un risque de sanction, qui rend viable la nature des accords passés : « *Il n'y a pas de contrat sans garantie extérieure aux contractants.* » (Thomas Hobbes in Reynaud, 1993). La réalisation de l'échange économique est donc conditionnée par la mise en place d'une autorité pouvant interférer en cours de processus.

Règles et normes sociales

Un second mouvement de régulation de l'action collective s'établit avec un ajustement des comportements en fonction de normes, de règles morales, de valeurs intériorisées par le groupe en question. Et c'est sur cette question de la constitution de ces normes sociales de ces valeurs partagées que se trouve un autre point fort de divergence entre la T.R.S. et l'économie des conventions. En effet les textes d'Eymard-Duvernay F. de 2006⁴⁷⁴ représentent pour Reynaud un « *tournant interprétativiste des valeurs* », donnant primat à l'interprétation plutôt qu'à l'action.

⁴⁷⁴ Ces textes de 2006 marquent le passage de ce que Reynaud J.D. et Richebé N. (2007-1, op.it) appelleront l'économie des conventions 1 (EC1) à l'économie des conventions 2 (EC2)

Reynaud J. et Richebé N. (2007-1, p 10), estiment que « *ce glissement (...) n'est pas anodin, car la définition même de la règle s'en trouve modifiée. On passe en effet ainsi de la règle pratique, quoi s'impose sans autre référence qu'à elle-même à la règle de justice, qui renvoie à une justification extérieure à elle-même. La distinction que nous faisons n'est pas entre un jugement de fait et un jugement de valeur, mais entre la règle émergente et celle qui renvoie à un principe transcendant par rapport à la situation* »⁴⁷⁵. Le recours à la convention présente en effet les caractéristiques suivantes : « *l'intérêt de ces dispositifs institutionnels est d'éviter aux groupements humains de solliciter en permanence les capacités morales de leurs membres. Ils économisent de la morale personnelle, et produisent de la légitimité collective* »⁴⁷⁶. Les valeurs collectives et les biens communs se trouvant donc renforcés dans le rôle qu'ils jouent dans l'aspect normatif de la coordination.

Or fonder la normativité d'abord sur les valeurs, c'est bien présupposer que toute normativité est éthique, porte en elle-même une valeur morale. Ce qui est pour Reynaud totalement indéfendable, nombreux sont en effet les exemples de normes locales qui sont dépourvues de morale et peuvent même être criminogènes. Et pourtant, en « *sacralisant ainsi le normatif, on le rend impropre à toutes les négociations, à tous les ajustements qui font qu'il réalise une coordination* » (Reynaud, Richebé, 2007, p 25). Ce glissement qui est opéré ainsi par l'E.C. 2 est considéré par Reynaud comme le glissement de la règle pratique, émergente, à la règle de justice qui renverrait donc à un autre principe transcendant, exogène par rapport à la situation. C'est le passage « *d'une convention, à la valeur qui la fonde* » (Reynaud, Richebé, p 10). La T.R.S. se caractérise donc bien par une approche processuelle de la justice : le processus et la procédure créent le principe de justice, alors que l'E.C.2 se caractérise par une approche substantialiste, situant la légitimité de la justice dans le caractère interactionnel de sa production.

L'E.C.1 avait repris les apports de la rationalité limitée de Simon en tenant compte du fait qu'une décision n'est qu'une solution qui satisfait (satisficing) la rencontre de critères acceptables, dans un univers incertain, et en rationalité située, c'est-à-dire tenant compte du type d'informations dont dispose la personne, de sa capacité à les traiter, et des décisions précédentes, qui participent elles-mêmes de la saillance des événements, données et objets, constituant par là

⁴⁷⁵ J.D. Reynaud, N. Richebé (2007-1), op.cit, p 10

⁴⁷⁶ Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L., «Des contrats incitatifs aux conventions légitimes. Une alternative aux théories économiques néo-libérales », in Eymard-Duvernay F. (dir) (2006), *L'économie des conventions. Tome 2 : Méthodes et résultats. Développements*, Paris, La Découverte, p19, in J.D. Reynaud, N. Richebé (2007-1) p 10

le chemin de dépendance (path dependency). La notion de proximité trouve également sa place dans cette idée de rationalité limitée, proximité n'étant pas seulement entendue au niveau spatial et temporel, mais aussi en termes d'affinités interpersonnelles. L'E.C. 2 introduit donc la notion de rationalité interprétative, puisque reconnaissant, dans une vision constructiviste, la nécessité pour l'individu, de se référer à des schémas préexistants, à des cadres conventionnels, ces cadres précédant ainsi la rationalité calculatrice : « *l'agent doit préalablement saisir la situation et l'action des autres, à l'aide de cadres conventionnels, pour pouvoir se coordonner* »⁴⁷⁷, indiquant en corollaire le risque cognitif de tendance confirmationniste, et le processus consistant à ne favoriser la création d'une nouvelle convention qu'à partir du moment où les connaissances déjà existantes n'ont pas permis d'obtenir une interprétation satisfaisante de la situation.

C'est bien sur cette vision de conventions pré-établies, d'existence d'un bien commun déjà donné que Reynaud situe la divergence fondamentale de la T.R.S. avec l'E.C. 2. La coordination y repose en effet sur des conventions « légitimes », soit appuyée sur « une grammaire du juste », sur des « biens communs », ceux-ci étant entendus dans leur acceptation économique (bien partagé) mais surtout morale (valeur partagée) : « ... *différents ordres de qualification conférant leur légitimité à des modes généraux de coordination, répondent à une même grammaire du juste et de l'injuste* »⁴⁷⁸. L'idée d'une rationalité argumentative à partir de valeurs est avancée, et des principes de coordination, reposant sur des rationalités sous-jacentes sont regroupés dans les sept cités proposées par la théorie des grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1991). Le passage se fait donc à un double niveau entre l'E.C. 1 et l'E.C. 2 : celui de la rationalité limitée à la rationalité interprétative, basée sur des valeurs pré-existantes et partagées, et donc de fait le passage d'une vision émergente de la formation des normes sociales à des notions de « grammaire du juste » déjà là, des biens communs donnés « *à priori, car fondés sur les principes de justice les plus légitimes dans une société donnée* »⁴⁷⁹, lesquels rendent ensuite possible les mécanismes de la coordination.

⁴⁷⁷ Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L., « Valeurs, coordination et rationalité. L'économie des conventions où le temps de la réunification dans les sciences économiques, sociales et politiques », in Eymard-Duvernay F. (dir) (2006), *L'économie des conventions. Tome 1 : Méthodes et résultats. Débats*, Paris, La Découverte, p19, in J.D. Reynaud, N. Richebé (2007-1) p 9

⁴⁷⁸ Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L., « Valeurs, coordination et rationalité. L'économie des conventions où le temps de la réunification dans les sciences économiques, sociales et politiques », in Eymard-Duvernay F. (dir) (2006), *L'économie des conventions. Tome 1 : Méthodes et résultats. Débats*, Paris, La Découverte, p 30, in J.D. Reynaud, N. Richebé (2007-1) op.cit. p 11

⁴⁷⁹ J.D. Reynaud, N. Richebé (2007-1), op.cit. p 12

Des enjeux processuels de la régulation

Reynaud quant à lui explique les valeurs non comme une condition à priori et comme un appui à la coordination, mais comme ce qui au contraire émerge de l'interaction. L'inverse supposerait de donner préférence à la représentation sur l'action, en négligeant notamment par ce biais les relations de pouvoir présentes selon Reynaud dans toutes les interactions. Prenant appui sur les négociations salariales dans les différentes branches, il indique bien que ce n'est pas parce que les différents protagonistes ont confiance les uns dans les autres, ou parce qu'ils partageraient une vision commune de la justice que ces négociations aboutissent, mais bien plutôt parce qu'il existe des possibilités formelles de recours en cas d'interprétations divergentes des dits accords. *« La confiance ne repose pas sur une intuition identique de part et d'autre, mais sur le contexte, sur le caractère irréversible des actions engagées. Les conventions ne naissent pas de « disputes » et de l'affrontement de jugements contradictoires, mais de l'usage »* (Reynaud, 1993).

Ainsi aucun principe de justice posé une fois pour toutes ne peut, par sa seule évocation, sa seule invocation, et quand bien même parfois sa seule incantation, garantir à lui seul les conditions de son application. Celle-ci ne vaut donc que par l'usage qui en est fait, cet usage se constatant dans diverses variables, telles que le contexte de recours à ce principe de justice, les attentes des autres, l'attention portée aux autres, les contraintes, le statut, l'apprentissage nécessaire....Il ne peut donc pas y avoir à priori évaluation de l'intérêt ou non à se conformer à un principe de justice, mais bien plutôt usage circonstancié de ce principe. Quant dire n'est pas faire....On peut par exemple, souhaiter se plier à une norme de réciprocité partagée en théorie, et ne pas accepter ou ne pas comprendre les conditions dans lesquelles on nous demande de pratiquer cette réciprocité, sans que donc cela ne remette en cause notre adhésion au principe en lui-même. Ainsi *« Aucune norme ou règle morale n'est valide dans l'absolu, chacune comporte des conditions d'application dont la liste n'est jamais donnée exhaustivement à priori, mais que l'on découvre dans le cours même de l'action »*⁴⁸⁰.

C'est d'ailleurs bien cette notion de régulation, via la contrainte potentielle et la procédure, que Reynaud et Richebé (2007) ajoutent à la définition de la justice par l'économie de la convention. Il ne suffit pas en effet de produire, par les échanges, débats et diverses interactions, les principes

⁴⁸⁰ J.D. Reynaud, N. Richebé (2007-1), op cit, pp 15-16.

de cette justice, encore faut-il en garantir à la fois la légitimité du résultat via le processus suivi, et son application. Or c'est bien pour Reynaud dans la légitimité procédurale, déjà décrite par Weber, que se joue la légitimité de l'accord et des principes de justices obtenus. Il ne suffit pas d'aboutir à des normes, encore faut-il que ces normes ne produisent pas pour le coup de l'iniquité : « (...) toute action collective produit des normes. Mais toute action collective n'est pas « une bonne raison » (Reynaud, Richebé, 2007, p 25).

3-4 Les conditions de la légitimité des règles

L'approche de la T.R.S. inscrit bien la légitimité des règles dans une perspective processuelle : « ce ne sont pas les valeurs qui la sous-tendraient qui font qu'une règle est légitime, c'est la procédure qui a permis de la construire » (Reynaud, 1993). La légitimité n'est donc pas définie ex-ante, mais dans l'usage et dans l'action, avec des modalités de réajustements permanents. Elle dépend également, mais secondairement selon la T.R.S., des accords existants ou non sur les valeurs, principes de justice, pouvant renvoyer aux formes de légitimité évoquée par l'économie des grandeurs.

Mais ces principes ne sauraient suffire à eux seuls à garantir les régulations nécessaires, ils permettent cependant de construire les critères d'efficacité à partir desquels les individus jugeront de la légitimité des décisions prises : « la légitimité d'une règle est tout d'abord liée à l'efficacité que lui prêtent les participants pour le résultat heureux de leur action commune »⁴⁸¹. S'il arrive en effet que des règles aient été adoptées pour aboutir à la réalisation d'une action, et que cette action échoue, alors la légitimité de ces règles se trouve remise en cause.

Dans un troisième temps cette légitimité est donc spécifique à un projet, à une action précise : « la légitimité repose sur une invocation. Mais elle ne peut être évoquée sans autre précision (...) elle est en général relative un objet, à un domaine au sens très large du mot : à un projet »⁴⁸².

Enfin, la légitimité étant liée à un projet, elle l'est à la structure de pouvoir de ce projet : « la légitimation est un processus social fondé sur une structure de pouvoir, elle est bien distincte de la normativité (...) la légitimité d'une règle se constate dans le respect dont les membres d'un

⁴⁸¹ Bréchet J.P., 2008/4, « Le regard de la régulation sociale de Jean Reynaud », Revue Française de Gestion, p 22

⁴⁸² Reynaud, 1997, p 41, in J.P. Bréchet, « Le regard de la régulation sociale de Jean Reynaud », Revue Française de Gestion, 2008/4, n° 184, pp13-34

groupe entourent certaines pratiques, mais aussi par ceux qui exercent le pouvoir, celui qui l'invoque cherche à justifier qu'il s'empare d'un pouvoir social»⁴⁸³. Pour Reynaud l'existence de règles garantit d'ailleurs la légitimité de l'action, et un pouvoir au sein duquel les règles seraient affaiblies, serait un pouvoir corrompu, par excès de pouvoir sur les autres formes de légitimité. Or la relation de pouvoir étant par nature dissymétrique, la légitimité des règles et décisions dépendra également des antécédents à cette relation du pouvoir, des évolutions dans le temps de cette relation, ainsi que des situations rencontrées par les participants inscrits dans cette relation de pouvoir, renvoyant toujours à la prédominance de la nature procédurale de la légitimité. La question n'est donc pas tant : quels buts, valeurs et donc incantations me légitiment dans le pouvoir que : par quels modalités suis-je parvenu en position de pouvoir, par quelle procédure les décisions sont-elles prises, par quels consensus sur les critères d'efficacité la poursuite d'un projet précis est-elle menée ?

Enfin au-delà de la nature intrinsèquement procédurale de la légitimité, la T.R.S. nous renvoie bien aux trois mécanismes qui sous-tendent les règles, à savoir : la sanction, l'accord sur des normes sociales, valeurs ou principes de justice, l'équilibre à partir de l'atteinte d'attentes mutuelles, et parmi ce dernier point le cas spécifique traité par la T.R.S. qui est celui de la relation d'échange de don/contre-don que nous allons aborder maintenant.

3-5 Le don/contre-don comme cas particulier de l'entente mutuelle

En 1991, dans son « Essai sur le don », Marcel Mauss mobilise les réflexions menées à partir des pratiques des tribus de Mélanésie, de Polynésie et du Nord-Ouest de l'Amérique à la fin du 19ème siècle et au début du 20^{ème} siècle, pour expliquer les échanges et formes de coopérations entre individus. Norbert Alter⁴⁸⁴ reprend ces analyses auquel il juxtapose les écrits de Malinowski (1922) sur les Argonautes du Pacifique Occidental et les tribus des Trobriandais, notamment sa description des mécanismes de la kula, mais aussi du gimwali, pour étoffer l'application de la théorie du don/contre-don à l'étude des échanges en entreprises.

Nous commencerons par exposer les principes et enjeux de la théorie du don/contre-don, puis nous en exposerons les limites et difficultés de transposition simple en contexte professionnel. Enfin nous tenterons de comprendre pourquoi cette approche rencontre actuellement un

⁴⁸³ Reynaud J., Richebé N. (2007/1), op. cit. p 24

⁴⁸⁴ Alter N. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, éditions La Découverte

engouement fort au sein des musiques actuelles, et en quoi elle trouve une articulation cohérente avec les perspectives de l'économie sociale et solidaire dans laquelle s'inscrivent également une partie des structures du secteur musical.

3-5-1 Des échanges constitués en trois temps : donner, recevoir, rendre

Donner

Si nous prenons le premier temps de l'échange, il est tout d'abord conçu comme un acte volontaire, non obligatoire, et qui suppose de donner des ressources qui ont une certaine valeur particulière pour le donateur, représentant une forme de sacrifice pour lui. « *Il s'agit d'une première définition du don : donner suppose de sacrifier une partie de ses ressources* » (Alter N., 2009, p 12). Le don est donc au-delà de la coordination, il engage dans un effort supplémentaire et consenti, il permet d'entrer dans un mode coopératif. C'est bien cette coopération qui permet, selon les psychologues du travail (Dejours 1998, 2000, 2009, Clot Y. 2008, 2010), d'aller au-delà du travail prescrit, et de permettre le déploiement du travail réel, lequel contribue à l'accroissement de la compétence collective et à l'atteinte des objectifs fixés qui, le plus souvent, ne peuvent se contenter des simples injonctions, moyens et délais qui leur sont attribués.

Il existe donc une véritable dimension gestionnaire de la coopération dans les organisations, et celle-ci, bien que partageant finalement les mêmes enjeux de réalisation technique que la coordination, permet l'accomplissement des activités par la création de normes très locales, de conceptions très adaptées des échanges de type don/contre-don qui deviennent nécessaires pour atteindre l'efficacité.

Mais au-delà de cette première dimension économique et matérielle, les échanges contiennent essentiellement des dimensions symboliques et affectives. On donne pour créer un lien spirituel, pour engager l'autre dans une relation de réciprocité, sans que la valeur de l'objet échangé n'intervienne dans la nature du lien créé. Ce qui importe est le fait de donner, la relation important plus que le contenu de l'échange. Dans les rapports décrits par Malinowski, les dimensions de cet échange sont également matrimoniales, stratégiques et économiques, contribuant ainsi à créer ce qu'il appellera le « phénomène social total ». Donner sans compter consiste en effet à exprimer sa générosité, mais Malinowski introduit également l'idée que c'est bien également l'expression de la puissance du donateur qui se joue dans cet échange.

Recevoir

Donner contribue donc à favoriser des échanges utilitaires ainsi que la création d'un lien social, mais sous réserve toutefois que ce don soit accompagné d'une façon de recevoir bien spécifique. Il s'agit en effet de recevoir de façon ostentatoire, en manifestant visiblement, voire en « dramatisant » l'échange, de façon à traduire l'impact affectif chez les personnes, leur engagement, leur gratitude quant au don effectué, de même que l'obligation dans laquelle ils se trouvent de rendre ce don. Alter (2009) évoque bien, à ce propos, à la fois la dramatisation dans sa dimension corporelle, par une gestuelle délibérée et particulière, permettant de repérer un comportement hors des échanges routiniers, mais aussi la manifestation claire de l'émotion, indiquant là aussi l'empreinte physique, la résonance du don en terme d'affect : plaisir, inquiétude, fatigue, étonnement..., amenant les individus à une forme de dévoilement d'une part intime d'eux-mêmes. Cette expression publique des sentiments doit se faire, selon Mauss, sous peine d'offenser le groupe et de ne pas en respecter les codifications et convenances sociales.

C'est à partir de ce second temps que l'échange est dit stabilisé, sans qu'aucune valeur économique ni règle de l'échange n'ait été affirmées. Ce qui s'échange n'est pas seulement de l'ordre de l'utile, comme les connaissances et les savoir-faire de chacun, dans cette idée d'ordre local nécessaire à la compétence collective et à l'atteinte des résultats par des réajustements permanents et informels, cet échange est également de l'ordre du lien⁴⁸⁵, de l'affect, une part de don de soi, mais aussi probablement une part de reconnaissance de la position symbolique au sein du collectif.

Rendre

Le troisième temps dans cette forme d'échange qu'est le don est donc le fait de rendre. Cette réciprocité qui se met en place, dépourvue d'une quelconque forme d'évaluation économique, installe ainsi la relation dans la longévité, supposant, par le déséquilibre à nouveau créé auprès du nouveau donataire, le démarrage d'un nouveau cycle d'échanges, et ce pour une durée normalement illimitée. « *Toute forme de socialisation, au-delà de son premier commencement,*

⁴⁸⁵ En référence à cette idée exprimée par Laville L, (2011), Biennales de Nantes : « Etre ensemble pour échanger des liens et pas seulement des biens », cette idée ayant été exprimée également, à propos du don, par Caillé A. (1994), *Don, intérêt et désintéressement : Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres*, éditions La Découverte/Mauss, Paris, p 304 : « *le fait fondamental est que le lien importe plus que le bien* »

repose sur la continuation des relations une fois passé le moment de leur naissance (...) la gratitude est une des formes les plus affirmées de cette continuation ; c'est la poursuite idéale d'une relation, même longtemps après sa rupture et longtemps après l'accomplissement et la conclusion de l'acte de donner et de recevoir »⁴⁸⁶.

Cette restitution doit elle aussi faire l'objet d'un acte tangible et affirmé, de façon à se distinguer des coordinations routinières de l'activité ou d'une réponse réglementée ou contrainte. Dans ce registre d'échange la spontanéité et la générosité l'emportent sur la rationalité instrumentale. Il s'agit bien du registre de l'empathie, de la sympathie, Alter (2009) distinguant cependant, en s'inspirant pour cela des catégories d'Aristote⁴⁸⁷, la complicité cognitive, laquelle s'apparenterait à la relation amoureuse, l'échange complice de connaissances communes et d'affects, et la complicité stratégique, qu'il associe à la relation d'amants, dans l'idée de déviance que peut représenter ce comportement, de « société secrète », de dépassement des normes, mais également de protection nécessaire à l'encontre de l'intrusion potentielle des autres acteurs du collectif.

En synthèse nous proposons ce tableau contenant les principales caractéristiques de la théorie du don/contre-don.

⁴⁸⁶ Simmel (1998), p 54-55, in Alter, (2009), p 36

⁴⁸⁷ Alter (2009, p 36) reprend les catégories aristotéliennes de l'amitié utile, en tant que partage de richesses, et de l'amitié plaisir au sens de partage des émotions

Tableau 60 : Les principes de la théorie du don/contre-don

CARACTERISTIQUES DU DON-CONTRE DON	PRESENTATION DETAILLEE DES CARACTERISTIQUES
Le don contre-don répond à un mouvement en trois temps : donner, recevoir, rendre	Donner suppose de sacrifier une partie de ses ressources Recevoir le don se fait de façon ostentatoire, permettant la manifestation des émotions, la dramatisation du geste, l'expression de la gratitude, et garantissant la stabilité des échanges Rendre engage la relation dans le long terme
Les échanges répondent à deux finalités	Une finalité affective et symbolique : le lien ou le phénomène social total, sous-tendant des relations de confiance et de réciprocité Une finalité matérielle à dimension économique, autorisant le déploiement de la compétence collective
La réciprocité de l'échange est différée	C'est la création d'une dette positive, le mouvement « donner, recevoir, rendre » est continu et sans fin
La valeur des services ne définit pas la nature de la relation	Le lien dans sa nature et sa durée n'est pas lié à une évaluation quelconque de la dimension économique du bien échangé, ce qui importe est la création de ce lien, et le fait qu'on peut désormais compter sur quelqu'un d'autre, sans usage de la contrainte, de la norme ou du marché
La relation est du registre de l'endettement mutuel et collectif	Les dimensions d'équivalences économiques sont exclues, mais les manifestations de gratitude traduisent les positions symboliques et sociales des individus.
C'est un système d'échange collectif et ininterrompu	La structure d'échange et le recours à la dette positive favorise la multiplication des dons, donc l'accroissement collectif de la compétence et de l'efficacité, par la reconnaissance et le recours à des règles locales informelles
Les bénéfiques sont matériels, symboliques, affectifs	On échange des services et des biens, des savoirs et savoir-faire, mais surtout de l'amitié, des affects, du don de soi, de la reconnaissance. On affirme aussi des positions sociales

Après en avoir décrit donc les principaux enjeux, nous allons à présent évoquer les difficultés inhérentes à cette approche, difficultés liées soit à la pertinence ou non de sa transposition dans certains contextes professionnels, mais difficultés intrinsèques également, du fait des

nombreuses ambiguïtés présentes dans les modes d'échanges, qu'il s'agissent de la reconnaissance des comportements égoïstes, de trahison, comportements calculateurs, basés sur la double transaction, ou bien encore de la dimension politique et de l'inévitable expression des formes de pouvoir via les mécanismes de don.

3-5-2- Le don n'exclut pas les enjeux politiques

Don et calcul

Bien que très séduisante parce que proposant une conception pacifiée des échanges sociaux, la théorie du don/contre-don n'est pas pour autant exempte d'un certain nombre d'ambiguïtés, à commencer par celle des acteurs. Plusieurs auteurs se retrouvent autour de l'idée de la non-gratuité du don. Pour Mary Douglas (1999), le comportement de l'acteur est toujours accompagné d'un minimum de recherche d'intérêt, à commencer par la constitution d'une image favorable de soi, mais aussi plus prosaïquement la poursuite d'intérêts matériels, symboliques ou affectifs. La participation au don est vécue comme permettant de s'inscrire dans un échange social, et donc de bénéficier des échanges de ressources qui le constituent. Pour autant la gratitude n'est pas garantie dans l'étape de retour du don. La description de la « kula » par Malinowski met d'ailleurs en avant cette dimension de calcul dans les échanges. S'il n'y a dans la kula, à un premier niveau, pas de notion d'équivalence de valeur dans les échanges, à un second degré les modalités de l'échange s'affinent et font apparaître une « pesée » des biens échangés, avec même l'existence de fonds de panier comprenant des objets de « compensation », dans l'attente d'une transaction plus équilibrée quand donateur et donataire ne peuvent garantir cet équilibre dans un premier échange. Un circuit parallèle est également observé, le gimwali, et des formes « *d'étalement de la dette* » (Alter 2009) se mettent en place, avec un « yotile » dans le panier, c'est-à-dire un objet garantissant la contrepartie (en sus de l'objet visible), ou un « basi » qui définit en tant qu'objet d'attente la reconnaissance de la dette si le yotile ne permettait pas de compenser ce qui avait été reçu.

Ces « échanges coupables » ne sont bien sûrs pas explicites ni visibles au premier abord. Ils attestent bien de la présence d'un intérêt et d'une forme de calcul, lesquels, dans le cas des Trobriandais sont cependant mis au service du symbolique, du statut social, et non directement de la retombée économique. Mais il s'agit par là d'affirmer la puissance de l'un sur l'autre, et il apparaît bien l'existence de richesses et, de fait, de positions inégales par rapport au don, certains

pouvant par là-même développer leurs alliances stratégiques et matrimoniales au détriment des autres.

Don et pouvoir

Stratification des échanges sociaux il y a donc, en fonction du capital économique des uns et des autres, amenant des stratégies de contrepartie plus ou moins importantes et l'on observe alors le caractère homophile des échanges sociaux (Lazega, 2001), à savoir l'association de partenaires disposant de capitaux sociaux et économiques similaires, avec cette difficulté pour certains de ne pouvoir donc accéder à une forme de « ticket d'entrée » dans certaines communautés. En cela la théorie du don n'est pas dissociée de l'expression des structures de domination qui sont légitimées par les formes officielles de la division du travail. *« Les échanges sociaux ne produisent donc aucunement une communauté fusionnelle et égalitaire. Ils reposent sur une stratification sociale secondaire - en arrière-plan de la structure formelle de la division du travail- qui ne va pas sans générer des relations de domination et parfois d'humiliation »*⁴⁸⁸.

L'illustration en est donnée par le recours au Potlatch, pratique de sacrifices et d'offrandes de biens somptuaires au cours desquelles *« les tribus brisent ou jettent leurs richesses pour montrer à d'autres leur force, leur désintéressement et leur supériorité »* (Alter, 2009, p 73), et qui n'ont d'autres visées que de rendre visible et d'instituer la hiérarchie sociale entre les membres de la tribu, d'asseoir le pouvoir des uns sur les autres. *« On brise les cuivres les plus chers, on les jette à l'eau pour écraser, pour aplatir son rival. Non seulement on fait ainsi pour progresser soi-même, mais encore on fait progresser sa famille sur l'échelle sociale »*⁴⁸⁹. *« Ce qui est en jeu dans les sociétés tribales décrites par Mauss, c'est bien le don en tant que source de pouvoir »*⁴⁹⁰.

Mais ce pouvoir peut s'exercer selon diverses modalités. Dans ce cas de figure du Potlatch l'affirmation du pouvoir est visible, flagrante, théâtralisée et elle aboutit bien à un exercice affiché du pouvoir. Mais une autre configuration peut exister, qui consiste à exercer un pouvoir de manière cachée, ce qui a pour avantage de préserver les intérêts des personnes en question. Il

⁴⁸⁸ Alter N. (2009), p 54

⁴⁸⁹ Mauss, (1991), p 202

⁴⁹⁰ Dessinges C., (2008), « Emotion, collectif et lien social: vers une approche sociologique du don humanitaire », in *L'amour des autres, Care, compassion, humanitarisme*, Revue du Mauss n° 32, second semestre 2008, p 204 éditions La Découverte

arrive également que le pouvoir soit exercé de façon plus sournoise, en rendant impossible un désaccord sur une norme qui paraît vertueuse, et Kauffman J.P. (in Alter N, 2009) prend exemple en cela des relations de coopération dans un couple, relations pour lesquelles le principe de générosité ne saurait être remis en question, rendant par là-même impossible la recherche d'équivalence. On peut alors accepter ou plutôt feindre d'accepter la relation de don, faute de se trouver en situation concrète de négocier. Il s'agira d'afficher une générosité, à défaut d'être en capacité de choisir réellement d'entrer en relation de don ou non.

Nombreuses sont les situations au sein desquelles il ne devient plus possible de débattre de ce qui a été défini et proclamé comme naturel jusqu'à en devenir une norme sociale, situation dans lesquelles donc les non-dits sont abondants, permettant à la fois de se protéger de tout soupçon d'ingratitude, les non-dits autorisant surtout le flou autour des attendus, puisqu'évaluation il n'y a pas au cœur de la relation de don, garantissant par là même « *la manipulation des échanges et l'introduction d'inégalités* »(Alter, 2009, p 50).

Nous retrouvons ici les caractéristiques processuelles et non substantialistes de l'échange social tel que défendues par la T.R.S, à savoir qu'en aucun cas « *ce n'est la nature d'une situation mais (bien) la nature d'une interaction qui définit le caractère social ou économique de l'échange* »⁴⁹¹, ou en d'autres termes il ne suffit pas de proclamer le don/contre-don pour se trouver effectivement dans une situation exempte de tout calcul et de mécanismes de pouvoir.

Don et hypothèses de double transaction et de distance sociale

Certes l'approche du don/contre-don n'exclut pas les relations de pouvoir, mais ce n'est pas pour autant qu'il faut de nouveau considérer l'individu dans sa seule dimension rationnelle et individualiste. Les acteurs d'un collectif peuvent en fait, à la fois faire preuve de calculs, tout en alternant avec des comportements de générosité vis-à-vis du collectif dans lequel ils s'inscrivent.

Il s'agit là de l'hypothèse faite par Dubar (1992), de la double transaction du sujet par rapport au groupe. Celui-ci peut en effet à certains moments faire preuve de loyauté et de respect des normes sociales de ce groupe, et à d'autres moments ajuster ses décisions en fonction des opportunités de carrière décelées, opportunités qui représentent une tension d'autant plus forte que l'individu se trouvera dans une situation de concurrence plus ou moins importante avec ses

⁴⁹¹ Alter N. (2009), p 47

collègues. Caillé A. (2000, p179) reprend cette vision plus dialectique du comportement individuel, en reconnaissant également l'alternance de moments égoïstes et altruistes dans la réalisation des actions.

L'individu fait donc preuve de capacité de distance (Giddens 1984, Dubar 1994) vis-à-vis des normes en présence dans le groupe, et met en place des modalités d'arbitrage entre ces deux dimensions constitutives de son identité professionnelle : l'appartenance au groupe et l'évolution dans le groupe, la norme sociale et l'enjeu individuel. Cette explication exclut donc une vision totalement cynique et intéressée de l'individu, tout autant qu'elle relativise le poids et la contrainte normative vis-à-vis de celui-ci. La situation d'endettement n'est donc pas donnée une fois pour toutes, elle fait l'objet par l'individu d'un réexamen permanent aux vues des opportunités et situations qui se présentent.

La coopération ne va donc pas de soi, elle est intentionnelle, évaluée et choisie ou non par les acteurs. On peut ainsi observer des mécanismes d'alliance, de concurrence, de luttes d'influence, chacun visant à protéger et/ou élargir son espace de jeu et son aire de compétences. « *Ni la similitude des positions d'acteurs, ni la conscience de faire partie de la même action collective n'amènent mécaniquement les acteurs à s'entendre, parce qu'ils n'ont pas de projet délibéré en la matière, et encore moins de projet historique* ». (Alter, 2002, p 272)

Coopération, concurrence et trahison

Si l'individu rompt la coopération pour entamer une relation plus calculée, alors la nature de l'échange devient économique, et ses modalités en sont profondément modifiées : la réciprocité de l'échange devient immédiate, la nature de la relation est définie par la nature des biens échangés, le principe dominant est celui de l'équivalence, et le système d'échange n'a plus une dimension collective mais répond un simple enjeu individuel (Alter 2002). Il s'agit alors d'« *un nouveau jeu dans lequel on fait comme si tous étaient égaux* » (Simmel 1999, in Forsé, 2002, p 71), de façon à pouvoir bénéficier, en étant au sein du groupe, des informations et compétences qui seront utilisées à des fins individualistes. Les relations entre collègues sont d'ailleurs définies par Simmel (1999) autant par cette capacité à être en concurrence, situation au travers de laquelle il sera plus simple de se faire valoir et reconnaître comme plus compétent que les autres, qu'à être en coopération. « *La concurrence permet donc de préserver un lien social sans pour autant empêcher les acteurs d'en tirer un avantage individuel. Elle suppose de savoir donner, recevoir et rendre, de manière à la fois altruiste et égoïste* » (Alter, 2009, p 61).

Le plus souvent cependant, l'individu qui s'engage dans une visée même temporairement plus opportuniste, est appréhendé par le reste du groupe comme un traître, ayant rompu les normes et le comportement éthique attendus. Scher (2007, in Alter 2009, p 67) définit « *la trahison comme la rupture d'un lien fondé sur la loyauté et la confiance* ». L'individu pourra être stigmatisé, mis à part un certain temps, ou exclu, par ceux qui se voient dépossédés pas tant d'un ou plusieurs biens que de leur conception du bien en général. Il s'agit alors « *d'une transgression des affects* » (Alter, 2009, p 67), autant que du système de normes en présence. En effet le système du don/contre-don repose bien sur la primauté de la relation, laquelle se met en place par le développement d'une confiance entre les participants au système. « *L'analyse de la confiance va de pair avec celle de la trahison* » (Alter, 2009, p 70).

Pour autant la confiance peut être de niveaux différents : une confiance calculée, qui relève d'un arbitrage entre risque et opportunité, une confiance fondée sur la connaissance qui permettra, par accumulation d'éléments cognitifs, d'anticiper et de prévoir les comportements de l'autre, et enfin une confiance interpersonnelle qui s'appuie, elle, sur des valeurs et normes partagées entre des individus (Pate G., Martin G, 2003, p 76). Si ces précisions permettent de mieux comprendre le caractère plus ou moins tenu de l'échange social, elles en oublient pour autant la dimension affective, prédominante dans l'échange par le don. Si trahison il y a, elle induit donc non seulement un impact cognitif, mais surtout un effet émotionnel fort, intime. On peut alors, par mécanisme de défense observer le plus souvent la constitution d'une nouvelle triade : nous-eux-le traître.

3-5-3 Du recours à la théorie du don/contre-don dans les musiques actuelles

C'est notamment à partir de cette caractéristique émotionnelle de l'échange dans le don/contre-don que l'on peut comprendre l'engouement actuel pour cette approche dans les débats autour des musiques actuelles. Nous avons en effet également mis en évidence la prégnance de la dimension affective dans les organisations se revendiquant d'une économie sociale et solidaire. Mais ce qui probablement entre davantage en résonance avec les modes d'appartenance au secteur, c'est bien le fait que la relation en elle-même compte davantage que le contenu de cette relation. Dans la triade initiale donataire-donateur-tiers, le tiers est en effet représenté dans le don/contre-don par le sacré, le « Hau », ce que je donne dans la relation qui finit par dépasser la relation elle-même. « *Le sacrifice doit être pensé comme une relation de don/contre-don avec le*

sacré (...). Par sacré Hubert et Mauss n'entendent donc rien d'autre que ce qui excèdent les forces et les limites du sujet considéré, individu ou groupe »⁴⁹², « *c'est parce qu'en donnant à l'autre, on donne également aux dieux, au sacré, à ce qui nous dépasse et nous unit, que l'autre donne à son tour* »⁴⁹³.

Or la thématique du sacré, la proximité de l'activité artistique avec le divin sont des éléments fondateurs du modèle vocationnel que nous avons décrit plus haut, modèle qui trouve sa place dans les représentations, cadres, « définitions de la situation » présentes parmi les acteurs des musiques actuelles. Les relations qui s'y nouent sont peu ou prou censées transcender un quotidien et une vision « professionnelle » de l'activité, et « *la communauté affective, (...) la collectivité purement spirituelle* »⁴⁹⁴ qui découlent de ces échanges don/contre-don concourent fortement à solidariser, voire à normaliser une forme de confiance aveugle ou aveuglée aux réalités politiques des organisations.

D'un point de vue organisationnel, que certains pourraient qualifier de matériel, voir rationnel ou cynique, la mobilisation du don/contre-don présente également le grand avantage de légitimer des formes d'action et d'échanges qui correspondent parfaitement à l'économie de ce secteur : une mobilisation forte des acteurs, en temps et en investissement personnel, permettant de tenir à bout de bras des projets aux équilibres financiers le plus souvent très précaires. Cette approche correspond par ailleurs aux formes de coordinations informelles présentes dans les structures simples⁴⁹⁵, présentant un type de management⁴⁹⁶ des ressources humaines que l'on peut le plus souvent qualifier de modèle arbitraire⁴⁹⁶, les non-dits et les non-équivalences étant même, par nature, revendiquées dans le type de relations don/contre-don et érigées en norme groupale.

Enfin dernière limite à la transférabilité des analyses de Mauss au contexte d'une organisation et non des moindres, et quand bien même le don/contre-don devance l'argument en prenant soin de définir l'échange par la nature de la relation et non par la situation, il semble pourtant difficile de ne pas tenir compte du poids des relations hiérarchiques et de leur influence sur les modalités de l'échange. En effet, lorsque la kula est étudiée, il s'agit d'échanges entre membres d'une tribu,

⁴⁹² A. Caillé, (2000), p 148, in Alter N., 2002, p 282

⁴⁹³ Anspach, in Alter N. (2002), p 283

⁴⁹⁴ Dessinges C. (2008), « Emotion, collectif et lien social: vers une approche sociologique du don humanitaire », in *L'amour des autres, Care, compassion, humanitarisme*, Revue du Mauss n° 32, second semestre 2008, éditions La Découverte, pp 206-207

⁴⁹⁵ En référence à la typologie de H. Mintzberg sur les modèles de coordination des entreprises, 1982, *Organizations, structures and dynamics*

⁴⁹⁶ Pichault F., (2000)

n'ayant pas entre eux de relations complémentaires ou de pouvoir : personne n'est le hiérarchique de l'autre dans ce type d'échange. N. Alter souligne de fait, dès 2002, la difficulté pour les cadres et autres salariés de se trouver dans une position de don qui ne subisse pas l'incidence de la position de pouvoir du hiérarchique, et donc potentiellement de sa capacité de sanction, l'éventuel recours qu'il peut faire à une régulation contrôlée. Or la question du pouvoir étant là aussi par revendication écartée des discours au sein des musiques actuelles, de par la mise en avant des principes d'égalité, de gouvernance démocratique, de modèles politiques alternatifs, il n'est pas étonnant que le don/contre-don soit à son tour mobilisé, sans en souligner par ailleurs les enjeux essentiels qu'il porte en termes de reconnaissance et de pouvoir, pour justifier de l'absence de régulation et de la dévotion librement consentie (et surtout attendue) au sein de ces structures.

Et l'on vérifie bien alors, qu'au-delà des caractéristiques biographiques amenant certains individus vers des activités relevant de logiques de don/contre-don, caractéristiques qui peuvent intéresser au titre de l'analyse mais qui ne laisseront que peu de prise du point de l'intervention, tant ces questions ne relèvent pas de préoccupations gestionnaires, mais du champ de l'intime, ces logiques de don/contre don relèvent également, et c'est ce qui nous intéresse précisément car constituant de fait un levier d'action, d'une construction institutionnelle : *« l'explication de l'obligation de donner quand on possède, ou de rendre quand on a reçu, réside dans le sentiment conscient d'avoir cette obligation. Et l'origine de ce sentiment ne doit pas être recherchée dans des mécanismes psychologiques comme semble le croire Lévi-Strauss, mais bien dans une logique institutionnelle qui préside au système du don »*⁴⁹⁷

Pour synthétiser ce développement sur le don/contre-don, nous retiendrons qu'il s'agit d'un mouvement en trois temps : donner, recevoir, rendre, mouvement qui pour exister réellement dans une relation triadique doit être réalisé avec intentionnalité : *« Donner c'est non seulement transmettre une chose à quelqu'un, mais c'est aussi avoir la conscience et l'intention d'attribuer à cette chose la valeur d'un don »*⁴⁹⁸. Ce qui se joue dans l'échange est au-delà du bien échangé, il s'agit bien de ce que nous donnons en plus de nous-même dans cet échange, d'une forme de relation au sacré, constitutive de cette triade donataire-donateur-sacré. Le don/contre-don s'inscrit et se développe dans une communauté émotionnelle et contribue à accroître les

⁴⁹⁷ Dessinges C. (2008), « Emotion, collectif et lien social: vers une approche sociologique du don humanitaire », in « L'amour des autres, Care, compassion, humanitarisme », Revue du Mauss n° 32, second semestre 2008, éditions La Découverte, p 203-221, p 3

⁴⁹⁸ Emotion, collectif et lien social: vers une approche sociologique du don humanitaire, in L'amour des autres, Care, compassion, humanitarisme, Revue du Mauss n° 32, second semestre 2008, p 203-221, p 3

dimensions symboliques, affectives, mais également matérielles de l'échange. Car si l'équivalence n'est pas recherchée initialement, le calcul économique et l'expression des formes de pouvoir ainsi que leur affirmation ne sont pas exclus de ces relations, dans des ambiguïtés à la fois liées à des motifs individuels amenant à des comportements répondant aux principes de distance sociale, à la norme et de double transaction, mais également liées à des raisons institutionnelles, institutions qui peuvent trouver un intérêt à organiser par le recours aux incantations et la construction de discours égalitaires, un flou finalement efficace du point de vue de l'engagement des individus et de la protection des formes de pouvoir en place. Le don/contre-don n'est en tout état de cause pas détaché de la notion de pouvoir, il en est même une forme d'expression privilégiée, et la sémantique contribue à souligner cette ambiguïté par la double signification de gift-cadeau (en anglais) et gift-poison (en allemand), de même que par la double acceptation de la notion de reconnaissance : reconnaissance-gratitude mais également reconnaissance servant des intérêts personnels et politiques⁴⁹⁹.

3-6 Des règles de nature variée au sein des organisations

Après cette forme particulière de coopération possible grâce à la logique du don, il nous reste à examiner de plus près ce qui constitue un autre pendant de la régulation dans les organisations, à savoir la présence de règles, lesquelles, bien que n'excluant pas les débats autour de leur application, présentent à minima l'intérêt de sortir de la logique de « la coopération par le flou » que nous avons pu aborder précédemment.

Les règles n'existent pas une fois pour toutes, elles sont dynamiques et ont bien sûr vocation à évoluer dans le temps, autant qu'à être transgressées, ce qui garantit, par la déviance, le déploiement de l'innovation. Elles sont de différentes natures : règles de droit, règles de gestion, règles morales ou coutumières établies rationnellement ou par une sédimentation historique des habitudes, par pratique et expérience, effet d'apprentissage, elles peuvent donc avoir un caractère formel ou plus inavoué, tel les « règles de l'art » du savoir-faire transmis oralement par certains salariés.

⁴⁹⁹ Analyse développée par Carlo Ginzburg, « Ecouter la leçon de l'anthropologie », *Le Monde*, 14 juin 2010, p16.

Il existe également des règles affichées et des règles pratiquées, des règles auto-entretenues, traduisant par là toute l'ambiguïté et toutes les tensions parfois du management entre le « dire » et le « faire », voire le « faire faire ».

Ces règles auto-entretenues sont un cas particulier d'entente par réponse à des enjeux individuels communs, comme de respecter les feux tricolores, ou les conventions de placement à table, de façon à garantir soit la sécurité, soit la stabilité du groupe, à moindre engagement, et cela ne sera rendu possible que parce qu'alors il n'y a pas nécessité de stratégie dominante entre les acteurs, et que l'entente mutuelle garantit le résultat escompté.

Au-delà du cas particulier des règles auto-entretenues, les systèmes sociaux recourent à des règles de coopération, de décision et d'autorité, autre catégorie, dont Reynaud nous indique qu'elles répondent non à une entente mutuelle, mais au respect de « dispositions normatives », de règles culturelles propres au groupe. Dans cette configuration les formes d'accord se font soit sur le contenu, soit sur les formes d'exercice de l'autorité, lesquels, contenu et autorité, pour être recevables, s'inscrivent donc dans ce contexte normatif évoqué. Reynaud explique ainsi les situations conflictuelles par la carence de référentiel normatif, d'usages culturels assimilés. En effet lorsqu'une entente minimum n'existe pas sur les valeurs partagées, à la fois le pourquoi faire et le comment faire, chaque action peut alors faire l'objet de renégociations indéfinies. Les réactions émotionnelles inadaptées, telles que la colère, ou bien le recours à l'arbitrage extérieur, sont alors des mécanismes observés pour la résolution des situations

Par ailleurs les règles ne sont pas toujours cohérentes entre elles, parce que co-existent des systèmes de gestion différents, des groupes, donc des sous-cultures. On parle de formation organisationnelle pour définir cet assemblage de règles parfois en contradiction, en concurrence, en conflit les unes avec les autres. C'est alors l'autorité hiérarchique en place qui se trouve être le garant à la fois du contrôle, de l'élaboration et des arbitrages qui deviennent nécessaires à la cohérence des actions et à la stabilité du collectif. Avec ce risque toujours inhérent à l'introduction d'une régulation de contrôle, qui est celui d'une rigidification, d'une centralisation, d'une formalisation, voire d'une bureaucratisation des formes de régulations existantes.

Le repérage de ce qui constitue l'autorité hiérarchique n'est pas d'ailleurs simplifié dans le contexte associatif. Qui peut garantir l'équilibre des règles en question, ceux qui ont juridiquement l'attribution du pouvoir, à savoir les membres du conseil d'administration, ou le

responsable en poste opérationnel dans la structure, qui est plus au fait des raisons de cohabitation de ces règles, et des critères qui peuvent favoriser la hiérarchisation de ces règles ? Reynaud précise à cet effet qu'une règle ne trouve sa légitimité non tant par rapport à des principes qui ont prévalu à sa mise en place, que par rapport à sa pertinence dans la réalisation d'un projet, redonnant bien ainsi la prévalence de la démarche processuelle sur le recours à des principes généraux qui ont pu prévaloir historiquement, mais dont la pertinence doit être questionnée dans le cadre d'une approche dynamique des actions collectives. Le second critère de légitimité de cette règle reposera par ailleurs sur le fait qu'elle serve un pouvoir : « *le pouvoir qui les mobilise, qui voit en elles des ressources à sa disposition* »⁵⁰⁰. La règle est donc située, et imbriquée dans un développement temporel de l'action, « *l'interprétation des règles ne se fait pas par l'approfondissement de leur signification, mais par leur usage, leur interaction* » (Bréchet J.P., 2008/4).

La fonction de la règle n'est donc pas tant de permettre la sanction, que de participer pleinement à l'organisation de l'action, action qui sera déployée en référence aux marges que définit la règle précisément. ***La règle est ainsi*** « *un principe organisateur qui peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction mais qui le plus souvent sera un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action. Elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions* »⁵⁰¹.

La règle comme principe évolutif et relatif

Dans cette perspective dynamique, la règle a bien entendu vocation à être évolutive, de façon à favoriser les adaptations aux changements, et en vue de répondre aux processus d'innovation : en effet ce qui était déviant un jour, devient norme le lendemain, et entraîne avec lui les modifications de règles nécessaires. Le secteur des musiques actuelles s'inscrit particulièrement dans ce contexte de recherche d'évolutions des règles, si l'on ne s'en réfère par exemple qu'aux ajustements fiscaux qui sont revendiqués pour les structures associatives relevant de l'intérêt public par l'UFISC⁵⁰², acteur majeur sur ces questions, illustrant par là le processus historique de

⁵⁰⁰ Bréchet J.P. (2008), "Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, Revue Française de Gestion, 2008/4, n° 184, p 13-34, p 23

⁵⁰¹ Reynaud J.D., (1997), XVI, in J.P. Bréchet, (2008), op.cit., p 22

⁵⁰² Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles, collectif associatif créé en 1999, « *en réaction à la publication de l'instruction fiscale du 15 septembre 1998 relative à la fiscalité des associations régies par la loi de 1901. Leur objectif était de faire prendre en considération la spécificité de l'activité de leurs structures adhérentes. En concertation avec le Ministère de l'Economie et des Finances (Direction Générale des Impôts), elles ont*

luttons contre les règles établies qui vaudrait pour la revendication de toute nouvelle activité : « *la réalité sociale que nous constatons, ce n'est pas l'existence de règles, l'existence d'une contrainte fixée une fois pour toutes, c'est l'exercice de cette contrainte et l'activité de régulation* » (Reynaud, 1993).

La règle est également le reflet des luttes de pouvoir entre différents groupes, et pas seulement l'image de l'établissement de valeurs communes qui seraient posées ex-ante en toute sérénité. Elle sera donc le reflet des positions des uns et des autres, et de leurs capacités de mobilisation, et par là-même résultera du compromis acceptable entre groupes se revendiquant de normes, de valeurs, de principes de justice distincts.

Enfin la règle est relative car le recours à la contrainte externe par un tiers n'amènera pas aux mêmes arbitrages selon la nature des protagonistes, leur histoire, leur probabilité de récurrence, le niveau de conflit porté en litige...

Dans cette perspective la stabilité des règles relève bien du jeu des acteurs et de leur stratégie, et n'est pas intrinsèquement garantie par exemple par l'existence d'une règle de droit. Celle-ci étant elle-même à considérer comme une ressource parmi d'autres mobilisables dans le jeu de négociation entre les acteurs.

La règle vaut donc bien davantage par les régulations qui la portent, lesquelles sont à définir comme des régulations autonomes, contrôlées ou conjointes, et par la légitimité de cette règle. C'est bien une vision processuelle que porte la T.R.S., qui définit les conditions de l'action collective non par la vision statique d'une normativité et d'une éthique établie une fois pour toutes, et qui suffirait à justifier et à légitimer cette action, mais bien plutôt en proposant une vision dynamique d'ajustements perpétuels, de prépondérance des interactions dans l'émergence des règles, ajoutant toutefois la dimension essentielle de construction sous contrôle de leviers externes si nécessaires.

participé étroitement à l'élaboration de « fiches techniques » sur les critères de « non lucrativité » des associations de création artistique ou d'exploitation des lieux de spectacle vivant. », selon site <http://www.ufisc.org>, consulté le 28/10/2013

Des différentes formes de régulation et des sanctions associées

Si la règle est le fait social, Reynaud définit la régulation comme l'enjeu social (Reynaud, 1993, p 20), *le processus de régulation étant « la manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles ...cette régulation n'existe pas comme une donnée constatable. Elle est en quelque sorte un compromis ou plutôt un « no man's land » entre celle que souhaitent imposer les autorités et celle que les usagers admettent. Elle se définit par les limites de la régulation entre ces deux régulations concurrentes»* (Reynaud, 1993, p 33)

Ces régulations sont définies par la T.R.S. comme de contrôle, autonome ou encore croisées.

La régulation contrôlée représentant, dans le contexte de production industrielle à partir duquel Reynaud travaille, la prescription des activités, la modulation de la rémunération en fonction de ces activités et une situation de forte asymétrie cognitive (Brechet J.P., 2008). Reynaud l'appelle également « fonction différenciée », à savoir régulation effectuée par un corps spécialisé, un encadrement intermédiaire, chargé de faire respecter la règle, limitant donc les potentialités de négociations, et étant en capacité d'établir rapidement des sanctions associées. Ces sanctions seront cependant dans ce contexte modérées selon leurs articulations avec d'autres règles de l'organisation, les circonstances, les enjeux...Il se peut que l'intérêt mutuel des protagonistes soit de ne pas faire intervenir la sanction, notamment quand le recours à celle-ci représente un poids économique et/ou temporel trop important, quand bien même ne pas recourir à cette sanction peut supposer accepter temporairement que l'arbitrage reste de fait dans « l'illégalité » ou pour le moins en dehors de la règle prévue.

La régulation autonome indique, par opposition à la première, la capacité d'initiative laissée aux opérateurs dans la réalisation de leurs pratiques de travail. Elle repose sur la confiance, l'entente mutuelle, le partage de valeurs et de normes informelles. Ce type de régulation est caractéristique du secteur culturel (Benghozi 2006). En effet les organisations culturelles étant amenées à se coordonner avec des acteurs différents régulièrement, à mener des projets dans des temporalités contraintes, Benghozi observe un fort niveau d'auto-contrôle, et le rôle crucial de la confiance dans les régulations locales, de sorte qu'il n'existe pas de perte de temps dans des modes plus formalisés de gestion de conflits ou de tensions.

Enfin l'organisation peut également recourir à des régulations croisées ou conjointes, c'est-à-dire à la fois à l'appel à un tiers externe, soit du fait d'un des membres du collectif qui alerte sur une

situation, soit par « auto-saisine » en quelque sorte de la structure, qui émet le souhait d'un regard extérieur, mais également à la recherche propre d'un équilibre par ajustements internes constants face aux déviations observées.

Le recours à l'arbitrage externe fait cependant peser différents risques sur l'action collective. Tout d'abord un contrôle extérieur ne peut être le garant d'un équilibre interne, il intervient le plus souvent en sanction, ou en appui ponctuel, mais ne peut garantir à lui seul le maintien d'un équilibre temporairement retrouvé. Le collectif devra bien porter cette nouvelle régulation, questionner en interne les équilibres au pouvoir, afin de s'approprier et de faire vivre les nouveaux ajustements établis, afin de garantir également la cohérence nécessaire entre l'ensemble de ces règles au sein de l'organisation.

Par ailleurs l'appel à un contrôle extérieur amène à la perte en quelque sorte des capacités internes de négociations, et peut avoir pour conséquence d'introduire une « rigidification » des règles en présence, une tension qui amène l'équilibre des rapports autour de la question de la sanction potentielle plutôt qu'autour du partage de normes communes.

Enfin, et paradoxalement, l'arbitrage externe peut parfois aboutir, en validant une règle donnée, à la légitimation d'autres règles internes, par effet de validation globale des processus, ce qui n'est pas toujours dans l'intérêt de l'ensemble des acteurs. Mais ce paradoxe peut aussi être lié au fait que la règle externe va parfois renforcer des règles internes, l'empêchant d'évoluer, par simple peur de voir intervenir « le souverain », au-delà des souhaits d'évolution de ces dites règles parfois exprimés en interne. Nous prenons pour exemple le cas des négociations sur les 35 heures sans le secteur culturel, où l'on peut parfois observer, que par volonté de ne laisser aucune prise à de quelconques griefs horaires, notamment par des tiers externes, des applications rigides et inadaptées des dispositions légales sont adoptées ou plutôt imposées, et dont on voit bien que l'un des bénéfices négatifs que représente cette posture consiste également à ne pas avoir à ouvrir, de fait, des négociations en interne sur le sujet, et donc à ne pas faire évoluer les régulations en présence.

Ce qui est mis ainsi en évidence, c'est bien le phénomène d'institutionnalisation de la régulation, ajouté aux deux autres mécanismes que sont l'initiative de la régulation, et ses effets de composition. Où l'on voit bien que ce qui est en question dans la régulation c'est tout d'abord la définition de la capacité à pouvoir réguler. Qui peut prendre l'initiative, qui peut proposer, élaborer des règles, qui est légitime ou légitimé pour le faire, au-delà de ceux qui sont en position formel de pouvoir pour faire cette régulation ? Ensuite comment se font les arbitrages entre les

différentes sources de régulation, juridiques, économiques, sociales, comment des phénomènes émergents, peuvent ou non encore être pris en compte. Et enfin dans le troisième temps du processus (Bréchet, 2008), qui a le pouvoir d'institutionnaliser les résultats de cette régulation ?

Le risque de sanction associée n'est donc pas absent du respect de toute règle. *«Ce qui définit la règle c'est la contrainte qu'elle exerce sur l'individu ... c'est que l'infraction individuelle suscite une sanction : le crime blesse les sentiments collectifs et c'est pour apaiser ces sentiments qu'il exige punition ou réparation... Ces sentiments collectifs peuvent s'exprimer dans la conscience même de l'individu ... (il les a intériorisés, intégrés à son système de valeur, voire à sa personnalité), mais surtout ils s'expriment à l'extérieur sous la forme de réaction de l'entourage immédiat ou lointain : blâme, réprobation, scandale... (entraînant) sanctions morales ou affectives, (...) sanctions organisées ou institutionnelles »* (Reynaud, 1993)

Cette sanction dépend de différents facteurs, parmi eux la capacité de l'acteur ou non à mobiliser des ressources collectives qui pourraient le soutenir, mais également l'appréciation faite par une tierce personne arbitre de la probabilité de revenir au cours normal des choses, d'avoir une efficacité de la sanction, cela en fonction de l'histoire de la personne, de son ethnie, classe sociale, origine... , *» parce que celui qui l'applique s'efforce d'estimer ses résultats probables, elle n'est pas séparable du contrôle d'un groupe social sur un autre. Elle est même instrumentale dans l'établissement de ses rapports »*⁵⁰³.

La sanction ne saurait cependant suffire à elle seule à expliquer les mécanismes de régulation. Reynaud insiste en effet sur le poids du contrôle social et des règles morales, indiquant bien qu'aucun appareil d'état ne pourrait, par la seule force physique et la violence institutionnelle, garantir l'ordre et l'état de droit.

⁵⁰³ J.D. Reynaud, 1993, p 35

Synthèse section 3

Au cours de cette section 3 nous avons donc pu définir, avec la T.R.S., que tout mécanisme de coordination comporte une dimension politique. Toute activité d'argumentation même comprend en son sein une défense de certains intérêts, la recherche du pouvoir, de l'accroissement d'une influence...

Dans ce contexte la notion de bien commun, telle que définie par la T.R.S., se distingue de l'approche conventionnaliste. En effet si pour cette dernière le bien commun est historiquement construit, fondé sur des valeurs partagées ou des enjeux économiques communs, et si les individus s'y réfèrent systématiquement par apprentissage ou expérimentation, la vision est toute autre pour la T.R.S.. En effet, pour Reynaud, partager une vision et des valeurs communes, pratiquer l'incantation même à cet égard, ne saurait suffire à protéger le système social en question de différents mécanismes tels que celui du passager clandestin, du principe d'optimum social de Pareto, ou encore du paradoxe de Mancur Olson.

C'est pourquoi la T.R.S. défend la perspective selon laquelle la régulation par pure coordination ou par résolution par entente directe ou contrat ne saurait venir à bout des rapports de pouvoir en présence. Reynaud postule l'incomplétude des logiques marchandes rationnelles pures, et revendique la nécessité d'une régulation par contrainte normative, ou par contrainte exogène, dans la mesure où serait désignée en corrolaire une hiérarchie en capacité de la faire appliquer. L'apport de la T.R.S. consiste donc à avoir démontré que le fait social en lui-même résultait d'une contrainte sociale et d'une activité de régulation, laquelle régulation pouvait prendre la forme de normes sociales partagées par le groupe, ou de règles morales, de valeurs.

Mais ce qui importe surtout c'est que la légitimité de cette régulation résulte dans son processus d'élaboration. Il existe donc dans la T.R.S. une primauté de l'usage, de l'action, de l'élaboration, de la procédure, sur l'énonciation seule de cette dite régulation. Ce qui importe donc dans la recherche de cette légitimité c'est bien plutôt le processus à partir duquel cette régulation aura été imaginée et mise en œuvre, en association avec la nature du pouvoir que cette régulation est censée servir.

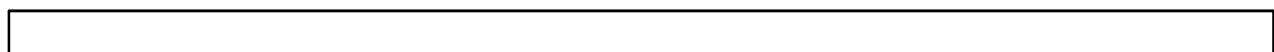
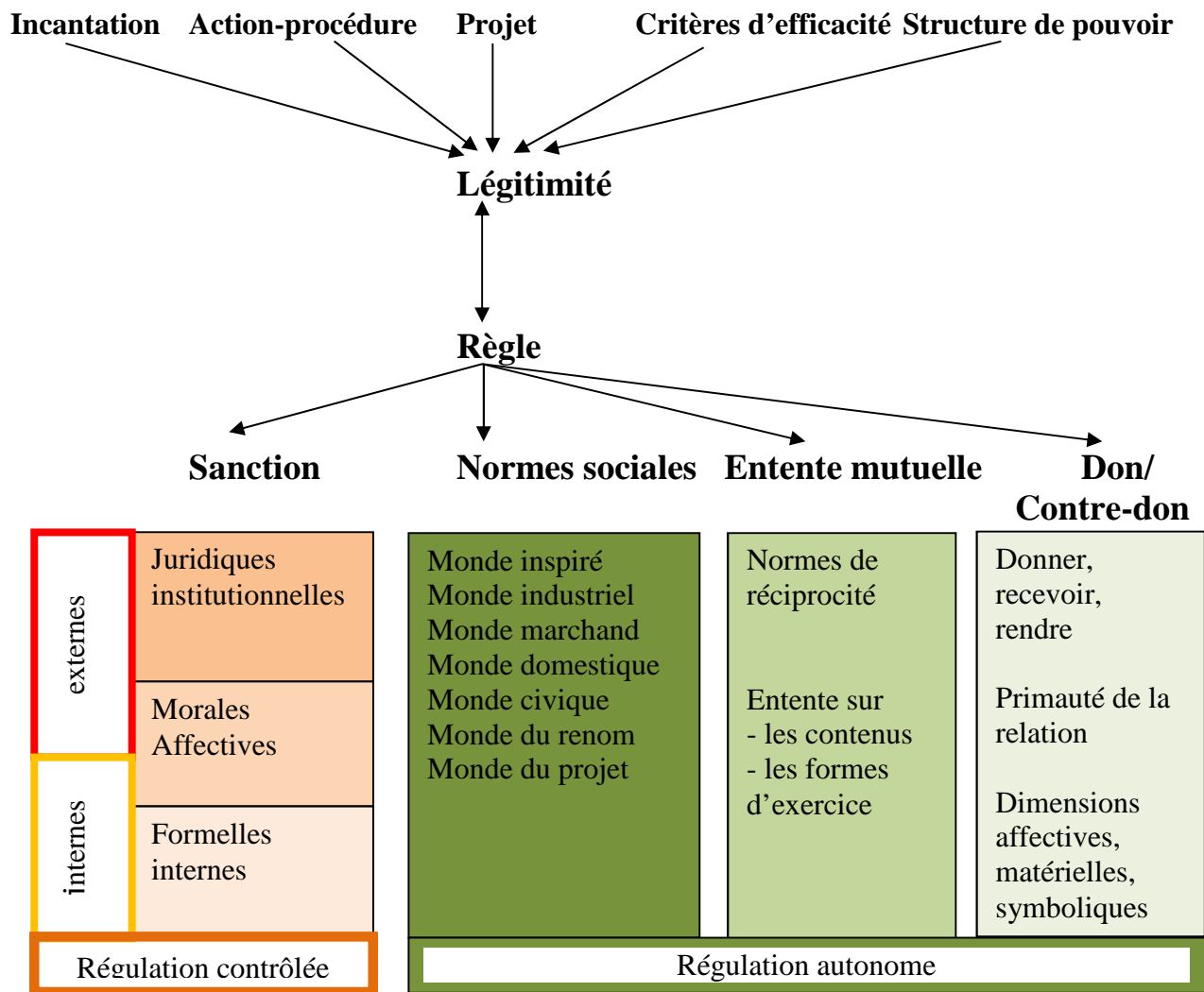
Le don/contre don est une forme particulière de régulation étudiée par la T.R.S. et qui nous intéresse particulièrement, au titre qu'elle est particulièrement invoquée ces dernières années dans les structures de musiques actuelles et culturelles en général, probablement parce que le don/contre-don entre dans la mouvance des concepts issus de l'économie sociale et solidaire, mais plus probablement également parce que cette forme de coopération correspond particulièrement aux modèles économiques de faibles ressources financières dans lesquels se situent la très grande majorité de ces structures.

Nous pouvons également voir dans le recours au don/contre-don une résonance particulière avec le modèle vocationnel que nous avons évoqué, lequel recourt aussi aux notions de don et de don de soi. D'ailleurs dans les deux modèles donner c'est donner aux dieux, donner pour le sacré.....

Pour autant nous rejoindrons les apports de la T.R.S. et l'analyse de N. Alter (2009) quant à un usage probablement souvent déplacé si ce n'est abusif de cette notion de don/contre-don. De fait cette vision de l'interaction en trois temps à savoir « donner-recevoir-échanger » ne paraît pas directement transférable à toutes les situations de travail, les dimensions de ritualisation du don en étant souvent étrangement absentes, et les conséquences en termes d'implication affective, symbolique, d'endettement mutuel, de réciprocité différée pouvant par ailleurs être interprétées comme un « paravent » à des dimensions politiques qu'il serait urgent de ne pas prendre en compte. Pour autant les travaux anthropologiques à l'origine même de cette approche du don/contre-don n'excluaient pas de ce type particulier d'interactions les enjeux de calcul ou de démonstration de pouvoir. Des comportements de double transaction et de distance sociale ont même pu être identifiés (Dubar 1992, Giddens 1984) pour expliquer des oscillations réelles du comportement des individus entre coopération et arbitrage opportun. Ainsi les formes de la coopération ne seraient pas non plus à envisager en dehors d'un processus biographique et d'une temporalité de cette coopération au sein du système social en question.

Enfin la T.R.S. nous a permis d'appréhender les différentes règles en présence dans les situations de travail, allant des règles affichées, pratiquées ou auto-entretenues, aux règles de coopération, de décision, d'autorité, voire aux règles incohérentes entre elles constituant alors une « formation organisationnelle » dont l'issue dépend du pouvoir en présence. Si ces règles sont donc pertinentes par rapport au projet et à la hiérarchie qu'elles servent, au-delà de leur légitimité processuelle, elles sont donc également à envisager dans le temps, puisque dépendantes des acteurs et de leurs stratégies, et pouvant donc prendre la forme de règles autonomes, contrôlées ou conjointes (croisées), que nous allons synthétiser dans la figure suivante.

Figure 36 : Les mécanismes soutenant une règle :



Synthèse chapitre 4

Au cours de ce chapitre 4 nous avons donc pu préciser notre posture interactionniste, en relevant notamment que dans ce paradigme l'activité de signification est expliquée par deux mouvements majeurs. L'individu tout d'abord élabore son propre sens des situations, il n'est pas passif dans ce dispositif, mais pour autant il recourt également, dans les activités quotidiennes, à des « stocks de connaissances », des « typifications », des conventions, acquises par éducation, apprentissage et expérience. Celles-ci lui permettent d'établir un repérage des situations, de les comprendre rapidement, et de ne pas avoir, à chaque instant, à entrer dans une nouvelle activité d'élaboration de la signification. Ces « définitions des situations » facilitent, accélèrent, rendent possibles des mécanismes simples de coordination et d'échanges. Ce sont les contextes dans lesquels se trouvent les individus qui lui indiquent à quelle convention il doit recourir, quelle est la grille d'analyse pertinente dans son cas présent, la lecture de ces contextes relevant du mécanisme de textualisation, c'est-à-dire que le langage, mais aussi les objets, les rituels, les habitudes, les usages, tout ces « indices », au sens de la sémiologie de la signification, sont autant de marqueurs du contexte en présence, pointant donc la convention à l'œuvre.

De même dans l'activité professionnelle, l'approche interactionniste des professions nous précise que chacune de ces activités relève tout autant de mécanismes conventionnels, créés, portés et revendiqués par ces professions, en vue de défendre un territoire et d'obtenir de la reconnaissance. Il n'existe donc pas de spécificités professionnelles au sens interactionniste, mais bien plutôt autant de conventions que de mondes professionnels. Dans cette acception la culture, les musiques actuelles ne sont donc pas tant des « exceptions », relativement aux modes de gestion que l'on pourrait leur appliquer, mais bien plutôt des typifications précises qu'il s'agit de repérer, en vue d'appréhender les formes d'entente, d'organisation, de coopérations possibles au sein des structures, et entre ces structures pour ce qui est de notre problématique de mutualisation.

C'est bien pourquoi nous avons mobilisé ensuite l'économie des grandeurs, en ce qu'elle nous permet de recourir aux différents « mondes » qu'elle définit pour, de façon opératoire, lire, décrypter, comprendre les conventions en usage dans les structures de musiques actuelles qui se

positionnent sur une problématique de mutualisation. En effet le Principe Supérieur Commun, la description des formes de légitimité, les états de grandeur observés, mais aussi la description des répertoires des sujets et des objets nous donnent une grille de lecture des typifications en présence, éclairent les contextes, nous permettent également d'intégrer les objets (de gestion dans notre cas), rites, usages de communication à des fins de compréhension des modes d'implication des salariés dans leur activité, de la vision des dirigeants bénévoles ou salariés quant à leur structure et leurs missions. En effet, si nous avons décrit dans les chapitres 1, 2 et 3, tout d'abord les caractéristiques de ces structures qui pouvaient relever d'un effet de taille spécifique des petites organisations, puis si nous avons cherché à mesurer les influences de la nature à la fois militante (de par l'appartenance à l'E.S.S.), et artistique de l'activité, quant à d'éventuels modes d'organisation de cette activité, et/ou des façons spécifiques de travailler ensemble, de se « dévouer » à son activité, pour autant il nous avait semblé que ces influences organisationnelles, associatives ou artistiques ne couvraient pas l'exhaustivité du champ des conventions, normes sociales implicites repérables dans ces structures. Ainsi s'il paraissait évident de devoir mobiliser les mondes inspirés, civiques ou domestiques pour appréhender les formes autonomes de régulations liées à ces formes de légitimités, pour autant nous ne pouvions exclure de pouvoir éventuellement trouver lors de notre observation du terrain, des principes supérieurs relevant d'autres mondes tels que le monde industriel, le monde marchand, ou encore le monde de l'opinion.

Comment alors, si nous nous trouvons dans une configuration de mondes très différents, à la fois entre les structures devant mutualiser (en prenant comme référent de monde pour celles-ci celui de leur dirigeant, en référence aux approches de la P.M.O. sur l'importance de la personnalité du dirigeant), et le salarié concerné par cette mutualisation, comment alors imaginer résoudre les éventuels différends ou litiges ? La réalisation de nos deux études de cas devra donc nous permettre à la fois de repérer si certaines configurations de rapprochements de mondes semblent réalisables ou au contraire difficiles, mais également, au travers de la grille de l'Economie des Grandeurs en termes de conflits, d'identifier les formes de compromis qui peuvent être élaborés dans ce dernier cas ou pas.

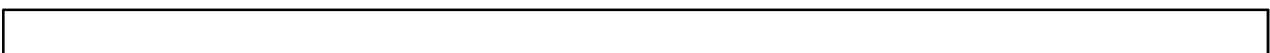
Dans notre troisième section de ce chapitre 4, nous avons souhaité compléter le modèle de l'économie des grandeurs d'une approche politique qui en est par ailleurs absente. Les structures associatives culturelles présentent en effet déjà des formes de régulations qui peuvent être très différentes de l'une à l'autre, de par les modes de gouvernances très différents que l'on peut y

trouver. Pour cela, nous avons, dans le chapitre 2 de cette partie, eu recours au modèle de Mayaux (1999) sur les différents types de C.A..

Nous adjoignons, à cette grille de gouvernance, la théorie de la régulation sociale, en ce qu'elle nous permet de repérer dans quelle forme de régulation nous nous trouvons dans chaque structure amenée à mutualiser. La T.R.S. postule en effet que tout fait social ne saurait fonctionner sans une activité de régulation, laquelle peut être de nature « contrôlée », c'est-à-dire pouvant faire l'objet d'une sanction, ou de nature autonome, soit basée sur des normes sociales partagées (des conventions que nous aurons repérées), des ententes personnelles directes, ou des logiques de don/contre-don. Le fait d'introduire la notion de régulation nous permettra donc de comprendre si là encore certaines configurations semblent impossibles ou non, selon les régulations en présence dans les structures devant mutualiser, plus ou moins formelles ou informelles, maintenues intentionnellement ou non sur ces formes de régulations autonomes ou pas, étant renforcées ou non par des répertoires d'objets de gestion, comportant enfin des risques de sanction ou pas. Dans ce cadre nous pourrions également interroger le rôle d'un groupement d'employeurs dans la mise en œuvre d'une régulation, sachant que cette dernière étant de fait exogène aux structures, risque de recouvrir aussitôt un caractère intrusif non négligeable, et peut également avoir pour effets de remettre en question les équilibres présents en termes de régulations dans les associations antérieurement à l'expérience de mutualisation.

Comment donc identifier les gouvernances en présence, les « mondes » mobilisés, au sein des structures et, pour le salarié qui mutualise son emploi, comment repérer les régulations compatibles entre elles ou non dans ce contexte de mutualisation, et quel rôle le G.E. peut être amené à jouer dans cette régulation, pour quelles éventuelles réactions des porteurs de projets, ce sont autant de questions auxquelles nos deux études de cas devront tenter de répondre.

Avant d'entrer dans l'exposé en détail des démarches poursuivies et des résultats obtenus, ce qui fera l'objet de notre troisième partie, nous allons à présent procéder à la présentation de notre modèle de recherche dans notre cinquième et dernier chapitre de cette seconde partie.



Chapitre V

Problématique et construction du modèle d'analyse

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

Nous avons présenté dans notre première partie le contexte de notre recherche, à savoir la situation de l'emploi culturel et notre préoccupation pour y tester la mise en place d'une forme de sécurisation de l'emploi telle que celle du groupement d'employeurs. La seconde partie de ce travail a ensuite permis d'appréhender en quoi le fait que les structures de musiques actuelles soient de très petites organisations, relevant majoritairement du statut associatif et ayant une activité qui a trait avec le domaine artistique peut rendre plus ou moins difficile à la fois la mise en place de politiques de ressources humaines et des formes d'organisations du travail telles que le groupement d'employeurs qui remettent particulièrement en cause les modes de proximité relationnelle, géographique, les revendications identitaires face à des choix artistiques, mais également des modes d'appartenance domestique et affectif spécifiques de l'E.S.S.

Ayant identifié dans la littérature les conditions de nature technico-économique et relationnelle à la mise en place d'un groupement d'employeurs, nous avons pu, dans le second temps de notre seconde partie, proposer d'élargir le spectre de ces conditions à des critères de nature socio-politique qui nous semblaient pertinents dans le contexte des petites organisations associatives de musiques actuelles. Pour cela nous avons défini notre posture comme relevant d'un constructivisme modéré, et avons proposé de juxtaposer deux modèles théoriques que sont le modèle des cités de Boltanski et Thévenot (1991), ainsi que la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1993), pour mettre en place un nouveau modèle d'analyse des conditions de mise en place d'un groupement d'employeurs dans ce secteur des musiques actuelles.

Ce chapitre quatre vise donc à retracer la construction de notre problématique, ce que nous aborderons dans un premier temps, puis nous indiquerons quelles ont été les étapes de notre recherche, dans son processus et sa chronologie. Enfin dans une dernière partie nous exposerons le modèle d'analyse auquel nous nous référerons dans les études de cas.

Il est nécessaire de préciser que si la rédaction de tout document impose de poser les étapes et les raisonnements de façon linéaire, cela ne saurait refléter la réalité de cette recherche, laquelle a procédé par processus itératifs entre la littérature et les terrains, par tâtonnements bien souvent, par des rencontres et discussions nombreuses avec des professionnels de ce secteur, des chercheurs d'autres disciplines sur le champs des musiques actuelles, et que nous éprouvons donc une grande difficulté à poser à posteriori une vision « à plat » de ce processus », lequel n'en n'est d'ailleurs qu'à son début, puisque nous exposerons dans nos conclusions les suites à imaginer à ce travail de recherche.

1- Problématique relative aux groupements d'employeurs dans le secteur culturel

Ayant établi le constat, développé dans notre première partie, d'un emploi culturel précaire, peu rémunérateur, parcellisé et relevant de la pluri-activité, notre préoccupation première de recherche était donc de réfléchir à des formes d'organisation du travail permettant de tendre vers une plus forte sécurisation de l'emploi dans le secteur culturel

Une première phase de rencontres et d'observations de structures culturelles nous avaient permis par ailleurs de confronter ce souhait général de pérennisation de l'emploi de la part des employeurs, à de nombreuses difficultés : financières bien entendu, mais aussi parfois du fait de réticences de certains acteurs à se voir stabiliser dans un emploi qui pouvait leur paraître, si ce n'est moins rémunérateur, mais surtout moins varié et ne garantissant plus une variété d'interlocuteurs. Nous pensons particulièrement au statut des « permittents », ces intermittents techniques ayant un quasi employeur unique, mais restant en statut d'intermittence par choix salarial, mais surtout par revendication du maintien d'une liberté de choix de leur employeur, d'un intérêt plus important à aller faire des tournées avec divers artistes les intéressant, permettant ainsi de renforcer sur le marché du travail leur expérience et leur notoriété.

Au-delà de ce cas de figure du « permittent », c'est également lors de débats sur l'organisation des horaires dans les lieux, dans le cadre des lois Aubry I et II du début des années 1999-2002, que nous avons là encore pu observer des réactions vives à introduire une « comptabilité du temps », et par la même l'idée d'interchangeabilité des salariés. Ce qui est donc ainsi heurté quand nous évoquons l'idée de volumes horaires maximum ou au moins contrôlés, c'est bien à la fois cette même notion de liberté d'organisation de « mon travail », qui est aussi celle des permittents, mais encore globalement l'impression de devoir renoncer à l'un des avantages distinctifs du secteur culturel, par rapport à ce qui est évoqué comme secteur marchand (même si cette opposition est juridiquement inexacte), à savoir l'idée que j'y travaille pour ne pas avoir justement l'impression d'y travailler, mais celle d'agir, par passion, selon ma propre volonté, pour faire avancer une cause qui me paraît juste, nécessaire, équitable, de nature citoyenne, ou contribuant à une diversité artistique autrement mise en péril, autant d'arguments variant selon les « mondes » revendiqués par les salariés.

Cette particularité des formes d'implication des salariés dans les lieux de musiques actuelles nous aurons également l'occasion de l'analyser en 2004-2005, en ayant accès aux données des entretiens du « Tour de France » des lieux de musiques actuelles du réseau Fédurok, réalisé par son directeur en 2003. Il s'agit de données d'entretien non dépouillées, dont une analyse thématique nous permettra de déterminer les caractéristiques militantes, communautaires et artistiques de ces formes d'engagement⁵⁰⁴. Ce sera également le moment de dresser un premier état des lieux de la faiblesse des rémunérations présentes sur le secteur, ainsi que des dispositifs R.H. en général, et de constater que des formes d'implication de type aliénante semble se dégager des discours de salariés et directeurs interrogés à cette occasion.

Enfin c'est une troisième phase de rencontres professionnelles qui nous a amenée à réfléchir sur le groupement d'employeurs, au travers de deux situations différentes. En effet au cours de l'année 2006 nous avons été amenée à accompagner pendant un an, en tant que chercheur-observateur, le rapprochement de deux structures culturelles angevines, à savoir Le Nouveau Théâtre d'Angers (N.T.A.), et le Centre National de Danse Contemporaine (C.N.D.C), lesquels devaient se regrouper au sein d'un unique établissement de type Etablissement Public de Coopération Culturelle (E.P.C.C), nommé « Le Quai ». Ce même établissement développant dans cette configuration sa propre programmation une ligne artistique dédiée aux arts de la rue et aux arts graphiques. Très rapidement la problématique essentielle fut celle des doublons d'emplois sur les postes de support, tels que la communication, la billetterie, mais également sur les postes « cœur de métier » tels que la production et la technique. Le projet consistait à faire évoluer le N.T.A. vers une plus petite « forme », dans un contexte de départ en retraite du metteur en scène actuel, et donc de l'arrivée d'un nouveau metteur en scène sur un format petite compagnie. Nous devons observer les choix de report ou non de certains salariés menacés par les doublons, sur des emplois relevant du Quai ou bien sur ceux restant en propre attaché à la compagnie N.T.A.. Nous avons donc pu à cette occasion observer un premier cas de « mutualisation » d'emplois par regroupements de structures et en déduire que les critères de choix des salariés n'étaient pas de façon homogène liés à la mesure du risque emploi ou à la recherche de sécurisation, ni même toujours aux évolutions professionnelles que permettaient certaines des propositions qui ont été faites aux salariés. Ce qui pour nombre d'entre eux a été un facteur déterminant était lié bien plutôt au monde inspiré, ou au monde domestique, puisque

⁵⁰⁴Le Rendu C. (2005), « Quelles formes d'implication dans les lieux de Musiques Actuelles et Amplifiées ? », revue Volume 2005-2, p 25-40

c'est bien la recherche d'appartenance à une petite troupe, de type familiale, qui a guidé le choix de certains d'entre eux, ou encore leur revendication à défendre des formes esthétiques « pures », en opposition au monde marchand et industriel que semblait représenter pour eux le géant « Le Quai ».

Cette expérience, associée à la rencontre du responsable du groupement d'employeurs Vénéti, sur Vannes, dans le cadre de la participation à l'association Mouvement Génération R.H., lequel ne me reportait absolument pas les mêmes difficultés relationnelles ou d'adhésion, mais bien plutôt des difficultés technico-économiques de combinatoires d'emplois, de mise en correspondance des différentes conventions collectives en présence, a permis de recentrer notre recherche sur une des formes de sécurisation de l'emploi qu'est le groupement d'employeurs, puisque des différences significatives semblaient émerger dans les processus de mise en œuvre, entre le secteur dit « marchand » et le secteur culturel.

C'est à partir de ces différents faisceaux de données, de rencontres, de questionnements, que notre problématique a été amenée à évoluer du thème de recherche suivant :

Thème de recherche initial :

La sécurisation des emplois dans le secteur culturel

...à une question plus précise sur les groupements d'employeurs, ayant choisi de « resserrer » la question de la sécurisation autour de cette forme juridique, et ayant fait le constat d'une différence intéressante à questionner, à savoir le caractère nullement suffisant, semblait-il, de la réunion des conditions technico-économiques pour la réussite de la mise en place de ces groupements d'employeurs dans le secteur culturel, mais bien plutôt la nécessité d'ouvrir la réflexion sur les conditions socio-politiques de mise en place de ces groupements d'employeurs, ayant pu observer que chaque salarié y travaillant y développait des formes d'appartenance à des « mondes » différents, mais également prenant en compte que le statut majoritairement associatif des très petites organisations culturelles allait un avoir une incidence majeure sur les différents niveaux d'interlocuteurs à impliquer dans la participation à un groupement d'employeurs, introduisant par là même la dimension politique liée à la gouvernance associative.

Notre question de départ dans notre processus de thèse fut donc :

Question de départ dans le processus de recherche :

Le groupement d'employeurs est-il une solution à la sécurisation des emplois dans le secteur culturel ?

Nous avons ensuite entamé une phase exploratoire à partir de diverses sources, en parallèle des recherches bibliographiques et de la réalisation de la revue de la littérature.

Cette phase exploratoire consista à réaliser une première étude de cas, celle du Réseau Aquitain des Musiques Actuelles, ayant vocation à vérifier la pertinence ou non des conditions technico-économiques, à savoir des problématiques de combinaisons d'emplois appliquées au secteur culturel, et devant permettre de faire surgir d'éventuelles autres difficultés et conditions relatives à la mise en place d'un G.E. dans ce secteur spécifique.

Nous avons également eu l'occasion à la suite de cette étude de cas, de participer à la première journée nationale des groupements d'employeurs culture en France, qui eut lieu à Bordeaux en janvier 2012⁵⁰⁵. Deux années auparavant le C.N.A.R. Culture avait publié une étude sur les G.E. Culture⁵⁰⁶, ayant essentiellement pour vocation de les recenser et de tenter de déterminer les motifs et conditions de concrétisation sur un territoire. La journée nationale fut l'occasion d'échanger avec le monde professionnel des musiques actuelles, et d'approfondir cette réflexion sur les difficultés rencontrées par les acteurs souhaitant ou ayant mis en œuvre un G.E., sur le processus « type » qui paraissait se détacher ou non, et sur les différentes catégories de G.E. culture qui semblaient apparaître. Ce temps d'échanges fut un temps fort de notre travail,

⁵⁰⁵ Synthèse des Travaux, « Rencontres Nationales Groupements d'Employeurs et Emplois culturels, Bordeaux janvier 2012 », Editions A.G.E.C., OPALE, juillet 2013, OPALE www.opale.asso.fr et A.G.E.C. www.agec-culture.com

⁵⁰⁶ Opale, C.N.A.R. Culture, Sourisseau R., (2010), *Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles*

permettant à la fois de restituer nos premiers résultats à des professionnels des musiques actuelles, et de poursuivre la réflexion avec ces acteurs.

Nous avons notamment pu poser les constats du faible nombre de G.E., et surtout des faibles effectifs, des difficultés de « survie » et de développement des G.E., des soutiens nécessaires de ces G.E.. Nous avons échangé avec de nombreux employeurs dont nous pouvions percevoir le scepticisme relativement aux G.E. dans la culture, face à la revendication de leur spécificités, face aux peurs d'être « industrialisés », assimilés à d'autres secteurs d'activités, de devenir des emplois découpés et *reproductibles*, de ne plus être des « exception », mais de représenter un marché de l'emploi et non plus un marché du talent, un marché régulé et non plus un marché basé sur l'affect.

Après constats :

- que la littérature des G.E. ne traitait que des conditions technico-économiques dans la mise en place de ceux-ci, ou de la satisfaction des employeurs et salariés face aux G.E.,
- d'une carence d'outils régulateurs nécessaires à la mise en place d'un G.E.,
- d'une carence de la littérature en matière de R.H. dans le secteur culturel
- d'une absence de recherche sur les emplois autres qu'intermittents au sein des structures culturelles, dans le contexte français

Notre problématique est donc devenue :

Problématique :

Quels sont les enjeux et les conditions de mise en œuvre d'un groupement
d'employeurs dans le secteur culturel:
une application aux musiques actuelles ?

Le fait de centrer notre recherche sur les musiques actuelles fut clairement lié aux éléments suivants :

- Une opportunité d'accès aux terrains de recherche, puisque le R.A.M.A. en premier nous sollicitait sur une recherche concernant la mise en œuvre d'un groupement d'employeurs à destination, dans un premier temps, des adhérents de leur réseau.
- La prise en compte de l'effet de taille, les structures de musiques actuelles étant particulièrement caractérisée par de très petits effectifs dans les réseaux régionaux, cela nous permettait d'étudier notre problématique auprès de structures normalement en attente par rapport à ces dispositifs, car devant sortir des difficultés de stabilisation de l'emploi et de survie financière.
- L'intérêt pour le statut associatif présent à 90% dans notre première étude de cas, et qui autorisait à examiner les conditions politiques de mise en place d'un G.E. dans ce cas particulier d'une gouvernance associative et des différentes configurations décisions/activités qu'elle recoupe.

Nous concluons donc cette partie relative à la définition de notre problématique en précisant bien que celle-ci porte sur les conditions de mise en œuvre d'un G.E. dans le cas particulier d'un secteur, celui des musiques actuelles, relevant du champ du spectacle vivant, lequel relève plus largement du secteur culturel, et que de ce fait notre recherche se situe bien en amont du montage d'un groupement d'employeurs.

Par ailleurs la population salariée étudiée est celle des « permanents » des organisations de musiques actuelles, c'est-à-dire les salariés occupant des emplois de « supports », tels que direction, administration, programmation, chargé de communication, comptable, médiateur culturel.....et se situant sur des contrats juridiques de type C.D.D. ou C.D.I., en emplois aidés ou non, mais ne relevant pas de l'intermittence.

En cela notre objectif est d'apporter un éclairage complémentaire sur ce qui pourrait relever de spécificités sectorielles de mise en œuvre, notamment en introduisant les conditions socio-

politiques de réalisation. En cela nous nous distinguons des recherches effectuées dans le champ des groupements d'employeurs (Zimmermann, Berthe), notamment par le fait que celles-ci ont surtout, en se situant en aval du processus, cherché à mesurer la satisfaction ou non des salariés et employeurs vis-à-vis de ce dispositif de flexicurité. *Notre question n'est donc pas « comment les salariés et employeurs vivent ou appréhendent un G.E. ? », mais bien plutôt comment identifier les particularités socio-politiques dont il doit être tenu compte pour envisager une création de G.E. dans le secteur culturel ?* Pour autant, et à titre de comparaison et de complément avec les travaux existants, cette dimension de la satisfaction face au G.E. aura été incluse dans les questionnaires et entretiens menés auprès des personnes liées aux études de cas.

Ainsi nous indiquons qu'en déclinaison de notre problématique, nous avons formalisé les questions de recherche suivantes, visant à guider notre méthodologie de recueil des informations et à faciliter les opérations nécessaires de tri et d'analyse des nombreuses informations recueillies.

Les questions « déclinées » de notre problématique sont les suivantes :

Les questions déclinées de la problématique :

1. Les combinatoires d'emploi sont-elles réalisables dans les Musiques Actuelles?
2. Quelles autres conditions interviennent dans la mise en place d'un G.E. ?
3. Quels sont les avantages et les inconvénients d'un groupement d'employeurs pour les employeurs et les salariés du secteur culturel ?

Comme nous l'avons indiqué dans la section précédente, la définition de notre problématique n'a donc pas été un processus linéaire, bien au contraire. Notre recherche s'inscrit dans un paradigme constructiviste que nous avons détaillé notamment par la description de notre posture interactionniste en chapitre III, ce qui nous a amené à croiser la revue de littérature avec de

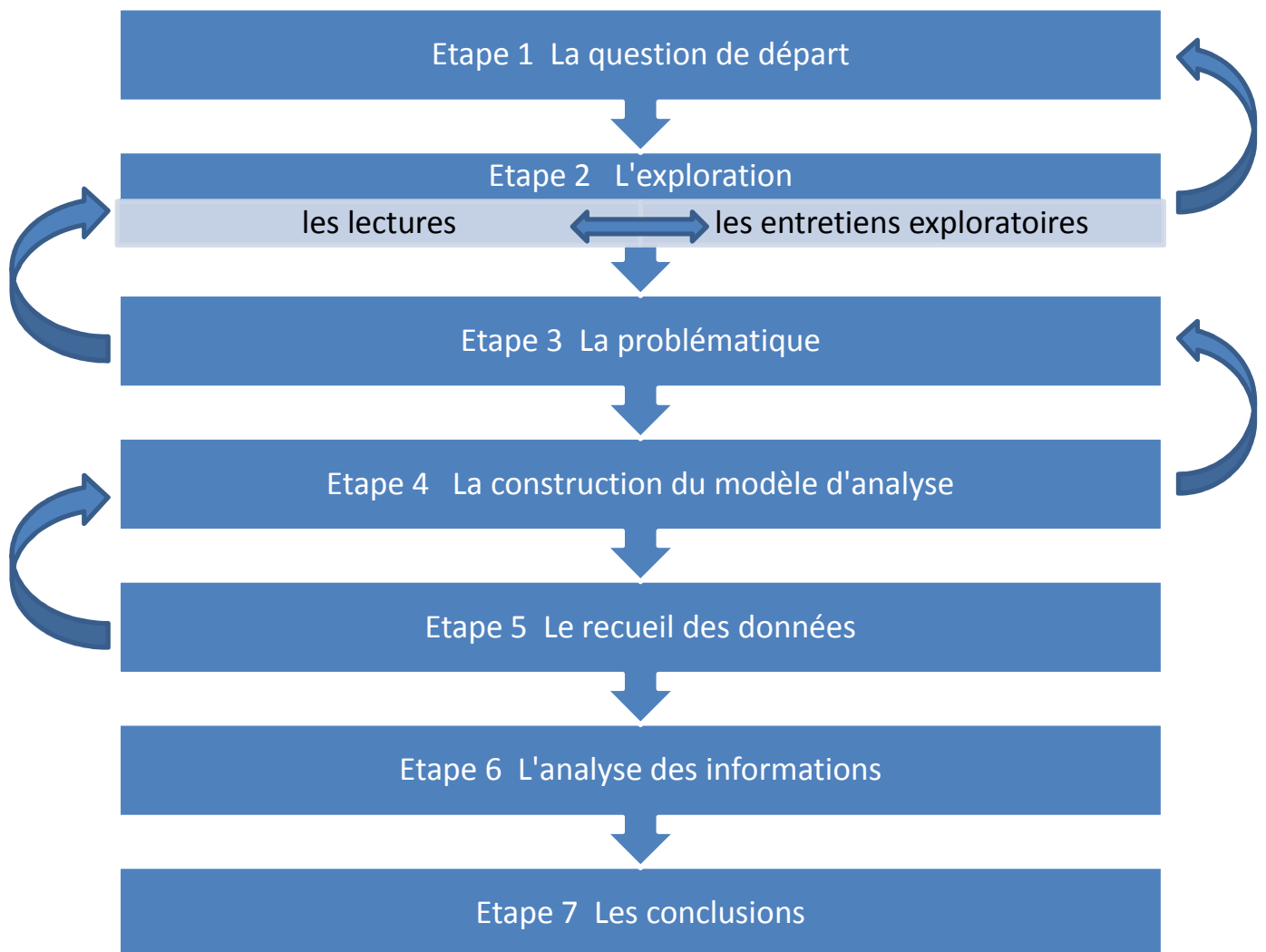
nombreux échanges avec des individus étant déjà mutualisés, ou pouvant potentiellement se trouver en situation de travailler au travers d'un dispositif de G.E..

2- Le design de la recherche : de la phase exploratoire aux études de cas

Partant d'un des axiomes du constructivisme, à savoir l'intelligence des acteurs en situation, et la confiance à avoir dans les représentations qu'ils nous donnent de la situation, nous avons multiplié les sources d'informations et recouru à des méthodologies variées pour appréhender les conditions de mise en œuvre d'un G.E.. Nous tentons de retracer l'ensemble de ces dispositifs, ainsi que leur chronologie, dans un souci de transparence de notre démarche, et d'éclairage sur l'articulation de l'ensemble des dispositifs. Ce processus ne pouvant être linéaire, puisque ne reposant pas sur une approche déductive, mais bien plutôt inductive, cette présentation gardera tout de même un caractère « superficiel », puisque l'exercice rédactionnel contraint à une mise à plat chronologique simplifiée. Il faut entendre par là qu'au-delà des grandes étapes et dates retracées, des va et vient plus nombreux que ceux symbolisés dans ces schémas ont en réalité eu lieu, à la fois auprès des salariés représentés dans nos études de cas, mais aussi auprès de la littérature, et également des nombreux acteurs professionnels que nous avons eu la chance de croiser au cours de cette recherche.

Nous avons eu recours au schéma de Quivy R. et Van Campenhoudt L (1988), pour représenter l'organisation de notre travail.

Figure 37: Les étapes de la démarche de recherche⁵⁰⁷



Nous avons également positionné les différentes sources auxquelles nous avons eu recours, ainsi que leur chronologie, dans un tableau récapitulatif, étant entendu que, pour nous, le processus de réflexion débute avant même le processus officiel de thèse, avec les premières rencontres dans le cadre d'accompagnement de stages et d'observations participantes dans des structures théâtrales et de musiques actuelles.

⁵⁰⁷Quivy R., Van Campenhoudt L. (1988), *Manuel de recherche en sciences sociales*, édition Dunod, p100

Tableau 61 : Récapitulatif des sources liées à la définition de la problématique

	Dates	Processus permanent	Phases	Terrains-interlocuteurs	Objectifs/ conditions d'un G.E.	Méthodologie
Exploration antérieure à la thèse	1999-2002	Revue littérature	Découverte du secteur culturel	Mise en place des 35 heures. N.T.A. CHABADA	Découverte des problématiques ressources	Accompagnement pas suivi stages
	2006		Observation participante	N.T.A. Le QUAI	humaines dans le secteur culturel	Observation participante
	2006-2007		Publication Diffusion	-« Quelles formes d'implication dans les lieux de musiques actuelles » ? Revue Volume 2006 -Présentation de l'article lors de l'AG Fédurok de Montluçon juillet 2006 Workshop sur les ressources humaines à l'AG Fédurok de Caen, juillet 2007	Découverte de la faiblesse des dispositifs R.H. dans les lieux de musiques actuelles et des modes d'implication des salariés dans ces lieux	Exploitation des entretiens du « Tour de France » Fédurok 2003.
Processus de thèse	2007-2008	Revue littérature	Exploratoire	Réseau Aquitain des Musiques Actuelles	-Combinatoire d'emplois -Conditions relationnelles	Questionnaires Entretiens exploratoires
	2009-2010		Etude de cas	Réseau SONORE	-Conditions socio-politiques	Etude de cas Entretiens semi-directifs
	2010-2012		Retour littérature Triangulation terrain Compléments de données G.E.	Présentation du modèle auprès de réseaux professionnels C.E.S.R. région Aquitaine (2010) Contribution journées nationales G.E. culture (2012)	Affiner le modèle selon les observations faites par les professionnels	Participation à des tables rondes et conférences professionnelles
	2012-2013		Rédaction finale du modèle			

Afin de rendre compte de nos analyses, des résultats des études de cas, et de restituer le modèle théorique qui se dégage de nos réflexions, nous avons procédé tout d'abord dans notre rédaction par un état des lieux de l'emploi culturel, afin d'en comprendre les caractéristiques et l'intérêt ou non d'aller vers des solutions de type groupements d'employeurs. Puis nous avons décrit les nouvelles formes d'organisation du travail, dont le groupement d'employeurs, afin de passer en revue les travaux de recherche ayant défini les conditions techniques de mise en œuvre, les difficultés fiscales, les soutiens territoriaux nécessaires.....Ayant pu participer à une première journée nationale sur les groupements d'employeurs, nous terminons cette première partie par une proposition de typologie de G.E. culture issue des travaux de ces deux journées de réflexion. Cette première partie nous permet également de synthétiser les variables technico-économiques qui se dégagent de la revue de littérature dans le cadre de la mise en place d'un groupement d'employeurs. Nous utiliserons donc ce premier résultat, en vue de le tester et de le compléter lors de notre première phase exploratoire de terrain.

Après une première partie nous permettant donc d'appréhender le contexte lié à la mise en place de groupements d'employeurs, nous avons cherché à appréhender les structures associatives de musiques actuelles au travers de trois de leurs dimensions, à savoir leur taille qui les situe dans le champ des très petites et petites organisations, organisations sur lesquelles une littérature importante existe relativement à la question des ressources humaines en leur sein. Il nous importait en effet de tester, comprendre, l'argument maintes fois entendu en entretien, à savoir la « spécificité » de ces structures qui rendrait impossible tout recours à des solutions organisationnelles et R.H. jusque-là dévolues au secteur qualifié de marchand. Leur statut juridique ensuite nous a paru important à étudier en ce qu'il rattache de fait des organisations à l'économie sociale et solidaire. En quoi la revendication identitaire à l'E.S.S. pourrait-elle avoir une influence sur la perception d'un groupement d'employeurs, en quoi ces gouvernances « double » (salariée et bénévole) ont-elles ou non un impact sur la faisabilité ou non à adhérer à un G.E. et à penser l'emploi au sein de plusieurs structures ? Enfin nous avons eu besoin d'étudier historiquement la dimension artistique de l'activité (même si de nombreuses structures mettent davantage en avant la dimension culturelle au sens de l'éducation populaire et non pas tant cette dimension artistique), ce afin de discerner en quoi elle pouvait véritablement « imprégner » ou non un certain nombre de pratiques, d'usages, favoriser des « routines » liées à une identification consciente ou non au registre de l'artistique, au sein des équipes, dans les modes de management, et également à titre individuel quant au mode de relation au travail.

Ces trois déterminants des structures de musiques actuelles ont fait donc l'objet des chapitres I et II de notre seconde partie.

Une fois appréhendée cette réalité au travers de ces trois prismes (P.M.O.-E.S.S.-Artistique), et aux vues des résultats de notre phase exploratoire, nous proposons dans les chapitres III et IV de cette seconde partie ce qui sera donc notre modèle d'analyse en vue de vérifier ou non la nécessité de détecter d'autres types de conditions que les conditions technico-économiques à la mise en place d'un G.E., vues dans la première partie du travail. Ainsi notre proposition consiste à introduire la dimension politique eu usant de l'approche régulationniste de Reynaud (1993), ce qui nous permet de mieux discerner à la fois le caractère intrinsèquement médiateur du rôle d'un G.E., et de comprendre la possibilité ou non de s'associer à un G.E. par l'état des règles formelles et informelles présentes ou non au sein d'une organisation, posant ainsi que des scénarii de compatibilité ou non étaient à trouver entre à la fois le G.E. et entre les deux structures souhaitant mutualiser, ce qui questionne donc l'état des politiques et pratiques R.H. en présence au sein des structures. De fait la question de la mutualisation et du G.E. dans les musiques actuelles ne saurait se résoudre sans poser la question des régulations à l'œuvre au sein des organisations, et plus spécifiquement des régulations R.H. existantes ou non.

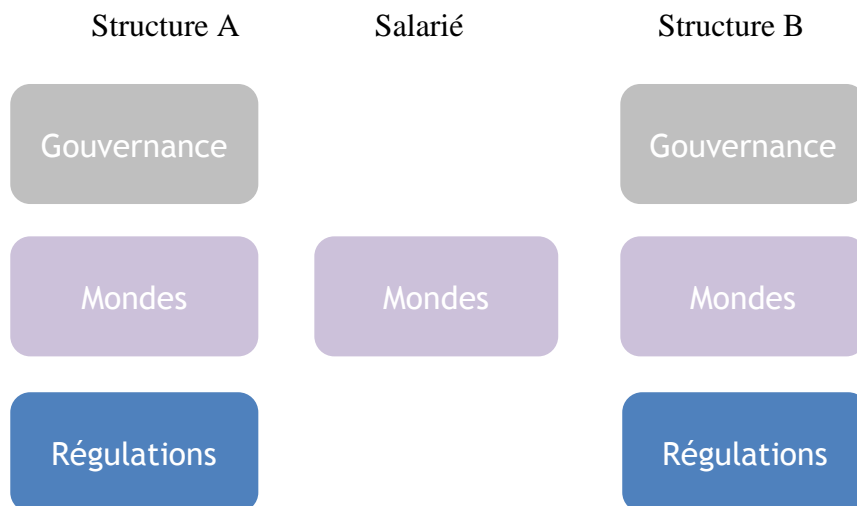
Une seconde dimension nous semblait indispensable à intégrer au modèle à tester, à la suite de l'étape exploratoire, à savoir la caractérisation des « mondes » en présence à la fois du point de vue des employeurs devant s'associer, et de celui des salariés étant amenés à collaborer au sein de deux ou trois structures. Là encore la grille de Boltanski et Thévenot (1991) nous paraissait particulièrement opérante pour étudier les différentes configurations dans lesquelles nous pouvions observer des situations de mutualisation, sachant que la dimension politique qui est absente de cette grille de lecture avait bien été ajoutée à notre modèle au travers des travaux de la régulation de Reynaud (1993).

Enfin une troisième dimension complètera ce modèle, elle se trouve déjà dans les éléments décrits en chapitre II de la partie 2, puisqu'il s'agit de prendre en compte les différentes gouvernances possibles au sein d'une association, puisqu'ayant repéré ce facteur dans les travaux de Mayaux (1999), nous utilisons la typologie des différents types de C.A. possibles afin de tenir compte dans la faisabilité ou non d'un G.E. de l'impact de cette double gouvernance sur la perception du G.E. et l'inclinaison ou pas à recourir à cette forme d'organisation du travail.

Le modèle socio-politique final, que nous reprenons dans le détail dans la section suivante afin de mieux l'explicitier et de justifier des variables retenues à la suite de notre revue de littérature,

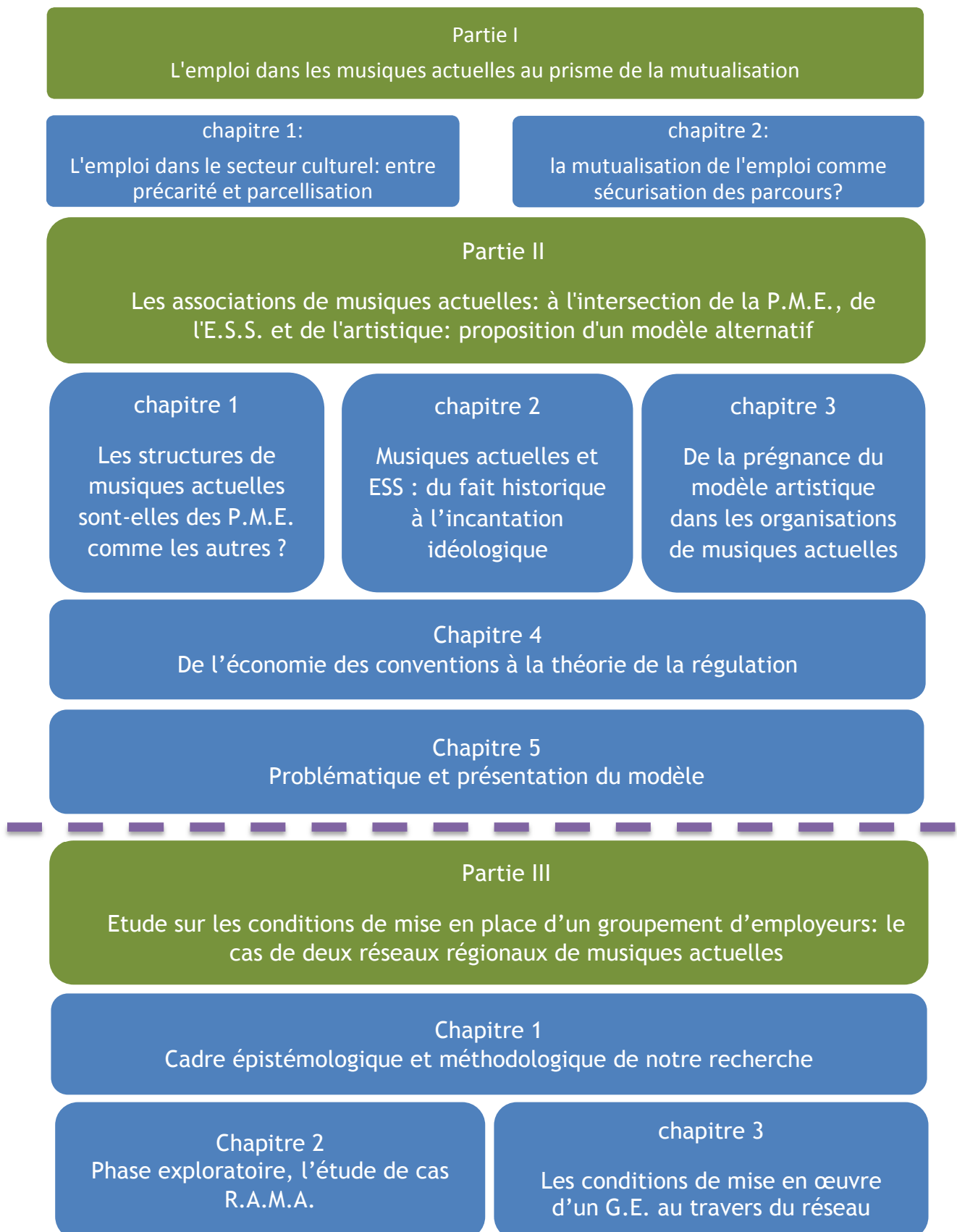
sera donc composé de trois variables, appliquées aux différents acteurs de la réalisation d'un G.E., à savoir les structures souhaitant mutualiser, et le salarié concerné, ce qui donnera de façon synthétique le schéma suivant :

Figure 38: Modèle d'analyse des conditions socio-politiques de mise en œuvre d'un G.E. entre des structures de musiques actuelles : modèle G-M-R



L'articulation des parties de notre thèse et de ses chapitres se retrouve dans le schéma ci-dessous :

Figure 39 : Le plan de la thèse



3-Proposition d'un modèle d'analyse

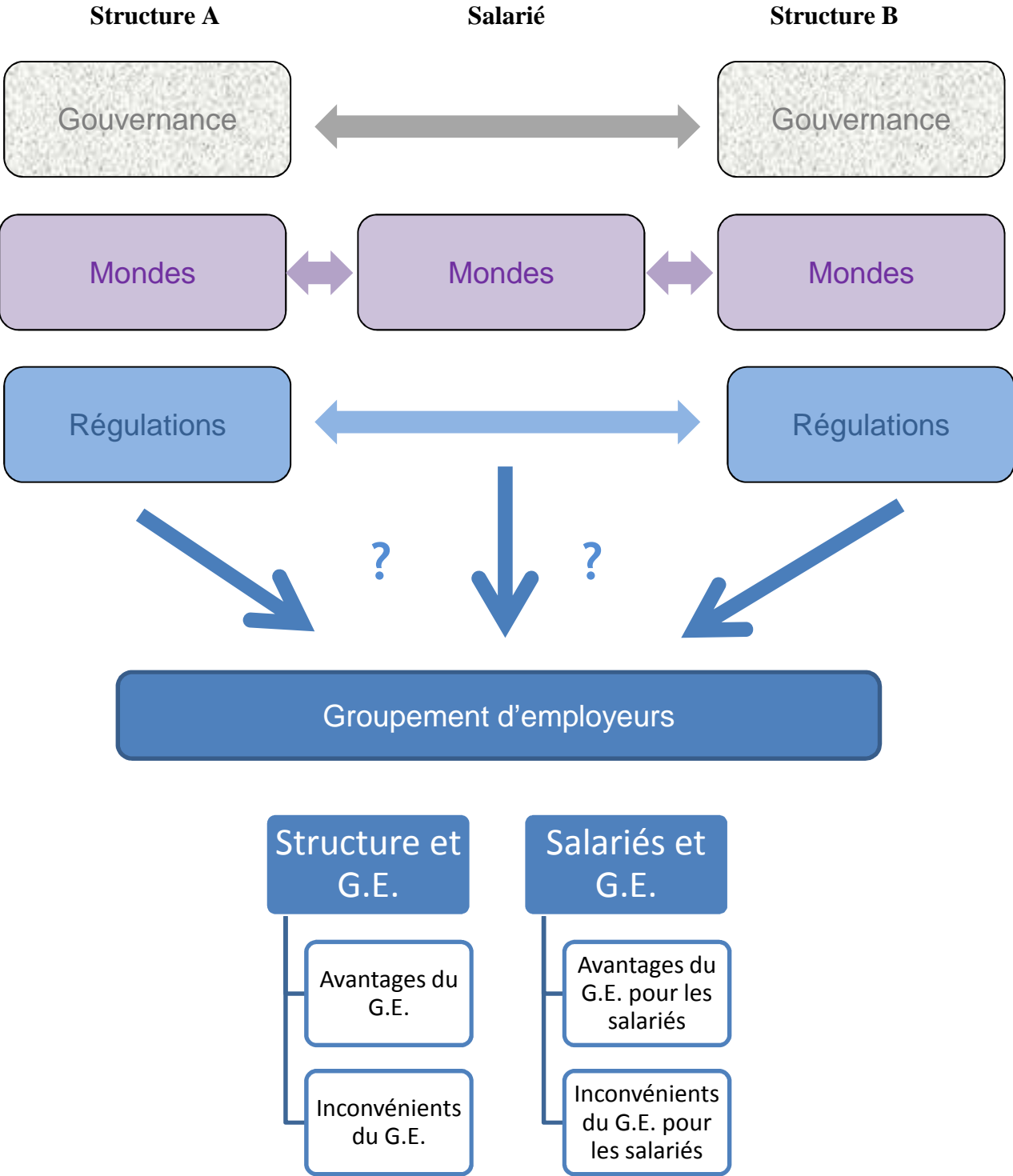
Après avoir défini notre problématique et décrit les étapes de notre design de recherche, nous allons à présent exposer le modèle d'analyse tel qu'il a pu être mis en place suite à une première étude de cas dans le cadre d'une phase exploratoire.

Les éléments présentés sont donc à la fois, et donc en avance dans notre rédaction par rapport à la description des résultats de l'étude de cas R.A.M.A., mais ce dans l'objectif de retracer chronologiquement les étapes de notre recherche, les conclusions qui ont pu être extraites de cette première phase, mais ce sont également les propositions qui ont été avancées en vue de décrypter les résultats obtenus lors de la seconde étude de cas SONORE, celle-ci visant à vérifier ou non la pertinence d'inclure des variables socio-politiques dans la compréhension de la mise en place d'un G.E.. Nous souhaitons à ce stade préciser une nouvelle fois que notre travail se positionne dans une visée compréhensive, et non dans une perspective déductive impliquant un régime de preuve. Il ne s'agit donc pas à proprement parler d'un modèle amenant à une validation ou non, mais bien plutôt d'une première proposition d'associations de variables, suite à un processus itératif de revue de littérature et d'exploration, lequel nous a conduit à une première version de variables pouvant faciliter la lecture des situations organisationnelles et personnelles « ante-groupement d'employeurs », cette version devant et pouvant tout à fait être modifiée, amendée, aménagée suite aux résultats que nous observerons dans la seconde étude de cas.

Il s'agit donc dans cette section de synthétiser, et mettre en avant les caractéristiques que nous avons évoquées dans notre rédaction, et qui constitueront de fait notre grille de lecture.

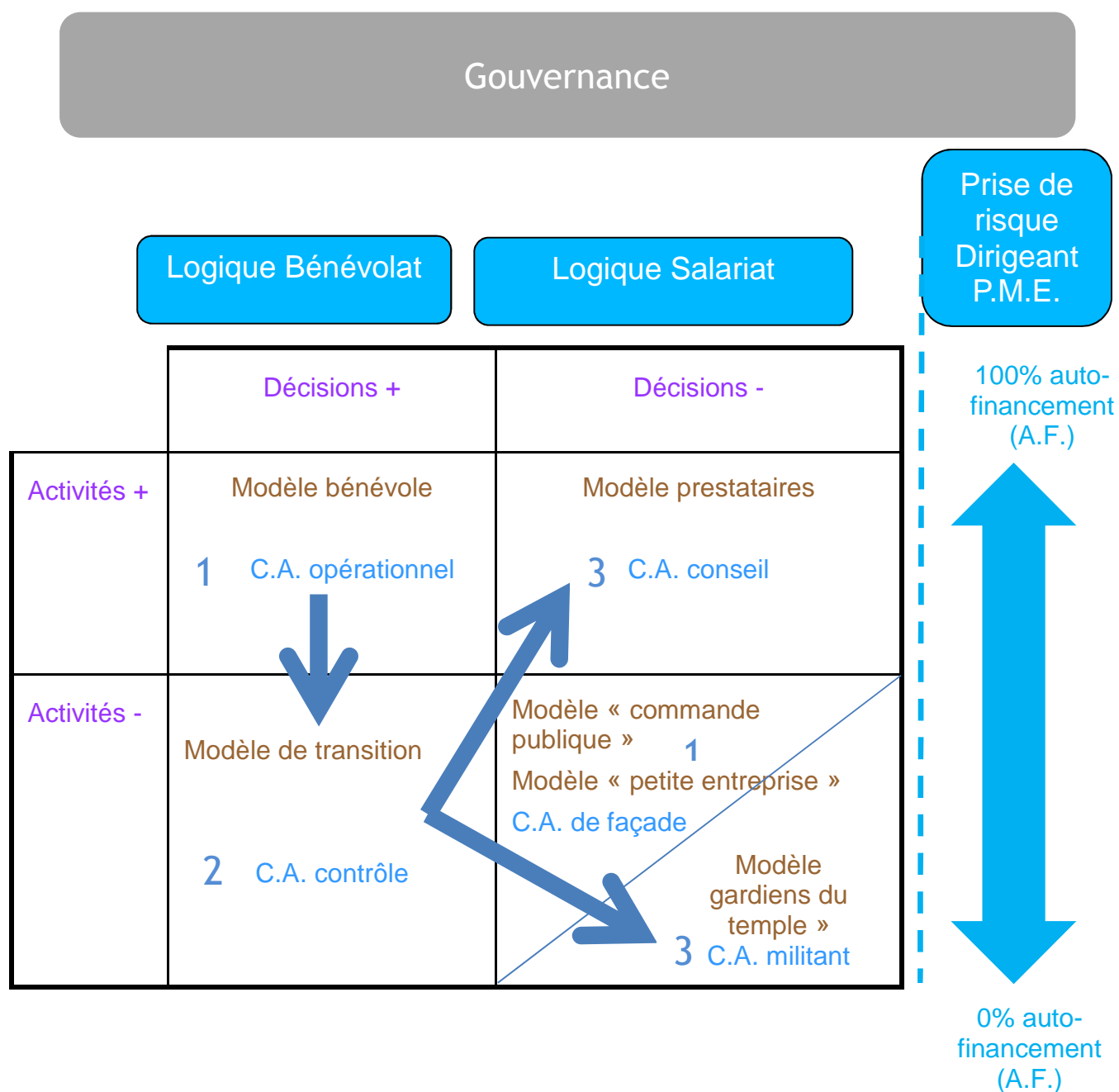
Le schéma suivant est donc une synthèse des théories abordées dans la première partie (chapitre II, section 2) et seconde partie (chapitre I, chapitre II, chapitre III), et que nous mobilisons dans la compréhension des conditions socio-politiques de la mise en place d'un groupement d'employeurs.

Figure 40 : Recherche de liens du modèle G-M-R vis-à-vis des appréciations des G.E.



Nous allons expliciter l'ensemble de ces variables, en commençant par la gouvernance, puis les mondes, les différentes formes de régulations, et enfin les avantages et inconvénients qui ont pu être décryptés dans la littérature, notamment au travers des travaux de Zimmerman (2006), Granier (2011) et Berthe (2006).

Figure 41 : Proposition d'un modèle longitudinal d'évolution des conseils d'administration



De la typologie associative

Par rapport à la typologie de Mayaux (1999) nous proposons les modifications suivantes, concernant les catégorisations de C.A., issues des entretiens, à savoir :

- Le classement de ces catégories de C.A., quatre à l'origine (Mayaux, 1999), à savoir C.A. façade, C.A. outils, C.A. militant, C.A. contrôle, selon les critères de répartition de la décision entre la gouvernance bénévole et les salariés dirigeants, et de réalisation des

activités. En effet une des problématiques de l'association est son mécanisme de « double gouvernance », lorsqu'il existe des salariés en position de direction, qui viennent en quelque sorte se « juxtaposer » aux mécanismes initiaux de décisions et de réalisation des tâches au sein de l'association. Les salariés doivent alors parfois véritablement trouver leur place, la négocier, lorsque ni les niveaux, ni les domaines de délégations n'ont été débattus et formalisés. Ils peuvent alors parfois se retrouver dans de véritables phénomènes de « spoliation » de la décision et des compétences, en devant, selon les configurations de C.A., plus ou moins « servir » ou être « force de propositions » ou « totalement autonomes » quant aux missions à réaliser et les décisions s'y référant.

Or le niveau de professionnalisation s'étant accru depuis une décennie, sous l'effet de la démultiplication des formations post-bac développées dans le secteur culturel, les attentes en matière de développement de ses compétences, d'évolution du périmètre d'autonomie, deviennent de plus en plus fortes au sein des équipes. Par ailleurs la clinique du travail explique particulièrement les souffrances au travail générées par un manque de responsabilités, de délégation sur des postes où par ailleurs les compétences mobilisées deviennent de plus en plus pointues (Clot Y. 2008, Clot Y. 2010). Dans le cadre d'un groupement d'employeurs cette répartition décision/activités, déjà très délicate à élucider dans les associations, se trouve à nouveau questionnée, d'autant plus qu'elle doit s'articuler avec une configuration spécifique d'une autre organisation, avec laquelle il devient nécessaire de mettre en œuvre des mécanismes de coordination. C'est pourquoi nous avons retenu cette dissociation des C.A. selon ces deux critères, de façon à relever si certaines « combinaisons » de gouvernance s'avéraient délicates ou non en matière de mutualisation.

- Une seconde modification aux catégories de Mayaux (1999) est l'ajout d'un type de C.A., à savoir le C.A. « opérationnel ». En effet en ce qui concerne l'axe de notre tableau relevant plutôt de la logique de bénévolat, Mayaux ne définissait qu'une catégorie, à savoir la catégorie C.A. « contrôle », caractéristique des bénévoles gardant la décision au sein de la structure. Cependant nous pensons qu'il peut y avoir 2 étapes dans ce mécanisme : le premier que nous avons donc appelé « opérationnel », tient effectivement du C.A. qui décide, mais qui réalise également la plupart des activités, au travers de commissions diverses (programmation, communication, actions culturelles, technique, sécurité...). Il semble cependant qu'au fur et à mesure de la croissance de la structure, celle-ci gagnant en nombre de salariés, apparait un stade que nous avons appelé « modèle

de transition », et qui est défini par le fait que des salariés sont recrutés pour mettre en œuvre le projet (donc réalisent les activités), sous l'effet de l'accroissement important des tâches que les bénévoles ne peuvent plus absorber, mais ces salariés n'obtiennent pas pour autant le pouvoir quant aux mécanismes de décisions, qui restent en propre dans les mains des bénévoles. Ce stade est d'ailleurs particulièrement problématique dans cette idée que l'autonomie n'est pas associée à la réalisation de la tâche, avec les effets identifiés en terme de risques psycho-sociaux, d'autant plus que d'autres mécanismes compensateurs, tels des niveaux de salaires corrects, ne viennent pas corriger ces effets.

- Enfin une troisième notion, celle de l'évolution historique des C.A. au sein des associations, et donc l'introduction d'une dimension longitudinale, nous a paru éclairer les crises que les structures pouvaient traverser entre leur création et leurs différents stades de développement.
 - Nous partons de l'archétype de l'association comme issue d'un regroupement d'amis partageant une idée, une initiative, et se constituant en association pour des raisons de simplicité juridique de ce statut. Il s'agit du « modèle bénévole » qui ne vise pas automatiquement à générer du salariat, bien que cette question de la professionnalisation pourra rapidement venir questionner le projet si celui-ci est amené à se développer fortement. Dans cette configuration les bénévoles réalisent les activités, « travaillent » sans contrepartie financière, et décident donc bien évidemment pour l'ensemble des réalisations de l'association. Nous nommons dans ce cas de figure le C.A. « d'opérationnel », car superposant les activités aux décisions.
 - Une seconde catégorie est celle que nous avons nommée « petite entreprise », et qui correspond là aussi à un stade de démarrage du projet. Dans ce modèle le statut associatif y est utilisé clairement de façon « opportuniste », pour sa simplicité juridique, mais aussi pour le fait qu'il autorise, avec un C.A. dit de « façade », c'est-à-dire qui suit et valide toutes les propositions d'une direction salariée, et qui n'est là que pour respecter l'obligation statutaire associative, le maintien de la prérogative de décision au dirigeant salarié. Ce type de C.A. est régulièrement composé de membres de la famille, d'amis proches dont on ne sait qu'ils ne développeront aucune velléité de contrôle du projet.

- En se développant l'association connaît ensuite un second stade, que nous appelons de transition, notamment pour celles qui se sont constituées en modèle bénévole au départ. En effet c'est le moment où les activités se multiplient, requièrent des expertises, tout en nécessitant des profils très polyvalents, l'association n'étant pas encore en mesure de spécialiser l'ensemble de ses postes. A ce stade les bénévoles ne peuvent plus assurer l'ensemble des tâches, et recourent donc à des recrutements, étant entendu que ce qui est prévu pour ces salariés est bien la mise en œuvre du projet, et non la définition de celui-ci. Toute dimension stratégique et décisionnelle est donc exclue pour les postes salariés, y compris de direction. Le C.A. est nommé de « contrôle », et il garde la décision. En termes de ressources humaines ce modèle de transition devient rapidement problématique du fait du mécanisme de « spoliation de la décision », et donc des effets démotivants, voire des risques psycho-sociaux induits par la privation d'autonomie et d'initiative sur le poste.

- L'évolution de la structure se joue ensuite dans le choix qu'opère l'association, suite à son modèle de transition, entre un modèle « prestataires » ou « gardiens du temple », passant, en tout état de cause du côté des logiques de salariat et non plus du bénévolat. En effet, ayant résolu la question des activités, la crise vécue par la structure est alors une crise de gouvernance, au cours de laquelle la question du rôle décisionnel du C.A. doit être posée. Si ce dernier veut maintenir la décision opérationnelle et stratégique, alors elle risque la situation de blocage et de turnover importants, notamment de la part de salariés fortement qualifiés, nouvellement arrivés dans l'association, et qui, à défaut de rémunérations alignées sur celles du marché du travail⁵⁰⁸, escomptent de la part de l'association de pouvoir mettre en œuvre leur créativité en terme de projets, de disposer d'autonomie, d'accroître leurs compétences et expertises. Nous avons observé que deux alternatives s'offraient aux structures ayant vécu des crises de gouvernance, à savoir le modèle « gardien du temple » et le modèle « prestataire ». Nous nous appuyons sur les structures vues en entretien, notamment pour le cas du

⁵⁰⁸ Nous avons rappelé les travaux (Preston 1989, Hély 2009), qui ont pu mesurer un écart moyen de -18% entre des rémunérations associatives et ce qu'auraient pu être les rémunérations de ces mêmes compétences dans le secteur marchand.

MUSICAL et de SONORE que nous évoquerons dans le détail dans l'analyse des entretiens. Il s'agit de deux des plus anciennes structures du réseau SONORE. MUSICAL, créée en 1990, qui se trouve en effet en 2009, soit après 19 ans d'existence dans une configuration de « gardiens du temple », avec des membres du C.A. qui reconnaissent très clairement que *« il y a des salariés compétents, il est hors de question de prendre les décisions à leur place, nous on est là pour garantir l'état d'esprit de MUSICAL, les valeurs, le fait de toucher tous les publics, et que la politique tarifaire, notamment la gratuité de la plupart des spectacles permette cela »*. Ce C.A. ne prend donc plus de décisions majeures, et ne réalise presque plus d'activités, ou bien non stratégiques, comme la mise sous plis, l'affichage

SONORE en revanche a fait le choix d'un C.A. « conseil » sur le modèle associatif « prestataires », c'est-à-dire que sont intégrés au C.A. des personnes expertes dans le domaine culturel, directeur de structures musiques actuelles, administrateur, chargé de mission musiques, dont le rôle est de proposer si nécessaire un appui technique, de contribuer à une veille stratégique sur les évolutions du secteur, et donc d'apporter à la direction salarié un regard pointu et des outils R.H. ou financiers si besoin. Ce modèle est également souvent en partie sur le modèle militant, puisque ce type de C.A. veille au respect du projet défini au départ, aux valeurs dont il se revendique. A la marge donc ce C.A. effectue quelques activités d'expertises à la demande, c'est pourquoi il est positionné sur l'axe positif des activités et l'axe négatif des décisions.

- Enfin un dernier modèle associatif est recensé et positionné avec un C.A. de façade, il s'agit du modèle « commande publique », qui représente les gros équipements posés sur un territoire en réponse à une impulsion des institutionnels, ces équipements de musiques actuelles étant d'emblée configurés pour des équipes de 15 à 17 ou 18 salariés, dans des fonctionnements déléguant d'emblée la décision à des directions salariées ayant une forte expérience et une expertise reconnue. Ce type d'équipement n'était pas présent sur le territoire de l'étude de cas SONORE, mais nous avons pu en rencontrer notamment lors des restitutions et échanges autour de nos travaux, nous pensons par exemple au Cargo à Caen.

De l'auto-financement

De par la caractéristique essentiellement associative des réseaux de musiques actuelles, nous avons donc défini les typologies de gouvernance possibles et qui seront un des critères d'analyse dans les compatibilités possibles ou non entre structures dans le cadre d'une mutualisation. Nous n'oublions pas cependant qu'un élément structure « traverse » la réalité associative, il s'agit de sa petite taille et de ce que la revue de littérature relative à la P.M.E. a pu nous permettre de dégager comme points importants venant également potentiellement interférer dans une possible mutualisation. Dans le cadre de la gouvernance nous avons évoqué comme « invariants » de la P.M.E. l'environnement externe, la taille et les caractéristiques personnelles du dirigeant (famille, dimension affective, degré d'ouverture et d'anticipation). Nous avons également recensé les facteurs liés à la prise de décision, à la réalisation des activités, et à la prise de risque. Les typologies actions/décisions sont à présent incluses dans la typologie des associations de par leur C.A..

Taille et environnement externes seront des variables transverses à la mutualisation et ne seront donc pas reprises uniquement dans les modalités de gouvernance. En ce qui concerne les caractéristiques des dirigeants, nous ne les utiliserons pas en tant que telles, de par la variété et la multiplicité possibles des « dirigeants » associatifs, à savoir soit un dirigeant salarié, soit un bureau, soit un président, soit un C.A.et nous regrouperons donc ces variables au sein de notre typologie de C.A. et donc de modèles associatifs.

Nous compléterons donc uniquement la modalité gouvernance avec la variable « financement, en utilisant plus particulièrement le taux d'auto-financement de l'association, qui nous paraît être un indicateur de la propension ou non du ou des dirigeants associatifs à accepter le risque financier.

Mondes

Nous allons à présent simplement reprendre en schéma les types de mondes possibles selon les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) développés en partie II, chapitre 3. Il s'agit bien ici de comprendre quels sont les ordres de grandeurs présents dans les équipes, quelles légitimités sont revendiquées dans le cadre de leurs actions, et donc quels compromis éventuels doivent être construits pour imaginer que des mondes différents parviennent à cohabiter dans le cadre d'une mutualisation, ou bien repérer si certaines configurations paraissent d'emblée impossibles, entre un salarié et les directions des deux structures avec qui il serait amené à travailler. Par exemple un salarié qui se situerait plutôt dans un monde « inspiré » pourrait-il cohabiter avec une structure A dont la direction relèverait d'un monde marchand et une structure B qui se situerait essentiellement dans un monde civique ?

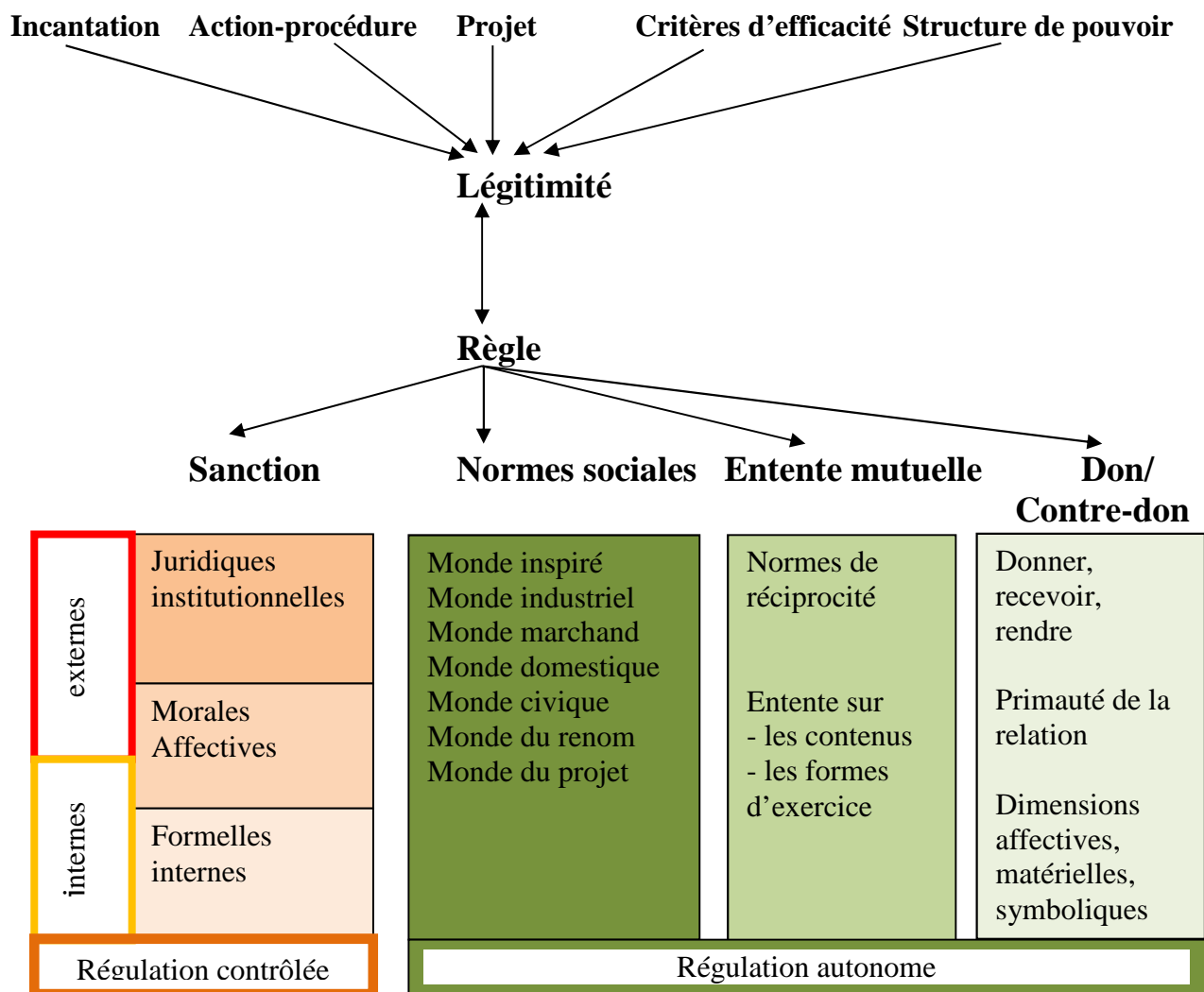
L'ensemble des mondes que nous allons mobiliser est, pour rappel :



Régulations

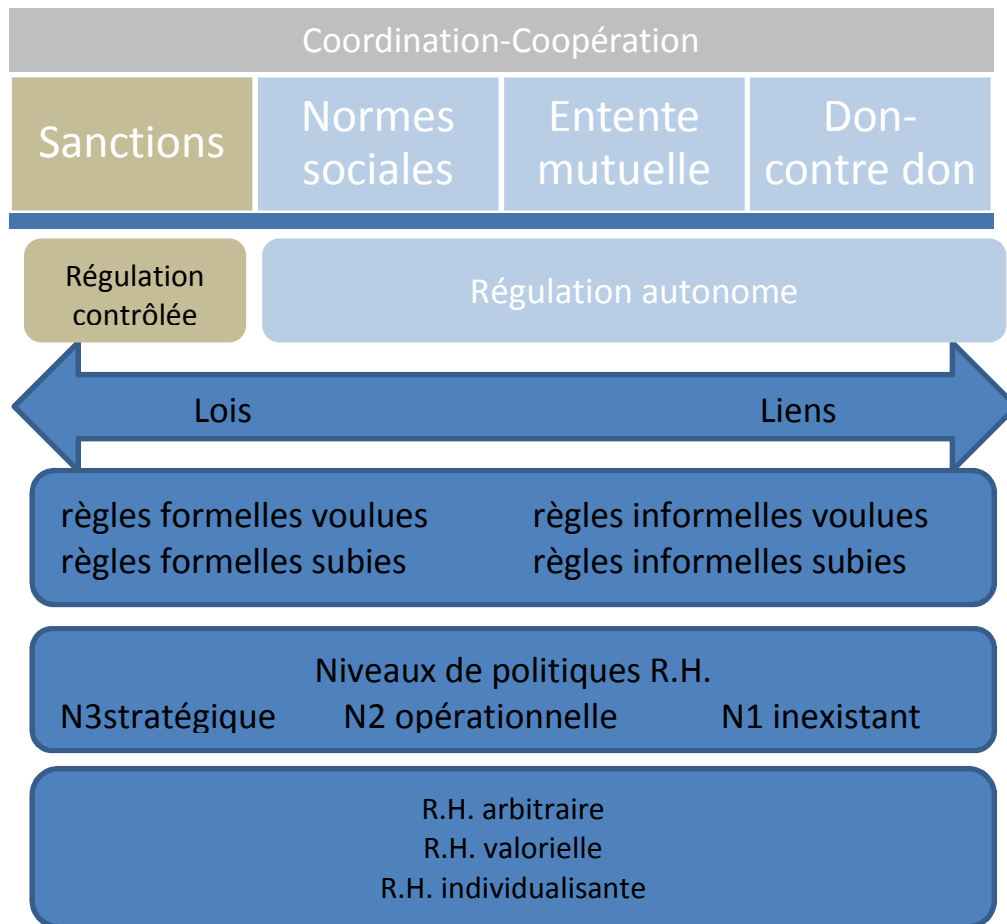
En matière de régulations nous avons mobilisé les travaux de Reynaud (1993), le schéma suivant présenté en chapitre 3 de cette partie II, ayant vocation à en faire la synthèse.

Figure 36 (pour rappel): Les mécanismes soutenant une règle



Nous le simplifions dans le cadre de notre analyse de la façon suivante, en y incluant les régulations liées aux types de politiques R.H. que nous avons définies à la fois dans le chapitre sur les P.M.E. et dans la proposition que nous faisons à la suite de nos entretiens, à savoir le caractère plus ou moins voulu ou subi de règles formelles ou informelles.

Figure 42 : les mécanismes de la coopération :

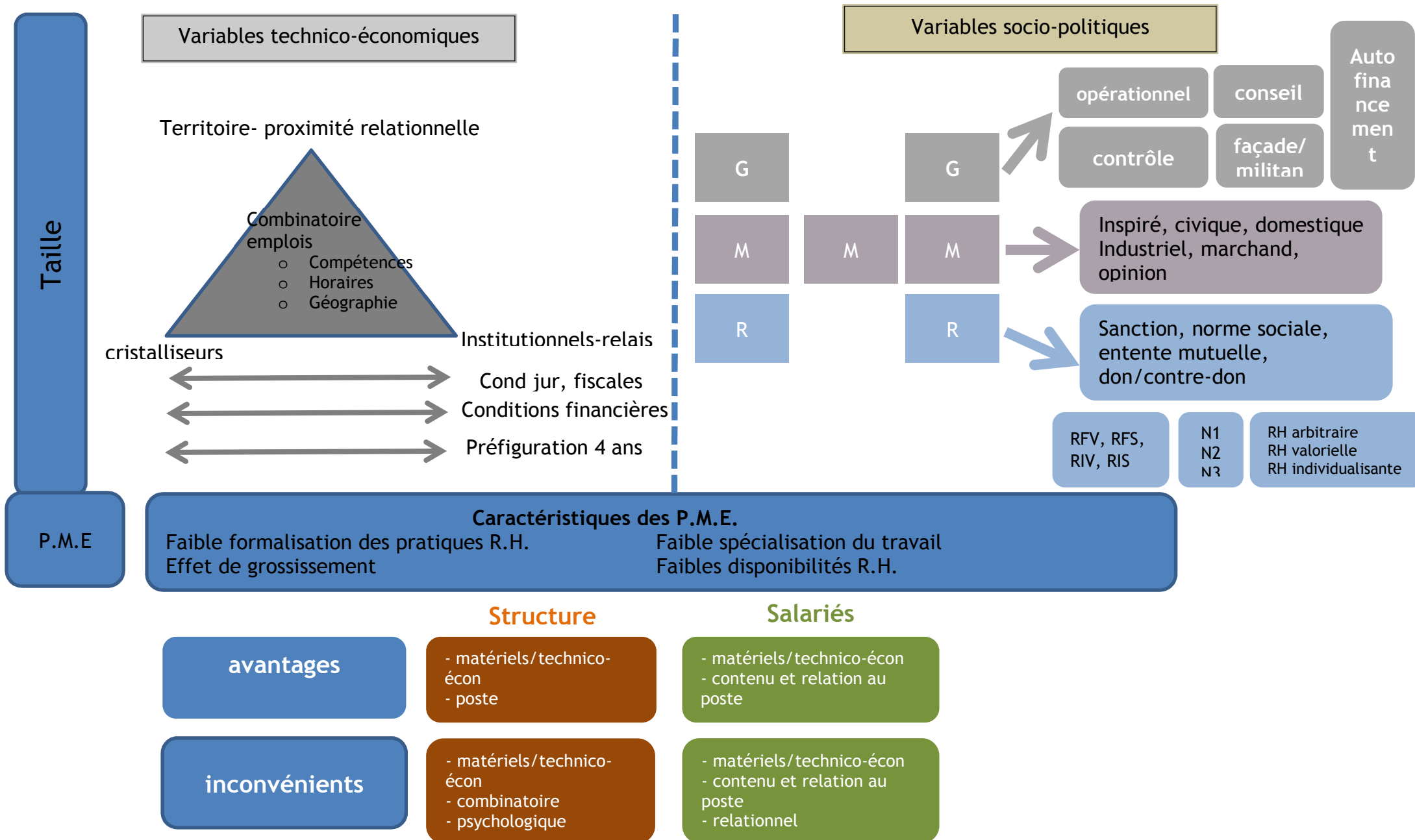


Par ailleurs, l'ensemble des variables technico-économiques et socio-politiques à la mise en place d'un groupement d'employeur sont également traversées par un des invariants de la P.M.E. qu'est la taille, et par les spécificités que nous avons synthétisées de la revue de la littérature dans la partie II, chapitre 1.

Ainsi le modèle général nous permettant d'appréhender le lien avec les avantages et inconvénients perçus d'un groupement d'employeurs serait le suivant, il est représenté dans :

Figure 43 : Modèle des conditions de mise en place d'un groupement d'employeurs dans les musiques actuelles

Modèle des conditions de mise en place d'un groupement d'employeurs dans les musiques actuelles



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

VOLUME 2

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

TROISIEME PARTIE

ETUDE SUR LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE D'UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS : LE CAS DE DEUX RESEAUX DE MUSIQUES ACTUELLES

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

Quelles spécificités R.H. pour les structures de l'E.S.S.?

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

Nous avons, dans une première partie, caractérisé l'emploi culturel et ses enjeux, notamment l'ampleur de la précarité, la faiblesse des volumes d'emplois, les pratiques de multi-employeurs et des niveaux de rémunération très bas. Les réalités sont cependant très dispersées entre activités culturelles et emplois différents. Notre recherche porte sur une partie seulement de ces emplois culturels, à savoir les emplois dits « permanents » ou administratifs, ceux qui constituent le marché interne des structures, à savoir personnel administratif, de communication, de production, régie et personnel technique, hors statut intermittent. Il s'agit, compte-tenu des éléments de précarité relevés, de poser la question de la faisabilité ou non du recours à un mode de sécurisation des parcours professionnels qu'est le groupement d'employeurs, dans ce secteur culturel. Nous avons donc pour cela, toujours dans cette première partie, défini le concept de flexicurité et avons décrit les principes du G.E., les conditions technico-économiques qui président à sa mise en œuvre, ainsi que les expériences qui ont pu être menées d'ores et déjà dans ce secteur.

Si le choix de notre recherche se porte sur les salariés « permanents », nous avons également resserré la question de l'implantation des G.E. sur une activité culturelle qui est celle des musiques actuelles, laquelle fait partie du spectacle vivant, et est constituée, pour les réseaux régionaux qui ont été observés, de très petites associations de 3 à 4 salariés en moyenne. Nous avons donc, dans une seconde partie, réalisé une revue de littérature nous permettant de tenter de comprendre ces structures de musiques actuelles à l'aide de trois notions essentielles :

- ce sont tout d'abord de très petites structures, ce qui nous a amené à étudier ce qui, des caractéristiques des P.M.O., pouvaient éclairer les modes d'organisations R.H. observables
- ces structures s'inscrivent dans l'économie sociale et solidaire, la littérature relative à la sociologie militante nous permettra donc de décrypter les discours et pratiques relatifs à la gestion des équipes, aux tensions entre salariat et bénévolat, et nous éclairera également sur les diverses formes de gouvernances associatives existantes
- ces associations ont à faire, peu ou prou, avec une activité de nature artistique ce qui, là aussi, induit des conventions issues des modèles du créateur ou des modèles vocationnel, ainsi que la littérature relative à la sociologie de la culture a pu nous aider à le comprendre
- enfin nous avons choisi, pour construire notre modèle d'analyse, de recourir à deux concepts issus de l'économie des grandeurs et de la théorie de la régulation sociale, à savoir

- « les mondes » tels que définis dans leurs diverses formes de légitimité, et qui nous aident donc à appréhender la variété des registres d'implication à l'œuvre dans les structures, laquelle variété pourrait engendrer des conflits entre ces mondes dans le cadre de la mutualisation,
- Les régulations effectives dans les structures, qu'elles soient de nature contrôlées ou autonomes, telles que définies dans la T.R.S., ce qui doit nous permettre de mesurer si les conditions de coordination et de coopération semblent réunies entre les structures mutualisant un poste.

Avec l'introduction de ces dernières dimensions, nous avons donc opté pour un modèle de mise en place d'un groupement d'employeurs basé sur deux groupes de variables :

- Des variables de nature technico-économique, au travers de la mesure des combinatoires d'emplois, mais aussi des conditions financières, institutionnelles, et des conditions temporelles nécessaires au montage d'un G.E.
- Des variables socio-politiques, articulant trois dimensions, à savoir le type de gouvernance associative, les mondes en présence, et la nature des régulations existantes.

Dans cette troisième partie il s'agit donc tout d'abord d'explicitier notre démarche de recherche, au travers d'un chapitre portant sur nos choix épistémologiques et méthodologiques. Ceci permettra de positionner notre travail dans une démarche abductive, alternant donc des phases de terrain et de revue de littérature, des postures inductives et abductives, cherchant à la fois à vérifier certaines variables sur les études de cas, et contribuant également à faire émerger de nouvelles données que nous avons donc intégrées dans ce processus itératif, lequel a contribué finalement à définir ces deux blocs de conditions à la mise en œuvre d'un G.E., à savoir des conditions technico-économiques et des conditions socio-politiques.

C'est au travers de notre première étude de cas, le Réseau Aquitain des Musiques Actuelles, faisant l'objet du second chapitre de cette partie, que nous avons tout d'abord testé la faisabilité technico-économique, au travers à la fois d'une méthodologie par questionnaire et par entretiens exploratoires. C'est au cours de ce premier processus que d'autres conditions ont semblé émerger, à savoir la nécessité de prendre en compte les phénomènes de pouvoir dans les structures, la variété des configurations de répartition « décisions/réalisation des activités », mais aussi la variété des conventions en présence, des mondes invoqués, au travers

des répertoires d'objets et de sujets, des principes supérieurs communs parfois différents entre structures, voire même entre salariés d'une même structure.

C'est donc au travers de notre seconde étude de cas, le réseau SONORE, que nous chercherons à tester ces conditions socio-politiques, qui se présentent dès lors dans un modèle G-M-R (gouvernance-mondes-régulation), et à comprendre les modes de résolution possibles ou non des conflits qui peuvent donc advenir dans la mise en place du G.E.. Le chapitre 3 relate cette étude du cas SONORE, sa méthodologie et ses résultats, sachant que nous n'avons eu recours cette fois-ci qu'à des entretiens semi-directifs, lesquels ont fait l'objet de deux formes de traitement, une analyse thématique manuelle pour une part d'entre eux, et une analyse textuelle par le logiciel Alceste pour la totalité de ces 63 entretiens.

Nous commençons donc à présent par aborder le cadre épistémologique et méthodologique de notre recherche, en préambule des chapitres deux et trois, portant respectivement sur le cas R.A.M. A. et le cas SONORE.

Chapitre I-

Cadre épistémologique et méthodologique

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

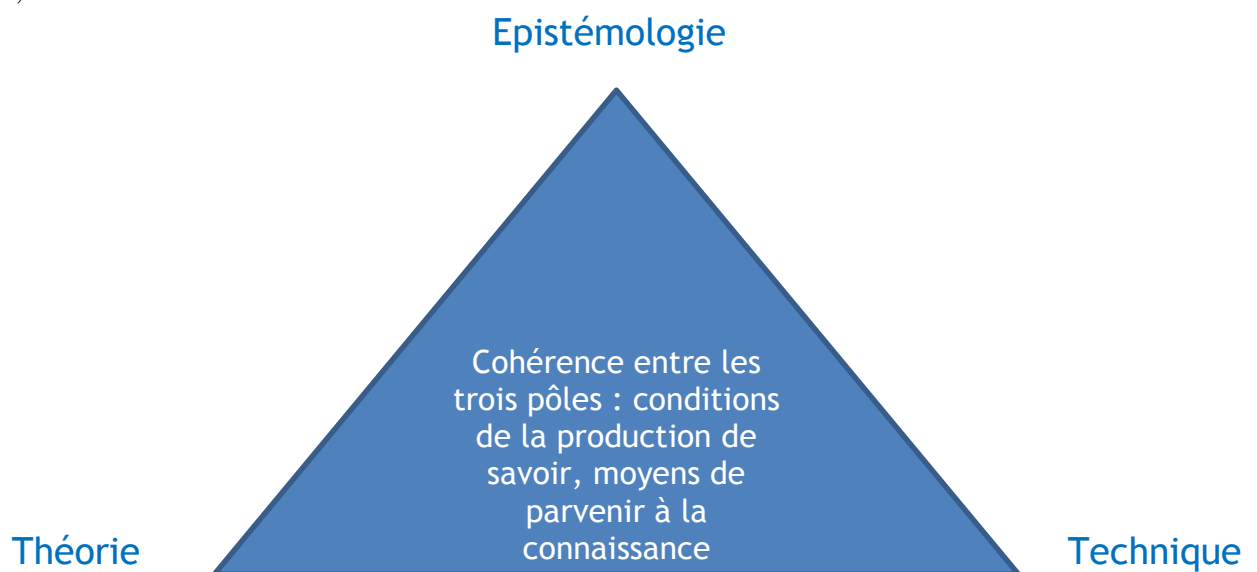
Les conditions de mise en œuvre
d'un G.E. : Le réseau SONORE

Chapitre 1- Cadre épistémologique et méthodologique de notre recherche

Nous avons dans les deux premières parties de ce travail explicité les modèles théoriques qui nous ont éclairée dans notre démarche et dans notre compréhension des enjeux et conditions de mise en oeuvre d'un groupement d'employeurs. Nous avons également retracé les étapes de cette recherche, chronologiquement, au travers des successions de la phase exploratoire et d'un second temps de réalisations d'entretiens en vue de mieux appréhender les processus socio-politiques à l'œuvre parmi les acteurs d'un groupement d'employeurs.

Il est donc important, avant d'aborder les résultats obtenus lors de ces différentes étapes, que nous retracions la réflexion et le positionnement épistémologique et méthodologique qui a conduit l'ensemble de notre démarche. En effet « *le chercheur est aussi l'acteur de sa recherche. Ses propres représentations font donc partie du processus de connaissances et participent à la production des savoirs* »¹. Il est donc primordial que la recherche soit située au sein d'un cadre de référence qui permet de comprendre les enjeux de cette recherche, les conditions de productions du savoir et les apports et limites liés aux méthodologies utilisées. Wacheux F. (1996, op.cit., p 37) fait référence à cet effet au cadre défini par De Bruynes et al (1974).

Figure 44 : Les trois pôles de la recherche, Wacheux F. (1996), d'après De Bruynes et al 1974,



¹ Wacheux F., (1996), Méthodes qualitatives et recherches en gestion, éditions Economica, p 36

Les choix théoriques de ce travail et leur relation à une posture interactionniste ont été précisés dans la première et seconde partie. Nous allons donc à présent indiquer le cadre épistémologique de notre recherche, ainsi que notre posture méthodologique (ce qui explicite le pôle « technique » du schéma repris ci-dessus), ce dans un premier temps, puis nous définirons dans une seconde section plus précisément les dispositifs utilisés, le choix des études de cas, l'utilisation d'un questionnaire puis d'entretiens semi-directifs. Enfin nous aborderons les modes de traitement des informations qui ont été utilisés.

1- Une posture épistémologique de nature interprétativiste

L'épistémologie est « *une science des sciences ou une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques* »², ou encore « *l'étude de la constitution des connaissances valables* »³. Concrètement la définition du cadre épistémologique consiste à établir par le chercheur ce qui l'autorise à produire des données, à écrire sur ces résultats, à établir des liens avec des modèles théoriques, et à communiquer sur l'ensemble de sa recherche. Cela suppose d'aborder la question ontologique, à savoir quelle qualification sera faite de la nature que je choisis d'observer, mais également la question méthodologique, c'est-à-dire quel sera le processus de recherche en cohérence avec le choix épistémologique et les objectifs de cette recherche. Nous commencerons dans une première partie par préciser notre posture épistémologique, puis nous préciserons notre démarche de recherche.

1-1 Le groupement d'employeurs à la lueur d'un paradigme interprétativiste

Nous expliquerons dans un premier temps de cette section pourquoi nos objectifs de recherche sont de nature descriptive et compréhensive, ce qui nous amènera dans un second temps à justifier de notre choix d'une posture épistémologique de type interprétativiste.

² Herman 1988, in Wacheux F. (1996) op. cit., p 38

³ Piaget, (1967), p 6

1-1-1 Des objectifs de recherche descriptifs et compréhensifs

Afin de comprendre le positionnement épistémologique de cette recherche, il est indispensable de commencer par détailler les objectifs que nous nous étions fixés dans la réalisation de ce travail. Wacheux F. (1996, op.cit., pp19-20) définit cinq objectifs possibles, à savoir :

1. « *Décrire un phénomène, une relation, une histoire par l'observation précise d'un contexte* ». Nous nous situons dans cette perspective lorsque nous choisissons d'observer une situation encore émergente, non pas dans son contenu puisque le G.E. est bien entendu mis en œuvre dans de nombreux secteurs d'activité déjà, mais dans son processus lorsque nous choisissons d'observer si ce dispositif peut ou non être mis en place dans le secteur culturel, plus spécialement dans les musiques actuelles, soit dans des activités qui n'ont pas une tradition de gestion des ressources humaines ancienne et développée, et qui par ailleurs vivent des problématiques d'emplois précaires, parcellisés et peu rémunérateurs. Par ailleurs la durée sur laquelle nous intervenons nous permet d'observer ce phénomène de façon longitudinale, puisqu'après avoir recueilli des données en 2007-2008 sur l'étude de cas R.A.M.A., nous pourrions revenir sur les résultats concrets obtenus quant à cette question du G.E. sur la période de 2013.
2. « *Expliquer des relations, des causalités, des processus à l'œuvre dans les situations observées* ». Là encore nous situons cette démarche dans cette approche explicative, puisque nous avons bien opéré à la fois par observation et recherche de descriptions, mais que notre confrontation des données à la revue de littérature a bien eu pour vocation de proposer un nouveau modèle de décryptage des processus de mise en œuvre d'un G.E. par la mise en lumière de l'importance des critères socio-politiques dans ces dispositifs. Il s'agissait par-là de mieux comprendre les réactions des acteurs impliqués dans le cadre du montage d'un G.E., et de tenter d'établir si ce n'est encore des liens corrélés, au moins de dégager de futures pistes de recherche, entre ces réactions et des données technico-économiques et socio-politiques, ces dernières renvoyant à la fois aux modalités organisationnelles et individuelles influençant le processus de mise en œuvre du G.E., au travers de la grille d'analyse G-M-R (gouvernance, mondes, régulations)
3. « *Prédire* », il s'agit alors, sur la base de constructions théoriques, dans une visée hypothético-déductive, de vérifier des phénomènes s'étant déjà produits, leurs régularités,

de façon à pouvoir effectivement prédire leur apparition, mais sans vocation nullement à expliquer ces phénomènes⁴. Nous ne nous situons donc pas du tout dans cette approche, puisque notre tentative consistait bien à appréhender, à comprendre les variables intervenant dans la construction d'une vision positive ou non d'un G.E..

4. « *Changer les réalités sociales* », dans le cadre d'une recherche-action, ce qui n'est pas le cas, car même si les études de cas ont été menées dans le cadre de demandes spécifiques de réseaux de musiques actuelles, les dispositifs méthodologiques, soit questionnaires et entretiens, n'avaient pas vocation à aller plus en avant que la production de résultats et d'analyses sur la faisabilité ou non de la mise en œuvre de ces G.E., et sur les freins que nous avons pu identifier. Ce sont ensuite les acteurs qui se sont appropriés les données obtenues et ont poursuivi la démarche, soit de création d'un G.E., soit de mise en place d'autres dispositifs. Une recherche intervention aurait supposé de tester dans une approche longitudinale les réactions à terme de ces acteurs à la mise en œuvre de l'objet de recherche, à savoir la constitution du G.E.. Cependant, nous identifions un facteur qui participe du positionnement recherche-intervention dans notre approche, à savoir le choix méthodologique de rencontrer en entretiens non directifs et semi-directifs une très grande partie des populations des études de cas. Ce dispositif n'avait pas vocation à recueillir des données textuelles exploitables sur la première étude de cas, mais a, en revanche, constitué notre base de données textuelles de notre seconde étude de cas. Il a cependant été mobilisé dans les deux cas de figure effectivement dans une perspective « d'intervention », c'est-à-dire en ayant connaissance que les interactions qui allaient pouvoir se faire avec le chercheur durant cette phase, et ce en plein accord avec les commanditaires des études, devaient contribuer de fait à « modifier » le système modestement du point de vue de la connaissance de la question des ressources humaines et du groupement d'employeurs, par l'intermédiaire des échanges, débats qui pourraient ainsi se voir initiés au sein des structures, contribuant de facto, par un dispositif à vocation pédagogique, aux évolutions des perceptions des R.H. et d'un G.E..
5. « *Maîtriser* », ce dernier objectif étant défini comme la production de modèles théoriques généraux, permettant d'expliquer des réalités sociales suffisamment complexes, Wacheux F. (1996) en précise le caractère extrêmement rare, et nous ne situons absolument dans cette dimension.

⁴ « Prédire n'est pas expliquer », expression de Thom, 1991, reprise dans Wacheux F., 1996, p 19

Pour récapituler donc quant aux objectifs que nous avons pu fixer à notre recherche, nous nous situons dans des visées à la fois descriptive et compréhensive des mécanismes de mise en œuvre d'un G.E. dans les musiques actuelles.

Il nous faut à présent définir notre positionnement épistémologique, ainsi que le dispositif méthodologique en cohérence avec les objectifs assignés à la recherche.

1-1-2 Une posture épistémologique interprétativiste

En matière d'épistémologie trois paradigmes dominants se détachent, parmi lesquels le positivisme, le constructivisme, et l'interprétativisme. (Giordano et al, 2003). Nous allons les retracer succinctement afin d'argumenter de notre posture dans le cadre de cette recherche.

Le tableau suivant, établit une synthèse de ces différentes approches.

Tableau 62 : les trois paradigmes de recherche en sciences de gestion selon Giordano et al (2003, p 25)⁵

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Nature de la réalité (ontologie)	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant	La réalité est -une construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde -co-construction de sujets en interaction
Relation chercheur/objet de la recherche (épistémologie)	Indépendance, le chercheur n'agit pas sur la réalité	Empathie : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche	Interaction : le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs
Projet de connaissance Processus de construction des connaissances	Décrire, expliquer, confirmer Fondé sur la découverte de régularités ou de causalités	Comprendre Fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs	Construire Fondé sur la conception d'un phénomène/projet

⁵ In Benchemam F. (2009), *La gestion des Ressources Humaines dans l'industrie de l'investissement institutionnel : le cas des analystes financiers français sell-side*, thèse de doctorat de sciences de gestion, sous la direction de Julienne Brabet, 2009, p 181

Le constructivisme et l'interprétativisme partagent une même définition de la question ontologique, à savoir le fait que la réalité n'est ni extérieure ni indépendante du regard du chercheur (Girod-Séville et Perret 2007), contrairement au postulat positiviste. Il n'existe pas de vérité absolue, donc pas de possibilités de produire des lois générales (Mucchielli 2004) visant à prédire les événements, l'accès à la réalité ne peut se faire qu'au travers de l'interaction du chercheur avec son objet de recherche.

Pour le constructivisme la réalité sera co-construite entre le chercheur et les participants, au travers des interactions mises en œuvre au cours du processus de recherche. De ce fait la connaissance n'existe pas à priori, elle est historiquement, socialement construite, dans des contextes particuliers dont le chercheur doit à chaque fois rendre compte. « *L'épistémologie constructiviste abandonne la croyance d'un accès objectif possible au réel. Au contraire, l'acceptation d'un univers construit avec les représentations des acteurs oriente la démarche de recherche* » (Wacheux F., 1996, p 43). Dans ce cadre la posture du chercheur n'est pas de vérifier une hypothèse construite de façon hypothético-déductive, comme dans la démarche positiviste, mais bien plutôt de « *produire des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer* » (Le Moigne, 1990, in Wacheux F., 1996, p 43). La validité de la production de connaissances dans un paradigme constructiviste repose sur deux critères essentiels (Wacheux, 1996), qui sont :

- la représentativité, c'est-à-dire que les acteurs doivent se reconnaître dans la connaissance produite par l'extérieur, donc par le chercheur, ce dans la situation précise qui a été étudiée, et en fonction des objectifs de recherche fixés (Allard-Poesi et Maréchal 2007),
- et ensuite que cette explication réponde au critère de pertinence, qui suppose qu'elle soit explicite, compréhensible à des interlocuteurs extérieurs.

Ce ne sont donc pas les mêmes critères de validations qui sont appliqués à ce paradigme que ceux utilisés dans le positivisme, à savoir vérifiabilité, confirmabilité et réfutabilité, induisant l'usage de méthodologies reproductibles, quantifiables, basées sur des mesures empiriques testant des hypothèses dans des raisonnements de nature déductive. Par ailleurs dans ce paradigme positiviste toute subjectivité est exclue, le chercheur doit viser à l'objectivité, alors même que les démarches constructivistes et interprétativistes admettent et valorisent le fonctionnement intuitif dans le processus de recherche.

Notre posture se place naturellement dans le choix ontologique défini par ces postures constructivistes et interprétativistes, et nous partageons bien l'idée que la réalité résulte d'un processus d'élaboration entre les acteurs d'une situation, et non d'un fait extérieur qu'il conviendrait juste de mettre en évidence. Cependant nous avons eu l'occasion d'explicitier dans notre partie 2, chapitre III le fait que nous faisons le choix d'une posture interactionniste, en reconnaissant d'abord le fait que tout individu interagit avec son environnement (Le Breton 2004) et n'est pas simplement le fruit de l'intériorisation passive de normes et valeurs sociales. Les acteurs interprètent donc bien les situations mais ils ont également pour agir un « stock de connaissances » (Schütz 1987), des « cadres » (Goffman 1974), qui leur permet de se situer dans un mouvement premier, dans des interactions quotidiennes non problématiques.

Notre recherche a voulu se situer dans ce paradigme donc interprétatif, puisque reconnaissant qu'une situation ne peut être appréhendée qu'à partir du sens que les individus donnent à une réalité, dans un contexte donné. C'est en cela que notre approche inductive a voulu se donner la possibilité de recueillir, dans une phase exploratoire d'abord, puis dans une phase d'analyse, des données non issues uniquement de l'état de l'art (vis-à-vis du G.E.), ni même des premières explications structurelles ou politiques (la « structure » P.M.E. ou le « statut » E.S.S.), la vision que chacun des participants pouvait développer à l'égard de ce qui était notre objet de recherche (un groupement d'employeurs), et qui représentait pour eux une modification profonde de leur organisation du travail, induisant peut-être une évolution de leur rapport au travail.

Notre approche est donc compréhensive, puisqu'elle répond à cette définition : « *Chaque situation spécifie une combinaison unique d'intentions conscientes ou inconscientes. La méthode est compréhensive, si elle explique un ensemble de causes par la signification que les acteurs leur donnent* » (Wacheux F., 1996, p 41).

Mais cette approche se veut également descriptive, puisque non seulement interprétativiste, mais également interactionniste, ce qui signifie que nous avons reconnu l'existence de cadres donnés, refusant en cela une vision constructiviste radicale de la réalité. Pour nous une certaine réalité existe, intériorisée, dans des modes de socialisation primaire et secondaire, et ces cadres constituent une première « trame » de lecture des situations courantes pour les acteurs. Ce sont ces cadres que nous avons voulu décrypter dans l'usage de l'approche conventionnaliste des mondes de Boltanski et Thévenot (1991). Ils représentent une grille de lecture qui nous permettait de représenter les différents principes de légitimité que nous

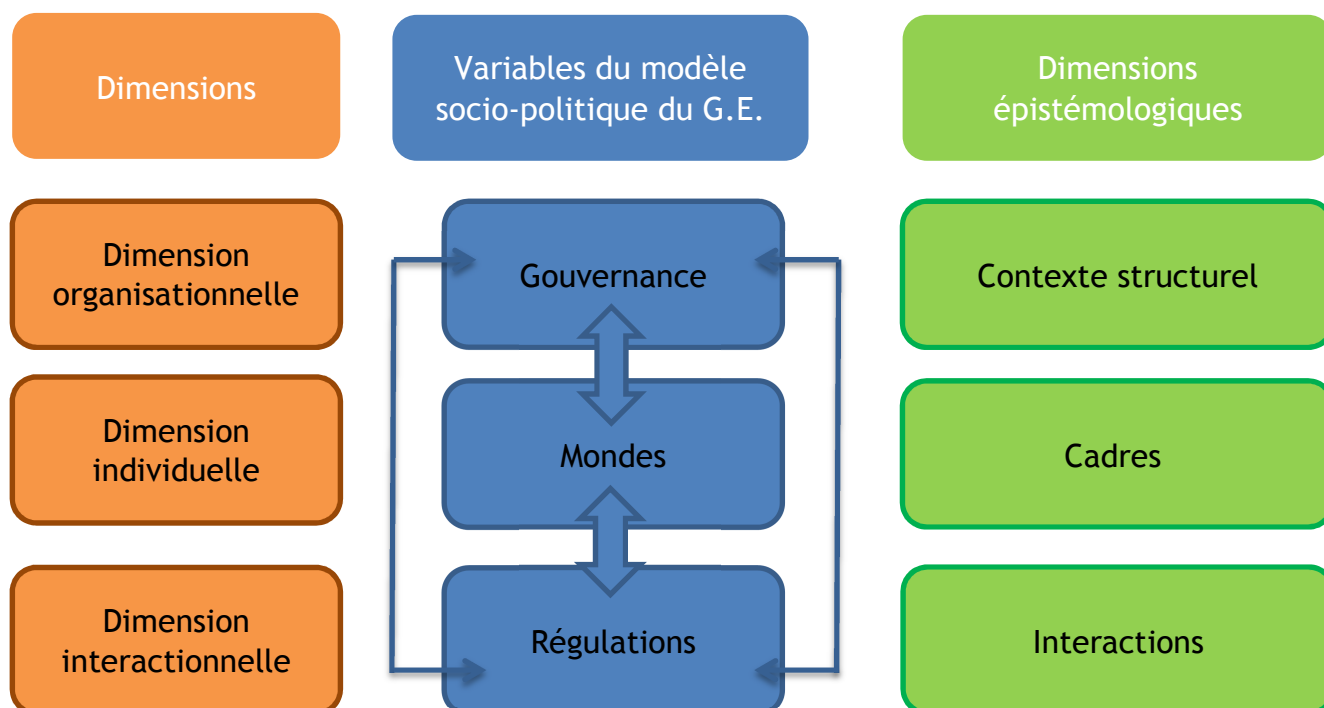
avons pu recueillir dans les entretiens, soit des formes de légitimité de nature civique, inspirée, domestique, industriel pour les plus fréquents d'entre eux.

Nous avons détaillé certains de ces cadres afin de mieux les appréhender, dans la lecture de l'état de l'art en matière de sociologie de la culture, de principes fondateurs de l'E.S.S., ou encore des « variants » et invariants de la P.M.E..

De l'état de l'art relatif à la petite organisation et à l'E.S.S., il nous a semblé important de retenir le poids de la notion de gouvernance, comme élément structurel prédominant du contexte de mise en place d'un G.E.. Par ailleurs le recours aux approches de la régulation (Reynaud 1993) illustre pour nous ce principe de négociation/construction/aménagements de compromis qui est celui de la vision interactionniste, pour lequel la réalité ne peut provenir que de ce processus interactionnel, à l'intérieur duquel nous avons voulu signifier l'importance des interactions langagières, l'existence des différents niveaux de régulations allant de la norme informelle à la contrainte légale, et la reconnaissance de la dimension politique, donc des mécanismes de pouvoir dans ce processus interactionnel, nous permettant de revenir en boucle sur le poids de la variable gouvernance dans ce processus.

Nous pouvons ainsi schématiser notre raisonnement de recherche articulant choix théoriques et posture épistémologique de la façon suivante :

Figure 45 : Articulation des choix théoriques et de la posture épistémologique dans la proposition de modèle socio-politique d'un G.E.



Dans le cadre d'une posture interprétativiste, les critères de validité définis sont les suivants (Girod-Séville et Perret 2007) :

- la dimension idiographique de l'objet de recherche, c'est-à-dire sa dimension contextuelle, d'où la nécessité de définir et de détailler les événements de façon précise, et de les inscrire dans leur dimension temporelle
- l'empathie développée par le chercheur, celui-ci devant développer une réelle capacité à se décentrer pour comprendre les situations observées au travers du prisme des acteurs. Dans cette démarche les chercheurs « *conçoivent l'organisation comme une réalité construite socialement (et) tentent d'accéder aux représentations des acteurs, de découvrir les différentes significations de l'univers organisationnel qui sont construites localement et collectivement. Ici, l'objectif est la compréhension approfondie de phénomènes organisationnels contextualisés* », (Giordano et al, 2003, p 176)

Nous positionnant donc dans une posture qui requiert et fait de certaines capacités du chercheur un pré-requis à la validité de sa recherche, nous ne pouvons échapper à un minimum de descriptions biographiques, ce qui n'a pas vocation à valider ou justifier nos capacités, cela n'est pas évidemment de notre ressort, mais a pour finalité la description d'une des variables du processus de recherche, à savoir le chercheur, au travers de quelques données nécessaires à la transparence du dispositif.

Deux éléments essentiels nous paraissent devoir être communiqués, à savoir notre situation professionnelle, et notre pratique personnelle de certaines formes artistiques.

Concernant le premier élément, à savoir le statut professionnel, il nous apparaît que l'appartenance depuis vingt ans, à la date de ce travail, à un établissement d'enseignement supérieur, en tant que professeur agrégé du secondaire, a quelques incidences ayant trait à la recherche, et parmi celles-ci l'attachement à la notion de service public, ce qui nous renvoie à l'identification pour nous du monde civique, avec probablement au début de ce travail l'envie d'en découdre aussi et de se donner les moyens de comprendre comment nous pouvions observer des situations de gestion dont les résultats peuvent être antagonistes aux statuts affichés par les organisations/institutions. En effet un des points d'entrée à cette recherche a été d'appréhender la situation en termes de ressources humaines de ces structures culturelles, de statut associatif, d'abord afin d'en comprendre les paradoxes, le plus important qui nous apparaissait étant probablement le fait que nous pouvions observer des situations R.H. qui

n'auraient pas détonées dans une situation très libérale d'entreprise marchande, alors même que le contexte statutaire, l'association, les discours majoritaires, ceux de l'E.S.S., nous disaient le contraire de ce que nous pouvions souvent constater. Poser alors la question de la mutualisation, donc du G.E., allait dans le sens à la fois de la nécessité d'une formalisation à minima des processus R.H., d'une pédagogie à développer en la matière dans ce secteur, d'une sensibilisation à mettre en place sur l'impact de la non prise en compte du facteur humain, et en dernier ressort constituait une tentative de contribution à la mise en place de formes sécurisées d'emplois dans des activités qui en manquent. Cette dimension nous oblige donc à être attentifs au maintien d'une distance juste entre l'objet analysé et la tentation revendicative qui pourrait par glissement « civique » être la nôtre. Cette distance il ne nous a pas toujours été facile de la trouver, c'est un travail permanent et reste une posture de veille nécessaire.

Le second critère, celui de pratiques artistiques amateur, dans la musique et la danse, toujours d'actualité en ce qui concerne la musique, nous a amené à connaître et re-connaître des dimensions souvent évoquées dans les discours, à savoir la nécessaire rigueur de la pratique, le travail de patience, le travail corporel nécessaire, la régularité obligatoire, cela pour les aspects cognitifs et physiques, mais aussi, quant à la dimension affective, l'impact émotionnel que produit le son ou le mouvement, l'inévitable sentiment « communautaire », que nous avons par ailleurs décrit, l'attention bienveillante aux artistes, et la dépendance à ce besoin de transcendance que produit tout acte créatif. De ce si peu d'expérience personnelle, comparativement aux individus rencontrés, il m'a semblé que cela avait un impact sur notre écoute, l'empathie que nous pouvions développer, mais que la contre-partie était de sans cesse devoir arbitrer et rester là encore dans une distance personnelle autorisant l'échange mais ne jouant pas sur le registre de l'affectif et de la complicité déplacée.

Bien entendu cet élément de pratique artistique, si minime soit-il, a eu une grande influence sur mon intérêt pour l'objet de recherche, attachée que nous sommes à contribuer à garantir les conditions de pérennisation d'un objet artistique, attachement que nous relions cependant à une dimension civique reliant nos préoccupations de type inspiré aux respects de fondamentaux éthiques dans le fonctionnement concret de ces organisations, le travail artistique étant bien, selon nous, en accord avec Becker (1988), un travail d'abord.

Ayant précisé ces éléments biographiques il nous reste à indiquer pour clore cette partie épistémologique le fait que nous trouvons à notre démarche quelques accointances avec une

posture pragmatique⁶. Girod-Seville et Perret (2002) précisent que cette posture reconnaît l'existence d'une réalité extérieure, à l'instar du choix que nous avons fait en nous positionnant dans une approche interactionniste, et que les pragmatiques revendiquent les aspects suivants :

- la question de l'objectivité/subjectivité du chercheur ne se pose pas en tant que telle, en dehors de l'objet de recherche, certains d'entre eux, plus complexes, pouvant nécessiter des interactions plus fortes de celui-ci avec son objet,
- ils reconnaissent, même si une réalité extérieure existe, que son accès est difficile que cette réalité ne peut être appréhendée en dehors de contextes précis,
- les relations causales leur semblent temporaires et contextuelles, ils préfèrent souligner l'importance de la posture et des valeurs du chercheur dans les explications apportées à un phénomène,
- le pragmatisme se veut être orienté vers «ce qui fonctionne », (Creswell, 2009), et vers l'utilité du travail (Girod-Séville et Perret 2002).

Ainsi il nous semble qu'à la fois l'ancrage de ce travail auprès des acteurs régionaux, la confirmation de l'intérêt d'un groupement d'employeurs à l'issue d'une étude de cas, l'importance et le nombre des échanges avec les professionnels qui ont nourri cette réflexion, la reconnaissance de notre part de la dimension statutaire associative comme élément extérieur objectif influençant les dimensions individuelles et interactionnelles, la variété des théories mobilisées, le recours à des méthodologies différentes, ancrent également cette recherche dans une visée pragmatique. Le pragmatisme est ainsi défini comme « *un paradigme déconstructiviste qui démystifie des concepts comme la vérité et la réalité en se concentrant plutôt sur « ce qui fonctionne ». Ce qui fonctionne étant vu comme la vérité par rapport à la question de la recherche posée. Le pragmatisme rejette aussi bien l'un ou l'autre des choix associés à des guerres de paradigme, plaide pour l'utilisation des méthodes dans la recherche et reconnaît que les valeurs du chercheur jouent un rôle important dans l'interprétation des résultats* »⁷.

⁶ D'après Carrier Vernhet A., (2012), « Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources », Thèse de doctorat, sous la direction d'Emmanuel Abord de Châtillon, université de Grenoble, nov 2012 pp161-162

⁷ Tashakkori et Teddlie, 2003, p 713, in Carrier Vernhet A., (2012), op.cit., p 162

Ayant précisé notre posture épistémologique, nous allons à présent exposer les choix méthodologiques qui ont été faits en cohérence avec les pôles théoriques et épistémologiques de notre travail.

1-2 Démarche de recherche

Nous indiquerons tout d'abord pourquoi nous nous situons dans une démarche abductive, puis nous justifierons notre choix de recourir, en termes de méthodologie, aux études de cas.

1-2-1 Le choix d'une démarche abductive

La démarche qui a accompagné ce travail de recherche est plurielle en ce sens qu'elle relève à la fois de phases relevant plutôt d'une approche hypothético-déductive, d'autres relevant de l'inductif, ces allers-retours, le caractère itératif de cette démarche nous amenant à nous positionner dans une caractérisation abductive de cette démarche.

Plus traditionnellement utilisées dans le cadre des postures positivistes, l'approche hypothético-déductive consiste à formuler des hypothèses issues de la revue de littérature ou d'expériences antérieures et à les vérifier. Nous ne nous situons pas stricto-sensu dans ce mécanisme, puisque des hypothèses n'ont pas été précisées avec pour objectif l'établissement d'une loi générale ou la vérification d'un phénomène observé antérieurement. En effet notre posture, dans une première étude de cas, reste fondamentalement exploratoire. Si nous pouvons tout de même appliquer la logique déductive à cette première phase, c'est bien parce qu'après revue de la littérature, nous avons pu identifier que les premiers critères technico-économiques évoqués dans la faisabilité d'un G.E. nous amenaient bien à « regarder » la question des combinatoires d'emplois. Il s'agissait donc d'user de la déduction comme d'un moyen d'expliquer et de vérifier à partir de la théorie (Charreire Petit, Durieux, 2007). Nous avons eu recours pour cela à une méthodologie quantitative par questionnaire, mais qui ne constituait pas l'objectif principal de notre recherche, mais bien plutôt un premier temps de notre exploration. Cependant la « *démarche déductive n'accepte pas facilement un processus circulatif des connaissances* » (Wacheux F., 1996, p 50), or c'est bien ce processus itératif qui caractérise notre approche, l'objectif n'étant pas d'aller du général au particulier en vue d'une vérification ou d'une prédiction, mais bien plutôt d'explorer le particulier, en ayant eu

connaissance de ce qui avait pu être dit du général, en vue de mieux comprendre les spécificités ou non de ce particulier.

C'est ainsi que nous sommes amenée à nous situer très majoritairement dans une démarche inductive puisque très vite, dès la première étude de cas, ce sont des données « imprévues », de nature technico-économique, qui « remontent » et nous renvoient à nouveau à la littérature, ainsi que de nouvelles variables, de nature socio-politique qui se font jour, et qui là aussi nous obligent à reconsidérer théoriquement nos approches. Il est entendu donc que le raisonnement inductif est « *plus favorable à l'émergence de connaissances théoriques novatrices que le raisonnement logico-déductif* » (Charreire et Durieux, 2007, p 58). Cette démarche inductive sera initiée par une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, l'induction permettant alors, à partir des faits concrets, des observations de terrain, de faire émerger de nouveaux cadres généraux d'explication et de compréhension.

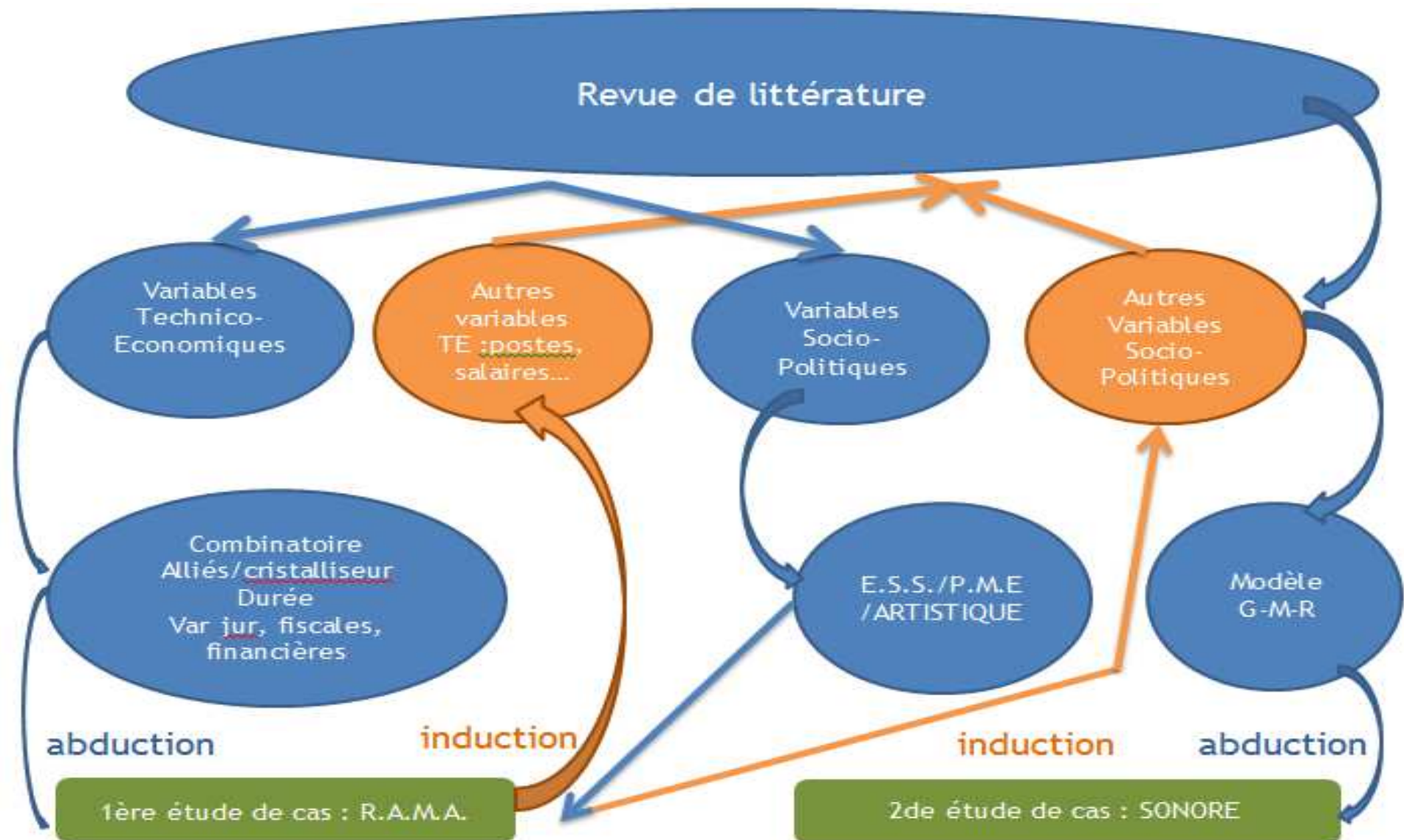
La démarche abductive reflétant justement ce caractère itératif du processus - le fait que des modèles apparaissent issus des premières observations, pour être ensuite à nouveau testés ou discutés (Koenig, 1993) - nous pouvons donc situer notre travail dans ce cadre abductif. Une personne peut user de la démarche « *abductive lorsqu'elle explore des données, découvre un modèle ou suggère des hypothèses à l'aide de catégories appropriées ; de manière déductive lorsqu'elle doit construire des hypothèses logiques et testables basées sur d'autres hypothèses plausibles ; et de manière inductive lorsqu'elle cherche une approximation de la vérité afin de fixer les croyances pour des recherches futures* »⁸

Cette démarche abductive se déroule alors en mêlant abduction (émergence de premiers modèles pour ensuite établir de nouvelles confrontations aux terrains), déduction et induction, admettant en cela que des méthodologies mixtes soit adoptées, de nature quantitative et qualitative (David, 1999). Par ailleurs le caractère itératif de la démarche est justifié quand « *le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques* » (Charreire et Durieux, 2007, p 69).

Nous allons tenter à présent de reprendre schématiquement notre démarche en la situant chronologiquement et dans ses différents méthodologies. Nous précisons à nouveau à cet

⁸ Adapté de Peirce, 1903, p 19, in Teddlie et Tashakkori, 2009, p 89 in Carrier Vernhet A., (2012), op.cit., p 164

effet que nous ne nous situons pas dans le régime de la preuve (Passeron 1992), mais bien plutôt dans celui de la recherche du sens pour les individus impliqués dans l'objet de recherche.



Ainsi que nous avons pu le montrer dans la section précédente, la méthodologie adoptée en cohérence avec le positionnement épistémologique et les choix de démarche, a permis d’user à la fois d’approches quantitatives et qualitatives, au travers de deux études de cas, ce que nous allons à présent exposer.

1-2 2- Stratégie d’accès au réel⁹ : les études de cas

Quand recourir à l’étude de cas ?

La définition commune de l’étude de cas précise qu’elle est un mode d’observation précis de thèmes préalablement définis par le questionnement (Yin, 1994). Nous avons eu recours à ce dispositif méthodologique, puisque celui-ci est particulièrement adapté lorsque les questions que la recherche vise à résoudre sont de l’ordre du pourquoi ou du comment (Yin, 2003, p 2) soit effectivement les objectifs à la fois d’exploration, de description et de compréhension que nous nous étions fixés, dans l’appréhension d’un phénomène non observé : le G.E. en secteur culturel. Les questions suivantes, qui ont guidé notre démarche, correspondent bien aux informations qu’une démarche par étude de cas permet de recueillir :

- Un G.E. est-il envisageable dans le secteur culturel ?
- Pourquoi observe-t-on des oppositions apparentes à ce dispositif ?
- Pourquoi le processus de mise en œuvre utilisé dans d’autres secteurs ne semble-t-il pas simplement transférable ?
- Comment appréhender les spécificités du secteur culturel liées à cette question du G.E. ?
- Comment en tenir compte dans la mise en œuvre du dispositif ?

Dans ce cas de figure de la recherche du pourquoi et du comment, la méthode d’étude de cas permet d’aller sur le terrain avec un « minimum de pré-structuration du plan de recherche » (Miles et Huberman, 1994). L’étude de cas est donc particulièrement légitime (Yin, 1994) quand il s’agit de :

- découvrir des problématiques nouvelles par l’observation

⁹ Wacheux F., (1996), op.cit, pp89-96

- et d'expliquer les résultats par les processus

Ce qui guide donc le chercheur au cours du processus de collecte des données ce sont les questions de recherche. Celles-ci définissent les premières explorations et les résultats nourrissent à leur tour le travail théorique. La proximité entretenue avec le terrain, la présence du chercheur sur une durée significative, relativement à la problématique, permet par ailleurs de situer les résultats obtenus dans une perspective chronologique, de mieux repérer les causalités et comment, en fonction du contexte précis et de son historique, les configurations se sont mises en place ou défaits.

D'autre part la recherche postule, puisque rejetant une posture positiviste, que les contextes sont locaux, que les situations observées dépendent de leur contexte structurel, sectoriel, juridique, que ces situations sont également le fruit des interactions des individus, et qu'elles dépendent, autant qu'elles en sont le fruit, des interprétations que ces individus peuvent faire des phénomènes observés, et qu'il est donc nécessaire de passer d'abord par une étape de description et de compréhension du particulier, avant de pouvoir passer à une recherche de validation du général.

L'étude de cas est adaptée dans le cadre de situations complexes, nouvelles, nécessitant l'observation de nombreuses variables. Il est nécessaire pour analyser de façon appropriée les informations obtenues, de définir précisément le contexte de l'étude de cas, puisqu'il est postulé dans l'usage de cette démarche que les situations sont en grande partie dépendantes de ce contexte (Yin 2003). La production de connaissance sur le champ exploré ne pouvant de fait être réalisée que par l'accumulation de résultats obtenus dans des contextes différents, par effets de comparaison.

Par ailleurs le recours à l'étude de cas favorise la participation des individus au dispositif de recherche, ce qui était un des objectifs indirects, à visée « pédagogique » notamment en matière R.H. et de connaissance d'un G.E., par les acteurs ayant souhaité la réalisation de ces études de cas.

Les configurations d'études de cas.

Une fois convenu de procéder par études de cas, la question se pose de leur nombre et de leur composition. En effet le choix du nombre d'études de cas doit répondre à deux critères qui sont :

- la représentativité théorique, c'est à-dire que le nombre de situations observées doit permettre de retrouver la variété et l'hétérogénéité des concepts et théories mobilisés, les modèles utilisés ou simplement repérés
- La représentativité empirique : elle consiste à avoir matière, au travers du nombre d'étude de cas, à comparer les situations et à pouvoir établir des comparaisons, à repérer des similitudes et des différences, dans des contextes différents.

Quant à cette question du nombre les avis divergent. Eisenhardt (1989) indique par exemple la nécessité de 4 études de cas au minimum, mais à l'inverse Dyer et Wilkins (1991) identifient des travaux au travers desquels une étude de cas unique a cependant permis de repérer des dynamiques émergentes et/ou de discuter des liens théoriques existants (Dyer et Wilkins, 1991, citent les travaux de Selnick 1949, White 1943, Gouldner 1954)

Pour justifier de nos choix en la matière, nous avons choisi de nous repérer par rapport à la typologie proposée par Wacheux F. (1996), et représentée dans le schéma ci-dessous :

Tableau 63 : Choix du type d'étude de cas¹⁰

	Mono-site	Multi-sites	Représentativité
Etude d'un thème générique			Représentativité théorique
Repérer des configurations et des images		X	Représentativité empirique
Finalités	Cas-cluster processus	Similitudes et différences	

La première dimension, en colonne indique si nous nous situons dans un ou plusieurs études de cas, la seconde, à l'horizontale (mono ou multi-sites), précise si le cas présente une ou plusieurs unités d'analyse.

¹⁰ Wacheux F., (1996), p 94

Dans notre recherche nous avons eu recours à deux études de cas, l'étude R.A.M.A. et l'étude SONORE, les deux étant multi-sites, puisqu'il s'agissait de travailler avec l'ensemble des adhérents du réseau, dans la première étude de cas, soit 22 adhérents, et plus spécifiquement avec 6 structures adhérentes dans la seconde étude de cas.

Ce qui a justifié cette approche est tout d'abord que lors de la phase exploratoire, nous avions besoin à la fois de rencontrer en entretiens des salariés travaillant dans différentes activités, sur différents territoires, et dans des structures de tailles différentes, afin de pouvoir repérer au mieux des ressemblances ou divergences. Par ailleurs la largeur du périmètre initial de cette première étude de cas, et la méthode additionnelle utilisée, le questionnaire, nous permettait d'établir une première photographie » statistique de l'état des ressources humaines et de la faisabilité ou non de la réalisation de la combinatoire d'emplois, ce qui supposait d'interroger TOUS les emplois présents sur le réseau.

La seconde étude de cas a été l'occasion de mener 66 entretiens semi-directifs, en vue de vérifier ou tester des relations causales qui semblaient émerger de la phase exploratoire, quant à la perception du G.E., mais surtout, de resserrer l'analyse autour de 6 associations, soit en fait 3 cas de 2 organisations mutualisant des postes, puisqu'il s'agissait de repérer dans le détail si notre modèle G-M-R était pertinent dans la compréhension de la faisabilité ou non de mise en œuvre d'un G.E., et que ces 3 « paires » de structures représentaient la variété nécessaire en terme de gouvernances et de régulations, telles que définies dans notre modèle.

La méthode de l'étude de cas précise également que l'analyse des données dépend de la présence du chercheur sur le terrain, et de sa capacité à recueillir des informations au travers de sources variées, afin de mieux permettre la triangulation des résultats. C'est pourquoi l'analyse doit débiter dès le début de la collecte des données de façon à ajuster les modes de recueil, à se nourrir, à enrichir ou modifier le cadre conceptuel. Le chercheur a également intérêt à présenter ses résultats au fur et à mesure de la démarche aux participants, afin d'enrichir les explications par la confrontation avec les représentations des acteurs quant à ces résultats.

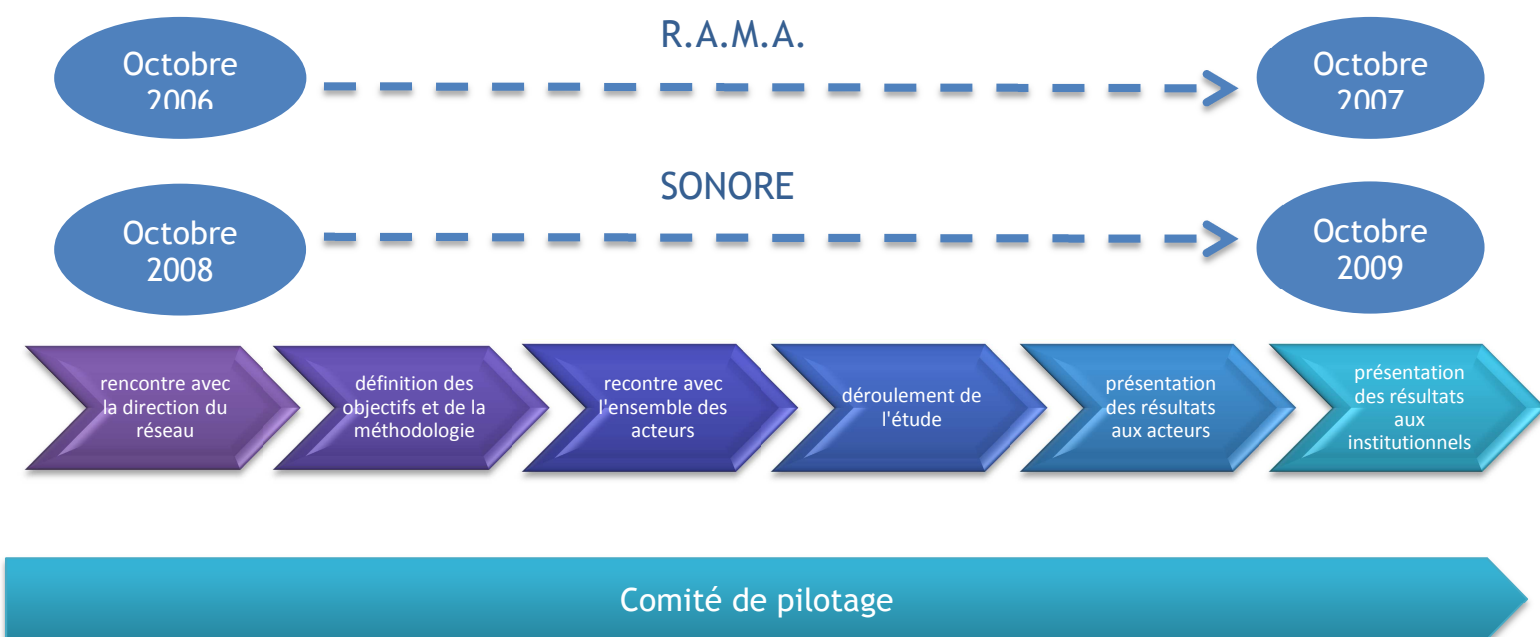
C'est pourquoi nous retraçons dans le schéma suivant le « déroulé » type de chaque étude de cas, lesquelles se sont pour chacune étendue sur environ une année.

Dans les deux cas, R.A.M.A. et SONORE, les objectifs d'étude et de recherche ont été étudiés ensemble, de façon à ce que les acteurs obtiennent les résultats opérationnels demandés, et à ce que nous puissions garantir, dans l'accès au terrain :

- le déploiement d'une méthodologie répondant à des critères de validité de recherche, à savoir la variété des situations observées,
- l'accès à des données statistiques existantes ou, ce qui fut en fait nécessaire, la création de ces données (pour les pratiques R.H. existantes ou non notamment, mais aussi pour la nature des emplois en présence),
- des temps d'entretiens semi-directifs,
- des temps d'observation, des temps de restitution à la fois au sein de chaque structure et en fin de processus à l'ensemble des structures.

N'omettons pas de préciser que l'obtention des terrains est également une question d'opportunité, puisque notre recherche a bénéficié du fait qu'entre 2007 et 2009, deux réseaux régionaux différents se posaient la question de la pertinence d'un G.E. comme forme organisationnelle de stabilisation de l'emploi dans leur réseau, et étaient donc demandeurs d'une démarche de recherche sur cette problématique.

Figure 47 : Etapes et chronologie des études de cas R.A.M.A. et SONORE



Par ailleurs nous avons eu régulièrement l'occasion d'échanger sur ces résultats de recherche lors de rencontres professionnelles, nous permettant là aussi de compléter, ajuster, modifier notre posture et nos choix théoriques.

Dans le tableau suivant nous indiquons les événements au cours desquels nous avons pu débattre des premières analyses.

Tableau 64 : Rencontres professionnelles ayant permis d'échanger sur la question de la mutualisation de l'emploi dans le secteur culturel

DATES ET INTERLOCUTEURS	THEMES
6 Juillet 2006- Assemblée Générale de La Fédurok, Montluçon	"Les formes d'implication des salariés dans les lieux de MAA, commission économique, juridique et sociale »
5 Juillet 2007- Assemblée Générale La Fédurok, Le Cargo, Caen	« La gestion des équipes au sein du secteur des Musiques Actuelles »
Juin 2008- Concertation Territoriale des Musiques Actuelles en Aquitaine, Bordeaux,	« Mutations de l'emploi culturel : enjeux et perspectives pour les musiques actuelles »,
Mars 2009- 3èmes rencontres des métiers du spectacle vivant et audiovisuel », Périgueux,	Table ronde sur l'emploi,
Avril 2009- Journée d'étude « Culture et économie solidaire », organisée par Tremolino, Nantes	« Mutualiser les emplois dans le secteur culturel »
Janvier 2010- Forum 3, Rencontres Nationales Politiques Publiques et Musiques Actuelles; Le Pôle, Biennales, Nantes	«Les coopérations économiques »,
4 Mars 2010- C.E.S.R. Aquitaine	« Caractéristiques et problématiques de gestion des emplois dans le secteur des musiques actuelles »
2 décembre 2011- Table ronde festival les Transmusicales de Rennes :	« La mise en place de G.P.E.C. dans les entreprises de musiques actuelles »
11 et 12 janvier 2012- Journée nationale des Groupements d'Employeurs dans le secteur culturel, conférence	« Les G.E. dans le secteur culturel : levier structurant des ressources humaines ? »
Février 2012- Journée organisée par l'A.G.E.C., Périgueux	« Mutualisation et R.H. dans le secteur culturel »
Octobre 2012- Journée organisée par l'A.G.E.C., Agen	« Mutualisation et R.H. dans le secteur culturel »
30 novembre 2012- Mains d'œuvres, Saint-Ouen	« Les ressources humaines dans le secteur culturel, quelques tabous à briser », Workshop, Mains d'œuvres, Saint-Ouen,
13 Novembre 2012- Les RDV du Pôle (Pays de la Loire)	« L'emploi et les solutions émergentes face aux

	difficultés des acteurs dans le champ des musiques actuelles »
14 janvier 2013- Journée organisée par l’A.G.E.C., Bordeaux	« Mutualisation et R.H. dans le secteur culturel »
06 juin 2013- Pôle Régionale Musiques Actuelles Poitou-Charentes	« Organiser les ressources en matière d’accompagnement artistique à l’échelle des territoires: quels enjeux, quels outils ? »

2 Les méthodes de collecte des données

Après avoir justifié de notre recours aux études de cas, nous allons à présent exposer les méthodes de recueil de l’information qui ont été mises en place lors de ces accès au terrain, à savoir les entretiens semi-directifs et le questionnaire.

2-1 Les entretiens semi-directifs comme source essentielle d’informations

Nous reviendrons tout d’abord sur les différents types d’entretiens qu’il est possible de mobiliser dans une démarche de recherche, puis nous détaillerons ce que doivent être les conditions de déroulement des entretiens semi-directifs, et enfin dans un dernier temps nous définirons les compléments de collecte d’informations auxquels nous avons pu recourir.

2-1-1 Les différents types d’entretiens

La réalisation d’entretiens fait partie d’un mode d’accès aux informations fréquemment utilisée dans les démarches qualitatives. L’entretien peut être défini comme un « *procédé d’investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé* » (Grawitz 2001).

Le recueil d’informations par le biais d’entretiens est approprié lorsque la problématique étudiée est encore peu connue et « *qu’il n’y a pas suffisamment de connaissances sur le sujet pour pouvoir utiliser des méthodes plus « dures » comme le questionnaire par exemple* » (Demers 2003). L’entretien a alors une vocation exploratoire, permettant de repérer des variables intervenant dans le phénomène étudié, puis de tenter d’établir des interprétations, de

poser des relations causales, de dégager des configurations. Pour cela « *le chercheur part du principe qu'il n'y a pas une réalité objective, mais plusieurs réalités, construites socialement et c'est l'ensemble de ces réalités qu'il cherche à découvrir* » (Demers, 2003, p 180), et l'activité d'entretien est ainsi associée à un contexte de découverte et non de preuve (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1997). Selon Louart P. (2003, p 137), l'entretien est même le moyen privilégié d'accès aux représentations, permettant ainsi de proposer des modèles explicatifs : « *l'entretien en tant que recueil de récits (traitant) d'acteurs, d'enjeux et de contextes, apparaît comme un moyen privilégié de reconstituer les démarches de mobilisation des ressources et des interprétations afin de pouvoir dresser des modèles explicatifs. (...) Dans les sciences humaines et sociales, la recherche fondamentale ne peut construire des modèles généraux qu'en s'appuyant sur des trames de récits à plusieurs niveaux* ».

Wacheux F. (1996, pp 203-204) souligne cependant que deux écueils peuvent se présenter à l'usage de ces entretiens, à savoir le fait que les entretiens ne sauraient, à eux seuls, constituer l'unique accès au réel, et qu'ils doivent être une partie d'un dispositif méthodologique où au moins deux sources seront utilisées. D'autre part le chercheur ne doit pas perdre de vue que le propos n'est pas de penser recueillir la réalité « à priori » au travers des discours entendus, mais bien plutôt de recevoir, comprendre et interpréter ces informations comme étant le reflet des perceptions et propres interprétations des acteurs vis-à-vis de l'événement étudié.

Dans la perspective qui était la nôtre, à savoir effectivement partir des « mondes » en présence, comprendre la façon dont les acteurs percevaient un G.E., mais également comment ils vivaient la gouvernance de leur structure, ce qu'ils pensaient des régulations à l'oeuvre ou non, et nous plaçant dans une perspective interprétativiste, notre posture se trouvait en adéquation avec le recours à des entretiens semi-directifs. Quant à la nécessité de mobiliser au moins une autre source, nous avons évoqué précédemment les triangulations qui ont pu se produire par des échanges avec des professionnels, par des observations non participantes dans certaines organisations.

Quant au choix du type d'entretiens, il nous faut tout d'abord indiquer qu'on en distingue de différentes catégories, que nous reprenons dans le tableau suivant :

Tableau 65 : les quatre formes classiques de l'entretien¹¹

Nature	Définition
Directif	L'acteur répond à une suite de questions courtes et précises sur des faits, des opinions et des représentations. Le chercheur contrôle le déroulement.
Semi-directif	L'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée.
Non-directif	Conversation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis. Le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours de l'acteur.
Entretien de groupe	Forme spécifique d'entretien qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et à la construction groupale d'explications et de représentations.

Les critères qui doivent guider au choix du type d'entretiens sont des critères de richesse d'informations et de pertinence par rapport à la problématique (Weick, 2007).

Nous situant dans une démarche exploratoire vis-à-vis d'une problématique encore non explorée, à savoir celle des G.E. dans le secteur culturel, nous ne pouvions évidemment pas opter pour des entretiens directs.

Nous avons en fait réalisé au début de notre démarche, lors de la première étude de cas R.A.M.A. des entretiens de type semi-directifs, afin de ne pas « fermer » trop vite le recueil possible de variables.

Puis nous avons continué dans la seconde étude de cas avec des entretiens de type semi-directifs, accompagnés de guide d'entretiens, de façon à ce que nous puissions déjà être dans la confirmation ou non d'un certain nombre de pistes apparues dans la première phase, sans nous couper pour autant de la possibilité de recueillir encore de nouvelles données. Le choix des entretiens semi-directifs a, par ailleurs, permis de traiter plus systématiquement les données obtenues, ce sur quoi nous reviendrons dans la section suivante.

¹¹ Wacheux F. (1996), p 204

Tableau 66 : Choix de méthodes pour les études de cas

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

Nous avons mis en place le design suivant au niveau des entretiens semi-directifs, que nous retraçons en nous appuyant sur la trame définie par Wacheux F., 1996, p 206

Tableau 67 : Design des entretiens semi-directifs dans l'étude de cas SONORE

Choix	Questions à résoudre	Opérationnalisation cas SONORE
Nombre d'entretiens minimum à réaliser	Représentativité des différents points de vue des acteurs et possibilités de rencontre	3 critères « d'échantillonnage » ont été retenus : 1. l'activité 2. le lieu 3. l'effectif Il a été tenu compte de la saisonnalité des activités dans la planification des entretiens pour perturber à minima les activités (festivals notamment)
Thèmes à évoquer (guide)	Construction progressive à partir des premiers travaux théoriques et empiriques	Présentation du chercheur Présentation de l'étude Parcours professionnel de la personne Poste dans la structure Souhaits d'évolution professionnelle, sectorielle, géographique Connaissance d'un G.E. ou non et représentations Intérêts et obstacles à l'usage d'un G.E. Clôture de l'entretien et remerciements
Procédure de codification	Technique d'enregistrement des données et articulation des concepts aux discours	Usage d'un enregistreur numérique après demande d'autorisation à la personne et information du caractère confidentiel des données échangées.
Technique d'analyse	Utilisation de l'analyse de contenu ou d'une autre technique	Usage du logiciel Alceste sur l'ensemble du corpus Analyse de contenu manuelle sur les 3 « paires » de mutualisations observées
Procédure de triangulation	Technique pour établir le réalisme des faits et dégager les représentations et les opinions	Recueil complémentaire d'informations par observation non-participante Echanges lors des restitutions aux structures et aux réseaux Débats, échanges lors des présentations des résultats intermédiaires lors de journées professionnelles

Nous reviendrons plus précisément dans chaque étude de cas sur les échantillonnages qui ont été réalisés, ainsi que sur les biais dans ces échantillons, du fait d'annulations d'entretiens prévus, ou de maintien de disproportions volontairement pour faire apparaître dans les entretiens des structures localisées sur certains territoires, notamment en cohérence avec l'objectif secondaire « pédagogique », qui avait été également fixé à la démarche par les réseaux.

Deux sortes d'entretiens semi-directifs ont été réalisées :

- Entretiens avec la direction salariée et avec les bénévoles dirigeants quand c'était possible. Ces entretiens comportaient, en plus des thèmes du guide d'entretien utilisés pour les salariés, une partie préalable sur l'historique de la structure, du point de vue des événements et de l'équipe, de façon à comprendre le contexte dans lequel se trouvait l'équipe actuelle (cf annexe 6)
- Entretiens avec chaque salarié de l'équipe, à partir du guide d'entretien figurant en annexe 5.

Nous avons fait figurer en couleur bleue pour le guide d'entretien les thèmes traités ensuite par analyse de contenu ou Alceste, et en noir les modalités d'introduction et de clôture des entretiens, lesquelles font réellement partie du processus communicationnel permettant d'instaurer un lien de confiance, facilitateur dans l'ouverture de la parole et l'obtention d'informations.

2-1-2 Conditions de déroulement des entretiens

C'est de cet aspect relationnel et des différents éléments relatifs aux postures pendant les entretiens dont nous allons parler à présent.

En effet le déroulement des entretiens doit répondre à des critères de contenu, à savoir nature des informations nécessaires quant aux questions de recherche, mais également à des conditions de forme permettant de faciliter l'échange.

Nous précisons tout d'abord que les entretiens ont été réalisés sur des durées variant de la demi-journée à deux jours sur une structure, en fonction des effectifs à rencontrer. Le principe était que pour chaque structure visitée, tous les salariés seraient entendus en entretiens, direction salariée comprise bien sûr, direction bénévole également quand nous en avons eu la possibilité.

Nous avons demandé à ce que les entretiens soient réalisés dans des endroits calmes afin de faciliter les conditions d'enregistrement, et précisé que le temps d'entretien ne devait pas être interrompu. Nous avons en préalable précisé les conditions d'anonymat des données recueillies et pris soin de demander l'autorisation d'enregistrer les propos tenus. La durée des entretiens a oscillé de 40 mn à 4h15

Afin de faciliter l'expression des individus, nous avons veillé à notre attitude pendant l'entretien, à la fois du point de vue non-verbal, et dans le type de relances et de questionnements que nous pouvions faire.

En ce qui concerne la dimension non-verbale, nous avons veillé à ne pas laisser paraître trop d'engagements, d'approbations et de réprobations, qui auraient pu se traduire par des attitudes corporelles d'approche, ou à l'inverse de retrait, trop marquées. Nous avons fait attention à ne pas marquer d'état de fatigue ou de moindre écoute, et pour cela avons fait des pauses, afin de reprendre nos notes, et de faire apparaître nos remarques et nos idées, et également pour garantir une écoute active pendant la conduite de l'entretien.

Le questionnement (Bellanger L., Couchaere M.J., 2000) utilisé doit également faire l'objet de toutes les attentions et faciliter l'atteinte des objectifs de collecte des informations. Il faut donc veiller à favoriser l'expression, sans pour autant favoriser les digressions. La formulation des questions doit rester neutre, compréhensible et impliquante. (J. Brabet 2003).

Nous avons donc établi le tableau suivant pour une synthèse des types de questionnements que nous avons pu utiliser, ainsi que des variables non-verbales auxquelles nous avons été attentive.¹²

¹² Bellanger L., Couchaere M.J., (2000), *Les techniques de questionnement*, ESF éditeurs
Bandler R., Grinder J., (2005), *Les secrets de la communication*, Le Jour Editions

Tableau 68 : Synthèse des variables verbales et non verbales mobilisées pendant un entretien

Etapes de l'entretien	Techniques verbales	Techniques non-verbales
Se présenter Présenter l'étude	Etablir un contrat de communication, faciliter l'expression sur des thèmes moins impliquant au départ pour établir un lien de confiance.	Ecoute active Empathie ¹³ Non directivité Non-jugement
-Parcours professionnel de la personne -Poste dans la structure -Souhaits d'évolution professionnelle, sectorielle, géographique -Connaissance d'un G.E. ou non et représentations -Intérêts et obstacles à l'usage d'un G.E.	Technique de synchronisation verbale ¹⁴ : Usages des termes techniques, du vocabulaire spécifique de la profession de l'interlocuteur Techniques de relances - reprise des derniers termes -formulation ouverte -incomplétude : faire une phrase incomplète - question ouverte : pourquoi ? - associations d'idées, de thèmes	Faciliter la parole par le non verbal -Technique phatique : signes non verbaux d'intérêt, hochements de tête, « mhum », attitude corporelle ouverte, relance du regard -Respect des silences
	Techniques de recentrage Recentrage en miroir : en ramenant la personne à son vécu personnel de la situation, pour éviter les discours généraux Recentrage par clôture de thèmes Technique du rebond d'un thème sur l'autre : « justement vous disiez que... »	Recentrage non verbal : Regard sur les notes pour connoter la fin d'un thème
Fin de l'entretien	Fin du contrat de communication par des remerciements, précisions sur le calendrier de restitution	Ton de voix plus faible, sourires de clôture

¹³ Empathie définie comme « la sympathie intellectuelle par laquelle nous sommes capables de comprendre le vécu de quelqu'un d'autre sans l'éprouver de façon réelle dans notre propre affectivité », Paillé et Mucchielli, 2003

¹⁴ Bandler R., Grinder J., (2005), *Les secrets de la communication*, Le Jour Editions

Les guides d'entretien utilisés pour les salariés et pour les directions des structures sont repris en annexes 5 et 6

Si les entretiens ont constitué notre principale source de collecte des données, d'autres démarches nous ont permis de recueillir des informations nous permettant de mieux appréhender chaque contexte de structure. Nous allons à présent les évoquer.

2-1-3 Complément de collecte d'informations

Visite des locaux

Pour toutes les structures nous avons demandé à visiter les locaux avant de réaliser les entretiens, et également à rencontrer en groupe l'équipe salariée, afin de lui présenter les enjeux, et la méthodologie de la démarche, ce en vue de contribuer à une implication de leur part dans le dispositif.

Ces visites réalisées préalablement nous ont beaucoup renseignées sur les éléments situationnels et contextuels au sens de Girin (1990)¹⁵, à savoir :

- qu'une « *situation est définie par trois aspects : des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité)* »
- et que « *les contextes sont des modes de lecture de la situation. Ce sont des structures d'interprétation, des schémas cognitifs, dont chacun dispose pour comprendre les événements qui s'y produisent, et comprendre en particulier (...) les événements langagiers* ».

Ainsi nous avons pu repérer systématiquement :

- La configuration spatiale des « bureaux »
- La propreté,

¹⁵ Girin J. (1990), « *Problèmes du langage dans les organisations* », in Chanlat J.F. et al. (1990): *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses universitaires de Laval (Québec), collection "Sciences administratives", éditions ESKA (Paris), 1990 pp. 37-77.

- Le niveau sonore,
- Le froid ou la chaleur,
- Les affichages, ainsi entrer dans un local où une affiche « This is not my president » avec l'image du président Nicolas Sarkozy à l'époque constitue un réel contexte d'interprétation et renseigne sur les normes informelles en vigueur au sein de l'équipe....
- Les questions de sécurité sur les équipements techniques
- Les équipements, la taille des bureaux, ...

- ...mais aussi l'histoire du lieu, l'histoire de la scène, de l'équipement scénique,
- La date de rénovation du bar...qui marque toujours des tournants de période
- Les dates « clés », les « bons concerts »,

Nous avons même commencé par réaliser des photos des bureaux, avec pour perspective de les utiliser dans notre analyse, mais nous n'avons pas donné suite lors de toutes les visites de structures, pour des raisons de temps le plus souvent.

Observation non-participante

Par ailleurs avec certaines structures nous avons pu croiser ces éléments avec de l'observation passive, ce fut le cas pour la « paire » SONORE et MUSICAL. Lors de ces observations nous avons pu repérer les interactions à l'œuvre au sein des équipes, mesurer les niveaux de tensions ou non, repérer des décalages par rapport aux propos tenus, constater la charge de travail, entendre des « injonctions » qui parfois venaient contredire des louanges tenues peu auparavant sur le management participatif....

Nous regrettons de n'avoir pas pu systématiser l'observation passive à l'ensemble des structures rencontrées, pour des raisons de contraintes temporelle, car en effet celle-ci apporte des données complémentaires aux entretiens, permet de « saisir » les acteurs en situation de travail, dans « *la conduite des activités de tous les jours* » et de comprendre « *les traits contextuels des lieux dans lesquels se déplacent les acteurs* » (Giddens, op.cit., p 344).

Cette technique est d'autant plus importante que certains salariés ne sont pas très à l'aise avec l'entretien de face à face, (nous avons notamment pu remarquer une réelle propension du personnel technique à redouter même ces entretiens, ainsi que nombre de musiciens) : « *l'observation se démarque de l'entretien par la possibilité qu'elle offre de saisir sur le vif*

l'expérience des individus au quotidien. Les sujets éprouvent souvent beaucoup de difficultés à relater des événements qui s'inscrivent dans leurs routines » (Groleau, 2003).

Nous avons donc pu aborder dans cette section à la fois les éléments relatifs au choix concernant le type d'entretiens, mais aussi les conditions de forme et de contenu qui ont été respectées. Dans le cadre de la dimension qualitative de notre démarche, et lors de notre présence dans les structures, nous avons également pu collecter de l'information par le biais des visites de locaux et par de l'observation non participante. L'ensemble de ces éléments s'appliquent donc aux volets qualitatifs de nos deux études de cas.

Cependant lors de notre étude de cas nous avons procédé à une collecte de données par questionnaire, ce que nous allons à présent évoquer.

2-2 Le recours à un questionnaire de description

Un questionnaire peut répondre, selon Blanchet et al. (1987) à quatre niveaux d'objectifs différents :

- *Estimer certaines grandeurs absolues: dépenses au cours d'une période donnée...*
- *Estimer des grandeurs relatives; par exemple, lorsqu'on a élaboré une typologie, estimer la population de chaque type dans la population étudiée*
- *Décrire une population ou des sous-populations*
- *Vérifier des hypothèses, sous la forme de relations entre deux variables...*¹⁶

Le recours à un questionnaire, associé à des entretiens non directifs, représentait pour nous une première phase exploratoire, et en aucun cas une modalité de test d'hypothèses. Les questionnaires que nous avons mis en place correspondent donc à la troisième catégorie, à savoir des questionnaires consistant à « décrire » deux populations en l'occurrence pour notre recherche, à savoir les structures et leurs salariés.

Nous rappelons en effet que nous nous situons dans un processus abductif, et qu'il s'agissait autant de :

¹⁶ Blanchet A, Ghiglione R., Massonnat J., Trognon A., (1987), « *Les techniques d'enquête en sciences sociales* », Dunod, p 127

- ❑ repérer les principales caractéristiques de notre population, en termes de démographie et de variables structurelles des organisations,
- ❑ que de collecter un certain nombre d'informations qui n'avaient pas encore pas été produites sur les réseaux, notamment quant au niveau des politiques R.H., les niveaux de salaires, les formations suivies....
- ❑ mais encore de collecter des éléments sur la propension à la mobilité des salariés dans le cadre de notre problématique sur les conditions de mise en œuvre d'un G.E.

Deux sortes de questionnaires ont été utilisées,

- ❑ l'un à destination des directions des structures, en vue de recueillir des données sur :
 - Présentation de la structure
 - Gouvernance
 - Financement
 - Tableau des effectifs
 - Prévisions d'emplois
 - Politique de ressources humaines
- ❑ Le second à destination de la totalité des salariés, en vue de collecter les informations suivantes :
 - Données démographiques
 - Données professionnelles
 - Mobilité : professionnelle, inter-structures, sectorielle, géographique
 - Relations sociales
 - Bénévolat

Ces questionnaires ont constitué une base aux entretiens avec les salariés lorsque nous pouvions les rencontrer. Dans ce cas de figure d'ailleurs, ils ont très souvent été renseignés au début de l'entretien.

Le détail de ces questionnaires est indiqué en début de description de l'étude de cas R.A.M.A., soit dans le chapitre suivant (chapitre II, section 2-1). Ils figurent également en annexes 2 et 3.

Quant à l'échantillonnage, étant donné le faible volume de la population mère avec 22 structures et 124 salariés, nous avons interrogé l'ensemble de la population mère, il n'y a donc pas eu à procéder à un échantillonnage. En section 2-1 du chapitre II suivant nous indiquons les taux de retour des questionnaires utilisés dans le cadre de l'étude de cas R.A.M.A..

3-Le traitement des données

Nous allons, après avoir décrit l'ensemble des dispositifs de collecte, préciser les modes d'analyse qui ont été retenus pour chaque dispositif. Nous commencerons par exposer les modes de traitement des questionnaires, puis nous indiquerons dans une seconde section comment nous avons mis en place l'analyse thématique des entretiens. Enfin nous expliciterons les principes d'analyse propres au logiciel d'analyse textuelle Alceste.

3-1 Méthode d'analyse des questionnaires

Ces questionnaires ont été établis dans le cadre de l'étude de cas R.A.M.A. Deux questionnaires différents ont été administrés, l'un pour la direction de la structure, l'autre adressé aux salariés de cette structure.

Les données ont été exploitées avec le logiciel Sphinx 5.1 en usant essentiellement de tris à plats, en vue de l'obtention d'une simple « cartographie ».

Nous n'avons eu que très peu recours aux tris croisés, notamment pour des raisons techniques, car les effectifs des colonnes qui nous intéressaient dans les résultats étaient souvent inférieurs à 5, ce qui est une limite indiquée par Sphinx comme non pertinente pour la réalisation de tris croisés. En effet ayant eu un taux de retour de 61% sur les structures pour une population initiale de 22, cela signifie que nous avons 14 « questionnaires structure » à traiter, et avec 51% de taux de retour pour 124 salariés, nous avons en fait 63 « questionnaires salariés ».

Cela a pour conséquences mécaniquement que notre population était souvent très petite au sein des catégories étudiées. Nous avons donc tenu compte des tests de chi-deux uniquement lorsqu'ils étaient > 95%, ainsi que préconisé par Sphinx. Cela induit donc que nous n'avons pas pu établir de nombreuses corrélations, ce qui d'ailleurs n'était pas non plus l'objectif

initial assigné au questionnaire, puisque créé en tant que questionnaire « descriptif » dans le cadre de notre design méthodologique.

Le recours aux questionnaires n'a pas été la seule méthodologie utilisée, nous avons également procédé à des entretiens semi-directifs pour l'étude de cas SONORE.

Nous allons à présent exposer la méthode retenue, soit l'analyse thématique, pour réaliser l'analyse textuelle de ces entretiens menés dans les six structures ayant fait l'objet de mutualisations.

3-2 L'analyse thématique des entretiens

Les données qualitatives de notre recherche concernant la seconde étude de cas, le réseau SONORE, sont constituées par deux types de corpus :

- 64 entretiens semi-directifs réalisés auprès de 17 des 31 adhérents du réseau SONORE, analysés au travers du logiciel Alceste
- 16 entretiens semi-directifs (parmi les 63), étudiés manuellement par analyse thématique, ces 16 entretiens représentant les salariés concernés par les 3 « paires » de structures mutualisées dans l'étude de cas SONORE

Ces entretiens ont fait l'objet d'analyses de contenu dont l'objectif est de *« permettre le décodage de ce langage et le repérage des éléments de la représentation de l'objet... (elle doit permettre de)... limiter la tendance à la subjectivité du chercheur face à un corpus de données textuelles.....et poursuit un triple objectif d'objectivité », de systématisation et de généralisation des résultats »* (Molinier 2002, p 85).

La première série de données, relative à la totalité du corpus des 63 entretiens, et traitée par Alceste, nous a permis d'appréhender les différentes catégories possibles de discours que nous pouvions trouver parmi les salariés du réseau. Nous reviendrons dans la section suivante sur les traitements réalisés par Alceste.

3-2-1 Opération de classement manuel par thèmes

Nous allons traiter tout d'abord des analyses thématiques manuelles portant sur les 16 entretiens effectués auprès des salariés se trouvant dans des situations de mutualisation. Ces

analyses thématiques sont « *un mode d'analyse centré sur les notions ou thèmes évoqués à propos d'un objet d'étude. Il s'agit d'obtenir les informations sur cet objet, quel qu'il soit : comment il est vécu par des personnes ou des groupes, les opinions et croyances avancées, les systèmes explicatifs fournis* » (Unrung 1974, p 23).

La plus fréquente des analyses thématique est l'analyse catégorielle. Il s'agit de définir des catégories repérables dans les productions discursives, le plus souvent il s'agit de thèmes, en vue de les comptabiliser, et de comparer leurs fréquences d'apparition entre les individus du corpus. L'hypothèse qui est à l'origine de ce traitement est que plus la fréquence d'apparition d'un thème est importante, plus ce thème doit être signifiant pour le locuteur (Quivy R., Campenhout L.V., 1988, p 218). Il est alors possible de produire des résultats qui dépassent le niveau de la variabilité individuelle (Molinier, 2002, p 85).

Bien entendu le mode de découpage des verbatims, le choix du regroupement en thèmes est orienté par les questions de recherche et par le modèle proposé par le chercheur. (Molinier 2002, p 95). Ces thèmes doivent être « *des unités de sens choisies par le chercheur ayant une signification proche ou référant (au sens large) aux mêmes aspects d'un phénomène* » (Allard-Poesi, 2003, p 265), ou encore « *l'unité de significations qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture* » (Bardin L., 1977 p 136).

Si donc le thème est l'unité de sens relié au modèle théorique développé par le chercheur, nous retenons également l'idée que ce thème ne saurait être uniquement envisagé au travers d'une dimension linguistique qui le réduirait à une phrase, ou un fragment de phrase, tel que pourtant cela est réalisé dans les analyses textuelles par logiciel, lesquelles opèrent par découpage de longueur définie par le chercheur certes, mais limitée à un environnement de 3 à 10 mots autour du concept clé. Pour rejoindre d'Unrug M.C. (1974) donc, nous avons étudié notre corpus de 16 entretiens en prenant en compte les notions « d'idées développées », parfois avec des vocabulaires différents du concept clé, mais dont le développement, le raisonnement amène à classer ces « idées développées », dans le même thème que les occurrences directes de ce concept. Notre définition du thème est donc bien qu'il est « *une unité de significations complexe, de longueur variable ; sa réalité n'est pas d'ordre linguistique mais d'ordre psychologique : une affirmation mais aussi une allusion peuvent constituer un thème ; inversement, un thème peut être développé en plusieurs affirmations (ou*

propositions). Enfin, un fragment quelconque peut renvoyer (et renvoie généralement) à plusieurs thèmes »¹⁷.

Cette définition large du thème nous permet d'affirmer que nous avons pu, dans l'analyse manuelle, classer les thèmes par unités de significations, dans des cas où, à l'inverse, le traitement logiciel aurait exclu ces données, pour diverses raisons ;

- Longueur trop importante de l'unité de sens
- Unité de sens exprimé par la négation, par exemple : « on ne peut pas dire de moi que je partage l'idée de l'importance de l'artistique dans nos structures ». Dans ce cas nous pouvons classer cette unité dans le thème « éducation populaire » par exemple, que nous aurions, dans notre grille thématique, opposé à un autre thème « vision artistique ». Or, étant donnée la longueur et la référence par la non appartenance à un thème, une analyse automatisée aurait classé cette affirmation en « vision artistique », découpant autour de « importance de l'artistique »

3-2-2 Mise en place d'un arbre thématique par concepts

Afin de procéder à l'analyse de notre corpus qui représentait 127 pages sur les 16 entretiens semi-directifs, nous avons élaboré un arbre thématique par concepts.

Cette stratégie est l'une des quatre possibilités décrites dans Miles et Huberman (2003) afin de classer les thèmes présents : la classification chronologique, par rôle, la classification partiellement ordonnée, ou la classification par concept. Ayant défini un modèle G-M-R et souhaitant articuler ce modèle avec les représentations positives ou négatives à l'encontre des G.E., nous avons utilisé les concepts identifiés, pour regrouper les énoncés qui s'y rapportaient.

Notre grille se décompose donc en rubriques, thèmes et énoncés, tels que proposé par Paillé et Mucchielli (2003, p 52) :

- Les rubriques indiquent le sujet général qui est traité dans l'extrait analysé. Dans notre cas de figure nous aurons

¹⁷ Unrug M.C., (1974), *Analyse de contenu et acte de parole*, éditions universitaires

- une première partie de l'arbre thématique, celle des « mondes », avec 5 rubriques reprenant les mondes « inspiré, civique, industriel, domestique, marchand et opinion ».
 - une seconde partie de l'arbre thématique sur les avantages et inconvénients du G.E., comprenant donc 4 rubriques : avantages employeur, inconvénients employeur, avantages salariés, inconvénients salariés
- Les thèmes renvoient dans notre arbre thématique aux déclinaisons conceptuelles des rubriques, c'est-à-dire :
- pour les mondes, à leurs différentes dimensions les caractérisant : P.S.C. (principe supérieur commun), état de grand, dignité des personnes, répertoire des sujets, répertoire des objets, formule d'investissement.
 - Pour les avantages/inconvénients d'un G.E. aux différentes dimensions que nous avons identifiées dans la littérature, soit dimensions technico-économiques, relations au poste, dimensions relationnelles.

Ces thèmes initiaux sont donc bien ceux qui ont été identifiés dans la littérature. Nous avons donc procédé en partant d'une codification de type abductive telle que définie par Miles et Huberman (2003, pp 114-119). En effet pour eux il existe trois possibilités d'encoder les données discursives.

La première consiste à travailler uniquement à partir d'un plan général de codage qui n'est pas déjà une classification des contenus, mais simplement une proposition de tri par domaines tels que activités, relations, interprétations... nous n'avons pas procédé de cette façon, puisque notre approche, de type abductive, faite de va-et-vient entre le terrain et le cadre conceptuel, avec une première phase exploratoire et une phase d'utilisation d'un modèle à des fins de « lecture » du phénomène (et non à des fins de vérification), a abouti à une proposition de modèle constituant une « grille de lecture », grille reprise donc dans notre procédure de classement.

La seconde consiste à établir une liste initiale de thèmes à partir des concepts repérés, du modèle proposé, c'est ce qui relève de la démarche abductive, que nous avons donc adoptée. La troisième possibilité est de procéder par induction, dans ce cas il n'existe pas de liste préalable, et le chercheur établit sa classification à partir des éléments thématiques qui émergent à la lecture du corpus. C'est également de cette façon dont nous avons procédé, puisque nous avons également pris en compte les éléments qui apparaissaient au fur et à

mesure du corpus. Une partie donc de nos thèmes et de leurs sous-thèmes relèvent donc de ce repérage « au fil de l'eau ».

Le fait de recourir donc à la fois à une classification abductive et inductive relève d'une thématization en continue (Paille et Mucchielli, 2003), c'est-à-dire une thématization qui est complétée en cours de lecture du corpus. Cette dernière est donc un processus qui évolue au fur et à mesure de la prise en main des données textuelles : « *La codification et la recodification sont achevées lorsque l'analyse parvient elle-même à saturation, lorsque tous les faits nouveaux peuvent être immédiatement classifiés, les catégories sont « saturées » et un nombre suffisant de régularités émerge* » (Miles et Huberman, 2003, p 121)¹⁸

- Enfin troisième élément de la grille proposée par Paillé et Mucchielli (2003, p 52), l'énoncé d'une synthèse des propos tenus par le locuteur

Nous allons donc en conclusion proposer l'arbre thématique qui a été utilisé, dans ces deux parties que sont la partie « mondes » et la partie « groupement d'employeurs ». De fait, dans notre lecture du corpus, de nouveaux thèmes sont apparus, et surtout, a émergé le fait que les éléments « gouvernance » et « régulations », que nous pouvions définir en dehors des données textuelles, par les données recueillies sur les structures, ont en fait été largement utilisés par les locuteurs comme facteur déterminant de la réussite ou non d'un G.E.. De fait ces deux éléments, caractérisables donc en thèmes - gouvernance des associations souhaitant mutualiser et types de régulations à l'œuvre - ont été ajoutés à notre arbre, dans la rubrique « inconvénients-conditions d'un G.E. pour les employeurs », puisque quelles que soient les personnes, elles ont toujours été positionnées dans une représentation négative de leurs impacts sur le processus G.E..

D'autres propositions ont été intégrées en thèmes, nous feront donc apparaître ces thèmes « émergents » en vert pour les distinguer de notre grille initiale. Cependant nous ne présentons ici que des extraits de notre arbre thématique. L'arbre complet figure en annexe 7.

¹⁸ In Mazzilli I. (2011), « Construire la GRH territoriale : une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur réseau », thèse sous la direction de Defélix C., Université de Grenoble, p 153

Tableau 69 : Arbre thématique relatif aux mondes

Rubriques	Thèmes	Enoncés
Inspirée	PSC	
	Etat de grand	
	Dignité des personnes	
	Répertoire des sujets	
	Répertoire des objets	
	Formule d'investissement	
	Modèle créateur	Le sacré Le prestige Le désintéressement La liberté
	Modèle vocationnel	Passion Musique Concert Création Amour Don de soi Temps-famille-rémunération-sacrifice carrière
Civique	P.S.C.	Volonté collective, finalité sociale proximité-territoire style-éveil public-émergence-démocratisation accompagnement- dim humaine intérêt gal- utilité sociale- valeurs
	Etat de grand	
	Dignité des personnes	
	Répertoire des sujets	
	Répertoire des objets	
	Formule d'investissement	
Domestique	Mêmes thèmes que rubriques précédentes	
Industrielle	Mêmes thèmes que rubriques précédentes	
Marchande	Mêmes thèmes que rubriques précédentes	
Opinion	Mêmes thèmes que rubriques précédentes	

Tableau 70 : Arbre thématique relatif aux avantages et inconvénients du G.E.

Rubriques	Thèmes	Enoncés
Mutualisation structure avantages	Matériels/ Technico-économiques	Organisation du travail Synergies Locaux Prix juste/besoin Aide financière Aide juridique Expertise G.E.
	Poste	Compétences fidélisation, attraction, développement expertises Recrutement diminution du risque
	Oui Mutualisations pour certains postes	
	Mutualisations régionales	
	Prestations	
	Relationnel	
Mutualisations structure inconvénients et conditions	Matériel/Technico-économiques	
	Combinatoires	
	Gestion horaires	
	Postes	
	Non Mutualisations pour certains postes	
	Psychologiques	
	Régulations	
Gouvernance		
Mutualisations salariés avantages	Matériels/ Technico-économiques	
	Contenu et relation au poste	
	Dimension relationnelle	
Mutualisations salariés inconvénients	Matériels/ Technico-économiques	I.R.P. Conditions de travail : pression, fatigue, charge plus forte Charge psychique au travail Problème de réactivité-disponibilité Adaptation difficile : « trouver sa place ? » Déplacements : trajets, coûts, temps et fatigue Horaires : problèmes/congés et /discontinuités
	Contenu et relation au poste	
	Dimension relationnelle	

En amont de cette analyse thématique, nous avons également procédé à l'analyse textuelle de la totalité des entretiens semi-directifs menés dans le cadre de l'étude de cas SONORE. Nous avons pour cela eu recours au logiciel Alceste, dont nous allons à présent exposer les grands principes.

3-3 L'analyse des entretiens par Alceste

Nous décrirons l'usage que nous avons fait d'Alceste au travers de l'explication tout d'abord de ses principes généraux d'analyse par classification hiérarchique descendante, puis nous décrirons les quatre opérations génériques que réalise ce logiciel, afin de comprendre comment il est possible d'intervenir sur les paramètres du logiciel et dans quels objectifs. Enfin nous préciserons dans un dernier temps les doutes que nous avons eus quant au recours à cette méthode d'analyse textuelle, ce qui nous avait alors largement incitée à procéder également à une analyse thématique manuelle, sur une partie du corpus.

3-3-1 Principes généraux d'analyse d'un corpus par Alceste

La méthodologie Alceste a été mise au point par Max Reinert au C.N.R.S.. Celui-ci s'est lui-même appuyé sur les travaux de Jean-Paul Benzécri, qui, dans les années 60, travaillait déjà sur l'analyse automatique des textes.

Alceste est définie comme une méthode d'Analyse des Lexèmes Cooccurents, sachant que deux mots sont cooccurents s'ils sont présents tous les deux dans plusieurs unités textuelles. Nous allons, avant d'entrer dans la description du principe *de classification descendante hiérarchique (c.h.d.)* qui est celui d'Alceste, définir les notions utilisées par cette méthode, à savoir le corpus, les unités de contexte initiales (U.C.I.), les unités de contexte élémentaires (U.C.E.), et les unités de contexte.

Le corpus est l'ensemble des textes réunis pour l'analyse, dans notre cas de figure l'ensemble des 66 entretiens qui ont été réalisés dans l'étude de cas SONORE.

L'unité de contexte initiale est la division naturelle du corpus, c'est-à-dire un entretien, une réponse à une question ouverte, un chapitre d'ouvrage. Chaque U.C.I. est introduite par une ligne appelée « ligne étoilée » avec des variables signalétiques (lieu, âge, sexe....)

L'unité de contexte élémentaire est ce qui correspond au découpage du texte après analyse du vocabulaire, et ce découpage dépendra notamment de la ponctuation. Sans paramétrage spécifique, le logiciel cherchera la ponctuation que nous avons placée entre le 20^{ème} et le 30^{ème} mot. Les résultats fournis par Alceste indiquent quel est le pourcentage d'U.C.E. classé par rapport au corpus initial. Il faut de préférence obtenir un taux supérieur à 75%¹⁹ de classement pour estimer que l'analyse sera significative.

L'unité de contexte (U.C.) est ensuite ce qui est obtenu après regroupement des U.C.E.. Ces U.C. peuvent varier dans leur longueur selon les paramétrages effectués sur le logiciel. A défaut Alceste découpe une U.C. sur une longueur de 10 à 12 mots. Les opérations de classification descendante se font ensuite sur les U.C..

Le tableau suivant reprend ces distinctions

Tableau 71 : Articulation des U.C.I., U.C.E. et U.C. dans la méthodologie Alceste.

UCI n°1					
UCE n°1	UCE n°2	UCE n°3	UCE n°4	UCE n°5	UCE n°6
UC n°1		UC n°2		UC n°3	

Le logiciel procédera ensuite, à partir des U.C., par classification hiérarchique descendante pour analyser le corpus. Cela signifie qu'il déterminera dans un premier temps une première classe qui comprend la totalité des données textuelles. Puis il « descendra » dans le texte, en le séparant en deux classes, lesquelles seront les plus distantes quant à leurs unités textuelles. Il procédera ensuite à nouveau à la séparation en deux classes de la classe la plus importante en volume de l'étape précédente et ainsi de suite. A défaut dans le logiciel Alceste le nombre de classes maximum va jusqu'à 10.

A l'intérieur des classes, qui seront finalement obtenues après « séparation » des vocabulaires les plus distants, nous trouverons des unités de texte avec une distribution de vocabulaire spécifique et présentant une forte « *proximité de lexique et d'outillages rhétoriques* » (Delavigne, 2000, p 329).

¹⁹ Précisions de Max Reinert, lors d'un stage à Alceste, Toulouse, septembre 2010.

Après avoir indiqué les principes généraux utilisés par le logiciel Alceste, nous allons entrer dans le détail des opérations effectuées, afin de préciser certains modes de paramétrages experts. En effet nous avons effectué sur notre corpus différentes analyses en intervenant sur ces paramétrages, afin d'obtenir la classification la plus stable sur la base à la fois du critère de taux d'U.C.E. classé, et sur celui de la pertinence des classes obtenues, ce dernier critère faisant appel à l'analyse du chercheur et à sa connaissance du terrain.

3-3-2 Les quatre opérations réalisées par Alceste et les possibilités de paramétrages expert

Nous allons décrire ces quatre opérations afin de préciser leurs objectifs, et les principales modifications de paramétrages qu'il est possible de faire.

Étape A : c'est la Lemmatisation, c'est-à-dire lecture du corpus avec repérage des U.C.E.. Si on désactive la lemmatisation, il supprimera 50% du vocabulaire courant. De même il y a la possibilité de désactiver le repérage des U.C.E. par Alceste, dans ce cas chaque paragraphe sera considéré comme une U.C.E., s'il est de taille <20 lignes.

Étape B : il s'agit de l'opération de Classification. Il faut au moins 50 U.C. différentes pour opérer la classification, et le nombre maximum de classes sera de 10 sans modification des paramètres. On ne peut pas aller au-delà, en revanche on peut paramétrer pour obtenir moins de 10 classes au maximum.

- Dans cette étape B le paramétrage B12 indique à défaut 4 pour la fréquence minimale d'apparitions d'une U.C.E. dans une U.C.I. pour qu'elle entre dans une U.C.. Il est possible de modifier cette fréquence
- Le paramétrage B15 indique un découpage des U.C.E. entre le 20^{ème} et le 30^{ème} mot à défaut, en fonction de la ponctuation indiquée. Il est possible de modifier ce paramétrage pour indiquer un découpage sur la phrase, dans ce cas valeur B15=7
- Les paramétrages B21 et B22 sont très importants. Ils permettent de modifier le nombre de mots par U.C.E.. La valeur V1 indiquée dans les résultats nous donne le nombre moyen de mots par U.C.E.. A défaut B21=10 et B22= 12. Or si à défaut

V1=7.9, alors nous avons intérêt à « resserrer » l'unité de sens, en demandant au logiciel de découper les U.C.E. entre 6 et 8 mots et non plus 10 à 12. Auquel cas, B21=6 et B22=8. Nous avons notamment utilisé ce paramétrage pour modifier le découpage des U.C.E. sur les différentes analyses que nous avons effectuées sur le corpus.

L'étape C est la définition de classes stables, au travers des calculs de classifications doubles ou de classification simple (quand un U.C.=un U.C.I.). Alceste procède toujours à défaut en classification double.

- Le code de classification automatique est C11.
- Si nous souhaitons effectuer différentes classifications doubles avec des paramétrages différents, il faut alors apporter une précision au code C12 (classification double) en indiquant C121 pour notre premier paramétrage, C 122 pour le second, C123 pour les 3^{ème} etc...

L'opération D²⁰ est l'étape des calculs automatiques de chi-deux de chaque U.C.E., ainsi que le comptage des segments répétés, elle n'est pas modifiable.

3-3-3 Un regard sceptique sur le traitement des données de SONORE par Alceste

Nous présenterons les résultats de l'analyse textuelle sous Alceste dans le chapitre 3 relatif à l'étude de cas SONORE. Cependant nous pouvons d'ores et déjà indiquer que nous n'avons pas été convaincue par cette méthodologie, pour les raisons que nous allons à présent évoquer.

La première de ces réticences à l'égard de la méthodologie Alceste, tout au moins appliquée à notre corpus, tient à la connaissance que nous avons du corpus. En effet nous avons également opéré une analyse de contenu manuelle, par catégorisation thématique, sur 16 des 66 entretiens. Il s'avère que nous avons régulièrement été confrontée aux difficultés de la catégorisation dans notre lecture du corpus, devant procéder à des interprétations pour choisir dans quel thème nous devons classer finalement tel verbatim ou tel autre, et le plus souvent

²⁰ Peyrat D., (2009), « Analyse des données textuelles. Partie II- Aspects pratiques, support de cours M2 Métiers du Conseil et de la Recherche ».

nous devons recourir aux éléments de contexte, ainsi parfois à notre connaissance de la structure, pour pouvoir opter pour tel ou tel classement.

Nous avons également rencontré nombre de formulations qui, en recourant à la forme négative, nous laisse songeur sur leur classement par une méthode automatique, comme par exemple « *on ne pourra pas dire de moi que je défends l'idée que les lieux de musiques actuelles doivent valoriser uniquement leur dimension artistique* » (verbatim étude de cas SONORE). Un découpage par exemple entre 6 à 8 mots de l'U.C.E. sous Alceste amène à retenir : « *Lieux musiques actuelles valoriser dimension artistique* » (le découpage ne retient pas tous les mots), ce qui est l'inverse du propos.

Il nous semble donc que ce travail lié à la nécessité d'interprétation ne peut être réalisé au travers du logiciel. Mes propos rejoignent en ceux de Trabet (2005, p 13), indiquant qu'il s'agit de confier au chercheur « *le soin de fixer ce qui fait sens, selon lui, dans un ensemble de textes* » et de dépasser une vision visant à confier à la machine « *une mission d'objectivisation* »²¹. Ainsi « *les données fournies ne sont que des pistes, ayant pour objectif d'illustrer ce que le chercheur devine ou « pressent »* » (Delavigne, 2000, p 329)²².

La seconde limite que nous voyons à ce traitement sous logiciel tient à la nature et à la taille de notre corpus. En effet certains entretiens ayant duré 2 à 3 fois plus longtemps que d'autres, ils prennent statistiquement beaucoup de « place » en U.C.E., et nous les retrouvons parfois comme représentant à eux seuls une classe. Nous estimons donc qu'une durée plus homogène de nos entretiens aurait limité cette incidence statistique.

Enfin la troisième difficulté que nous avons rencontrée est que nos entretiens n'étaient pas assez « linéaires » dans le temps et dans leur structure, c'est-à-dire que les thèmes n'y ont finalement pas toujours été abordés dans le même ordre, et n'ont pas pris non plus la même importance en masse d'U.C.E.. Il nous a semblé que malgré les modifications de paramètres auxquelles nous avons procédé, les résultats et donc l'analyse nous semblait pâtir d'une confusion entre les « thèmes » abordés. Nous aurions dû pour une plus forte pertinence des résultats, compte-tenu de notre modèle initial, découper et recomposer le corpus en plusieurs sous-corpus, sur lesquels nous aurions fait des analyses distinctes, et qui auraient repris les unités textuelles liées à un seul et même thème. Par exemple entre toutes les U.C.I., rassembler dans un sous-corpus les U.C.E. relatives à la mobilité, puis relativess à la

²¹ in Benchemam F. (2009), op.cit. p 211

²² in Benchemam F. (2009), op.cit. p 211

perception d'un G.E. etc...Cela aurait donc supposé de trier les unités textuelles concernées dans chaque U.C.I., et de la rassembler dans une nouvelle U.C.I., ce pour chaque thème. Cela représentait un travail très fastidieux et délicat car nos interlocuteurs avaient pu mélanger régulièrement ces thèmes dans leurs discours. Effectuer cette opération de triage et de recomposition d'U.C.I. par thème du guide d'entretien supposait un travail plus long que le traitement manuel. Nous n'avons donc pas opté pour ce choix méthodologique²³.

²³ Ces limites à notre travail ont été discutées avec Max Reinert, que nous avons rencontré lors du stage que nous avons effectué afin d'apprendre à utiliser le logiciel Alceste, en septembre 2010 à Toulouse.

SYNTHESE CHAPITRE 1

Nous pouvons donc conclure ce chapitre 1 de notre partie III relative à l'investigation des terrains en indiquant quelles ont été nos choix en matière d'épistémologie, de méthodologie et de mode de traitement des données.

Cette recherche s'inscrit en effet dans une posture épistémologique de nature interprétativiste, poursuivant des objectifs de recherche à la fois descriptifs et compréhensifs.

Nous avons procédé par va et vient entre collecte d'informations auprès des terrains et revue de la littérature, ce qui nous a amené à suivre un processus abductif dans la conduite de cette recherche relative aux conditions de mise en œuvre d'un groupement d'employeurs dans le secteur culturel. Ceci nous permettra à la fois de vérifier des données présentes dans la littérature, particulièrement quant aux conditions technico-économiques de réalisation d'un G.E., et nous amènera également, de par les données recueillies sur les terrains, et dans un mouvement inductif, à proposer un modèle socio-politique (G-M-R) relatif à la mise en place de ces G.E. dans ces très petites structures culturelles associatives que sont les structures de musiques actuelles observées.

Nous avons pu réaliser deux études de cas, lesquelles sont en fait des études multi-sites, puisque nous avons eu accès à deux réseaux régionaux de musiques actuelles, regroupant chacun 22 et 31 structures sur des activités variées et des effectifs allant de 0 salarié (structure gérées par des bénévoles) à 14 salariés.

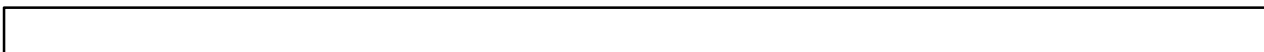
La première étude de cas, le réseau R.A.M.A. a fait l'objet d'une collecte d'informations de type quantitative visant à explorer la faisabilité technico-économique, en termes de combinaisons d'emplois, d'un G.E. au sein du réseau. Les données ont été traitées avec Sphinx, et nous ont également permis de faire « remonter » d'autres leviers technico-économiques à prendre en compte, notamment relativement aux postes concernés par cette mutualisation. Lors de ce premier accès au terrain des entretiens exploratoires ont également été menés, nous amenant à considérer que les seules conditions technico-économiques ne sauraient suffire à expliquer ou non la réalisation d'un G.E., mais que d'autres variables émergeaient, de nature socio-politique. Ces variables se révélaient être au-delà des éléments

relevés dans la revue de littérature, notamment au travers de notre prisme d'analyse P.M.O.-E.S.S.-Activité artistique.

Il semblait en effet que d'autres « mondes » étaient très présents dans les entretiens, d'autres formes de grandeur étaient revendiquées dans les justifications de l'intérêt porté à l'activité et de ce qui en était attendu. Ainsi nous avons élargi notre grille d'analyse en retournant vers la littérature et en choisissant de recourir à l'économie des grandeurs pour comprendre ces divers mondes en présence. Nous avons aussi intégré une dimension politique très présente au travers des divers modes de gouvernance que nous pouvions observer, ce qui nous a permis de solliciter les travaux de Mayaux en l'espèce. Enfin nous avons intégré une dimension régulationniste à notre approche, puisque l'introduction d'un G.E. comme nouvelle forme d'organisation du travail bouscule, vient questionner les régulations à l'œuvre dans les organisations concernées, et suppose le déploiement à minima de régulations formelles notamment dans le rapport au temps et à la rémunération.

C'est ainsi que nous avons été amené à proposer un modèle dit « G-M-R », gouvernance, mondes, régulations, comme grille d'observation des processus socio-politiques à l'œuvre dans notre seconde étude de cas qui était le cas SONORE. Ce cas fut observé par la réalisation de 63 entretiens semi-directifs, lesquels ont été en totalité analysés au travers d'un logiciel d'analyse textuelle, en classification hiérarchique descendante, qui est Alceste. Enfin 16 entretiens, spécifiques à 3 situations de mutualisations entre 6 structures du réseau SONORE ont été étudiés par analyse thématique manuelle.

Ce sont l'analyse de ces deux études de cas que nous allons relater à présent dans les chapitres 2 et 3, en commençant tout d'abord par l'étude de cas R.A.M.A., donc partant d'une méthodologie plutôt quantitative et sur une recherche de données de nature technico-économique (notamment portant sur les combinatoires d'emplois). Puis nous étudierons, dans le chapitre 3, l'étude de cas SONORE, qui vise, sur une approche par entretiens semi-directifs, à décrire et comprendre les mécanismes socio-politiques à l'œuvre dans la mise en place d'un G.E. auprès de structures de musiques actuelles.



Chapitre 2-

PHASE EXPLORATOIRE : LE RESEAU AQUITAIN DE MUSIQUES ACTUELLES (R.A.M.A)

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

Chapitre II – Phase exploratoire : le Réseau Aquitain des Musiques Actuelles

L'origine de notre recherche sur les conditions de mise en place d'un groupement d'employeurs (G.E.) est associée à une demande du Réseau Aquitain des Musiques Actuelles (R.A.M.A.) de tester la faisabilité ou non de lancement d'un G.E. de dimension régionale, celui-ci ayant alors, s'il devait voir le jour, pour vocation de sécuriser les emplois et les parcours professionnels des salariés des structures membres de ce réseau.

Les échanges avec le R.A.M.A. ont débuté en novembre 2006, sous l'effet d'un double contexte de publication de l'article sur les formes d'implication des salariés dans les musiques actuelles (Le Rendu, 2007) et de la rencontre de Gérôme Guibert dans le cadre du GRANEM, lequel est depuis longtemps très présent sur les réseaux de musiques actuelles. Gérôme Guibert est sollicité pour mener une recherche sur l'analyse de l'environnement institutionnel du R.A.M.A. et sur l'ensemble des acteurs régionaux de musiques actuelles. Il me propose alors de m'associer à cette recherche pour étudier plus spécifiquement le volet ressources humaines de cette étude, qui consiste à définir si oui ou non les conditions semblent réunies pour la mise en place d'un groupement d'employeurs, et également pour réaliser une sorte d'état des lieux de la question des ressources humaines sur le réseau.

D'emblée donc il est prévu que la méthodologie adoptée permette à la fois de répondre à la question initiale de recherche, à savoir :

« *La mise en place d'un groupement d'employeurs au sein du réseau R.A.M.A. est-elle envisageable ?* », mais également que nous soyons en mesure de produire un premier état des lieux qualitatif et quantitatif de l'emploi et des pratiques de ressources humaines au sein des structures. Il s'avère que ces questions ne sont pas déconnectées de la question initiale, puisque répondre au groupement d'employeurs, c'est bien d'abord observer l'état des contrats, des rémunérations, mais aussi des besoins des structures en emploi, qui seront mis en parallèle des souhaits de mobilité des salariés.

Cette démarche du R.A.M.A. se révèle particulièrement novatrice. Bien que le secteur soit en effet défini par G. Guibert comme un secteur qui réfléchit particulièrement à ses activités « *service à la collectivité, initiative portée par un collectif, importance du bénévolat et dispositifs permettant l'association du public aux projets chez les structures de diffusion ou de formation ; volonté même de proposer des artistes singuliers qui défendent des genres*

musicaux peu relayés par les grands médias et qui sont fortement ancrés sur leur territoire d'émergence pour les diffuseurs et les labels indépendants : les acteurs du secteur des musiques actuelles ont cherché à montrer que leurs activités nécessitaient une reconnaissance spécifique du point de vue des politiques publiques comme des normes juridiques en jeu. Et ce, du point de vue d'une logique culturelle, mais aussi économique, sociale ou territoriale (...) (et ces acteurs) produisent un ensemble de données qui s'avèrent assez remarquables, si on les compare à l'ensemble des autres domaines qui font la culture, notamment les disciplines impliquées dans le spectacle vivant»²⁴, ce dernier souligne en revanche que la question des ressources humaines demeure un « impensé des musiques actuelles ».

Nous allons donc présenter dans ce chapitre le recueil des données, les analyses et les résultats obtenus dans ce qui constitue pour notre recherche une phase exploratoire. En effet nous avons pu définir dans le chapitre précédent que notre question initiale de recherche avait, comme tout processus de recherche de nature abductif, connu des évolutions, liées aux résultats dégagés tout d'abord lors de cette phase exploratoire, puis de la seconde étude de cas. La vocation de cette exploration était bien de répondre, d'un point de vue technico-économique, c'est-à-dire, du point de vue de la problématique des combinatoires d'emplois dans les groupements d'employeurs, au fait que le niveau minimal de besoins d'emplois, en terme de volume, de nature de ces emplois, de localisations géographiques et de contraintes horaires, pouvaient permettre de présenter ou pas le G.E. comme une réponse au problème de la stabilisation des emplois et de la sécurisation des parcours des salariés. Ce premier accès au terrain devait bien sûr nous permettre de dégager de nouvelles pistes de réflexion sur notre recherche, en confirmant ou non des premières intuitions qui avaient pu se faire jour autour du groupement d'employeurs, intuitions qui avaient émergé des lectures des entretiens du Tour de France de la Fédurok en 2006 auxquels nous avons eu accès, et des échanges informels qui avaient eu lieu avec de nombreux acteurs du secteur lors des restitutions de l'analyse de ces entretiens²⁵.

Nous présenterons donc dans un premier temps le réseau R.A.M.A., puis nous exposerons la méthodologie adoptée et le mode de traitement des résultats, pour aboutir dans un troisième

²⁴ Le Rendu C., Guibert G., (2007), « Etude sur la G.P.E.C. au sein du réseau Aquitain des Musiques Actuelles »

²⁵ Restitution sur l'article Le Rendu C. (2005), « Quelles formes d'implication dans les lieux de Musiques Actuelles et Amplifiées ? », revue Volume 2005-2, p 25-40, à l'assemblée générale de la Fédurok en juillet 2006 à Montluçon, puis participation à une table-ronde sur les questions de ressources humaines dans les musiques actuelles à l'assemblée générale de la Fédurok en juillet 2007 à Caen.

temps aux résultats obtenus et enfin définir dans une dernière partie en quoi ces résultats font évoluer notre question de recherche et comment elle a donc été redéfinie dans le second temps du design de notre recherche.

1-Le Réseau Aquitain des Musiques Actuelles

Nous décrirons tout d'abord le R.A.M.A. au travers de ses missions, des adhérents qui le composent, puis nous indiquerons quelles grandes phases d'évolution le réseau a connu sur une période allant de 2007 à 2013.

1-1 Une double dimension stratégique et politique

Ce réseau a été créé en 1997. Il s'agit d'une association qui a vocation à rassembler les acteurs de musiques actuelles du territoire aquitain, dont le souhait est de mener ensemble des réflexions en vue de mieux comprendre leur environnements culturels, politiques, économiques, juridiques...mais également afin d'anticiper les évolutions de ces différentes dimensions. Le réseau vise également à faire reconnaître l'ensemble des actions menées par ses adhérents, leurs inscriptions sur le territoire, leurs impacts et la spécificité de leur ancrage dans l'économie sociale et solidaire, le R.A.M.A. étant d'ailleurs agréé d'éducation populaire.

Le R.A.M.A. est composé en 2006-2007 de 2 salariés, un directeur et une responsable administrative chargée également de l'animation du réseau. Plusieurs expertises ont été développées par cette « équipe », notamment autour de l'expertise financière, l'expertise ressources humaines, l'accompagnement de projets territoriaux, le soutien à des actions de structuration du secteur, ce évidemment auprès des musiques actuelles, mais également auprès du secteur de l'édition, et de l'industrie des jeux vidéos. A titre d'illustration les activités recensées en 2007 sont réparties en différents pôles :

- *Ingénierie et accompagnement des politiques culturelles :*
 - l'animation des concertations territoriales dans les musiques actuelles sur l'Aquitaine,
 - les liens avec le conseil économique et social régional,
 - la participation à la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
 - l'observation culturelle

- l'accompagnement des politiques publiques
 - le développement durable
 - les relations aux différents institutionnels...
- *L'animation du réseau :*
 - informations auprès du réseau
 - ingénierie de formations
 - animation des groupes de travail des adhérents
 - accompagnement des porteurs de projets
 - coopération avec la FEPIIA²⁶
 - coopération avec la revue Volume....

Le R.A.M.A. ne s'est jamais positionné, contrairement à d'autres réseaux régionaux de musiques actuelles, comme un « opérateur » sur son territoire. Cela signifie concrètement qu'il ne s'occupe pas en propre par exemple Des opérations « antennes de Bourges », ou autres opérations de repérage et accompagnements de groupes sur un territoire, pas plus qu'il ne réalise d'actions de formation ou de prestations pour d'autres réseaux ou opérateurs, ou qu'il ne gère en propre un festival.

Il fonctionne depuis plusieurs années par délégation de certaines de ses activités à des adhérents volontaires :

- Ressource/Information : Krakatoa (Bordeaux)
- Education artistique / Actions culturelles : Ampli (Pau)
- Risques Auditifs : Rock School Barbey (Bordeaux)
- Enseignement / Transmission : C.I.A.M²⁷. (Bordeaux)
- Développeurs d'artistes : Ariane Productions

Ce choix stratégique fait d'ailleurs sa particularité et a été légitimé par l'idée de rester un acteur totalement « neutre » notamment vis-à-vis des institutionnels qui avaient pu, un temps,

²⁶ Fédération des Editeurs et Producteurs Phonographiques Indépendants d'Aquitaine

²⁷ Ecole de Musiques Actuelles et centre de formation professionnelle

être tentés de voir en cet interlocuteur aux prises avec les réalités de ses structures adhérentes, un intermédiaire de choix dans les dispositifs d'attribution des subventions par exemple.

Son rôle est donc bien plutôt de « faire lien », de connecter l'ensemble des acteurs, structures associatives et collectivités territoriales, de favoriser les interactions, les échanges, les débats, de faire surgir les problématiques, de favoriser le partage de connaissances, le transfert de compétences, et de se saisir des dossiers qui seront considérés comme prioritaires par son conseil d'administration pour les porter auprès des divers acteurs économiques et politiques du territoire.

La demande d'étude sur la faisabilité ou non d'un groupement d'employeurs s'inscrit bien dans cette logique d'accompagnement des mutations du réseau.

1-2 Une évolution sensible du R.A.M.A. de 2007 à 2013

En terme de nombre d'adhérents le R.A.M.A. connaît une forte croissance car il est passé de 22 structures présentes en 2007, à 39 structures en 2014²⁸, plus de la moitié d'entre elles se trouvant en Gironde (autour de Bordeaux principalement) :

- Dordogne : 5 structures
- Gironde : 22 structures
- Landes : 4 structures
- Lot et Garonne : 3 structures
- Pyrénées Atlantique : 6 structures

Elles réalisent diverses activités, telles que :

²⁸ En annexe 2 la liste des adhérents du R.A.M.A. en 2014

- Accompagnement artistique
- Actions culturelles
- Développeurs d'artistes
- Diffusion
- Enregistrement
- Festivals
- Formation Professionnelle
- Médias indépendants
- Répétition
- Réseau/structure de services
- Ressource
- Transmission

Il est à noter cependant que le réseau a toujours rejeté une posture de prosélytisme et n'a donc pas pour vocation à être reconnu par le volume de ses adhérents. D'ailleurs devenir membre du R.A.M.A. fait l'objet d'un vote au conseil d'administration qui se porte garant de ne permettre l'intégration du réseau qu'aux structures qui en partagent les valeurs et les missions, ce en vue de minimiser les adhésions qui n'auraient pour seul objectif que de bénéficier d'un éventuel effet « lobbying » du R.A.M.A., en adoptant ainsi un comportement de « passager clandestin ».

Les activités du réseau aquitain ont également considérablement évolué, avec la mise en œuvre de projets stratégiques majeurs autour notamment de la question des ressources humaines :

- la mutualisation, avec la mise en place :
 - du groupement d'employeurs qui a vu le jour en 2007, d'abord sous « tutelle » du R.A.M.A. avec le nom R.A.M.A.G.E. (R.A.M.A. groupement d'employeurs), puis de façon totalement autonome depuis 2010 sous le nom d'A.G.E.C. (Aquitaine Groupement d'Employeurs Culture).
 - d'une centrale d'achat,
- le développement durable, en menant un chantier de sensibilisation et formation de ses adhérents à la responsabilité sociale des organisations,
- la sécurisation de l'emploi en accueillant 35 services CIVIS que le R.A.M.A. accompagnera, dont il garantira la formation, en devenant l'intermédiaire des structures adhérentes dans le recrutement de ces contrats,

- le développement du numérique sur le territoire aquitain en musiques actuelles, étant mandaté par la région Aquitaine pour réaliser ce chantier.

Par ailleurs le R.A.M.A. poursuit les actions déjà présentes en 2007, à savoir l'action culturelle, le service administratif auprès des structures, la concertation territoriale, la prévention santé, la ressource, la transmission.....

Pour réaliser l'ensemble de ces actions l'effectif du R.A.M.A. est en 2013 de 5 salariés, composé de la direction, de l'administration (et animation du réseau), la communication, le développement durable et la gestion des services Civis (Contrat d'insertion dans la vie sociale).

2- Dispositif méthodologique pour l'étude de cas R.A.M.A.

La réalisation de cette phase exploratoire s'est faite au travers de la mise en place de plusieurs méthodes de recueil de l'information, à savoir la mise en place de questionnaires, la réalisation d'entretiens semi-directifs, ainsi qu'une réunion collective avec les festivals. Nous allons présenter dans un premier temps ces modes de recueil, puis nous définirons l'échantillonnage qui a été retenu pour les entretiens.

2-1 Recueil des données relatives à la faisabilité d'un groupement d'employeurs.

Plusieurs méthodes ont été choisies afin de recueillir les données nécessaires. Elles ont été décidées et validées dans le cadre d'un comité de pilotage qui a été mis en place dès le début de la démarche et que nous allons présenter.

Le comité de pilotage pour l'étude de cas R.A.M.A.

Dès le début de la démarche un comité de pilotage a été mis en place par le R.A.M.A.. Ce comité avait pour fonction :

- de définir les objectifs de la démarche,
- de valider les méthodologies proposées, à savoir questionnaires et guides d'entretiens,
- de constituer l'échantillonnage des personnes qui seraient vues en entretiens semi-directifs
- de recueillir les résultats intermédiaires (juillet 2007)

- d’être les destinataires de la restitution finale.

Ce comité de pilotage était constitué de la direction du R.A.M.A. et de son président, ainsi que des représentants des parties prenantes de la démarche, à savoir le directeur de la Chambre Régionale de l’Economie Sociale et Solidaire d’Aquitaine, les directions des services Culture du département de la Gironde et de la Région Aquitaine, et enfin un représentant de la direction départementale du travail, de l’emploi et de la formation professionnelle (D.D.T.E.F.P.²⁹).

Les questionnaires

Nous rappelons toutefois que nous nous inscrivons toujours dans le cadre de méthodologies qualitatives, et dans une démarche de nature abductive. L’utilisation des questionnaires n’a donc pas été envisagée dans une perspective positiviste, afin de déterminer des liens de causalités, mais bien plutôt pour atteindre un triple objectif :

- Permettre à chaque salarié du réseau de s’exprimer sur la question de la mutualisation
- Etudier la faisabilité technico-économique, en termes de combinaisons d’emploi, et donc, pour ce faire, recueillir les besoins en emplois de l’ensemble des structures adhérentes,
- Etablir une cartographie à minima de l’état des ressources humaines dans les structures, travail qui n’avait jusqu’alors pas été réalisé, en recensant les outils R.H. en présence facilitant la mise en œuvre d’une mutualisation : définitions de postes, plans de formations, politique salariale, pratique de l’entretien annuel ou non....
- Vérifier ou non un certain nombre d’intuitions, préciser ou compléter la question de recherche, dans une démarche de va-et-vient entre la littérature et le terrain.

Deux questionnaires ont donc été rédigés, l’un à destination des employeurs, donc plutôt des directions des structures, ou des présidents d’association lorsque la structure ne comportait pas de salarié. L’autre questionnaire était à destination de l’ensemble des salariés.

²⁹ Cet intitulé de la direction du travail est celui ayant cours en 2007. Il a depuis changé suite à des regroupements de services, la direction du travail étant à présent regroupée sous la D.I.R.E.C.C.T.E. : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l’Emploi

Questionnaire « structure » du R.A.M.A.

Les questions du questionnaire « structure » étaient regroupées sous les thèmes suivants :

Tableau 72 : Questionnaire Structure R.A.M.A.

Questionnaire structure		Nature des questions
1 Présentation de la structure	Date de création (ancienneté)	Q numérique
	Statut juridique	Q fermée
	Activités	Q fermée choix multiple
	Projets à 3 ans	Q ouverte
2- Gouvernance	Effectif et composition du C.A.	Q ouverte
	Evaluation du bénévolat (volume horaire)	Q numérique
3- Financement	Budget global	Q numérique
	Autofinancement	Q numérique
4-Tableau des effectifs au 31/12/2006	Définition de l'équivalent temps plein	Q numérique
5- Prévisions d'emplois à 3 ans	Besoins en emplois : volume et nature des emplois	Q ouverte
	Emplois menacés	Q ouverte
6- Ressources Humaines	Organigramme	Q fermée
	Définitions de postes	Q fermée
	Accord 35 heures	Q fermée
	Modes de recrutement	Q fermée choix multiple
	Evaluation des salariés	Q fermée
	Formation professionnelle	Q ouverte
	Relations sociales	Q fermée

Ce questionnaire figure en annexe 3.

Questionnaire « salarié » du R.A.M.A.

Ce questionnaire avait pour objectif de retracer le parcours professionnel du salarié, et d'appréhender son potentiel de mobilité ou non, mobilité professionnelle, géographique,

sectorielle, éléments indispensables pour mesurer la possibilité de leur proposer d'entrer dans une organisation du travail mutualisée.

Le questionnaire adressé aux salariés comportait les questions suivantes :

Tableau 73 : Questionnaire salariés R.A.M.A.

Questionnaire structure		Nature des questions
1 Données démographiques	Structure	Q texte
	Sexe	Q fermée choix unique
	Age	Q numérique
	Distance Domicile-Travail	Q numérique
2- Données professionnelles	Niveau de qualification	Q fermée choix unique
	Intitulé du poste	Q ouverte
	Temps de travail	Q numérique
	Salaire net	Q numérique
	Contrat	Q fermée choix multiple
	Emploi aidé ou non	Q fermé choix unique
	Ancienneté dans la structure	Q numérique
3-Formations professionnelles	Formations suivies dans la structure : Date ; Durée ; Thème ; Financement ; Demandeur	Q texte
	Formations suivies en dehors de la structure : Date ; Durée ; Thème ; Financement ; Demandeur	Q texte
4- Mobilité professionnelle	Souhaits d'évolution vers d'autres postes ?	Q fermée choix unique
	Si oui pour quelles raisons ?	Q texte
5-Mobilité structures	Souhaitez-vous évoluer dans une autre structure ?	Q fermée choix unique
	Si oui pour quelles raisons ?	Q ouverte
6-Mobilité sectorielle	Souhaitez-vous rester dans le même secteur d'activité ?	Q fermée choix unique
	Si oui, pour quelles raisons ?	Q texte
7-Mobilité géographique	Pourriez-vous envisager une mobilité géographique ?	Q fermée
	Si oui dans quel périmètre ?	Q fermée choix unique

8-Relations sociales	Etes-vous syndiqué ?	Q fermée
	SI oui, à quel syndicat ?	Q texte
	Connaissez-vous la C.C.N. appliquée au sein de votre structure ?	Q fermée choix unique
	Connaissez-vous les autres C.C.N. applicables éventuellement à votre activité ?	Q fermée choix unique
9-Bénévolat	Avez-vous été bénévole de la structure avant d'y être salarié ?	Q fermée choix unique
	Si oui, combien de temps ?	Q numérique
	Etes-vous membre d'un C.A. ?	Q fermée choix unique
	Etes-vous adhérent d'une association ?	Q fermée choix unique

Le questionnaire en détail figure en annexe 4.

Les entretiens – mai-juillet 2007

Des entretiens semi-directifs, à vocation exploratoire, ont été menés en vue de mieux comprendre un certain nombre de réponses aux questionnaires, particulièrement celles ayant trait à la mobilité professionnelle des salariés. Il s'agissait au travers de ces entretiens d'appréhender la nature des liens entre les salariés et leur organisation, leur mode d'implication au travail, non pour les étudier à part entière, mais pour repérer ce qui pourrait éventuellement interférer, positivement ou négativement, dans la réalisation d'une mobilité professionnelle au travers d'un groupement d'employeurs.

Cette méthodologie avait également été mise en place en accord avec le comité de pilotage, en vue de permettre l'expression des réticences ou non sur la mutualisation, et par là-même de constituer un processus de décristallisation, contribuant ainsi à faciliter une première étape des changements éventuels. Ces rencontres étaient également l'occasion d'échanger sur la question des ressources humaines avec les directions et les salariés, et donc à la fois de sensibiliser à la mise en place d'une politique R.H., et de débiter parfois une sorte de transfert de compétences sur la base de questions concrètes correspondant aux situations de gestion des structures.

77 entretiens ont été réalisés, touchant ainsi 62% des salariés du réseau, parmi lesquels les directions salariées des structures. Il s'agissait pour nous de réaliser une véritable

« immersion », et de récolter plus finement les données sur la mobilité et les souhaits d'évolution des salariés, ainsi que leur perception d'un G.E..

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.

.....

Ces quelques pistes en tête il nous restait donc à vérifier si elles se révélaient pertinentes ou non, quels freins ou opportunités nous pourrions relever, au-delà de l'aspect relatif à la combinatoire des emplois, quant aux modalités socio-politiques de la mise en place d'un groupement d'employeurs.

Le guide d'entretien pour les salariés du R.A.M.A. comportait donc les thèmes suivants :

- Présentation de la démarche

- Présentation du salarié, parcours professionnel et poste actuel
- Motivation à venir travailler sur cette structure
- Souhaits de mobilité
- Perceptions d'un groupement d'employeurs

Le guide d'entretien des salariés figure en annexe 5.

Nous avons également mis en place un guide d'entretiens pour les directions de structures, celui-ci comprenait en plus trois rubriques :

- l'une permettant de reprendre l'historique de la structure,
- l'autre d'aborder son fonctionnement en termes de gouvernance associative, de types de régulations et de politiques R.H.
- la troisième d'aborder les besoins et risques en termes d'emplois pour les 3 années à venir.

Ce guide d'entretien pour les directions, figure en annexe 6.

L'ensemble de ces entretiens n'ont cependant pas fait l'objet de retranscriptions, mais de prises de notes. Ils nous ont simplement permis un retour vers la littérature permettant de préciser notre question de recherche, et de définir un second terrain qui permettrait de tester effectivement le nouveau modèle proposé.

Réunion collective avec les festivals- juillet 2007

Une réunion collective de l'ensemble des festivals adhérents du R.A.M.A. a été réalisée en juillet 2007. Il s'agissait d'ailleurs d'une première pour ces acteurs. Les enjeux de cette rencontre étaient de vérifier si cette activité pouvait représenter un « bassin » de postes qui se prêterait particulièrement aux logiques de mutualisations, et comment ces acteurs appréhenderaient le groupement d'employeurs, sachant que sur cette activité particulièrement les effets de concurrence sur un territoire sont plus nombreux pour diverses raisons. Tout d'abord les dates sont généralement très concentrées autour de la période estivale, ensuite ces structures sont économiquement davantage autofinancées que d'autres structures du R.A.M.A., ce qui induit une perception différente du risque.

Réunion « d'état des lieux » avec la direction de l'A.G.E.C. – juillet 2013

Notre travail ne s'inscrit pas à priori dans une réelle démarche longitudinale puisque l'ensemble des salariés et structures qui ont été consultés en 2007 n'ont pas été suivis sur une période de 6 années. Cependant nous avons pu mener une réunion avec la direction de l'A.G.E.C., Groupement d'Employeurs Aquitaine Culture, (qui est en fait la suite du R.A.M.A.G.E., G.E. mis en place pour les adhérents du R.A.M.A. en 2006, mais qui s'est élargi en 2009 à l'ensemble des acteurs culturels sur le territoire aquitain, en changeant de nom à la même période°.

Cette réunion avait pour objectifs :

- de faire le point quantitatif et qualitatif sur le nombre et la nature des emplois présents au sein de ce G.E.,
- de recueillir l'expérience de cette direction quant aux difficultés rencontrées, après un recul de 7 années d'existence

Il s'agissait ainsi de comparer ces données aux résultats que nous avons pu avoir à la suite de notre recherche, à la fois quant aux emplois adaptés ou non à un G.E. et aux obstacles rencontrés.

Cette réunion a pu avoir lieu fin juillet 2013, avant un changement de direction au sein de l'A.G.E.C.. Elle a duré 2 heures, et s'est déroulé plutôt sous la forme d'un entretien directif, étant données les contraintes de temps pour la direction, et la masse d'informations à aborder.

Nous avons donc posé les questions suivantes :

- Quel est l'état des lieux en termes d'emplois mutualisés à ce jour, pour combien de structures ? Nous avons procédé par description de *chaque* « *paire* » soit pour chacune d'entre elles:
 - activités des associations,
 - taille,
 - volume d'emploi sur chaque,
 - nature de l'emploi,
 - type de contrat

- Quelles sont les difficultés rencontrées dans le cadre de ces mutualisations ?

Nous retracerons les résultats obtenus en fin d'analyse de l'étude de cas R.A.M.A.

La synthèse des emplois mutualisés de l'A.G.E.C en juillet 2013 figure en annexe 8.

En conclusion de ce dispositif méthodologique

Pour conclure sur ces aspects méthodologiques nous pouvons synthétiser l'ensemble de la démarche dans le tableau suivant :

Tableau 74 : Dispositif méthodologique de l'étude de cas R.A.M.A.

Comité de pilotage	Questionnaires	Entretiens semi-directifs	Réunion collective sur les festivals	Entretiens auprès des institutionnels	Entretien auprès du directeur de l'A.G.E.C. ³⁰
-Réunions de la définition de l'étude jusqu'à la restitution des résultats -Rôle de validation de la méthodologie et de présentation des résultats intermédiaires	-Questionnaires structure -Questionnaires salariés	-Entretiens auprès des employeurs -Entretiens auprès des salariés	Festivals adhérents au réseau R.A.M.A. en Aquitaine	Entretiens réalisés par Gérôme Guibert	Entretien directif
Décembre 2006-novembre 2007	Avril 2007-septembre 2007	Avril 2007-juillet 2007	Juillet 2007	Avril 2007-juillet 2007	Juillet 2013

Nous allons à présent détailler le mode d'échantillonnage notamment pour les entretiens semi-directifs, puisque les questionnaires ont été adressés à l'ensemble de la population du R.A.M.A..

³⁰ Groupement d'employeurs R.A.M.A.G.E. devenu Aquitaine Groupement d'Employeurs Culture en 2009, en s'élargissant à l'ensemble du secteur culturel de la région Aquitaine

2-2 Echantillonnage et taux de retour

En mars 2007, au moment de la définition de la méthodologie et des personnes concernées par l'étude, le réseau R.A.M.A. comporte 22 adhérents, qui représentent 124 salariés plus environ 80 professeurs de musique.

En vue d'impliquer le maximum de personnes autour de cette question de la mutualisation, et du fait que la population totale du R.A.M.A. est encore accessible en taille, nous avons procédé de la façon suivante pour l'échantillonnage.

Questionnaires adressés à l'ensemble de la population du réseau

En ce qui concerne les questionnaires, il n'y a pas eu échantillonnage, puisque nous pouvions par cette méthode toucher tous les porteurs de structures, ainsi que l'ensemble des salariés. Le tableau suivant récapitule donc les envois, et précise les taux de retour de ces questionnaires :

Tableau 75 : Envoi des questionnaires R.A.M.A. et taux de retour

Questionnaires	Nombre	Nombre de retour	Taux de retour
Questionnaire structure	22	14	64%
Questionnaires salariés	124	63	51%
Questionnaires professeurs de musique	80	9	9%
Total	226	86	

Ces taux de retour sont tout à fait satisfaisants, si l'on exclut le faible taux de 9% pour les professeurs de musique, mais qui est déjà très révélateur du fait qu'ils ne partagent pas les mêmes préoccupations que des salariés dits « permanents ». En effet ils sont, par nature d'emplois, en multi-salariat, sur des volumes horaires parfois très faibles, et ne se mobilisent pas sur des questions relatives à la structure ou à une prospective concernant la mutualisation des emplois. Ceci est d'autant plus ennuyeux que ce multi-salariat du professorat est justement une des « cibles » potentielles du groupement d'employeurs. Nous avons pu d'ailleurs dans la première partie au chapitre II présenter ces G.E. importants en volume et bien particuliers qui ne touchent que cette population du professorat artistique.

Les taux de 64% pour les structures et de 51% pour les salariés s'expliquent particulièrement par la relation étroite que le R.A.M.A. entretient avec ses adhérents, développant ainsi une relation de confiance qui a été un facteur très facilitateur dans le recueil des données.

Les données ont été exploitées avec le logiciel Sphinx 5.1 en usant essentiellement de tris à plats, en vue de l'obtention d'une simple « cartographie ».

Entretiens réalisés auprès de 77 salariés du R.A.M.A.

Il a été décidé de voir la moitié des structures adhérentes au R.A.M.A., et donc 77 entretiens ont été réalisés, représentant 62% des salariés du réseau, lesquels ont été choisis sur la base des critères de :

- localisation géographique : représentation de l'ensemble des départements,
- taille des structures, selon un découpage
- activités
- la connaissance fine des acteurs du réseau par la direction du R.A.M.A., qui a pu nous guider sur les problématiques et actualités R.H. de certaines structures, et sur l'intérêt plus ou moins important à les rencontrer pour recueillir une première série de données exploratoires sur la mutualisation et les groupements d'employeurs.

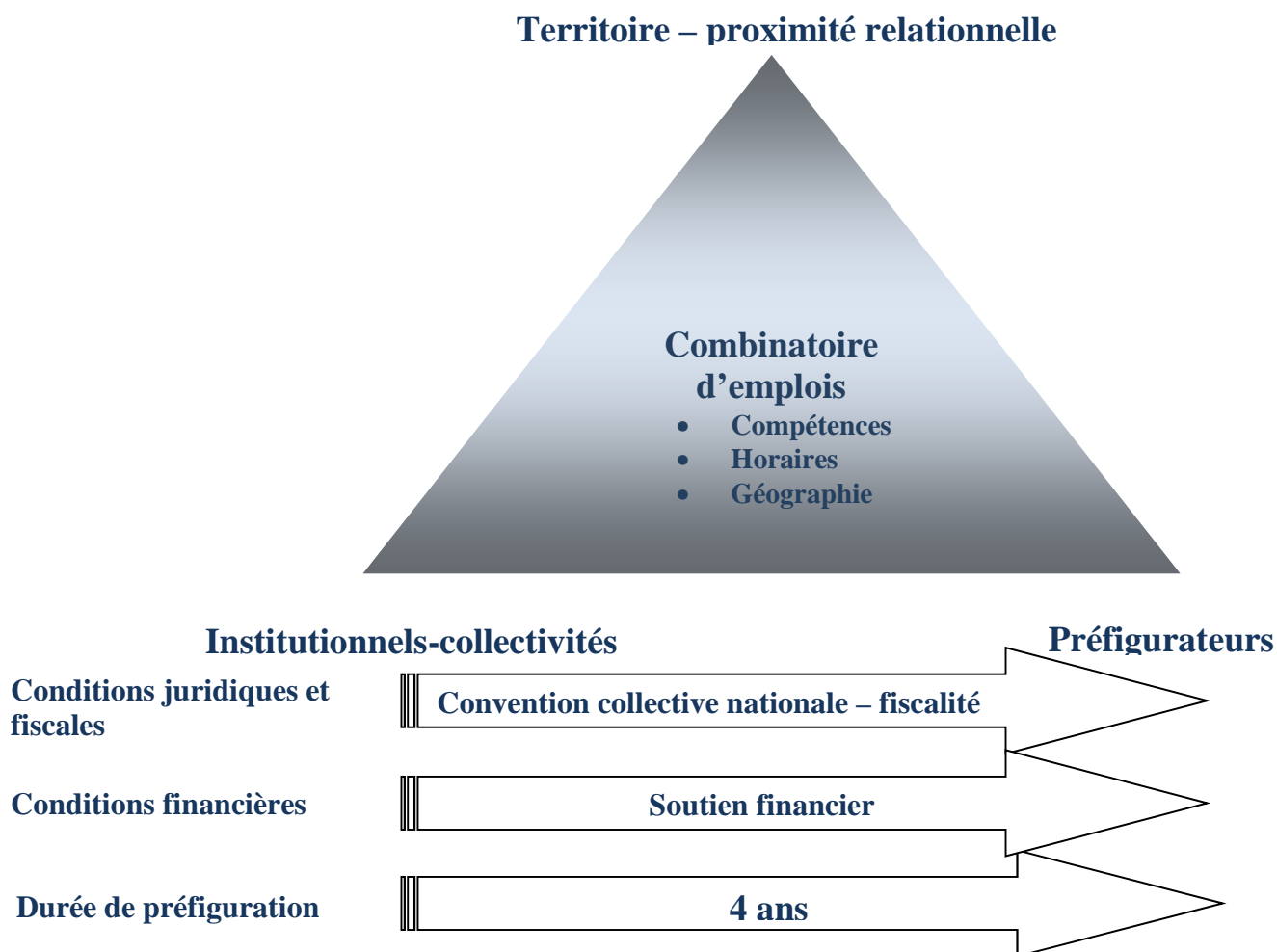
La liste complète des adhérents du R.A.M.A. et de leurs activités en 2007 figure en tableau 76, page 527.

Sur les 22 structures de ce réseau, 13 ont fait l'objet d'entretiens semi-directifs conduits auprès de leurs salariés et directions. Elles figurent en première partie du tableau 76.

3- Les résultats en termes de faisabilité technico-économique de la mise en place d'un G.E. au sein du R.A.M.A.

Avant d'entrer dans la description des variables étudiées dans cette étude de cas, et d'analyser les résultats obtenus, nous souhaitons rappeler en préambule ce que nous cherchons à explorer, à savoir l'impact ou non des conditions technico-économiques sur la mise en œuvre d'un groupement d'employeurs, telles que nous avons pu les définir en synthèse de notre première partie, chapitre 2. Nous reprenons à cet effet le schéma 10 qui récapitule ces variables, et nous utiliserons celui-ci comme fil conducteur tout au long de cette première étude de cas.

Figure 48 : Conditions technico-économiques à la faisabilité d'un G.E.



3-1 Les activités des structures du R.A.M.A. et l'état des lieux de leur politique R.H.

Le R.A.M.A. est sur un territoire aquitain qui induit un double phénomène de forte concentration urbaine, autour de Bordeaux, Pau, Périgueux, mais qui par ailleurs connaît une très grande dispersion des structures sur des départements à faible densité de population.

Par ailleurs l'activité de diffusion est prédominante, suivie par la répétition, la formation, et l'information-ressources. Enfin au niveau des financements nous avons pu observer une variété des taux d'autofinancements. Ces quelques éléments que nous allons maintenant exposer, à savoir les activités, mais aussi la politique R.H. des adhérents du R.A.M.A. a amené Gérôme Guibert   préciser les éléments suivants : *« On a beaucoup parlé de la structure à   la croisée des chemins à, de la structure type du R.A.M.A. telle qu'elle est représentée dans l'imaginaire des personnes plus ou moins impliquées dans les   musiques actuelles à : c'est-à-dire un à lieu de vie musicale à au sens de Opale (1995), un lieu qui propose de la diffusion, de la répétition et des services aux musiciens ou aux porteurs de projets, le croisement de ces initiatives générant des effets vertueux. Il peut s'agir historiquement en Aquitaine de symboles tels que le Florida, Barbey ou le Krakatoa. (...) En réalité, les structures qui font le R.A.M.A. sont beaucoup plus diverses que ne le formalisent beaucoup de gens – une hétérogénité présente en termes de localisation géographique, de taille, de nombres de salariés. Diversité qui peut générer des tensions lorsque certains, qui ne correspondent pas au profil type, on l'impression d'être oubliés ou négligés. Ces éléments nous éclairent sans doute sur la représentation que la plupart des acteurs possèdent du R.A.M.A. comme à fief des barons à. Si la représentativité du R.A.M.A. est hétérogène, le pouvoir symbolique reste en effet – au moins en partie - tenu quelques- uns  ³¹*

3-1-1 Caractéristiques des structures du R.A.M.A

Quand débute la recherche, la population du R.A.M.A. est constituée des adhérents suivants, que nous avons regroupés dans un tableau permettant également d'identifier leur effectif et leur cœur d'activité.

³¹ Le Rendu C., Guibert G, (2007),   Etude sur la G.P.E.C. au sein du R.A.M.A.  , p 91

Tableau 76 : liste des adhérents du RAMA en 2007

Q	E	Activité principale des structures	Nombre de salariés	ETP
QUESTIONNAIRES	ENTRETIENS	Lieux de diffusion		
		Ampli	8	7.4
		Amac Café Musiques	4	4
		Krakatoa	9	7.9
		Florida	12	12
		Réservoir	5	3.5
		Formation-Répétition		
		I.M.R	3	2.86
		Rock et Chanson	9	8.25
		CIAM	7	7
		Festivals		
		Musicalarue	2	2
		Labels		
		Vicious Circle	5	5
		« Satellites »		
		Collectif 24	1	1
		Landes Musiques Actuelles	3	3
	RAMA	2	1.86	
		13 structures	70	65.77
		ABC	10	
	La Locomotive	2		
	MR Power	6	4	
	Music'action	3		
	Odette Production	3		
	Overlook	3		
	Rockscholl Barbey	16	15.5	
	Troisquatre	4	3	
	Musique de nuit	7		

Sur les 21 structures (hors tête de réseau) 12 ont fait l'objet d'entretiens semi-directifs, ainsi que la structure de réseau R.A.M.A.. Lorsque le champ « équivalent temps plein » (E.T.P.) n'est pas renseigné c'est que l'information n'a pas été donnée dans les questionnaires.

La catégorie « satellites » correspond à des structures plus atypiques, Collectif 24 étant l'association qui diffuse un Fanzine sur le territoire de Périgueux, et Landes Musiques Actuelles réalise diverses activités, du festival hors les murs, à l'accompagnement de projets, l'enregistrement...

Nous observons que l'effectif est très faible, et que nous sommes bien dans des réalités de très petites organisations avec un effectif moyen de 5.9 E.T.P., dans des écarts allant de 1 à 12 E.T.P..

Pour les répondants au questionnaire, les activités sont les suivantes, sachant que chacun réalise plusieurs d'entre elles, le total est donc supérieur à 100%

Tableau 77 : les activités présentes au sein des adhérents du R.A.M.A.

Activités générique	Activité détaillée	Nbre répondants	Pourcentage
Diffusion	concerts	10	71%
	festivals	2	14%
vente de spectacles		1	7%
Accompagnement musiciens	scène répétition	3	21%
	studio répé	5	36%
	cours	4	29%
	enregistrement	3	21%
	résidences	5	36%
	formations	6	43%
	management	3	21%
	booking	2	14%
	production	2	14%
	pressage	1	7%
	info-ressource	6	43%
Accompagnement projets		6	43%
Actions éducatives		4	29%
Total échantillon		14	100%

Les 5 activités les plus présentes sont la diffusion de spectacles en salles, puis les formations, l'information-ressources aux acteurs du secteur, l'accompagnement de projets, et enfin les studios de répétition. Etant donné que nous n'avons que 14 structures répondantes, nous avons laissé le nombre de répondants exacts.

Le budget moyen des structures est de 511 000€, allant pour le plus faible de 175 000€ à 935 000€, soit un écart de 1 à 5 entre le plus petit et le plus important budget. Les modes de

financement divergent également, allant de 17% d'autofinancement à 93% d'autofinancement, pour une moyenne de 40%. Cette réalité illustre bien la diversité de ce « monde du milieu » (Guibert G., 2006) dans lequel se positionne une frange des structures musicales actuelles. Pour autant au sein de ce monde du milieu nous trouvons d'ores et déjà des comportements différents face au risque financier, comportements liés certes à la nature de l'activité, les festivals étant très majoritairement dans ces structures plutôt autofinancées traditionnellement, mais également du fait de choix exprimés par des porteurs de projets face à une volonté d'autonomie vis-à-vis des pouvoirs publics, expression qui reprend à son compte les logiques vocationnelles que nous avons présentées, aspirant entre autres à une liberté esthétique totale. Ainsi Noguès H.³² n'hésite pas à qualifier ces structures tantôt de « faux pied de nez à l'administration » tant elles relèvent parfois de la subvention publique, et donc du secteur public, la lourdeur statutaire en moins, ou à l'inverse de « lucratif déguisé », puisque les modes de financement sont parfois très peu dépendants des subsides publiques, mais le statut associatif leur permet de bénéficier d'avantages directs non négligeables, telles que les aides publiques et le recours au bénévolat...

De la gouvernance au sein des structures R.A.M.A.

Etudiées sous l'angle de leur adéquation à l'économie sociale et solidaire par Guibert G (2007) au sein de la recherche, les structures du R.A.M.A. sont également très diverses : « certaines étant particulièrement adossées sur un mode de gouvernance participatif (part de bénévoles actifs, part des bénévoles du bureau), alors que d'autres, tout en respectant les normes juridiques de l'association, ne tiennent absolument pas compte des potentialités démocratiques, par choix ou encore par méconnaissance. ». Nous retrouvons donc ici la variété de comportements décrits par Noguès H. (2006), mais également par Hély M. (2009), avec des tensions entre logiques salariat/bénévolat et marchand/non-marchand qui lui permettent de déterminer quatre types d'associations, à vocation marchande ou publique, et plus ou moins organisées autour du salariat ou du bénévolat.

3-1-2 Le niveau des politiques de ressources humaines au sein du réseau

³² Noguès Henri in Chopart J.N., Neyret G., Rault D., *Les dynamiques de l'économie sociales et solidaire*, (dir), coll. Recherche, éd. La Découverte, 2006, p 59

Nous avons eu recours dans le questionnaire à l'utilisation d'items relatifs à la présence ou non au sein des structures des politiques de ressources humaines constituant le socle de base opérationnel, à savoir :

- La politique de l'emploi avec la présence ou non de définitions de poste, mais aussi la formalisation d'un organigramme ou pas. Nous avons considéré dans le traitement des données que ce qui nous était signalé comme une liste d'activités constituait déjà une « définition de poste », non au sens strict du terme puisque la plupart des rubriques la constituant en était absente (moyens mis à disposition, autonomie, conditions de travail, responsabilités, missions...), mais dans la mesure où la présence d'une « fiche d'activités » nous indiquait déjà un niveau de formalisation qui signe une sortie de la logique de gestion par le flou.
- La politique de recrutement, en tentant de déterminer les sources de recrutement. Nous avons là aussi indiqué la présence d'une politique de recrutement quand la structure avait procédé à la diffusion d'une annonce et n'avait pas seulement utilisé son réseau, et lorsque les critères de recrutement avaient été discutés.
- Pour l'évaluation annuelle des salariés il s'agit plutôt d'un bilan annuel d'activités, puisque les étapes de bilans de compétences, de souhaits professionnels d'évolution, sont quasiment toujours absents des thèmes abordés. De fait, a été considéré entretien d'évaluation, un temps formel, dédié au salarié, pendant lequel une discussion était entamée sur le déroulement de l'année et sur l'abond de l'année suivante. En résumé, quand nous n'étions pas dans des propos (14 structures ayant été vues en entretien nous avons pu vérifier les données indiquées dans le questionnaire) de type « *l'entretien annuel, je n'en n'ai pas besoin, moi les salariés je les vois tous les matins et je fais le point avec eux tous les matins dès que j'arrive en leur demandant comment ça va ?* » (verbatim d'une direction de structure de diffusion). D'ailleurs une seule structure sur les 14 disposait d'un support écrit d'évaluation, et les durées des entretiens allaient de une à trois heures.
- De même nous avons considéré qu'il y avait un plan de formation lorsque la structure faisait l'effort de formaliser les données formation dans un fichier. Nous verrons donc que le taux de plan de formation est très faible, cependant cela ne signifie pas que les

actions de formation soient absentes, bien au contraire, ainsi que nous le verrons dans l'analyse.

- Enfin en terme de gestion des temps l'item A.R.T.T. (aménagement et réduction du temps de travail), est compté favorablement lorsque la structure a pris soin de réfléchir à une organisation du temps de travail usant de toutes les possibilités données par les lois Aubry I et II et reprises dans les conventions collectives Syndeac et Animation, c'est-à-dire lorsque la structure, aussi étonnant que cela puisse paraître, ne tourne pas sur 35 heures hebdomadaire (ce qui a pour effet de déclencher des volants d'heures supplémentaires très difficilement récupérables), mais bien plutôt lorsqu'elle use des modulations diverses et forfaits permis dans le cadre des lois réduction du temps de travail.

Il s'agissait donc bien plus de construire une sorte de « tableau de bord » de l'état de la formalisation des pratiques R.H., en vue de repérer les écueils éventuels à la mise en place d'un G.E.. Cette partie a bien été inspirée de notre revue de littérature dans les P.M.E. faisant bien apparaître la faiblesse des dispositifs R.H., leur caractère informel, et l'importance du critère de proximité. Nous pouvons donc ici vérifier ou non, les similarités des politiques R.H. dans les très petites structures du secteur culturel.

Les résultats sont les suivants :

<i>« outils » RH</i>	<i>Existence</i>	<i>Absence</i>
Organigramme	50%	50%
Définitions de poste	33%	67%
Recrutement	23%	77%
Entretien prof.	38%	62%
Plan formation	8%	92%
ARTT	15%	85%

Les structures musicales actuelles du R.A.M.A. présentent les faiblesses de structuration de la G.R.H. communes aux T.P.E./P.M.E. comme cela a déjà été largement démontré (Mahé de

Boislandelle 93, Marchesnay 91, Candau 81, Julien 80, Louart 2010). Nous pourrions indiquer ici qu'elles relèvent plutôt du niveau 1 défini par Mahé de Boislandelle (93) sur une échelle de 3 concernant les pratiques R.H., à savoir l'administration R.H. comprenant les obligations de paie, de contrats, de relations aux organismes sociaux.....En l'occurrence il s'agirait même plutôt d'une sorte de niveau 1 moins, un « entresol », puisque nous aurons l'occasion de voir que de nombreux problèmes de conformité ne permettent pas de qualifier l'état de ces pratiques réellement de niveau 1.

Des organigrammes peu lisibles....

Ce n'est pas tant la présence ou pas d'organigramme qui nous intéresse ici, (rappelons l'effectif moyen de 5.9 E.T.P. qui ne nécessite pas une formalisation à outrance, mais bien plutôt le maintien d'une G.R.H. « organique » (Bachelard 2003), ce d'autant plus que statistiquement nous retrouvons, dans les 50% qui en possède un, très logiquement, les structures de plus de 6 ou 7 salariés de notre population. En revanche nous pouvons signaler qu'ayant demandé à voir ces organigrammes, nous avons pu constater qu'ils ne « disaient » surtout pas grand-chose de l'organisation du travail. Ils définissent en général les contours de l'organisation du travail, « le qui fait quoi », mais en évitant de préciser la nature des liaisons entre les salariés, à savoir liaisons de types fonctionnelles ou hiérarchiques, avec parfois une difficulté à indiquer clairement la « direction », restant sur des logiques de « pôles », faisant apparaître le bureau en organe de direction.....tant il est vrai aussi que la « double » gouvernance entre une direction salariée et une direction bénévole avec bureau et C.A. rend complexe la lisibilité des processus de décision ET parfois la répartition même des activités au cœur du projet.

Deux interprétations s'ouvrent donc à nous, à savoir la méconnaissance des modes de représentation des organigrammes, mais également la difficulté à expliciter la décision, ce qui nous renvoie aux tabous que nous avons évoqués dans la seconde partie, chapitre 2, à savoir les tabous du pouvoir, tabous d'une organisation par trop formelle, qui perdrait son âme dans une bureaucratisation redoutée, et par là-même énorme difficulté à aborder la question d'une régulation autre que par les normes ou les valeurs (Reynaud 1993), satisfaisante quand peu de coordinations sont nécessaires, très perturbantes quand dans le cas d'un groupement d'employeurs un minimum de socle d'outils formels et de processus de décisions communs doit être convenu.

Du recrutement informel...

Que le recrutement reste largement informel n'est pas étonnant, et deux auteurs au moins nous confortent dans cette réflexion. Faisons tout d'abord référence aux travaux de Hély (2009), qui donc constate également les mêmes pratiques, tout en n'en cautionnant pas les effets, puisqu'il démontre par que le « parcours d'intégration » qui va du bénévolat jusqu'au salariat dans une structure amène des niveaux de rémunération inférieurs à ceux que l'on pourrait obtenir en venant de l'extérieur de la structure, soit en étant issu du marché externe. Ainsi donc l'effet de cooptation, de réseau joue dans le même sens et indique qu'étant identifié par la structure, il y a déjà une forme de rémunération symbolique à être choisi, nous oserons dire « élu » dans tous les sens du terme parfois, religieux et démocratique, religieux parce que la dévotion reconnue contribue très probablement à cette intégration dans le cadre d'une politique R.H. de type missionnaire (standardisation par les valeurs, Pichault 2001, Mintzberg 1982), élu aussi parfois parce que nous avons décelé des procédures de recrutement qui allaient du vote des membres du jury, au vote de l'ensemble des salariés pour élire leur nouveau collègue.....

Une très faible pratique de l'évaluation

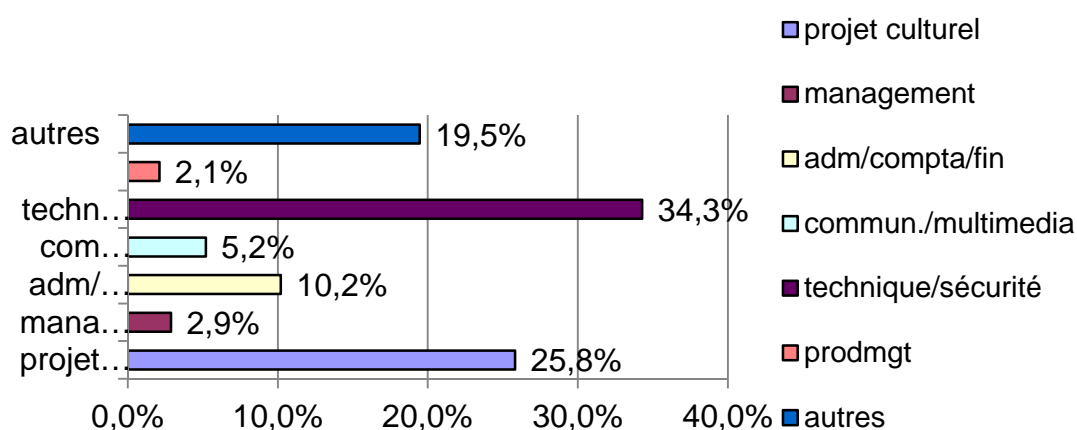
Un retard de conformité semble être pris cependant, par les structures de l'échantillon, notamment dans les pratiques d'évaluation des salariés. En effet, depuis l'A.N.I. (accord national interprofessionnel de 2003), un entretien professionnel doit être mené à minima une fois tous les deux ans. Or ici 38% des structures seulement pratiquent l'évaluation, et nous savons des données qualitatives qu'elles n'incluent pas dans cet entretien les aspects relatifs à la trajectoire professionnelle, la mobilité, les aspirations des salariés, leur projection à moyen terme et par voie de conséquence l'impact sur la politique de formation, qui sont pourtant le cœur des enjeux de l'entretien professionnel

Une politique de formation quasi-inexistante

La plus grande carence en matière de politique R.H. réside dans les plans de formation. Seules 8% des structures formalisent leur plan de formation continue, et relient ce plan aux entretiens annuels. Ce taux peut tout d'abord paraître faible aux vues du nombre de contrats aidés (40% des contrats, comme nous le verrons par la suite), puisque ces structures sont normalement dans la contrainte d'organiser des cursus de formation en contrepartie des allègements obtenus sur ces emplois.....Cependant cela ne signifie pas que la pratique des stages soit

absente, bien au contraire. Cette pratique existe, elle est même très massive puisque le taux le plus bas de salariés concernés par une formation au sein d'une structure est de 17%, pouvant aller jusque 100%.

Les données sont surtout à prendre avec précautions, car les indications figurant sur les questionnaires le sont sur plusieurs exercices parfois, les durées de stage ont été estimées de façon approximative (puisque aucune trace écrite n'existe), nous avons donc dû procéder à des recoupements entre résultats de questionnaires structures et propos des salariés en entretien. Nous livrons à titre d'illustration le tableau récapitulatif que nous avons réalisé, et qui montre bien la fragilité des données, ainsi que la nature des formations suivies.



Nous pouvons constater que ce sont les formation techniques qui sont les plus représentées (34%), répondant ainsi aux contraintes de normes électriques, d'accueil du public...suivies de celles liées à la définition et développement du projet culturel (26%), et enfin des formations autres (19.5%), allant de l'anglais, à la pédagogie, le permis C (caractéristiques des pratiques de plan de formation « catalogue ») et.....des formations pour les professeurs de musique. On peut dire de ces derniers qu'ils sont les parents pauvres, semble-t-il, de ces efforts de formation.

Tableau 78 Récapitulatif des efforts de formation

Analyse des pratiques de formation

Aucun plan de formation n'a été présenté

1 - Données fiables (données structure)

Structure	nbre jours	période années	moyenne annuelle (jours)	nombre salariés en formation	effectif (salariés)	taux salariés formation	type de formation							Forme	
							projet culturel	Mgt	adm. compta/fin	commun. multimedia	technique sécurité	prod mgt	autres		
												jours	contenu		
Troisquatre	30	3 ans	10	4	4	100%	23		2				5	langues	
LMA	114	7	16,3	2	3	67%	100		3			11			certifiante (bac+5) pour 2 salariés
AMAC	10	3	3,3	1	4	25%				10					
Florida	48	3	16	9	12	75%			10	17	21				certifiante en sécurité /électricité
Collectif 24	4	2	2	1	1	100%							4	BC	
Réservoir	57	5	11,4	4	5	80%			3		4		50	DEFA	certifiant niveau 3
Ampli	168	6	28	3	7	43%		15			15				
I.M.R.	88	9	9,7	4	11	36%	11		35				42	musiciens	cycle Agostini
Totaux	519		12,1	28	47	60%	134	15	53	27	178	11	101		
							25,8%	2,9%	10,2%	5,2%	34,3%	2,1%	19,5%		

2 - Données non fiables (déclaratifs entretiens et/ou données structure imprécises ou absentes)

Structure	nombre jours	période 200X-200Y	moyenne annuelle (jours)	nombre salariés en formation	effectif (salariés)	taux salariés formation	type de formation							Forme	
							projet cu	Mana	administrati	commun. multimedia	technique sécurité	prod mgt	autres		
												jours	contenu		
CIAM	14	4	3,5	2	7	29%	1			7			2	cial	
Krakatoa	25	7	3,6	3	9	33%	6		12		3		4	BC	21j=84% pour 1 salarié
Rockscool Barbey	12	1	12	6	16	38%			3 form. Paie 1 "IDDAC"	10			20	permis C	ajouter diverses "petites formations"
MR Power	3	1	3	1	6	17%			3						
AREMA	???			8 à 11?	13	62% à 85%			log.planning 3 sal.	1 for. 1 sal.	son 2 for. lum. 1 for.		3 sal. 9 mois	anglais chant	1 formation certifiante chant CIAM

L'inconvénient principal de ce manque de formalisation est qu'il ne rend pas visible les niveaux de connaissances et de compétences acquises, favorisant par là-même le phénomène de «navigation à vue» en matière d'emplois et d'anticipation des besoins en matière de compétences. Là encore dans le cadre d'un groupement d'employeurs, la lisibilité des savoir-faire acquis par le salarié est plus faible, et rend par là-même l'organisation d'une combinatoire d'emplois plus aléatoire, d'autant plus que les fiches de postes sont également peu présentes. Ce n'est donc ni sur une référence précise à des activités, ni sur la base d'un bilan des compétences acquises que les rapprochements en vue de mutualiser des salariés ne peuvent s'opérer.

Nous pouvons avancer plusieurs arguments quant à la persistance de cette pratique informelle de la formation :

- Une explication structurelle : tout d'abord cela correspond au mode de régulation informelle spécifique d'une politique R.H. de type arbitraire ou valorielle (Pichault 2001), avec une forte culture orale et du management « entre deux portes ».
- Une explication règlementaire ensuite : le mode de financement par recours aux O.P.C.A. induit ce mécanisme de délégation, par ce qui est en quelque sorte une externalisation de la fonction formation au sein de la structure. En effet à ce seuil d'effectif moyen l'obligation est faite de recourir à son O.P.C.A. (pas de possibilités d'organisation en propre de son plan de formation pour un effectif inférieur à 11 E.T.P.), pour la mise en place des formations, ce qui fait que la traçabilité du dispositif de formation est gardée en quelque sorte à l'extérieur de la structure, cette dernière ne prenant pas le temps de doubler l'information en constituant des bases de données « formations » de son côté.
- Une explication idéologique enfin : la troisième piste relève davantage d'une conception revendiquée des rapports sociaux dans l'organisation. La hiérarchie ne s'attribue pas le rôle de facilitateur dans la mise en place du plan de formation. Le salarié est totalement responsabilisé – voir culpabilisé - quant au fait d'émettre un souhait de formation, de trouver lui-même l'organisme et le stage qui lui convienne, d'organiser la logistique. Ce point est révélateur d'une vision de l'individu et de son rapport à l'activité très liée au mouvement de l'éducation populaire, pour lequel il ne

doit pas y avoir substitution au souhait individuel, mais bien responsabilisation, développement de l'autonomie de chacun. Mais ce qui vaut d'un rapport bénévole, non dépendant (juridiquement), vaut-il dans une structure ou le contexte est d'abord celui d'une situation de travail et d'une relation de travail cadrées par un support juridique qu'est le contrat, avec une dépendance en terme de salaire, de hiérarchie et des enjeux de maintien de l'emploi ? L'absence de cadrage formation peut s'analyser par la négation de cette dépendance et de l'existence des rapports de pouvoir formels et informels dans les structures. Le tout se traduisant par un refus assumé de la substitution à l'action individuelle.

Toutefois les conséquences de cette faiblesse du dispositif formation sont l'absence de réflexion sur une stratégie de formation ancrée sur les évolutions à prévoir de la structure et les souhaits des salariés. D'autre part la non hiérarchisation formelle des choix de formation, peut laisser apparaître des formes d'iniquité et/ou d'inefficience par rapport aux priorités organisationnelles et humaines

L'absence de politique de gestion du temps

L'intérêt de la question relative à la mise en place ou pas d'accords temps de travail était surtout de déceler les structures ayant mené ou non une réflexion quant à l'optimisation de l'organisation horaire. En effet, dans le cadre de la mise à disposition d'un salarié par un groupement d'employeurs, c'est bien ce dernier qui est en charge de vérifier le volume global d'activités réalisées par le salarié sur chaque structure. Cependant des échanges avec la responsable administrative du R.A.M.A. déjà en charge, au démarrage de la recherche, d'une expérimentation de poste partagé entre deux techniciens, l'un au son, l'autre à la lumière, entre le Krakatoa de Bordeaux et Rock et Chanson à Talence, nous avait alerté sur les difficultés à la fois à recueillir les données temps pour des raisons de compatibilité de fichiers ou de logiciels parfois, mais aussi parce que ces deux structures ne partageaient visiblement pas la même notion du temps. Un des techniciens rencontrés nous a indiqué : « *pour l'une je dois respecter mes charges horaires au 1/4 d'heure près, pour l'autre structure on vit davantage dans une culture du temps non compté, partagée par les autres salariés d'ailleurs. J'ai l'impression de devoir me transformer entre le matin et l'après-midi* ».

Le fait que seules 15% des structures aient mené une réflexion sur leur organisation horaire nous amène à garder ces deux pistes dans les difficultés qui peuvent se poser dans le cas de la mutualisation, à savoir :

- l'existence ou non de dispositifs techniques de comptage du temps qui soient « échangeables » entre structures
- la coexistence de relations au temps très différentes, entre un temps très compté et une culture du temps plus « relâchée ».

Les relations sociales...la grande absence.....en grande partie justifiée par les effets de seuil

Les syndicats ne sont pas présents dans les structures, en effet **12 sur 14** d'entre elles n'ont pas de délégués syndicaux. Seules deux structures disposent d'un délégué syndical : Krakatoa et Rockschool Barbey.

Quant aux délégués du personnel ils sont au nombre de 3, sur les 5 structures dont l'effectif justifierait leur présence. En effet dans les 14 structures de l'échantillon, 5 ont un effectif supérieur à 6 E.T.P.. Le seuil pour la présence de D.P. est de 6 E.T.P. dans la C.C.N. Animation, de 10 E.T.P. dans la Syndeac (seuil valable en 2007, ce seuil étant à présent également, depuis 2010, de 6 E.T.P.).

Fait plus alarmant, les salariés semblent connaître très peu leur cadre social conventionnel puisque seulement **34%** d'entre eux s'y réfèrent parfois ou plus.

27% ne connaissent même pas l'existence de ce document, 40% le possèdent mais ne l'ont jamais consulté.

Une tentative de classification des niveaux de formalisation des R.H.

Afin de déterminer les niveaux de formalisation R.H. et d'établir un comparatif, un système de scoring a été établi. Garand (93) et Mahé de Boislandelle (90) préconisent 3 critères d'évaluation des politiques R.H. en P.M.E. :

1. diversité des outils,
2. sophistication,
3. généralisation

Dans la mesure où le niveau de sophistication des outils est très faible, et qu'il n'y a pas de variétés entre les structures sur le critère de généralisation (les outils sont-ils appliqués à chaque catégorie de salariés ou non ?), nous n'avons appliqué que le critère de diversité à la comparaison.

Les cotations suivantes ont été appliquées sur les questionnaires structures exploitables sur cette question, à savoir sur 14 structures (/22).

- 1 ou 0 pour outil existant ou non (organigramme, recrutement si la procédure est formalisée, accord entreprise pour le temps de travail)
- 3 ou 0 : les définitions de poste, procédures d'évaluation des salariés, et politiques de formation ont été davantage valorisés, car ce sont les socles de la mise en place d'une politique Ressources Humaines, et ce sont des outils indispensables dans un contexte de mutualisation des postes. A noter qu'une structure bénéficie d'une valorisation supplémentaire d'un point en évaluation des salariés, car elle dispose d'un support de présentation de ce processus pour les salariés.

Tableau 79 : Evaluation des politiques R.H. des structures du R.A.M.A.

Structures	Organigramme /1	Déf. Poste /2	Evaluation /2	Formation 1 à 3	Recrutement /1	accord entreprise /1	Total /10	ETP Nbr sal
Florida	1		2+1	3	1		8	12
Krakatoa	1	2	2	2			7	9
Réservoir	1		2	3			6	5
Rock et Chanson		2		3			5	9
Musicalarue	1	2	2				5	2
LMA		2		3			5	3
Rockschool Barbey	1		2	2		1	5	16
Troisquatre				3			3	4
Ampli				2			2	8
IMR	1			2			3	3
CIAM				1			1	7
AMAC				1			1	4
Café Music				1			1	1
Collectif 24				1			1	1
Vicious Circle				1			1	5

De 1 à 3 : politique R.H. administrative

Nous décelons ici très clairement deux groupes, à savoir les structures ayant obtenu de 1 à 3, dont nous dirons qu'elles correspondent au niveau 1 défini par Boislandelle (1993), c'est-à-dire le niveau administratif R.H., en précisant que souvent le score 1 laisse également entrevoir de nombreux problèmes de conformité, soit juridique (rédaction des contrats, respect de ces contrats par exemple usage abusif du C.D.I.I.), soit opérationnelles, telles les obligations de formations ou d'entretiens professionnels non remplies.....

De 5 à 8 : politique R.H. opérationnelle

Pour les structures ayant obtenu des scores supérieurs à 5 nous pourrions les positionner au niveau 2 (Boislandelle 1993) à savoir des politiques R.H. opérationnelles, en place ou en cours de mise en place.

Les conclusions à retenir de ces éléments sont tout d'abord :

1. Que nous observons des différences notables de niveaux de formalisation et de diversité des outils R.H. en présence, ce que nous positionnons dans les écarts de régulations entre structures,
 - certaines restent à des niveaux très « informels » ou « organique » des pratiques R.H., qui peut correspondre aux plus petits effectifs, et/ou à des carences marquées en compétences R.H.,
 - d'autres sont déjà en chemin pour formaliser davantage leurs pratiques, et ne pas réguler en interne que par les normes informelles et les valeurs.

Il nous faudra donc déterminer si ces écarts entrent en jeu réellement dans la mise en place d'un groupement d'employeurs, mais c'est bien une hypothèse de travail que nous avançons.

Tableau 80 : proposition de modèle de typologie des formalisations des politiques R.H.

		Formalisation R.H. présente dans la structure	
		-	+
Demande de formalisation R.H. par les salariés	-	Modèle R.I.V. (régulation informelle voulue) Régulation sociale par les normes informelles ou les valeurs Modèle organique	Modèle R.F.S. (régulation formelle subie, rejetée) Conflit de régulation Régulation sociale formelle non voulue RH= « usine à gaz »
	+	Modèle R.I.S. Régulation informelle « subie » Conflit de régulation Les salariés sont en attente d'une clarification des rôles, de politiques R.H. en soutien à leurs activités	Modèle R.F.V. (régulation formelle voulue) Modèle professionnel Présence d'une politique R.H.= juste régulation

Nous proposons donc ce tableau récapitulatif des configurations dans lesquelles peuvent se trouver les structures, compte-tenu des attentes de régulation des salariés, de façon à vérifier, dans notre seconde étude de cas, l'impact de ces configurations sur la mise en place du G.E.. En effet nous avons évoqué le rôle du G.E. comme tiers médiateur de la règle, comme levier d'introduction ou de professionnalisation des pratiques R.H., puisque sa mise en place nécessite la formalisation de modes de coordination, et donc la mise à plat et l'accord autour de pratiques telles que le planning, la fixation du salaire...

Le G.E. produit donc des effets structurants sur l'ensemble de la politique salariale, de la fonction R.H., la politique de formation, la définition et le partage des activités entre structures donc la définition des cadres d'emploi.....

2. Ensuite nous soulignons de par ces résultats que l'effet de taille ne semble pas totalement corrélé à la mise en place des pratiques R.H, ce qui peut sembler contradictoire avec les résultats obtenus par Valéau P. (2013)³³ auprès de 40 associations employeurs. Ainsi nous trouvons une structure de 5 salariés avec un score de 1 (Vicious Circle), une autre de 8 salariés avec 2 au scoring (Ampli), et à l'inverse deux structures de 2 et 3 salariés avec un score de 5 (Musicalarue et L.M.A.). Compte-tenu de l'effectif moyen de 5.9 ETP dans notre population, si on considère une « grande structure » comme ayant au moins 6 salariés alors effectivement 4/6 de ces structures présentent tout de même une structuration avancée de leur politique R.H.. Ceci renforce notre interprétation de la présence d'une régulation informelle souhaitée par l'ensemble des acteurs comme forme substituable à une politique R.H. (modèle R.I.V.), mais présence qui cependant ne faciliterait pas la mise en place d'un G.E.

Ainsi l'hypothèse concernant la régulation est que la présence d'une régulation de type R.F.V. serait une des conditions à la mise en place d'un G.E.

3-2 Données professionnelles des salariés du réseau R.A.M.A. et souhaits de mobilité

Après avoir étudié la situation des structures en terme de politiques de ressources humaines, en tentant de dégager ce qui pouvait faire obstacle ou faciliter la mise en place d'un groupement d'employeurs, nous allons à présent faire le point du côté des données biographiques et professionnelles des salariés, pour ensuite examiner leurs souhaits de mobilité et comprendre en quoi là aussi nous pouvons repérer ou pas une ou des difficultés soit de type technico-économique, soit de nature socio-politique, au lancement d'un éventuel G.E.

³³ Valéau P. (2013), op. cit.. Il est à noter cependant que l'étude quantitative menée par Valéau porte sur 140 structures allant de 1 à 450 salariés, avec une moyenne de 17.4 salariés par structure. Ce sont donc des structures beaucoup plus importantes en taille en moyenne que celles de notre étude de cas R.A.M.A, auprès desquelles Valéau vérifie que l'émergence de la fonction R.H. est bien liée à l'effet d'effectif, et qu'un glissement de logique se réalise, des valeurs militantes à celles de la professionnalisation, en corrolaire avec la personne qui est en charge de la fonction R.H.. La logique militante reste valable quand un président bénévole est en charge des R.H, pour évoluer vers une logique managériale avec un directeur salarié, puis la professionnalisation de cette fonction R.H. avec l'arrivée d'un D.R.H. au sein de l'association.

3-2-1 Données biographiques des salariés du R.A.M.A.

Le salarié type du R.A.M.A. est plutôt un homme entre 30 à 45 ans, présent depuis moins de 7 ans dans sa structure.

En effet la population compte 61% d'hommes, avec une pyramide des âges qui serait en forme de poire écrasée, puisque 50.7% des salariés ont entre 30 et 45 ans, 36.7% ont moins de 30 ans, et ils ne sont que 12.6% à dépasser les 45 ans. Cette forte proportion des 30/45 ans (1/2 salariés) rend aigüe la problématique de fidélisation dans la structure, puisque ces personnes ont acquis une expérience et un savoir-faire qu'ils devraient pouvoir faire valoir sur le marché, et donc pose la question des évolutions qu'une structure peut proposer aux salariés, en terme de postes, de responsabilités, ainsi que celle de l'évolution de leurs conditions de travail, et particulièrement de leurs conditions salariales, dont nous vérifierons statistiquement qu'elles sont de faible niveau.

Nous pouvons nous étonner du faible volume des +45 ans, ce dans la mesure où les musiques actuelles se sont développées depuis la fin des années 80, avec la génération des « bâtisseurs militants », lesquels, s'ils sont restés au sein des structures, devraient figurer dans les +45 ans ? Que sont-ils devenus ? Pourquoi 1/8 des salariés seulement se trouvent dans cette tranche d'âge ? Il est vrai que si les premiers lieux ont vu le jour il y a une trentaine d'années, ils s'étaient alors constitués autour d'un noyau dur peu important de bénévoles et de salariés. Démographiquement donc ils sont moins nombreux et « pèsent » donc moins statistiquement.

Une autre donnée vient cependant conforter cette interrogation quant à une éventuelle « durée » dans le secteur, il s'agit de l'ancienneté dans la structure. L'ancienneté moyenne est de 5 ans, mais 38% des salariés sont là depuis moins de 3 ans, et 68% en effectif cumulé est présent dans la structure depuis moins de 7 ans, seulement 8% d'entre eux étant présent depuis plus de 10 ans.

Tableau 81: Ancienneté dans la structure- réseau R.A.M.A.

Ancienneté	taux
-3 ans	38%
-7 ans	68%
+10 ans	8%

Nous pouvons donc avancer le constat d'une rupture de carrière autour d'une ancienneté de 7 années au sein de la structure.

3-2-2 Données professionnelles des salariés du R.A.M.A.

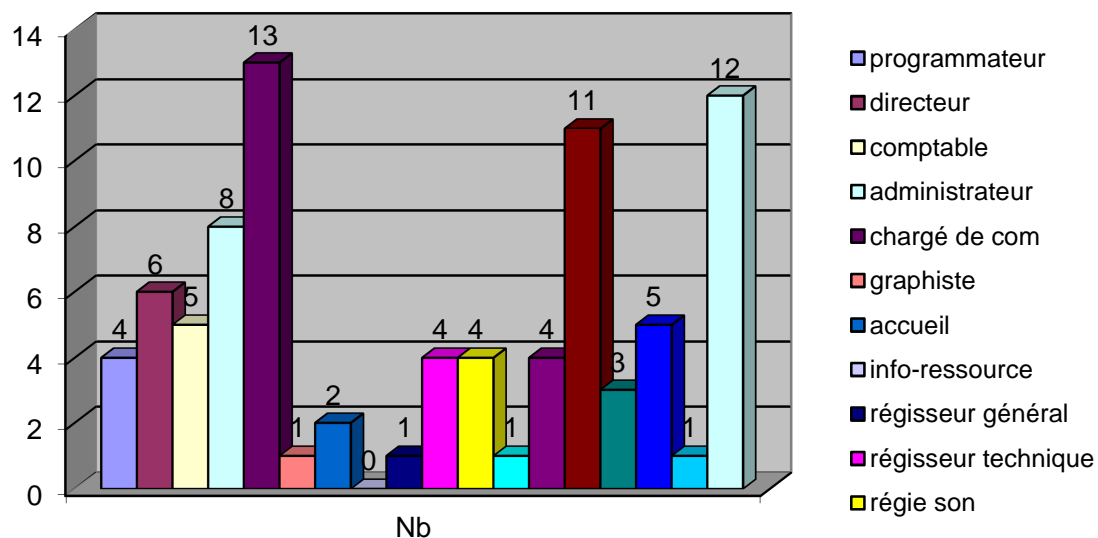
L'emploi au sein du réseau

Nous avons dû réaliser une opération de traduction dans l'analyse des questionnaires, entre les intitulés de postes qui ont été indiqués, et les emplois dans lesquels nous les avons catégorisés. En effet les dénominations de postes étaient très variées d'une part, et d'autre part, pour une même dénomination nous pouvions trouver des réalités de fonctions³⁴ très différentes. Ainsi nous pouvons illustrer le premier cas de figure avec un emploi technique tel que régisseur son, que nous pouvions trouver sous les termes de « régisseur », « régisseur technique », « régisseur son », « assistant régisseur »....Nous avons donc recoupé les réponses aux questionnaires avec les entretiens réalisés, pour pouvoir les reclasser dans une catégorie plus homogène. De même pour l'exemple inverse, à savoir quand un seul intitulé tel que « médiateur », renvoie à des réalités de fonctions très diverses, comme un chargé de communication, un chargé des relations avec les publics....

Voici les intitulés d «emplois » que nous avons utilisés, et leur proportion au sein de la population.

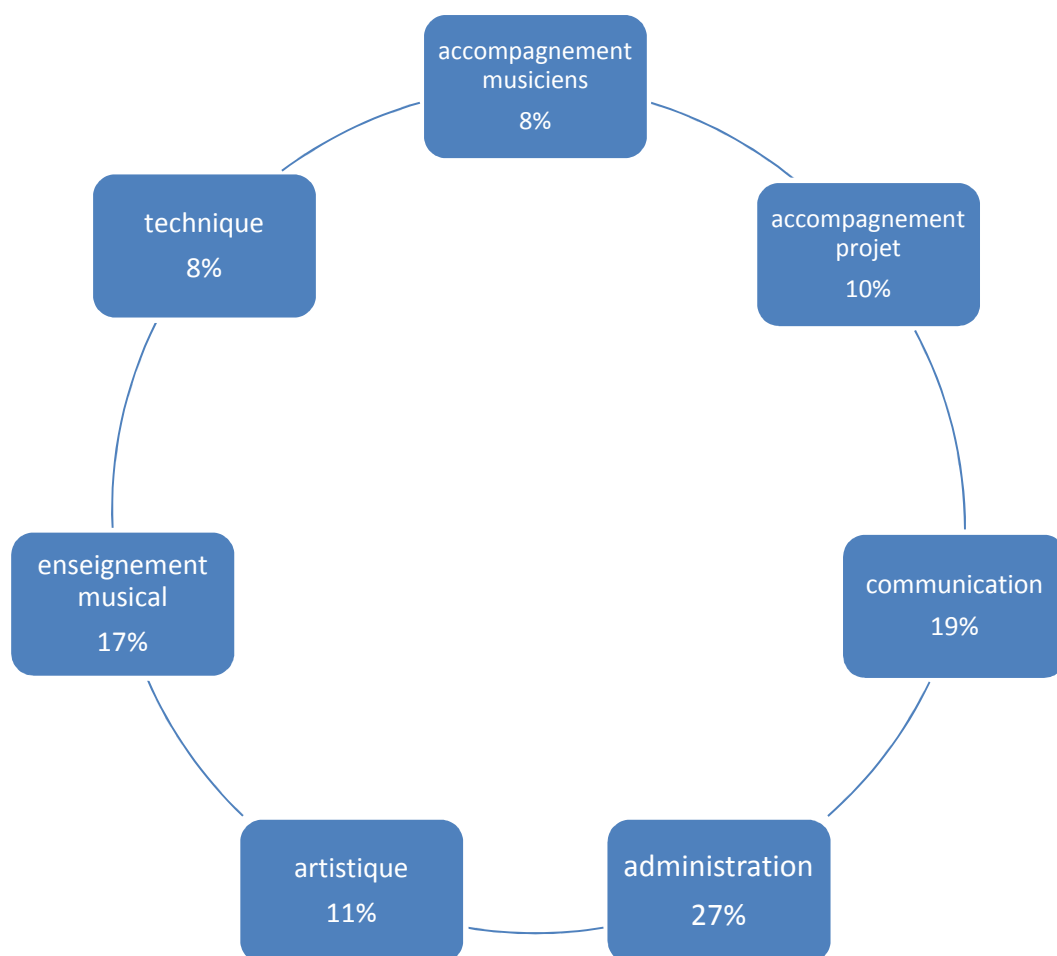
³⁴ Peretti J.M. (1994), *Ressources Humaines*, édition Vuibert, p 143 : « La fonction est une donnée organisationnelle, (...) elle se définit comme un ensemble de tâches connexes »

Figure 49 : Les emplois présents au sein du R.A.M.A.



Nous les avons ensuite, pour plus de lisibilité, regroupés au sein de familles professionnelles qui sont les suivantes et que nous avons représentées sous forme cartographiques, en indiquant leurs poids dans la population, afin d’imaginer les « passerelles » entre familles :

Figure 50 : Les familles professionnelles au sein du R.A.M.A.



Deux constats s'imposent :

- la famille « administrative » représente un léger tiers du poids des familles.
- en revanche la famille « accompagnement de projets », qui représente pourtant une des plus fortes parts des activités (43% des structures déclarent réaliser cette activité), ne pèse qu'à peine 10% de ces familles. Il semblerait donc qu'il n'y ait pas forcément cohérence dans l'allocation des emplois entre les volontés affirmées de développement du côté des professeurs de musique et autres projets (éducatifs, associatifs, animation réseau...) et la dotation en emplois. Ces résultats tendent à rejoindre les constats posés par le ministère de la Culture et de la Communication quant aux tensions

relatives à l'emploi de médiateur culturel, emploi précaire, bien que devant normalement se situer au cœur des projets³⁵.

Nous gardons donc cette cartographie en mémoire, afin de repérer si une famille plus qu'une autre fait l'objet de besoins d'emplois au travers d'un dispositif de G.E., ou si au contraire certaines familles semblent être totalement incompatibles avec des modalités de mutualisation entre structures.

Quant au statut de ces emplois les « heureux constats », compte-tenu des données nationales que nous avons pu recenser dans notre première partie, à savoir une forte prédominance du C.D.D. avec 45% de C.D.D. en 2009 dans le spectacle vivant, c'est donc que :

- l'emploi dans le réseau R.A.M.A. est constitué à 68% de C.D.I. (et à 28% de C.D.D., à 4% d'intermittence), soit une proportion plus favorable d'emplois stabilisés
- la moyenne de quotité de travail y est de 0.91 E.T.P. (pour un volume annuel moyen dans le secteur culturel de 500 heures, soit 0.3 E.T.P.), avec au R.A.M.A. 2/3 des salariés à temps plein, encore 22% entre 0.5 E.T.P. et 0.9 E.T.P., ces quotités correspondant aux emplois aidés de type C.A.E. ou Contrat d'Avenir.

On peut y voir deux explications :

- la première explication est de nature militante et fait l'hypothèse d'une recherche de stabilisation de l'emploi dans les structures, en cohérence avec les principes de finalité sociale et de rationalité en valeur que nous avons énoncés seconde partie, chapitre II
- la seconde est plus pragmatique est obligé à relativiser le constat de « sécurisation » des emplois, puisqu'il nous faut ajouter que sur l'ensemble des contrats du réseau 40% sont en emplois aidés, ce qui n'est pas une garantie de pérennisation des financements des emplois, même s'ils sont en C.D.I.

Nous pouvons enfin préciser que ces emplois sont rémunérés en moyenne à 1 460€ brut mensuel, sachant que nous avons une moyenne de quotité de travail qui est de 0.91 E.T.P..

La faiblesse relative de ce niveau de rémunération est due :

³⁵ Aubouin N., Kletz F., Lenay O. (2010), « Médiation culturelle : l'enjeu de la gestion des ressources humaines », ministère de la Culture et de la Communication, D.E.P.S., Culture Etudes 2010/1 (n°1), 12 pages

- d'une part, au fait que tous les salariés n'obtiennent pas le temps plein, du fait des emplois aidés qui sont de 20 ou 24 heures par semaine. Il s'agit donc bien d'un temps partiel subi, du fait de la réglementation de ces emplois, qui n'imposent pas l'activité pleine (elles ne l'interdisent évidemment pas non plus !).
- d'autre par la distribution des rémunérations ne semblent pas tenir compte de la qualification des personnes, ce qui est plus inquiétant, en matière de respect des minima des conventions collectives. Si en effet 56% des salariés ayant un niveau bac ou inférieur gagnent moins de 1 600€ brut par mois, ils sont également 57% des salariés bac+2/3 à ne gagner que de 1 300 à 1 600€ brut mensuel, ce qui s'expliquent beaucoup moins en terme de reconnaissance de la qualification initiale en respect des C.C.N.
- C'est toutefois parmi ces bac+2/3 que nous trouvons la plus forte proportion des salaires supérieurs à 2 200€, puisque ce sont 19% d'entre eux qui atteignent cette rémunération mensuelle. L'explication tient au fait que les « bâtisseurs militants » à l'origine de nombre de structures sont majoritairement issus des filières de l'animation socio-culturelle, avec une qualification il y a 30 ans de niveau bac+2/3. Or ce sont ces porteurs de projets que nous retrouvons aujourd'hui logiquement à la tête des structures, bénéficiant donc des plus forts niveaux de rémunération avec ce seuil de qualification.
- En revanche ce sont les bac+4/5 qui pâtissent de faibles niveaux de rémunération, en proportion de leur qualification. Si l'on calcule leur niveau de salaire en E.T.P., 63.6% d'entre eux sont dans la tranche entre 1 300 à 1 600€ brut mensuel. Une qualification élevée garantirait donc un parcours de salaire plus intéressant, à tout le moins la prise en compte de la qualification dans le niveau de taux horaire. Ce constat positif est à relativiser fortement, car dans les faits les rémunérations des bac+4/5 n'atteignent pas ces niveaux. Les salariés bac+4/5, dans les dernières recrues des structures, sont aussi les plus nombreux à être sur les dispositifs contrats aidés, (moyenne de 0.85 E.T.P.). En réel donc, les salariés les plus qualifiés sont également ceux qui bénéficient de faibles rémunérations avec une *moyenne effective de 1 362 euros bruts mensuels pour bac +5*. En revanche quand ils évoluent en ancienneté, leur salaire évolue correctement, une fois à

temps plein, puisqu'ils sont la catégorie la plus représentée dans la tranche de salaire 1 900-2 200 euros (13.6% de cette catégorie de salariés).

Les tableaux ci-dessous reprennent ces données salariales :

Tableau 82 : niveaux de rémunération brute mensuelle, en réel et en E.T.P.

DIPLOME	niveau de rémunération brute	Salaire E.T.P.
Aucun	938,50	1296,50
CEP BEPC	1346,67	1459,67
CAP BEP	1335,00	1591,83
Bac	1268,14	1649,86
Bac+2	1510,12	1880,67
Bac +3	1872,29	1889,29
Bac+4	1661,70	1712,64
Bac +5	1361,82	1637,73
TOTAL	1459,72	1708,84

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses.

Tableau 83 : Répartition des quotités de travail par qualification

DIPLOME	Quotité
Aucun	0,80
CEP BEPC	1,00
CAP BEP	0,88
Bac	0,89
Bac+2 BTS	0,92
Bac +3	0,99
Bac+4	0,95
Bac +5	0,85
TOTAL	0,91

Tableau 84 : Niveaux de rémunération par qualification

Niveau rémunération ETP/DIPLOME	< = bac	Bac+2 , bac+3	Bac+4 et plus	TOTAL
moins de 1300	20,0%	14,3%	13,6%	16,2%
1300 à 1600	36,0%	38,1%	31,8%	35,3%
1600 à 1900	20,0%	19,0%	31,8%	23,5%
1900 à 2200	24,0%	9,5%	13,6%	16,2%
2200 et plus	0,0%	19,0%	9,1%	8,8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Cette question salariale amène les constats suivants au regard de notre problématique sur la constitution d'un G.E.

- Tout d'abord 12 des 14 structures répondantes utilisent la C.C.N. Animation. Elle est donc très majoritaire, mais cela pose tout de même la question technique du choix de la C.C.N., si l'on doit mailler un emploi avec une structure utilisant la C.C.N. dite Syndeac en 2007 (aujourd'hui dénommée C.C.N.E.A.C.). Le G.E. choisit

normalement la convention majoritaire parmi ses adhérents, et elle doit ensuite s'appliquer à tous, ce qui impose des modifications de politique salariale aux autres structures, y compris pour les emplois ne relevant pas du G.E., par principe d'équité salariale.

- Ensuite les raisons qui amènent les structures à choisir la C.C.N. Animation sont certes une adhésion aux objets, valeurs, et au militantisme portés par cette convention, officiellement en tous les cas. Lors des entretiens cependant, il nous a souvent été confié que le choix était également largement contraint par le niveau de masse salariale possible, la C.C.N. Animation étant moins rémunératrice que la Syndeac. Ce qui a pour incidence que nombre de structures auraient techniquement des difficultés financière à se positionner sur un G.E. qui choisirait par exemple la C.C.N. Syndeac.
- Enfin le G.E. amenant un élément de régulation, notamment et évidemment quant à la question salariale, et nombre de structures avouant également ne pas être au seuil conventionnel requis par la convention en matière de salaire, la question reste entière de savoir si ces structures seraient en capacité financière de se mettre en conformité, dans le cadre d'un G.E., avec les niveaux de salaires requis.

Ainsi nous avons pu observer dans cette première section les éléments suivants ayant une influence sur la mise en place d'un G.E.

- Des freins technico-économiques tels que
 - les niveaux et la conformité des salaires,
 - mais aussi les difficultés à proposer des postes « homogènes » et non pas seulement polyvalents,
 - à identifier précisément des besoins en familles professionnelles
 - à lutter contre une hypothèse de rupture de carrière autour d'un cap de 7 années d'expérience
- Des freins socio-politiques en termes de niveaux de régulation R.H. divers au sein des structures

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 style="text-align: center;">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 style="text-align: center;">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

Nous allons à présent dans la section suivante étudier plus en avant l'adéquation ou non entre les souhaits des salariés concernant une éventuelle mobilité, et les besoins identifiés des structures en matière d'emploi.

3--3 De la possibilité de réaliser ou non une combinatoire d'emplois en vue d'un G.E.

Ce qui a été analysé dans le protocole de recherche concernant cette première étude de cas est issu des données quantitatives du questionnaire. Il s'agissait, dans un premier temps, de vérifier la faisabilité technique de mise en place du G.E., en cherchant à savoir si les salariés étaient favorables à une mobilité, qui a été mesurée dans ses différentes dimensions, à savoir mobilité professionnelle en termes de poste et de changement de lieu, mobilité sectorielle, et mobilité géographique. Nous avançons en effet l'idée que le G.E. se heurterait rapidement à une absence de volonté des salariés de quitter le secteur culturel, voire de façon plus restreinte les musiques actuelles. Ce sont donc ces éléments qui ont été appréhendés par des mesures quantitatives, et qui, aux vues des résultats obtenus ont justifié de pousser l'investigation dans

une seconde étude de cas, afin de comprendre, si possible, l'origine de ces positionnements face à la mobilité, notamment sectorielle.

En aucun cas donc nous ne sommes en mesure dans cette première phase exploratoire de répondre à la question concernant l'attitude des salariés face à un G.E.. Cette piste n'a été suivie que dans le second terrain, dans le cadre de notre démarche abductive, suite aux résultats obtenus avec le R.A.M.A..

Nous pouvons donc récapituler pour plus de lisibilité les questions auxquelles ce cas permet de répondre.

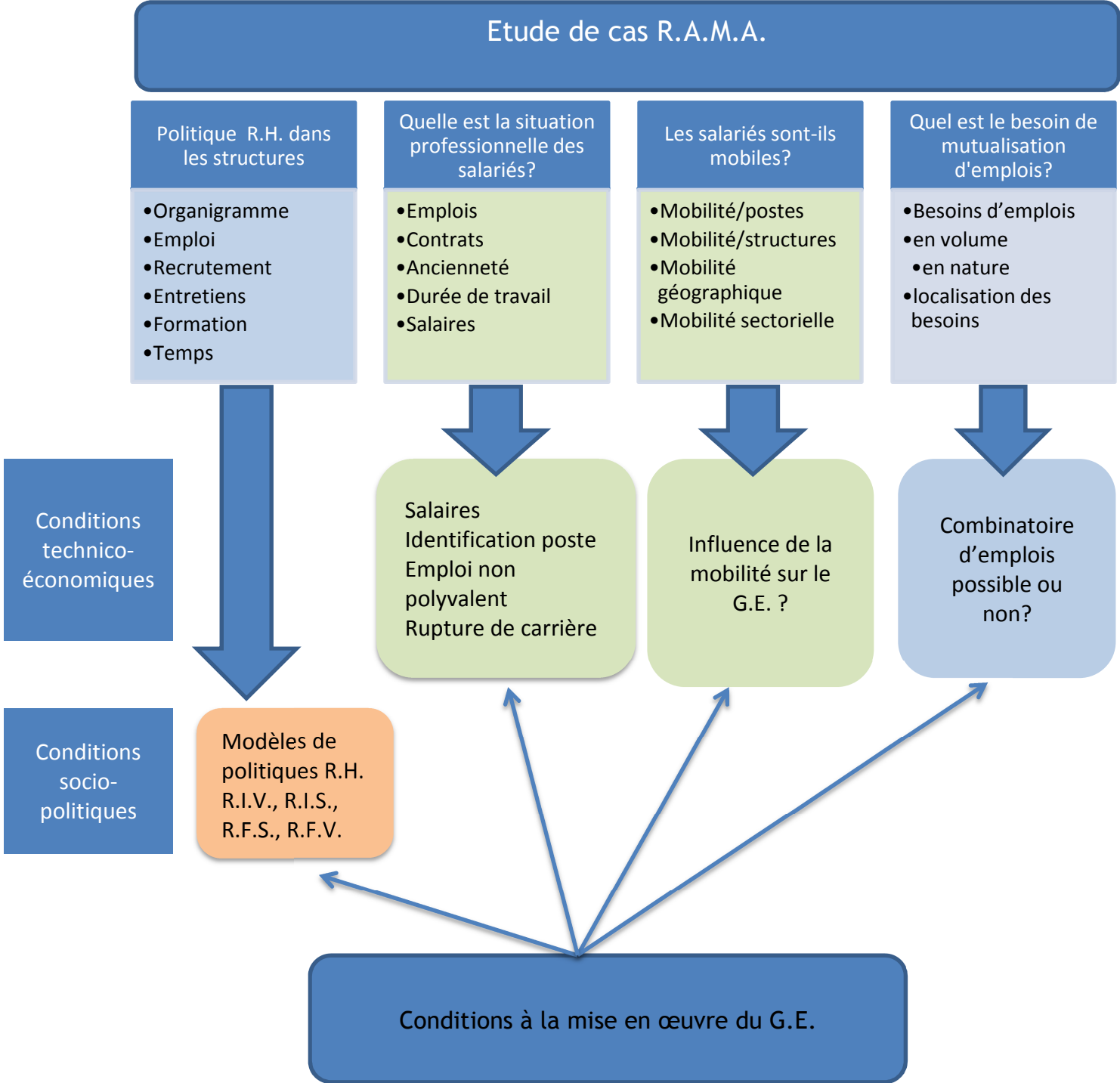
- Dans l'encadré « bleu » nous retrouvons la recherche de mesure de combinatoire d'emplois, laquelle est bien issue du repérage que nous avons pu faire de part notre revue de littérature sur les G.E.. Il nous reste donc, à ce stade, à déterminer ou non la faisabilité du G.E. en termes de combinatoire d'emplois.
- Dans les encadrés « vert », nous trouvons des données issues de notre questionnaire, sur la base des questions qu'il nous semblait indispensable de poser pour comprendre le contexte en matière de politique R.H., de données professionnelles des salariés, ainsi que leurs souhaits ou non de mobilité professionnelle, géographique ou sectorielle. A ce stade nous avons pu établir :
 - l'importance des écarts de politiques R.H., à savoir la variété des outillages R.H. en présence, ne facilitant pas l'harmonisation administrative de la situation d'un salarié entre deux structures, mais surtout des différences notables en matière donc de règles en présence, formelles ou non, contraignantes ou non, voulues ou non, ce qui nous a amené à établir la proposition d'une typologie de type R.I.V, R.I.S., R.F.V., R.F.S. , en croisant les dimensions suivantes :
 - Règles formelles (R.F.) et informelles (R.I.)
 - Voulues (V) ou subies (S)

et que nous posons comme éléments à vérifier dans le cadre des données *socio-politiques* influant ou non sur la mise en place d'un G.E.. Nous avons fait apparaître ce résultat en « orange », car il nous éclaire sur une dimension à prendre en compte dans l'analyse des conditions socio-politiques qui feront l'objet de notre seconde étude de cas.

- l'influence des données professionnelles sur la façon dont les salariés se représentent leur travail, leur mode de fonctionnement dans une organisation, et donc le fait qu'il leur semble imaginable ou pas de mutualiser ce travail avec une autre structure. Ces données professionnelles (en vert) sont :
 - des niveaux de salaire faibles, car liés notamment aux temps partiels,
 - des difficultés d'identification des postes par les salariés,
 - l'incompatibilité à mailler des postes polyvalents dans le cadre d'un G.E.,
 - et enfin un constat de rupture de carrière avec des trajectoires professionnelles chaotiques.

Il nous reste encore à déterminer la possibilité ou non de mobiliser des salariés sur des logiques de mobilité, nécessaires dans le cadre de la mise en place d'un G.E..

Figure 52 : Les variables étudiées dans le cadre de l'étude de cas R.A.M.A.



3-3-1 Les souhaits de mobilité des salariés.

La propension à la mobilité des salariés du réseau R.A.M.A. a été étudiée au travers de quatre dimensions, à savoir la mobilité géographique, la mobilité sur un autre poste, la mobilité sur une autre structure, et enfin la mobilité sectorielle. Cette section présente les résultats obtenus, et a donc pour objectif de nous aider à déterminer quelles difficultés peuvent se poser dans la mise en place d'un G.E..

La mobilité géographique : des salariés peu enclins à se déplacer

Les questions posées aux salariés concernant la mobilité géographique étaient les suivantes :

- Envisagez-vous une mobilité géographique ? Si oui, dans quel périmètre ?
- Quels sont pour vous les obstacles à une mobilité professionnelle ?

Les réponses obtenues ne laissent pas augurer d'une mobilité aisée dans le cadre d'une situation professionnelle avec 2 ou 3 structures, comme cela le serait dans le cadre d'un emploi en G.E.. En effet :

- 53% des salariés ne sont pas prêts à avoir une mobilité géographique,
- contre un peu moins d'un tiers qui accepteraient une mobilité (32%)
- et 15% qui répondent « peut-être ».

Les principaux obstacles cités sont dans l'ordre :

- La situation familiale : 47%
- La rémunération : 20% au sens où elle est suffisamment faible pour rendre difficile l'organisation et le financement de toute mobilité (et non parce qu'elle serait trop attractive, bien au contraire...)
- La qualité de vie : 14% ce qui laisse entrevoir qu'1/7 des salariés sont attachés à leur territoire et à leurs conditions de vie.

Lorsqu'ils sont interrogés sur la distance acceptée :

- 7% répondent « proche », 21% répondent le département, à savoir entre 20 à 30 km pour 17% des répondants,
- 17% indiquent une mobilité régionale,
- 17% une mobilité nationale

- Et38% indiquent une mobilité internationale ! « *quitte à changer autant tenter une nouvelle aventure avec la famille et changer toutes les cartes* »

Le « volant » possible donc de salariés acceptant une mobilité qui entrerait dans le cadre d'un G.E. peut donc être estimé à 34% en additionnant les 17% acceptant une distance de 20 à 30 km, soit sur un même bassin d'emplois, et ceux qui sont mobiles régionalement (17% également), ce qui représente donc 1/3 de notre population, les mobilités nationales ...et à fortiori internationales ne rentrant plus dans le périmètre d'un G.E..

Nous avons cherché à vérifier des corrélations ou non entre distance et les variables « diplôme », « âge » et « situation de famille ».

Il en ressort que :

- Le niveau de diplôme est fortement corrélé puisque 59% des bac+2/3 sont prêts à envisager une mobilité, contre 70% des niveaux bac et moins qui la refusent totalement.
- En revanche l'âge et la situation de famille (vie maritale versus célibataire ou divorcé) sont, de façon assez surprenante, non discriminants.

Lors des entretiens il nous a souvent été indiqué que la faiblesse des rémunérations bloquait le fait de pouvoir envisager sereinement une mobilité. C'est également ce qui explique la très faible distance travail/domicile que nous avons pu mesurer, du fait de la difficulté à financer des trajets quotidiens trop éloignés.

Ainsi 40% des répondants habitent à moins de 5 km du lieu de travail, et 87% à moins de 20km !

La mobilité poste pour plus d'un tiers des répondants

Après avoir observé la faible propension à une mobilité géographique, nous allons à présent voir ce qu'il en est pour le souhait d'un éventuel changement de poste.

La question posée aux salariés était la suivante : « Avez-vous des souhaits d'évolution vers d'autres postes ? Si oui lesquels ? »

Changement de poste ?	non :	52%
	oui :	38%
	peut-être :	1.4%
	NR :	8.5%

Globalement la réponse là encore est non, avec 52% de refus de changement de poste, oui pour 38% de souhaits exprimés, et 1.4% de peut-être. A noter la forte proportion de non-réponses, à savoir 8.5% qui nous semble significative de la difficulté qu'ont les salariés à la fois à apprécier les compétences acquises, et à définir un projet professionnel. Ceci peut d'ailleurs être relié aux faiblesses des politiques de formation et d'évaluation que nous avons évoquées.

Pour plus du tiers des effectifs (38%) qui souhaitent donc changer de postes³⁶ l'origine des postes est la suivante:

	%tage sur /19 items		
<u>Technique/Production</u>			
Régie Générale	21,1	}	52.7%
Directeur technique	10,5		
Chargé production	10,5		
Régie tournée	5,3		
Chef projet/logistique	5,3		
<u>Professeurs de musique</u>			
Coordinateur pédagogique	10,5	}	26.4 %
Musicien scolaire	5,3		
Coach artistes	5,3		
Formation musique et RH	5,3		
<u>Communication</u>			
Chargé communication	5,3		
<u>Administratif</u>			
Directeur	5,3	}	15.8%
Administrateur	10,5		

La famille technique l'emporte largement avec 53% des vœux de changement de poste exprimés, signifiant que ce sont les salariés en qualification technique ou connexe qui sont les plus tentés par des mobilités. En effet les souhaits de mobilité constituent très majoritairement

³⁶ La question est bien ici relative au fait d'envisager une mobilité hiérarchique ou fonctionnelle, mais non au fait d'occuper le même poste au sein d'une autre structure, ce qui sera mesuré de fait dans la « mobilité structures ».

un renforcement ou une meilleure valorisation des compétences déjà acquises. Par ailleurs il s'agit également d'une famille professionnelle où les salariés techniciens, même s'ils sont salariés dits permanents, travaillent au quotidien avec des intermittents techniques, ou ont déjà eux-mêmes vécu le statut d'intermittence. Ils ont donc une appréhension différente de la mobilité, notamment géographique, mais également de postes.

Les professeurs de musique sont ensuite potentiellement les plus mobiles avec plus d'1/4 des souhaits de changements de postes. Ils ont déjà une situation de multi-employeurs, et sont donc dans une fidélisation moins forte à chacune des structures.

Il semblerait donc que la famille professionnelle technique, ainsi que celle des intervenants musiciens soient plus propices à la mise en place de logique multi-employeurs, et donc peut-être de G.E.. Cette affirmation reste à confirmer car en effet nous avons pu échanger avec des musiciens qui nous vantaient justement les mérites du multisalariat comme étant le garant d'une liberté plus forte vis-à-vis de ses employeurs. Il n'est donc pas certain dans ce cadre, même s'il offre en contrepartie la sécurisation de l'emploi, que le G.E. ne soit pas vécu comme une entrave à cette liberté. Les mêmes réflexions ont pu être entendues de la famille technique, notamment parce qu'il est très difficile de convaincre un intermittent technique qui fonctionne bien dans son statut d'aller vers une sécurisation. Cela se ferait en effet au détriment de sa rémunération, dans des écarts parfois considérables, du triple au simple pour une durée de travail plus importante dans le cas que nous avons pu observer d'un salarié dit « permittent », c'est-à-dire qui est intermittent essentiellement sur une seule structure, et qui se retrouve donc, de fait, à être le référent technique de la salle, et à en gérer les équipements. Dans le cas envisagé l'équipe permanente s'était même opposé à ce qu'une stabilisation du contrat d'un intermittent technique soit faite par une embauche en C.D.I., sur la base des arguments suivants :

« le son de X il est super connu, c'est ce qui fait le son de la salle, le public vient pour ça, s'il est obligé de ne travailler que pour nous il va partir, il est hors de question qu'on touche à X et à son statut, sinon tout le personnel fera grève »... où l'on retrouve les logiques « artistiques » et de « renom » entrant en tension avec des logiques « industrielles » qui voudraient, à la fois par sécurité pour le salarié, et par souci de rationalisation financière, que la solution soit un C.D.I. ou un usage de G.E. pour être dans la juste proportion d'heures nécessaires, ou le juste usage de compétences que par ailleurs la structure ne pourraient utiliser à temps plein.

Bien qu’habituee à côtoyer les logiques de mobilité, la logique « artistique » de la famille technique peut donc entrer largement en tension avec le changement d’état de grandeur vers une cité industrielle que suppose le passage en G.E..

Nous pouvons tenter de résumer cette difficile compatibilité famille technique/G.E., que nous retrouvons logiquement avec les musiciens intervenants en pédagogie, par le propos suivant :

Non, la mobilité ne me fait pas peur...mais..... je suis un artiste.....bien payé.....et libre

En revanche les familles « administrative » et « communication », ne déclarent pas vouloir changer de postes, or ces familles sont au cœur de la question du partage de l’emploi pour les salariés permanents. Ce résultat nous incite donc à chercher plus en avant les freins à une mobilité postes pour ces salariés qui, pourtant, ne se trouvent pas uniquement sur des temps plein, notamment pour la communication qui est souvent représentée par de jeunes diplômés sur des supports emplois aidés, subissant donc un temps partiel de 20 ou 24 heures par semaine. Si, pour la famille administrative, nous pouvons évoquer les difficultés du marché du travail, notamment pour les mobilités de postes de directeur et administrateur, car les offres sont peu nombreuses, le marché du travail est cependant plus mobile sur la communication, avec des turn-over plus importants et des offres plus nombreuses, notamment parce que de nouveaux besoins en compétences apparaissent, telles que les webmaster, les community manager.....

Tableaux 85 : Familles professionnelles réceptives ou réticentes au changement de poste – réseau R.A.M.A.

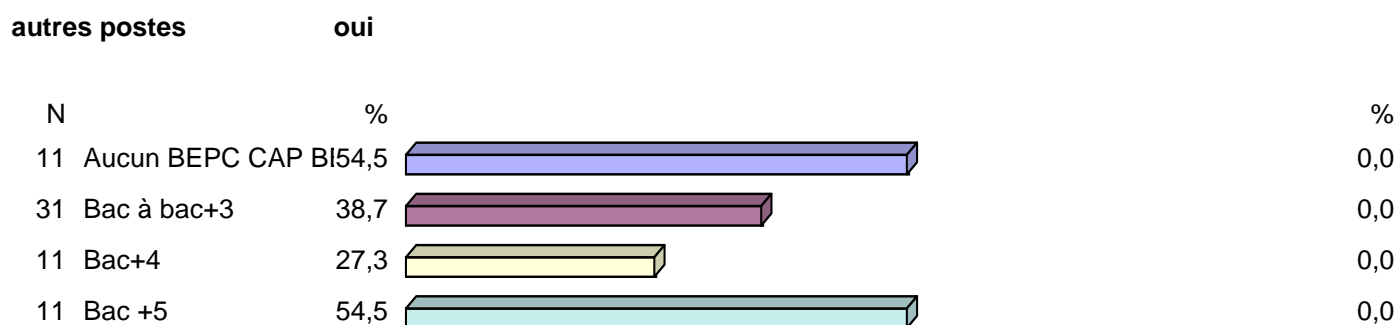
Les familles « réceptives » au changement de poste	Les familles réticentes au changement de poste
Technique	Administration
Musiciens intervenants	Communication
.....
Mais tensions/logiques artistiques	Or elles sont dans le « cœur de cible » des salariés permanents pouvant entrer dans un G.E. (hors poste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

Un autre aspect important de cette mobilité poste est la corrélation avec l'âge. En effet il semble que si souhait de mobilité il doit y avoir, il a lieu avant 30 ans puisque nous obtenons les résultats suivants :

+ 45 ans	67% ne souhaitent pas changer de postes
30-45 ans	61% ne souhaitent pas changer de postes
-30 ans	50% sont prêts à une mobilité postes

Le diplôme est également discriminant, puisque ce sont à la fois les salariés les plus qualifiés et les moins qualifiés qui sont les plus présents parmi ceux qui souhaitent une mobilité :

Figure 53: Liens souhaits de mobilité et qualification- réseau R.A.M.A.



Ainsi presque 55% des salariés ayant le bac ou moins, et également presque 55% des bac+5 souhaitent évoluer en termes de postes, ce pour des raisons très différentes. Les premiers probablement parce qu'autodidactes dans leur carrière professionnelle, ils peinent probablement à trouver des passerelles en terme d'emplois ou à faire valoir leur expérience en matière de rémunération, n'ayant pas de validation de ces acquis derrière eux. Les seconds parce qu'ayant bénéficié de formations spécialisées dans le domaine culturel à bac +5, ils arrivent sur le secteur avec une idée de leur trajectoire de carrière, et espèrent bien faire valoir leur niveau de formation initiale.

Dernière caractéristique enfin, la situation familiale n'est pas discriminante, puisque si 58% des salariés en vie maritale ou mariés ne souhaitent pas changer de postes, ils sont également 57% chez les célibataires/divorcés à ne pas vouloir bouger.

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

Famille technique ou musiciens/intervenants

La mobilité de structures

S'il apparaît donc peu évident de se déplacer géographiquement, ou d'accepter de changer de postes, hormis pour les familles techniques et musiciens/intervenants, qu'en est-il des souhaits de changements de structures ?

Cette variable est particulièrement importante à mesurer, car travailler pour un G.E. suppose en effet de travailler pour deux, voire trois structures différentes, au travers de la mise à disposition réalisée par le G.E.. Il nous paraissait donc indispensable de mesurer la propension à changer de lieu, ayant en effet en tête des propos tenus en entretiens, qui, reflétant l'atteinte d'un rêve dans le fait de travailler dans un lieu précis, ou l'adhésion particulière à un projet, ou encore à un territoire, pouvaient laisser penser que changer de structure ou être multi-structures ne paraissait pas évident de prime abord.

La question posée aux salariés était : « Souhaitez-vous évoluer vers une autre structure ? Si oui, pourquoi ? »

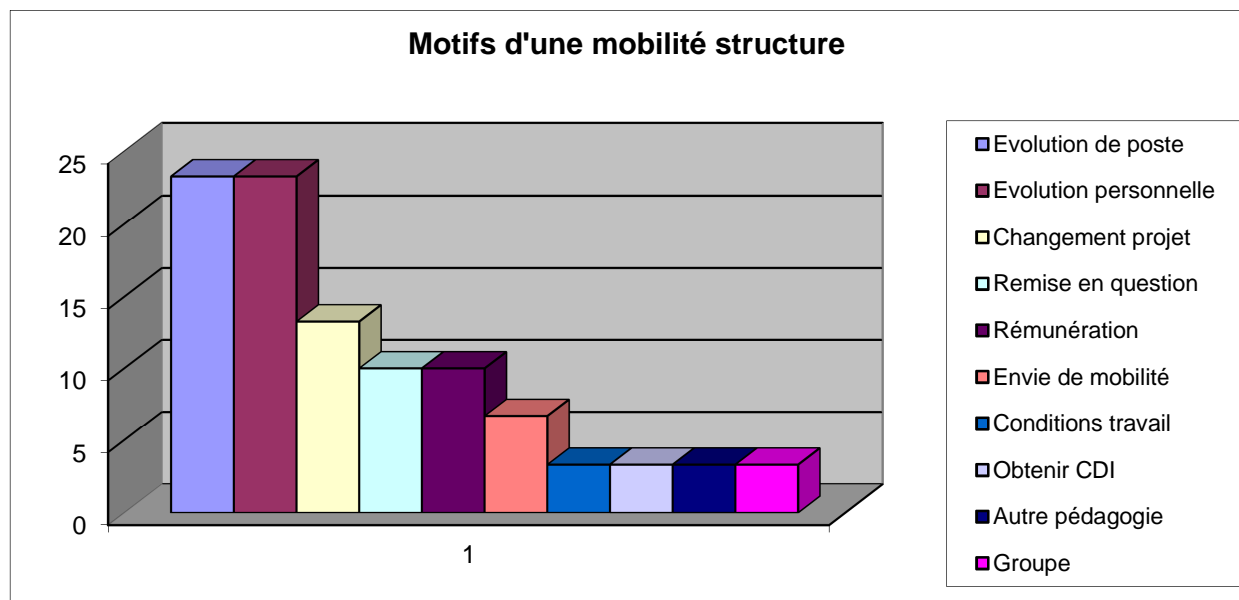
Les réponses obtenues sont les suivantes :

Non	59%
Oui	24%
Peut-être	11%
Non –réponse	6%

Ainsi 6/10 salariés sont très fidèles à leur lieu.

Pour le ¼ ayant exprimé clairement un vœu de changement les mobiles avancés sont les suivants :

Figure 54 : Motifs d'un souhait de changement de structures –réseau R.A.M.A.



Les motivations à un changement de structures sont avant tout qualitatives :

- évolution du poste – dans son contenu, son intérêt
- évolution personnelle
- souhait de changement de projet

Ont été citées :

- L'envie de se remettre en question
- La curiosité
- La découverte d'un nouveau projet
- La possibilité de nouveaux moyens pour réaliser des projets...

Le salaire est peu explicatif de l'envie de changer de structure. Nous pouvons constater cependant que :

- Les plus faibles salaires (- 1 200 euros), sont davantage enclins à changer : 28% soit 5 points de plus que la tranche moyenne des salaires (1 200-1 600€)
- 73% des 1 200-1 600 euros ne souhaitent pas changer de structure

- La tranche supérieure des salaires (+1 600 euros) déclare ne pas vouloir changer (58%), et surtout se laisse...une possibilité avec 26% de peut-être et 16% de oui. De là à envisager l'hypothèse d'une autocensure déclarative.....notamment sur des niveaux proches de la direction ?

Le fait que la catégorie de salariés de la tranche la plus représentée des salaires (1 200€-1 600€) ne souhaite pas de mobilité structure indique plutôt que nous avons à faire à un marché interne du travail réellement fidélisé, ce qui ne plaide pas en faveur d'une flexibilité nécessaire à une hypothèse de développement de la mutualisation.

La quotité de travail joue sur ce changement potentiel de structure. Le temps de travail moyen :

- des oui est de 0.8 E.T.P.
- des non est de 0.9 E.T.P.
- des peut-être est de 1 E.T.P.

Il nous semble donc important de retenir, dans le cadre du G.E., que le changement de structures n'est certes souhaité que par ¼ des répondants, mais les motifs évoqués pourraient plutôt jouer en la faveur d'un G.E., puisque l'intérêt du poste arrive en tête, et qu'un des avantages évoqués des G.E. est bien la capacité à offrir des situations professionnelles favorisant l'accroissement des compétences, et permettant la variété des expériences. En revanche l'identification à un seul projet n'y est plus possible, et peut donc venir heurter la troisième raison invoquée par les salariés favorables à un changement de structure, à savoir le fait de retrouver un projet auquel ils pourront porter un intérêt particulier.

Enfin la faiblesse des salaires moyens souhaitant un changement de structure (moins de 1 200[€]) et la précarité (0.8 E.T.P.), sont également des éléments auxquels le G.E. permet de répondre, via un respect des minima conventionnels et la garantie d'un juste positionnement du poste dans les grilles d'une part, et d'autre part en permettant justement d'atteindre la quotité de temps plein que de nombreux jeunes diplômés peinent à obtenir.

En résumé donc le changement de structures est envisagé pour :

- ¼ des salariés,
- plutôt faiblement rémunérés,
- en temps partiel (0.8 E.T.P.)

- souhaitant une évolution de compétences

En revanche ils attendent aussi du changement de structure un intérêt particulier du nouveau projet...ce qui n'est pas l'avantage principal d'un G.E. !

La mobilité sectorielle

Il était primordial de tester le fait que la double appartenance à un univers de l'économie sociale et solidaire et au monde artistique nous semblait, après revue de littérature, expliquer une forte réticence des salariés à bien vouloir exercer leur activité professionnelle dans un autre secteur. Nous avons mobilisé pour cela le modèle du créateur, et le modèle vocationnel, développée par Heinich (1996) notamment, pour tenter de comprendre les sentiments très forts d'appartenance à un lieu, un projet, une esthétique, ou une équipe, dans un contexte créatif, et en quoi ces caractéristiques sont heurtées par le passage à une logique « industrielle » au sens de la théorie des grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1991).

En effet le groupement d'employeurs entre en tensions avec ce que nous avons pu déceler de grandeurs domestique, civique ou inspirée, très présentes pour les salariés, et dont nous avons fait l'hypothèse qu'elles étaient issues de schèmes militants et artistiques construits, débattus, parfois au risque de l'incantation, pour se cristalliser même dans des comportements à la limite du stéréotype. Beaucoup des acteurs du secteur des musiques actuelles visent en effet à se sentir en parfaite « communion » avec la structure porteuse temporaire de leur idéal, de leur rêve pour certains, ou de leur simple objectif pour d'autres.

Les réponses nous confirment cette grande difficulté à pouvoir même envisager une activité une activité au-delà des musiques actuelles.

En effet à la question :

« Souhaitez-vous changer de secteur d'activité? Pour quelles raisons ? »,

La réponse a clairement été non, à 81%. Seuls 1/5 des salariés n'exclut donc pas de travailler au-dehors des musiques actuelles, ce qui n'est pas une hypothèse favorable pour un G.E.. En effet, il y a très peu de chances que les conditions géographiques ET les conditions sectorielles (à savoir restreindre le G.E. aux musiques actuelles), ne soient pas trop contraignantes pour atteindre une taille critique permettant réellement d'envisager la sécurisation d'emplois. Cela supposerait de ne mutualiser QUE des salariés de musiques

actuelles, sur un périmètre géographique de 20 à 30 km maximum. Or le nombre d'équipements en musiques actuelles sur ce type de périmètre est faible, en dehors des grandes agglomérations. Quand bien même nous trouverions des combinaisons possibles, le développement du G.E., ou même sa continuité (il est garant des emplois), supposerait probablement de l'étendre à tout le moins au secteur culturel.

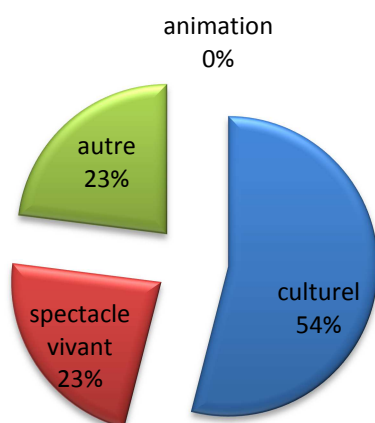
Pour les quelques réponses positives obtenues à la question de la mobilité sectorielle, à savoir :

- 7% de oui
- 6% de peut-être
- (4% de non réponses),

les domaines envisagés sont les suivants :

Figure 55 : La mobilité sectorielle –réseau R.A.M.A.

Autres secteurs envisagés en mobilité

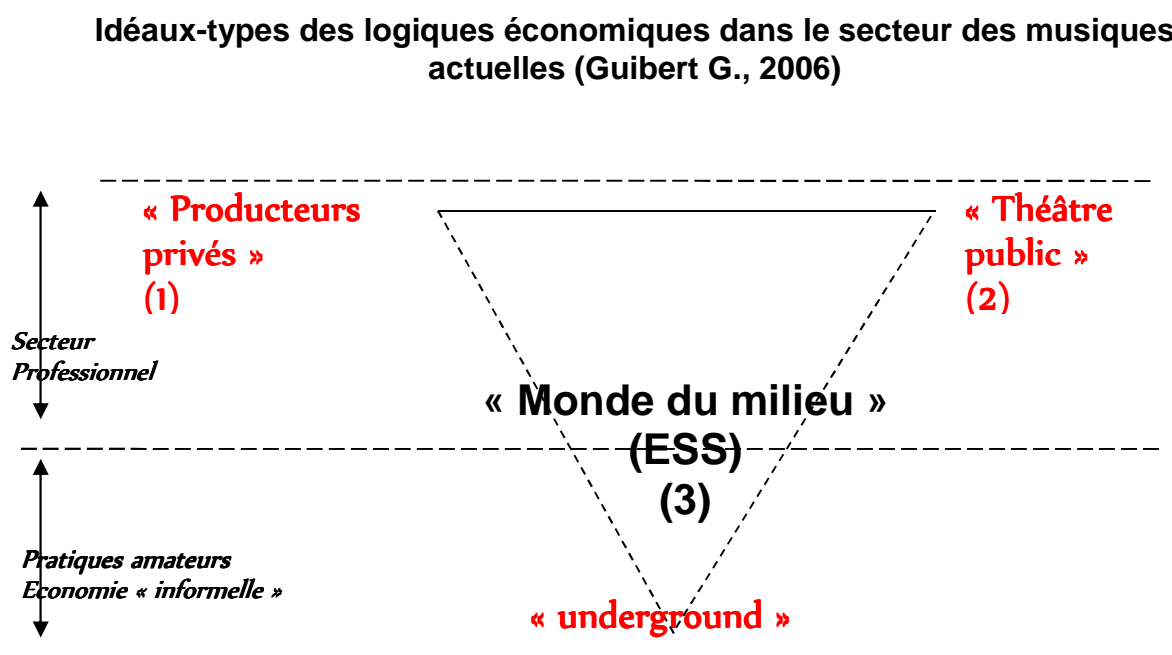


A notre surprise, compte-tenu que 12 des 14 structures relèvent de la convention Animation et pouvaient donc à priori se prévaloir d'affinités avec les activités en relevant, ce dernier secteur est totalement absent des choix de secteurs alternatifs aux musiques actuelles. Une explication est probablement à trouver dans le fait que nombre de ces structures choisissent plutôt la C.C.N. à défaut, par contrainte salariale comme nous avons pu l'expliquer, mais qu'elles se sentent bien plus appartenir à l'univers des « entreprises artistiques et culturelles ». Ces difficultés de positionnement renvoient à des conflits historiques entre des politiques culturelles basées sur de gros équipements labellisés, offrant ainsi plus de visibilité et de légitimité aux pratiques dites « artistiques » en opposition nette avec les pratiques « amateurs », dite de l'animation. Nous avons assisté en octobre 2010 à une restitution des

concertations territoriales musiques actuelles au conseil régional d'Aquitaine, et avons été témoin de l'expression rude de ces positionnements. En effet un responsable syndical de la C.C.N. « entreprises artistiques et culturelles » prit la parole pour rappeler la distinction qui devait bien être faite entre des mesures de soutien aux REELLES pratiques artistiques, et l'accompagnement des pratiques amateurs au sein du secteur socio-culturel, ajoutant « *il y a les artistes et il y a les animateurs, et ce n'est pas la même chose* ».

Ainsi probablement le rejet de l'animation en secteur de diversification peut se lire comme une nécessité d'identification aux entreprises artistiques et culturelles, pour revendiquer sa légitimité d'acteur culturel sur un territoire. Ce qu'illustre tout à fait la notion du « monde du milieu » de Guibert G. (2006), qui positionne les musiques actuelles dans une logique intermédiaire entre :

Figure 56 : Idéaux-types des logiques économiques dans le secteur des musiques actuelles (Guibert G., 2006)



Guibert G. nous explique que selon les situations des « alliances » instables peuvent se créer :

- Contre « les socio-cu ou les amateurs » réunissant 1 et 2 contre 3
- Contre « le dirigisme étatique » alliant 1 et 3 contre 2
- Contre le libéralisme des marchés alliant 2 et 3 contre 1

Nous pouvons effectivement repérer que la position d'amateur ou de « socio-cu » peut effectivement être dénoncée par une alliance 1 et 2. En se rapprochant donc des logiques

publiques institutionnelles pour lutter contre cette image, le monde du milieu pourra être tenté de dénoncer à son tour les logiques privées, ce qui est une tendance effectivement observable au niveau des réseaux nationaux, il n'est que de faire référence au « manifeste de la culture », publié par l'U-Fisc pour y déceler un positionnement en opposition au monde marchand. Or nous avons pu indiquer que ce monde marchand représentait dans les activités créatives 57% de l'emploi avec un effectif de 154 476 salariés en 2009. Nous voyons bien comment ces alliances peuvent donc entrer en conflit avec des logiques de maillage de l'emploi sur un territoire, à partir du moment où il serait postulé que ce maillage ne serait possible qu'entre structures de l'E.S.S.. C'est une position que nous avons par ailleurs entendu lors des journées nationales des groupements d'employeurs « Culture » à Bordeaux en janvier 2012.

Encadré : Idéaux-types des logiques économiques dans le secteur des musiques actuelles selon Guibert G. (2007)

« La **première logique** est celle que nous avons nommé « **producteurs privés** ». Ceux qui partagent cette logique valorisent **l'initiative privée**, qui correspond à une **vision marchande des rapports économiques** (confrontation d'une offre et d'une demande sur un marché). (...) Pour eux, Les freins à l'activité viendraient plutôt d'obstacles mis en travers d'une « compétition économique saine ».

La **seconde logique** est celle que nous avons appelée « **théâtre public** ». Selon une optique du service public de l'art, ceux qui partagent cette vision estiment au contraire des premiers qu'une expression esthétique « authentique » n'est possible qu'en faisant rempart à la logique marchande qui pervertit la qualité de la musique. Ceci peut se faire **via la subvention publique**, qui, selon eux, permet à la musique d'acquérir son autonomie. Confirmées dans le spectacle vivant suite à la politique de Malraux au Ministère de la Culture dans les années 60, les structures qui défendent cette logique ne se sont développées que tardivement dans le secteur des musiques actuelles.

La **troisième logique** est celle que nous avons appelée « **underground** ». Ceux qui partagent cette manière de voir mettent en avant le fait que l'activité de création (organisation d'événements, enregistrements de disques, initiatives diverses) passe avant les questions d'ordre institutionnel (respect strict des normes juridiques en termes de droits de la propriété intellectuelle, problématiques de l'emploi ou du métier). Ils privilégient l'effervescence *hic et nunc*, et la visibilité de court terme (on retrouve ce point de vue dans le précepte « no-futur » de la culture punk). S'ils partagent un « bien commun » (comme souvent dans le secteur associatif), ils ne respectent pas obligatoirement les conditions d'exercices imposées dans l'espace public, c'est pourquoi ils sont parfois qualifiés de « libéral-libertaires » (sur le modèle contemporain des *free parties*), notamment par les syndicats d'employés. Il s'agit souvent de structures qui possèdent une vision « communautaire » et défendent une nébuleuse de styles ou de genres particuliers. Ils gardent une vision romantique du secteur des musiques actuelles, dont un exemple pourrait être, dans le rock, les écrits de Philippe Manœuvre au sein de *Rock'n'Folk*. Ils ne sont pas intégrés aux problématiques professionnelles et sont marginalisés depuis les années 90, moment où le secteur a accru ses régulations et sa professionnalisation.

La **quatrième logique** est celle du « monde de milieu ». Elle s'est développée au début des années 90, suite à la politique culturelle des deux ministères Lang, et foncièrement le second, notamment avec la professionnalisation progressive de équipes des lieux de diffusion et les investissements consacrés à leur murs, les aides des D.R.A.C. (par exemple labellisation S.M.A.C.) et des collectivités territoriales. Elle privilégie une hybridation des régulations économiques. Reprenant de manière implicite ou explicite un précepte issu de l'économie sociale et solidaire, Les structures qui y adhèrent considèrent la subvention comme nécessaire, tout comme une part d'autofinancement pour « garder les pieds sur terre ». Ils parlent parfois « d'initiative privée non lucrative ».

Si donc les salariés du réseau ne souhaitent pour 4/5 d'entre eux pas quitter les musiques actuelles, si donc l'opposition Animation/Entreprises Artistiques et Culturelles contribue également à freiner des mobilités, si encore les statuts juridiques et notions de bien commun interviennent dans le maillage, alors donc la probabilité qu'une combinatoire d'emplois soit réalisable sur un territoire géographiquement raisonnable soit possible, devient infime.

Le seul indicateur positif dont nous disposons en réponse au changement de secteur, c'est que parmi les 7% l'envisageant et les 6% de « peut-être », ce changement pourrait avoir lieu au sein du secteur culturel, pour 54% d'entre eux, et pour 23% dans le spectacle vivant. Ce qui indique que les 3/4 pourraient donc évoluer dans une structure culturelle non musiques actuelles, ce qui en revanche est très encourageant pour envisager des filières d'évolutions d'emplois élargies. 23% sont même prêts à sortir du secteur culturel, souvent dans le cadre d'une reconversion et par « usure » au sein de ce secteur.

En synthèse

Compte-tenu des différentes mobilités que nous avons pu observer, il semblerait qu'une tentative fructueuse de mise en place d'un G.E. devrait tenir compte des facteurs suivants :

- **Rester au sein des musiques actuelles** : 81% ne souhaitent pas en partir. Or ce facteur est très contraignant pour la réalisation des combinatoires d'emplois et ne laisse pas augurer d'un nombre suffisant de structures musiques actuelles sur une zone géographique de 20 à 30 km pour permettre le développement d'un G.E.. Or seuls 7% envisagent une mobilité de secteur, 54% de ces derniers acceptants que ce soit au sein du secteur culturel plus largement.
- **Viser les familles « technique » et « intervenants musiciens »**, enclins à une mobilité, mais souhaitant également préserver un fort degré d'autonomie. L'âge intervient dans cette mobilité poste, puisque ce sont les moins de 30 ans qui sont, pour 50% d'entre eux, prêts à changer de poste, dans l'objectif d'obtenir une évolution professionnelle.

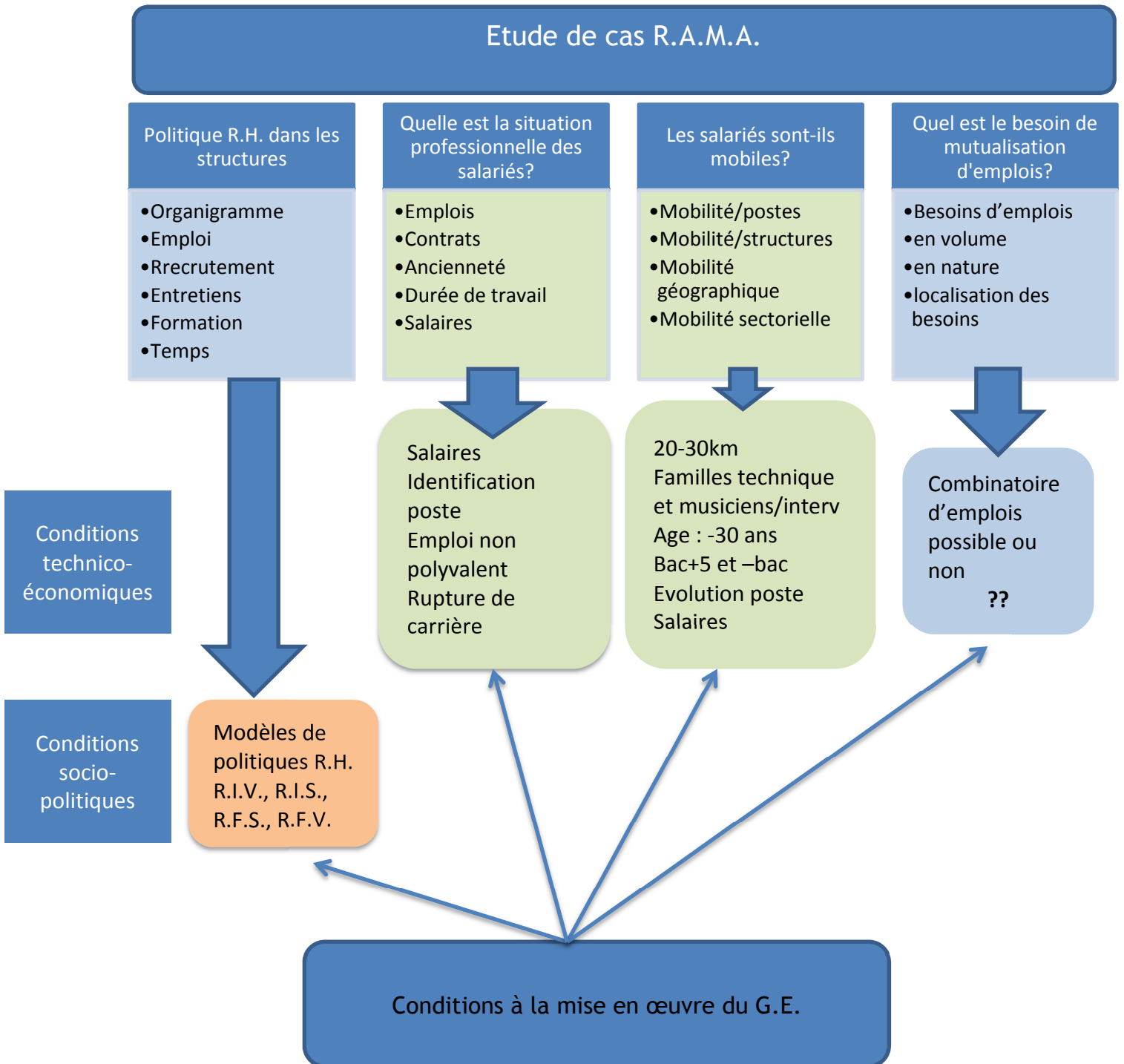
- **Se dérouler dans un périmètre de 20 à 30 km**, 11% des répondants acceptant cette distance, sachant que 53% des salariés ne souhaitent pas de mobilité géographique, et que les faibles niveaux de rémunérations rendent difficiles l'organisation et le financement de la mobilité, pour le salarié, mais aussi pour les incidences sur sa famille (nécessité d'avoir deux voitures ?). Par ailleurs ce sont les salariés qualifiés qui sont les plus enclins (bac+2/3) à accepter cette mobilité géographique, ce qui peut être une contrainte selon les maillages de postes nécessaires.
- Garantir les éléments suivants, qui reviennent à propos des conditions de changement de poste, de la mobilité professionnelle en général, à savoir :
 - o **Une amélioration des conditions salariales**, le temps plein qui est l'objectif du G.E. y contribuant déjà en partie
 - o **Une évolution en termes de compétences, d'intérêt du poste**

Même si 60% des salariés ne souhaitent pas changer de structures, nous observons tout de même que la notion de lieu (« un projet, un lieu, une équipe » reste encore le « slogan » de la Fédurok renommée Fedelima après fusion au 01/01/2013 avec la F.S.J., Fédération des Scènes de Jazz) semble devenir relative, même si nous avons souligné les modes d'appartenance forts, pour des raisons que nous avons rappelées. En effet l'intérêt du projet de la nouvelle structure comme condition à une mobilité professionnelle n'intervient que dans 7.7% des réponses. De même les relations au groupe, soit la dimension « domestique » ne représentent plus que 1.9% des conditions citées, soit une part très marginale.

*Nous posons donc ici l'hypothèse du
« tarissement » des logiques passionnelle et domestique.*

Par conséquent, et en vue de répondre aux questionnements que nous avons laissés ouverts en début de cette section sur la mobilité, nous pouvons à présent compléter notre schéma de la façon suivante :

Figure 57 : Evolution des variables étudiées dans le cadre de l'étude de cas R.A.M.A.



Il nous reste à présent à appréhender la faisabilité du groupement d'employeurs en termes de combinatoire d'emplois, c'est-à-dire à vérifier si nous pouvons articuler les besoins en emplois par rapport aux variables suivantes :

- Une localisation géographique compatible
- Une complémentarité des besoins de compétences requises

- Des saisonnalités compatibles ou une organisation horaire possible.

3-3-2 Les besoins en emplois des structures du R.A.M.A.

Souhaitant à présent vérifier la faisabilité de combinaisons d'emplois, ainsi que le volume que ces combinaisons pourraient représenter, nous allons analyser les réponses aux questions relatives aux besoins d'emplois à trois ans, qu'il s'agisse d'enjeux de sauvegarde des emplois aidés, ou de création de nouveaux besoins. Les emplois aidés étant assortis le plus souvent d'une durée déterminée, et dans la mesure où leur financement par des aides publiques s'arrête à la fin de ce contrat, ils peuvent être étudiés comme des besoins d'emplois à part entière, sur un mode défensif de l'emploi, contrairement à la création d'emplois qui s'apparente à un mode offensif en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

A une première question concernant les formes de mutualisation existantes nous avons obtenu les réponses suivantes :

Tableau 86: les formes de mutualisations présentes au sein du réseau R.A.M.A.

Structures	Moyens	Activités	Evénements	Achats	Emplois
Ampli					
Amac Café Music					
Krakatoa					
Florida					
Réservoir					
IMR					
Rock et Chanson					
CIAM					
Musicalarue					
Vicious Circle					
Collectif 24					
LMA					
ABC					
MR Power					
Musicaction					
La Locomotive					
Overlook					
Odette Production					
RockSchool Barbey					
Troisquatre					
Musique de Nuit					
RAMA					

Ainsi sur les 22 structures du réseau, 8 déclarent avoir des pratiques de mutualisation :

- De moyens pour 3 d'entre elles
- D'activités : pour Vicious Circle
- D'événements pour 4 structures
- D'achats pour une structure
- Enfin d'emplois pour 4 structures : Krakatoa et Rock et Chanson, I.M.R. (Institut des Musiques Rock) et Réservoir

Il apparaît que la notion de mutualisation ne semble pas encore très généralisée, notamment pour l'emploi. Quatre structures ont cependant diverses pratiques de collaboration avec soit des structures du réseau, soit des structures proches d'elles géographiquement. Ces pratiques sont de l'ordre de la prestation pour I.M.R. et Réservoir (avec toutes les réserves que nous avons soulignées sur les conditions à respecter pour des « mises à disposition » entre associations donnant lieu à refacturation), alors que Krakatoa et Rock et Chanson avaient déjà formalisé leurs deux postes mutualisés au sein d'un G.E., créée en 2006. Les expériences sont donc les suivantes :

- A Périgueux
 - entre I.M.R., association de cours de musiques actuelles, et 5 associations locales, auprès desquelles I.M.R. réalise des prestations comptables,
 - et le Réservoir, la salle de diffusion de Périgueux, qui réalise une prestation « chargé de développement artistique » avec un de ses salariés qui va donc travailler une partie de l'année pour le théâtre de périgueux.
- Dans la communauté urbaine de Bordeaux, entre Krakatoa salle de diffusion et Rock et Chanson, lieu d'accompagnement et enseignement. Ces deux structures mutualisent officiellement au sein d'un G.E. nouvellement créée, le R.A.M.A.G.E. deux salariés, l'un étant technicien lumière à Rock et Chanson, le second technicien son au Krakatoa. Il s'agit en fait du premier temps de ce qui est prévu pour devenir une forme d'innovation organisationnelle de plus grande ampleur, et dont le potentiel doit être évalué par notre recherche .

De façon à identifier sur l'ensemble des adhérents du réseau les besoins en emplois pouvant relever de la mutualisation, nous avons ensuite procédé à l'étude des besoins qualitatifs et quantitatifs en emplois, assortis de l'analyse de la faisabilité géographique ou non.

Des réponses aux questions concernant les besoins en emplois, nous obtenons le tableau récapitulatif suivant :

Tableau 87 : Recensement des besoins d'emplois au sein du réseau R.A.M.A.

Les besoins en emplois sont donc les suivants :

Les besoins de pérennisation (volet défensif, maintien des emplois aidés): 15.1 E.T.P.

Ils concernent 12 des 14 structures. Les familles professionnelles suivantes sont communes à plusieurs structures.

- Communication : 2.1 E.T.P.
(graphisme, coordination communication, chargée communication)
- Administrative : sur 1 emploi de direction et 1 d'administrateur 2 E.T.P
- Musiciens formateurs : pour 6 salariés 5.5 E.T.P.

Les besoins d'emplois (volet offensif, création d'emplois): 11.7 E.T.P. (sont mis en évidence les besoins communs à plusieurs structures)

Ils sont sur les familles :

- Communication 2.3 E.T.P.
- Musiciens formateurs 1.3 E.T.P.
- Administrative 1 E.T.P.
- Accompagnement musiciens (répétition) 1 E.T.P.

Ainsi en raisonnant par famille, nous trouvons entre les emplois menacés et les emplois en création :

Communication :	4.4 E.T.P.
Administration :	3 E.T.P.
Musiciens (enseignants) :	6.8 E.T.P.
Régie répétition :	1 E.T.P.
 Total	 15.2 E.T.P.

Ainsi donc si les emplois menacés ou à créer sont en E.T.P. de 26.8 E.T.P., ceux qui seraient mutualisables au sein du réseau représentent que 15.2 E.T.P., sachant que 4 d'entre eux ont été exprimés en temps plein (3 administration et 1 régie répétition), et correspondent donc

plutôt à une logique de recrutement davantage qu'à une logique de mutualisation, soit en synthèse

Potentiel de mutualisation : **11.2 E.T.P.**
dont 4.4 E.T.P. en communication
dont 6.8 E.T.P. en musiciens formateurs
Besoin de recrutement : **4 E.T.P.**

Les besoins en mutualisation se trouvent

- dans la famille « communication », donc nous avons indiqué pourtant que les salariés de cette famille étaient peu enclins à une mobilité (4.4 E.T.P.)
- et dans la famille musiciens intervenants, assez favorable et habitués aux mobilités (6.8 E.T.P)

Les familles administration et techniques (régie répétition) évoquent des besoins de recrutement :

- 3 en administration
- 1 en régie répétition

Si les besoins en emplois apparaissent donc importants en volume dans un premier temps, la faisabilité des mutualisations est restreinte à la fois par :

- La mesure de la mutualisation entre adhérents du réseau, alors que d'autres opportunités pourraient se présenter sur les bassins locaux, mais ils ne sont pas présents dans notre population d'étude
- La distinction nécessaire entre besoins relevant du recrutement et ceux relevant réellement d'un G.E.
- Les contraintes géographiques que nous allons mesurer à présent.

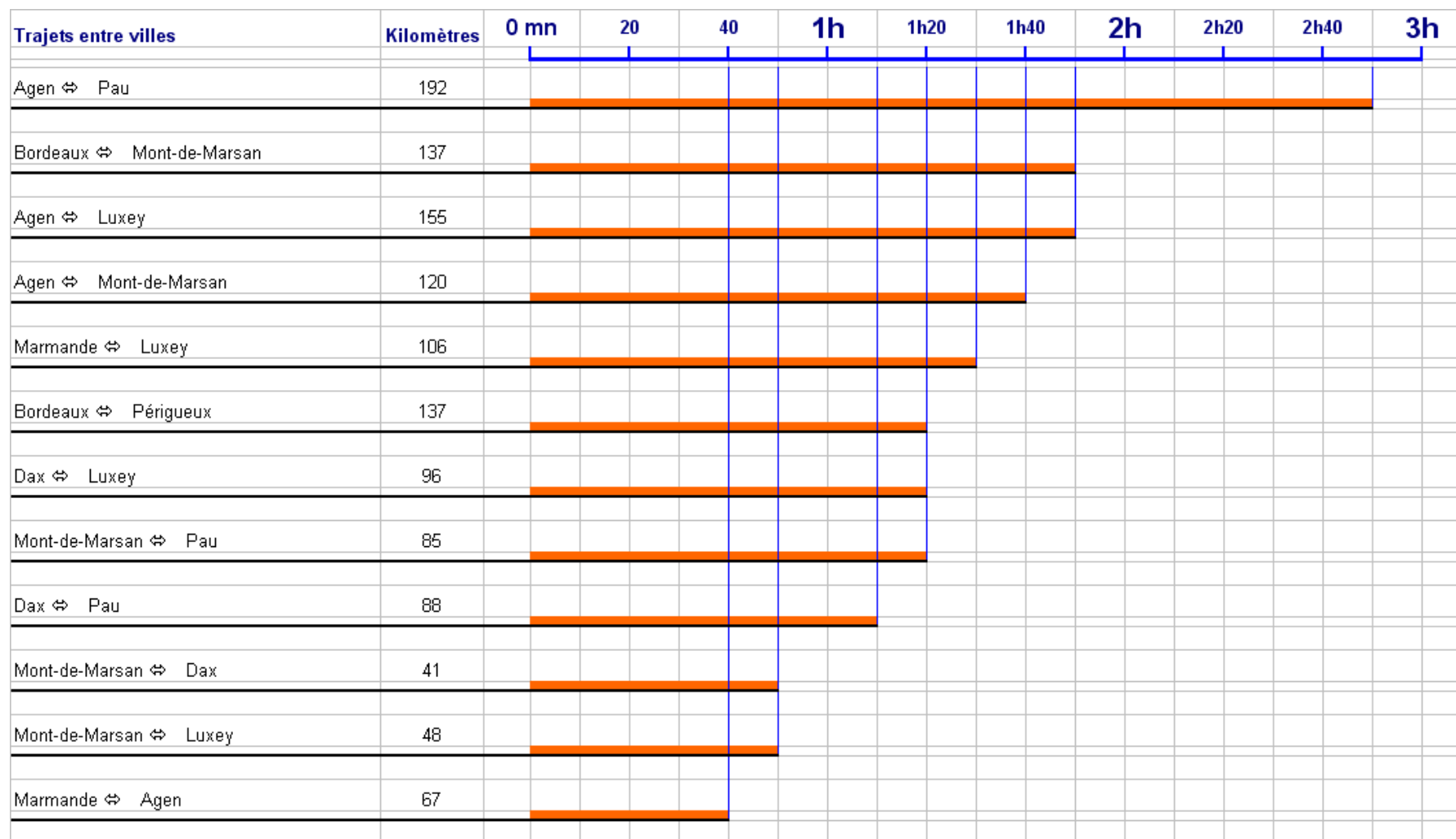
Contraintes géographiques

D'un point de vue géographique nous avons tenu compte des distances pour envisager les rapprochements possibles entre structures, sur des besoins de postes similaires.

Etude de l'éloignement entre les « pôles » de mutualisation possibles.

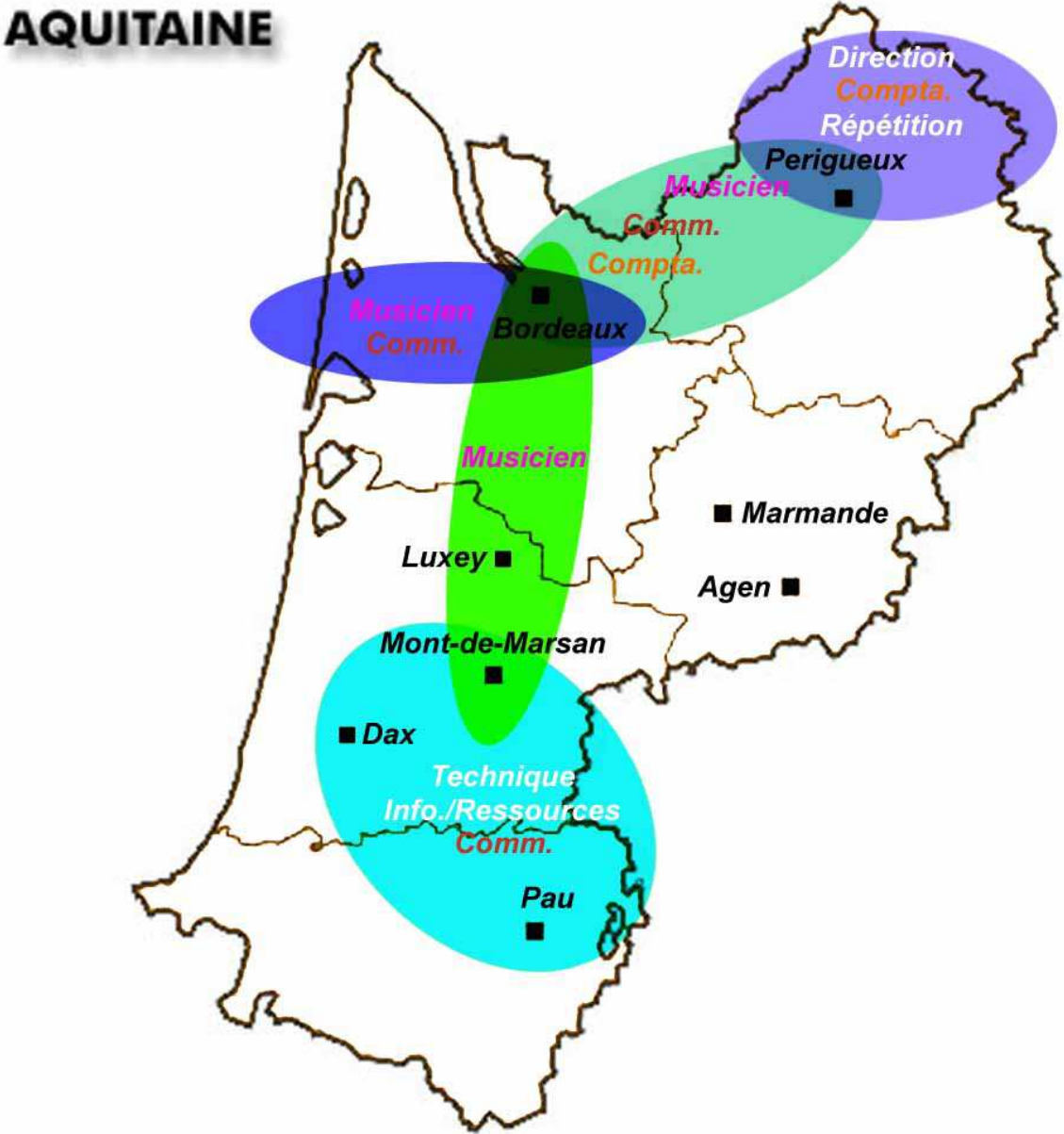
En reprenant les conditions de mobilité géographique sur des distances faibles ou régionales, il est raisonnable de limiter le périmètre de mobilité aux durées inférieures à 1h20, ce qui isole Agen, et également Mont de Marsan (par rapport à Bordeaux et Agen).

Figure 58 : Distances en km entre les structures du réseau R.A.M.A. présentant des besoins d'emplois similaires



Au final nous avons pu obtenir la cartographie suivante des « bassins » de mutualisation possible, entre adhérents, et par famille d'emplois.

Figure 59 : Cartographie des « bassins » de mutualisations possibles



La mise en place d'un groupement d'employeurs au sein des adhérents du R.A.M.A. : une création sous contraintes³⁷

Après avoir examiné dans cette phase exploratoire la faisabilité ou non de regrouper des emplois dans un G.E., nous allons également rappeler les autres contraintes qui pèsent sur cette nouvelle forme organisationnelle. Tout d'abord en énonçant les contraintes de nature technico-économiques, qui nous ont préoccupée sur ce premier cas, ensuite pour évoquer les contraintes socio-politiques, dont nous avons pu faire l'hypothèse qu'elles pouvaient représenter un frein ou un levier majeur dans la constitution d'un G.E..

Les contraintes technico-économiques d'un G.E. Musiques actuelles en Aquitaine

Figure 60 : les combinatoires d'emplois au sein du R.A.M.A.

Les combinatoires d'emplois

- 4.4 E.T.P. en communication : localisés sur
 - Bordeaux ;
 - Bordeaux-Périgieux ;
 - Dax-Pau

- 6.8 E.T.P. en musiciens formateurs : localisés sur
 - Bordeaux ;
 - Bordeaux -Mont de Marsan ;
 - Bordeaux-Périgieux

Nous avons rappelé les contraintes qui pèsent sur la combinatoire d'emplois, à savoir contraintes de distance, de nature et volume d'emplois, contraintes de saisonnalité compatibles

³⁷ Nous reprenons ici la conception de P. Louart (1990) à propos d'une G.R.H. qui est par nature « sous contrainte », c'est-à-dire qui doit arbitrer entre des contraintes technico-économiques et socio-politiques que lui font peser ces environnements interne et externe.

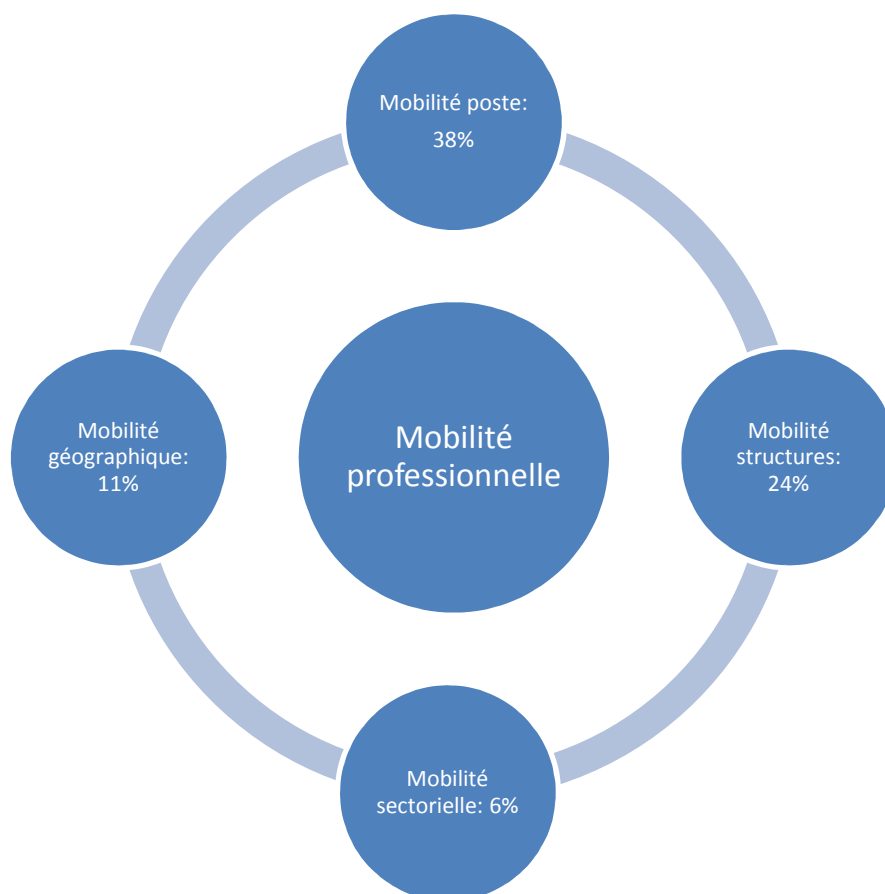
Nous avons ainsi pu établir qu'en termes de combinatoire le volume potentiel d'emplois mutualisables s'établissait à 11.2 E.T.P., réparti en 6.8 E.T.P. pour des musiciens formateurs et à 4.4 E.T.P. pour des emplois relevant de la famille communication. Nous avons souligné, de part notre étude quantitative les tensions dans lesquelles se trouvent ces deux familles, à savoir, la faible propension à une mobilité professionnelle pour les salariés de la famille communication, alors que nous avons un résultat inverse pour les musiciens, habitués à intervenir sur plusieurs structures, donc moins rétifs aux logiques de mutualisation, mais revendiquant pourtant leur liberté d'organisation et de choix d'employeurs, qui sont des facteurs à prendre en compte donc dans un G.E..

Force est de constater que le volume relativement faible des emplois concernés, assorti des tensions que nous avons soulignées en terme de mobilité possible ou pas, nous amène à conclure que le groupement d'employeurs devra probablement être réalisé non pas uniquement sur les musiques actuelles, mais bien avec **l'ensemble des acteurs du secteur culturel sur le territoire aquitain**, de façon à accroître les probabilités de maillage au niveau d'un bassin d'emplois et à intégrer les rapprochements déjà en cours, comme celui du Réservoir et du Théâtre de Périgueux par exemple.

A ce stade il est important que nous rappelions les résultats obtenus aux questions sur la mobilité, à savoir :

- ❑ Mobilité géographique : oui pour 32 % des répondants, dans une limite de 20 à 30km pour 17% de ceux qui y sont favorables et de périmètre régional pour 17% également de ces « oui », soit 34% des 32% , soit en fait 11% des salariés prêts à une mobilité correspondant aux besoins d'un G.E.
- ❑ Mobilité structures : oui pour 24% des salariés,
- ❑ Mobilité postes : oui pour 38% des salariés
- ❑ Mobilité sectorielle : oui pour 6% des salariés, 81% indiquant clairement qu'ils refusent de quitter les musiques actuelles, en précisant que parmi ces 6%, 23% souhaitent rester dans le spectacle vivant et 54% accepteraient de travailler dans le secteur culturel.

Figure 61 : les propensions à l'ensemble des mobilités au sein du R.A.M.A.

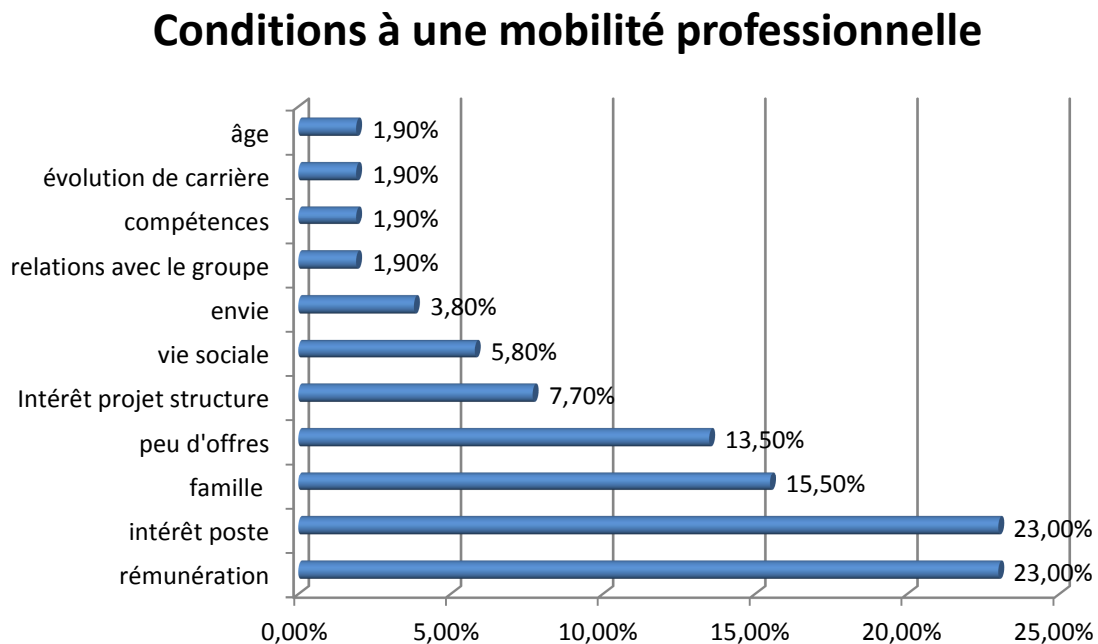


Ainsi la marge de manœuvre pour établir une proposition de groupement d'employeurs au sein d'un secteur culturel semble également faible du côté du critère de la mobilité, et de la compatibilité entre les familles professionnelles pouvant faire l'objet de besoins de mutualisations et leurs enjeux respectifs : faible mobilité pour la famille communication, et revendication d'indépendance peu compatible avec un G.E. pour la famille des musiciens formateurs.

Si toutes les familles professionnelles ne sont pas de la même façon intéressées par un changement de poste, les conditions posées à ce changement restent nombreuses, et se partagent entre des facteurs intrinsèques et extrinsèques. Ainsi le premier souhait est que ce changement professionnel s'accompagne d'une amélioration des conditions de rémunération.

Ensuite vient l'intérêt pour le contenu du poste, et les préoccupations des incidences de ce changement sur la famille.

Figure 62 : Conditions à une mobilité professionnelle



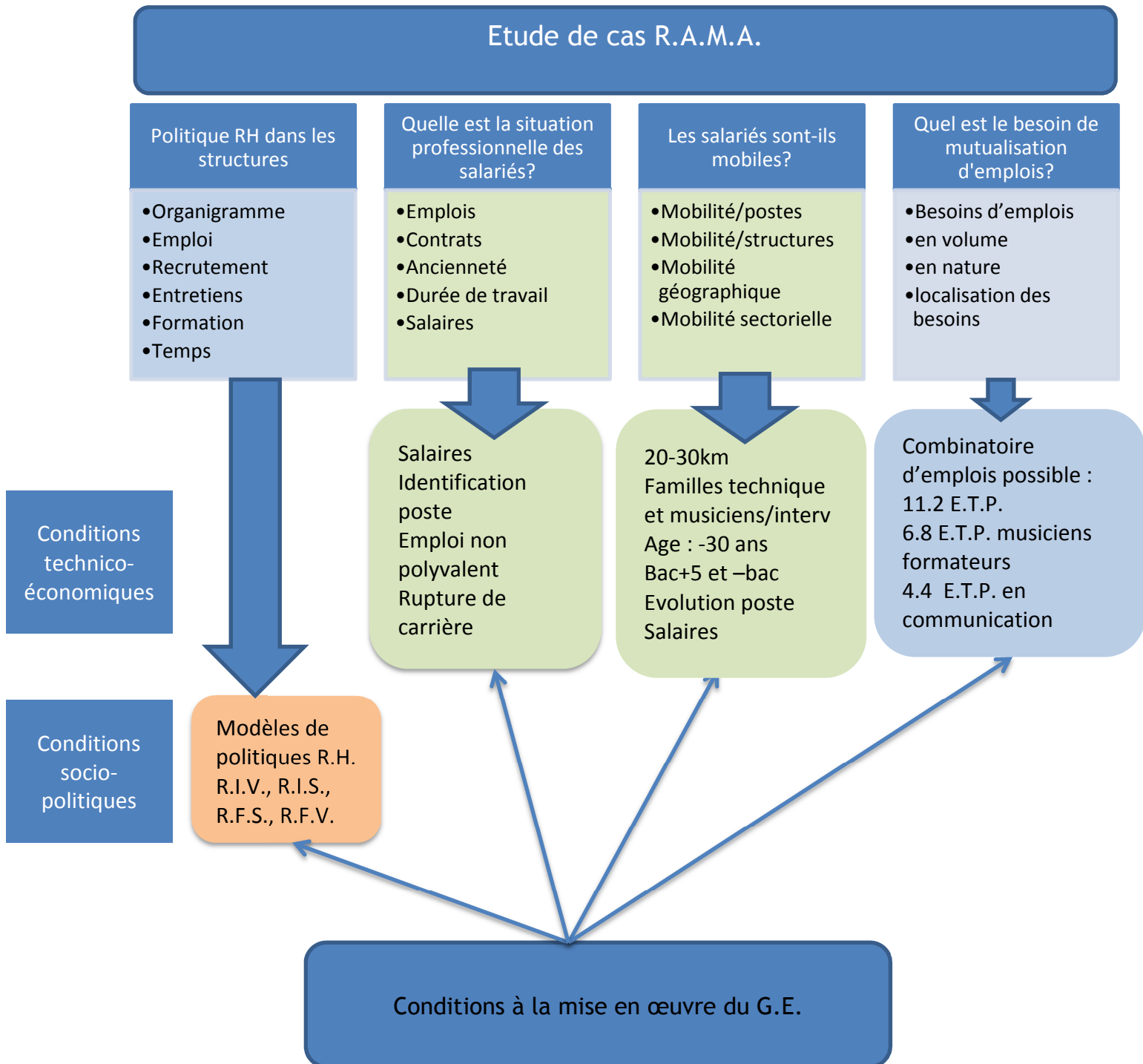
Si l'appartenance à un G.E. permet de garantir l'alignement des salaires sur les C.C.N., alors la structuration offerte par le G.E. contribuera à la satisfaction de ce premier critère rémunération, puisque nous avons pu voir que, dans de nombreux cas de figure, les salaires ne sont pas conformes aux minimums conventionnels dus.

Nous avons jusqu'à présent répondu aux questions suivantes dans la recherche de la mise en place d'un G.E., à savoir :

- Quel est l'état des lieux des pratiques R.H. et laisse-t-il augurer de régulations possibles ou non ?
- Quel est le degré de mobilité géographique, professionnelle et sectorielle des salariés ?
- Quelles sont les combinaisons d'emplois possibles, en termes de :
 - localisation géographique compatible
 - complémentarité des besoins de compétences requises
 - saisonnalités compatibles ou une organisation horaire possible.

Le schéma suivant reprend l'ensemble de ces résultats.

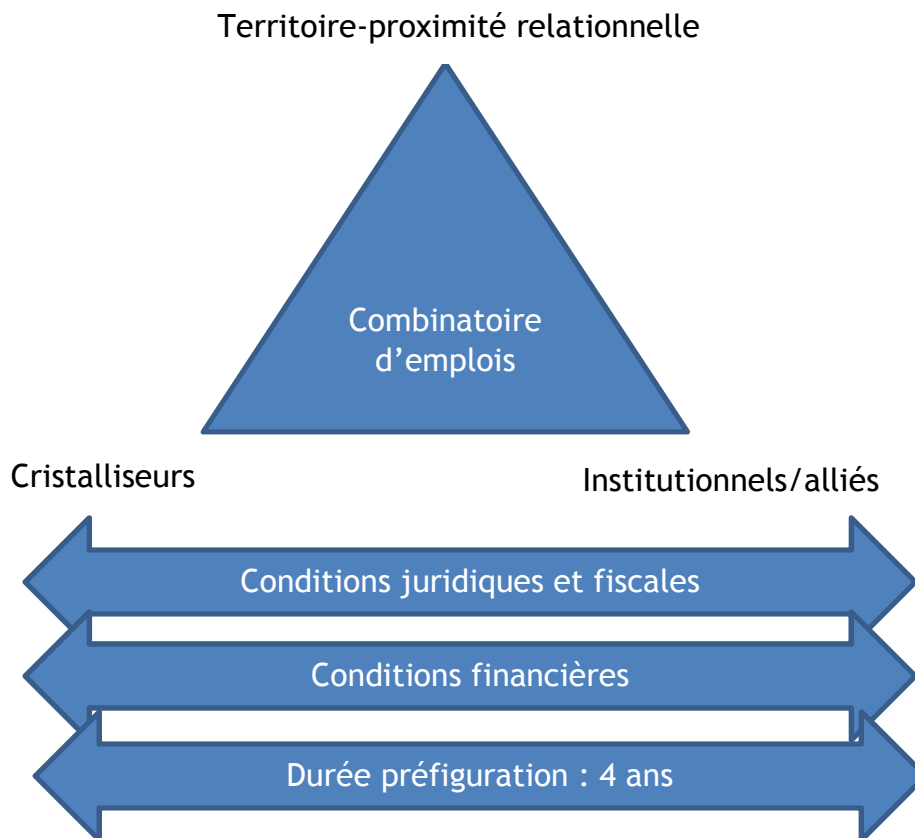
Figure 63 : Synthèse des résultats de l'étude de cas R.A.M.A.



3-4 Evaluation des autres conditions technico-économiques à la mise en oeuvre d'un groupement d'employeurs

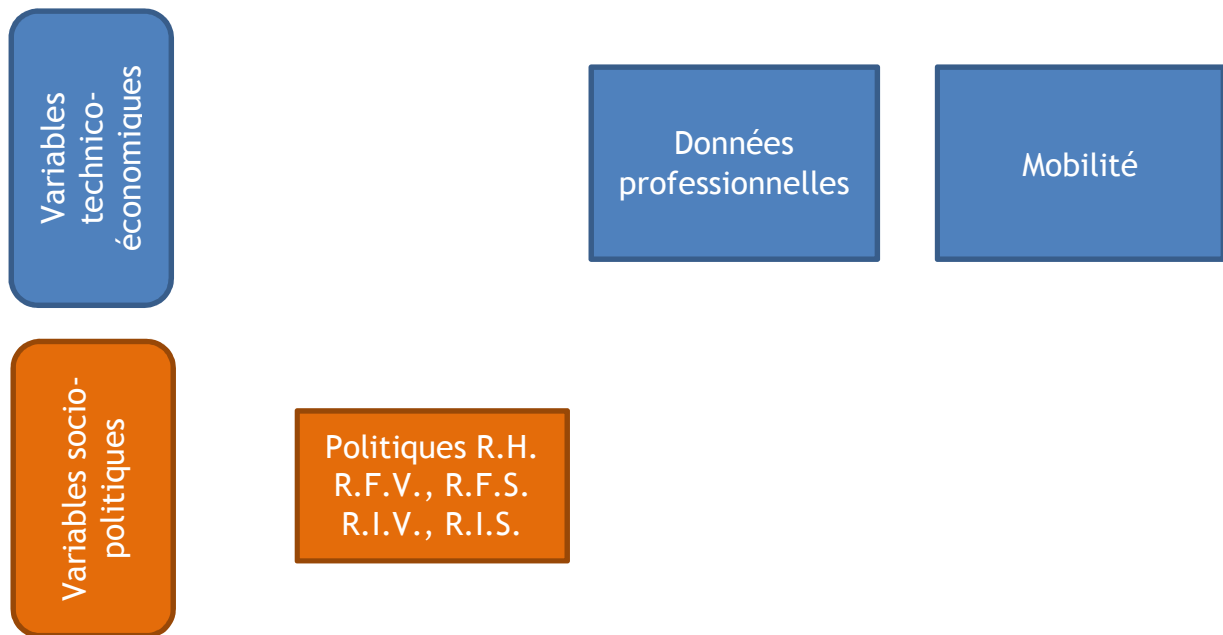
Rappelons brièvement que nous avons défini les conditions technico-économiques de la mise en place d'un G.E. de la façon suivante :

Figure 11 (rappel) : Conditions technico-économiques à la faisabilité d'un G.E.



Nous avons jusqu'à présent mis en évidence la faisabilité du point de vue de la combinatoire d'emplois au sein du R.A.M.A.. Nous avons également fait apparaître d'autres variables, à savoir :

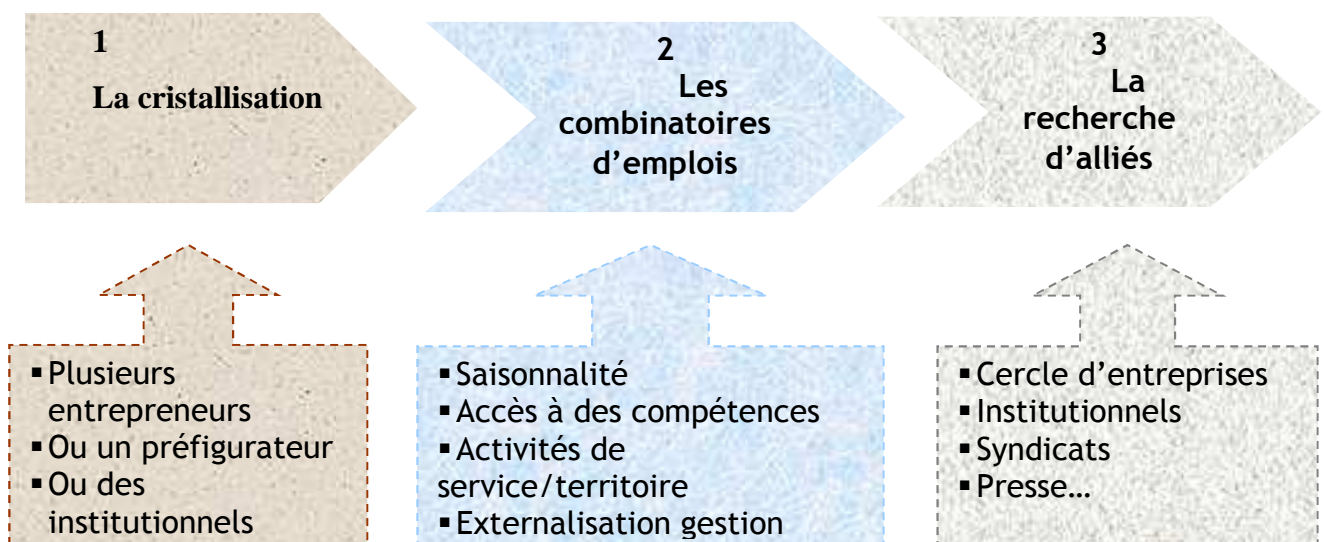
Figure 64 : Les variables émergent de l'étude de cas R.A.M.A.



Il nous reste donc à examiner le rôle joué ou non par les « cristalliseurs », les institutionnels et alliés, ainsi que la façon dont les difficultés juridiques et fiscales, financières et de délai, ont pu ou non être résolues.

Nous reprenons ce schéma repris dans la partie 1 chapitre 2 des travaux de Granier (2011) et de Zimmermann (2006),

Figure 3 : Les étapes de création d'un Groupement d'Employeurs

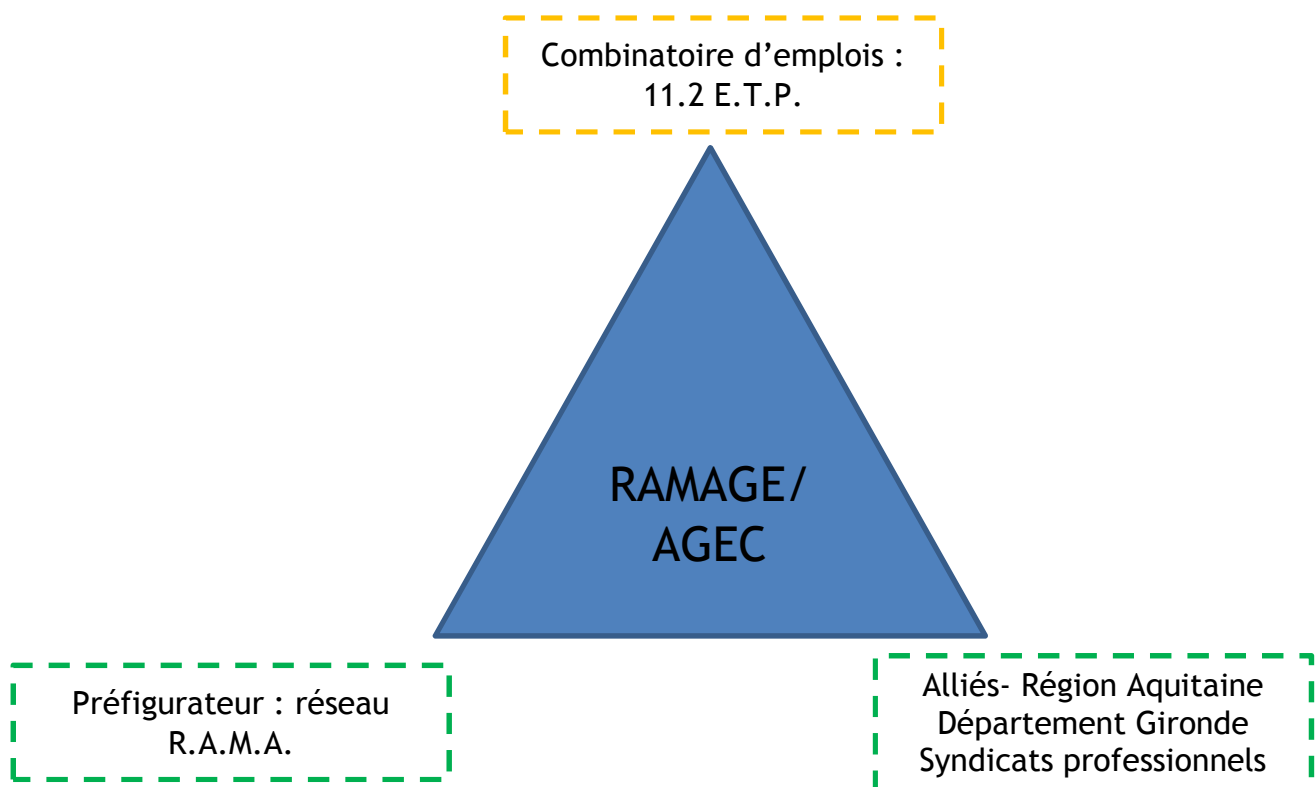


Selon les auteurs il apparaît que 3 facteurs convergents doivent être réunis pour permettre la mise en place d'un groupement d'employeurs. Si nous avons étudié jusqu'à présent essentiellement la combinatoire d'emplois, il nous reste à préciser dans quelle configuration se trouvait en 2007 le R.A.M.A. à l'égard des facteurs de cristallisation et de la recherche d'alliés.

Si nous avons pu émettre des réserves sur la faisabilité d'un tel G.E. au niveau seul des musiques actuelles, et faire apparaître la nécessité de l'étendre au niveau des activités culturelles dans leur ensemble, en revanche, en terme de cristallisation et de recherche d'alliés la situation du R.A.M.A. était très favorable.

Nous pouvons visualiser l'ensemble de ces conditions de la façon suivante :

Figure 65 : Les conditions technico-économiques appliquées au réseau R.A.M.A.



En effet en ce qui concerne les énergies mobilisées dans le lancement d'un groupement d'employeur, la présence du R.A.M.A. a été un facteur déterminant.

Dès 2003 celui-ci avait commandité une étude de faisabilité financière d'un groupement d'employeurs, ainsi qu'une étude juridique, puis une recherche de la faisabilité en termes de combinatoire d'emplois en 2006-2007. Nous pouvons donc « dater » la période de préfiguration de cette dernière période, ce qui rejoint les conclusions des journées nationales des groupements d'employeurs culture à Bordeaux en 2012³⁸, lesquelles avaient bien permis de démontrer que la phase « d'incubation » d'un tel projet se situait autour de 4 ans. Si on estime que le G.E. aura pris réellement son envol avec la création de l'A.G.E.C. (Aquitaine Groupement d'Employeurs Culture) et le positionnement sur le secteur culturel régional, en 2009, alors nous retrouvons également cette période de quatre années.

Le fait que deux salariés d'un réseau régional aient pu ensuite venir, d'abord en impulsion, puis en appui de l'ingénierie, et dans la mise en relation des structures, et du G.E. avec les institutionnels, a été un facteur effectivement déterminant dans l'émergence de ce G.E. R.A.M.A.G.E. puis A.G.E.C.. Au-delà de son rôle de préfigurateur, le R.A.M.A., intervient également dans la connaissance des acteurs musiques actuelles, et dans le maillage à la fois géographique et relationnel avec ses adhérents, réalisant ainsi les conditions de la proximité relationnelle et des connaissances du territoire qui ont été mises en évidence dans le processus. Ainsi donc, c'est à double titre que la présence d'un réseau semble co-substantielle à la création d'un groupement d'employeurs.

Enfin la phase de recherche d'alliés fut également fructueuse, puisque le conseil régional d'Aquitaine a été, dès le départ, et associé au projet, et partie prenante dans le montage, en venant appuyer le financement du G.E. par la prise en charge pendant 3 ans du salaire du futur directeur/trice de ce groupement d'employeurs. Ainsi les moyens ont-ils été donnés à ce G.E. pour assurer son développement, garantir son fonctionnement avec une expertise à sa tête, favoriser la prospection et les actions pédagogiques sur l'ensemble du territoire aquitain, afin de sensibiliser les structures culturelles à cette nouvelle forme d'organisation. Cet investissement était bien le reflet d'une stratégie de groupement d'employeurs le positionnant clairement comme un outil régional de structuration et de sécurisation de l'emploi culturel régional.

³⁸ Synthèse des Travaux, « Rencontres Nationales Groupements d'Employeurs et Emplois culturels, Bordeaux janvier 2012 », Editions A.G.E.C., OPALE, juillet 2013, OPALE www.opale.asso.fr et A.G.E.C. www.agec-culture.com

3-5 Les conclusions des entretiens exploratoires

Lors de cette phase exploratoire de notre recherche, nous avons pu mener des entretiens semi-directifs avec 77 salariés du réseau R.A.M.A., cependant nous nous sommes essentiellement intéressés dans cette première restitution aux entretiens menés auprès de personnes étant déjà en situation de mutualisation. Ainsi que nous l'avons indiqué, au moment de notre phase exploratoire le R.A.M.A. venait tout juste de créer un groupement d'employeurs, en vue de formaliser une première expérimentation qui voyait le jour depuis un an entre deux adhérents du réseau, et avec pour perspective d'en faire un « outil » au service de la stabilisation des emplois dans les musiques actuelles et plus largement au sein du secteur culturel.

Deux structures de la communauté de Bordeaux mutualisent donc déjà en 2006 deux salariés, l'un est technicien son, l'autre est à la technique lumière et tous deux donc travaillent pour le Krakatoa, salle de diffusion à Mérignac, et pour Rock et Chanson, école de musiques actuelles, petite scène de diffusion et lieu d'enregistrement à Talence. Les deux lieux sont éloignés de 8 kilomètres. Si les missions sont de nature différente, la diffusion n'ayant vocation pour R&C qu'à permettre la valorisation et la professionnalisation des groupes en accompagnement, les tailles des équipes sont similaires, avec 9 salariés (hors postes enseignants musiciens) pour 8.3 E.T.P. pour R&C et 9 salariés pour 7.9 E.T.P. pour le Krakatoa.

Nous avons donc mené des entretiens à la fois auprès de chaque directeur des lieux, et auprès des deux premiers salariés donc de ce groupement d'employeur nommé R.A.M.A.G.E. (R.A.M.A. groupement d'employeurs).

Nous allons présenter tout d'abord ce qu'il ressort des points de vue de direction, avant d'aborder la perception du G.E. par les salariés en situation.

En ce qui concerne donc les directions nous pouvons tout d'abord indiquer que nous avons à faire à deux types de management très différent.

Le contexte RH et managérial au Krakatoa

Au Krakatoa la politique R.H. est relativement structurée, de nombreux outils R.H. existent déjà comme un organigramme, des définitions de poste, la conduite d'entretiens annuels et des efforts de formation professionnelle. Lors de notre essai d'évaluation des politiques R.H. ces éléments ont permis de situer le Krakatoa parmi les politique R.H. « opérationnelles », avec un score de 7/10.

Cette structuration s'explique notamment en réaction à des conflits sociaux qui ont « secoué » la structure quelques années auparavant, un soin particulier est porté au respect de la convention collective, et nous pouvons qualifier le style managérial de très patriarcal. Nous observons dans l'organisation du travail une difficulté à réellement exercer la délégation, malgré un discours apparent de grande confiance et d'autonomie laissée aux salariés. Le style est très charismatique, le directeur ayant un passé de manager avec le groupe Noir Désir, il a également été à l'origine de la création du lieu, et est très impliqué dans les réseaux professionnels, régionaux et nationaux, au moment de l'étude il est notamment le président du R.A.M.A.. Nous pourrions qualifier les « mondes » dans lesquels se situe le directeur de « civique », du fait de sa très forte contribution au développement du secteur sur son territoire et de son attachement aux principes d'accessibilité de la culture, de contribution à l'émergence d'artistes du territoire....Il est également ancré dans une dimension « inspirée » importante, de par son rôle de manager auprès de musiciens rock, de son attachement absolument sans faille à être présent strictement à tous les concerts qui ont eu lieu depuis l'ouverture du lieu.

Les ajustements se font de manière essentiellement informelle, le directeur me précisant qu'il n'a pas besoin de réunion formelle puisqu'il passe tous les matins devant chaque bureau pour demander si tout va bien. Les conditions physiques de travail sont assez difficiles de par la configuration du lieu réparti sur deux étages, ce qui sépare l'équipe entre la partie production/communication au premier étage et la partie administration/comptabilité au second. Par ailleurs au moment où nous nous rendons sur les lieux nous observons qu'une attention relative est portée à l'entretien des locaux, entretien organisé par roulement entre salariés pour des raisons financières.

A Rock et Chanson nous retrouvons également une politique R.H. relativement présente, de type « opérationnelle », les outils jusque-là mis en place étant les définitions de poste et la politique de formation. Les entretiens annuels n'ont pas encore lieu et l'organigramme n'est pas présent. Le style de management du directeur est lui aussi très patriarcal et charismatique, le

directeur étant également à l'origine du lieu, il a même l'occasion lors de l'entretien de m'expliquer les phases de rénovations et travaux réalisés sur le bâtiment, par lui-même, d'autres membres fondateurs, et une partie des personnes toujours présentes dans l'équipe. Le management est plus délégatif (Blanchard K.H., Hersey P., 1967)³⁹, le principe de confiance et de responsabilité de chacun étant clairement affiché et mis en œuvre. La structure a également connu une crise sociale forte peu de temps auparavant et avait accepté d'être accompagnée, en matière de mise en œuvre de sa politique de ressources humaines, pour revoir son organisation du travail, les processus de décision, son style de management. Bien qu'arbitrant toujours au final pour les décisions concernant le budget, le directeur accorde une autonomie réelle à son équipe. Il est très attaché également aux dimensions civiques de son activité, et se situe par ailleurs également dans le monde domestique, accordant une très grande importance au « confort » de l'équipe, aux conditions de travail. Dans cette structure une personne est engagée à mi-temps pour l'entretien, ce qui va au-delà des besoins réels, mais ce qui est justifié par trois arguments essentiels aux yeux de la direction :

- Cette personne est issue du quartier populaire qui borne la structure, elle représente donc de fait un véritable lien avec les jeunes que le lieu a vocation à accueillir, et est même parfois un réel « médiateur » au sein des locaux
- Par ailleurs vivant dans des conditions modestes, la structure met un point d'honneur à ce que son salaire ne soit pas inférieur à celui d'un mi-temps afin de lui garantir un minimum de revenus
- Enfin sa présence sur les lieux garantit un entretien « impeccable » des locaux, élément essentiel pour la direction. *« on n'en n'est plus au temps du rock avec les lieux dégueulasses et de la bière partout... »*

En terme de budget enfin la direction a une gestion « en bon père de famille de ce lieu, c'est-à-dire que bien qu'il recourt aux emplois aidés à cette période, il a pour principe de mettre de côté chaque année de quoi pérenniser le poste en fin de période aidée et a jusqu'alors pu sécuriser les emplois effectivement. De même il estime normal d'investir dans les locaux, le renouvellement du matériel, informatique notamment. Dans la structure l'équipe est regroupée

³⁹ Blanchard K.H, Hersey P. (1967), "Life cycle theory of leadership", Training and Development Journal, 23, pp26-34. Dans cette approche du management situationnel définie par Blanchard K.H. et Hersey P., le management délégatif consiste à opérer un transfert des activités et responsabilités sur des équipes estimées compétentes, avec une forte volonté d'atteindre les objectifs fixés.

sur une sorte de « plateau » au 1^{er} étage, le R.D.C. étant dévolu aux salles de répétition. L'atmosphère est chaleureuse, bâtiment en pierre et poutres apparentes.

Il est indispensable de préciser que les deux directions se connaissent de longue date, s'apprécient, sont tous les deux impliqués fortement dans la défense du secteur sur leur territoire, et collaborent déjà, avant la mise en place du groupement d'employeurs, sur différentes opérations ainsi que sur la mise en commun de « compétences ». Le groupement d'employeurs ne fait, dans ce cadre, que concrétiser un rapprochement déjà opéré entre deux structures ayant un passé important ensemble.

Ainsi les conditions de connaissance du territoire et de proximité relationnelle sont-elles largement remplies, de même que le rôle du R.A.M.A. comme « cristalliseur » de cette opération de mise en place du G.E.. L'enjeu pour les structures est double :

- un enjeu social et citoyen : permettre une expérimentation et favoriser la stabilisation des deux emplois concernés
- un enjeu financier : garantir une optimisation de la masse salariale par l'usage le plus juste en volume de chacune de ses compétences lumière et son.

Dans le cadre de cette mutualisation, nous observons donc des conditions favorables, telles que celles apparaissant dans nos résultats :

- En termes de combinatoire d'emplois :
 - des salariés relevant de la famille technique
 - une proximité géographique : 8 km entre les structures et des salariés habitant à proximité
 - un maillage de compétences compatibles :
 - le technicien lumière de Rock et Chanson trouve un intérêt à travailler sur du matériel plus conséquent au Krakatoa et une scène plus importante
 - le technicien son du Krakatoa apporte son expertise à Rock et Chanson
- En termes de politiques R.H.
 - des contours de poste « précisés » par des définitions présentes dans les deux structures

- des rémunérations en conformité avec les conventions collectives
- le Krakatoa semble se situer du point de vue des salariés dans une forme de régulation informelle subie (R.I.S.), c'est-à-dire qu'il y aurait plutôt une attente importante des salariés de poser un peu plus les objectifs, les moyens, de faire le point plus régulièrement...
- Rock et Chanson est dans une régulation formelle voulue (R.F.V.), ayant mis en place des réunions de coordination et des supports de suivi de la gestion importants, financiers et de suivi des temps, ce qui semble bien accepté par les salariés.

Synthèse des similarités/différences entre Krakatoa et Rock et Chanson

Structures	Similarités	Différences
Krakatoa	Niveaux de formalisation R.H. Effectif Management	Activité essentielle de diffusion, ressources, accompagnement Management peu déléгатif Régulation : R.I.S. Mondes civique, inspiré
Rock et Chanson	patriarcal Directions « charismatiques »	Activité essentielle d'école de musique, répétition, accompagnement, enregistrement Management déléгатif Régulation : R.F.V. Miondes civique, domestique

Ayant caractérisé les structures, relativement similaires par leur taille, leur effectif, leur niveau de formalisation R.H., se distinguant plutôt par les styles de management et par les activités, comme indiquée dans la synthèse suivante, nous allons à présent donner les points abordés par les directions en ce qui concerne le groupement d'employeurs.

Groupement d'employeurs : le point de vue de deux directions en situation.

Les difficultés relevées par les deux directeurs concernant les postes mutualisés sont les suivantes :

- Problème de compatibilité des plannings : en effet les deux postes sont liés au cœur d'activité et de nombreux imprévus adviennent, notamment auprès de la structure ayant la plus grande diffusion, mobilisant de fait les techniciens pour pallier à ces urgences. Il est donc souligné ici que l'écart de volume de diffusion induit une difficulté d'anticipation, ayant une incidence forte sur le respect des plannings et il n'est pas rare que le technicien son, notamment, se trouve en peine pour réaliser le total horaire prévu mensuellement sur Rock et Chanson.

- D'autre part la relation au temps ne semble pas vécue de la même façon dans l'une et l'autre des structures, l'un des salariés nous ayant indiqué qu'il se sentait « schizophrénique » puisque l'une des structures avait instauré un comptage très formel du temps, incitant largement à ne pas cumuler d'heures supplémentaires, alors que la seconde structure pouvait plutôt être interprétée comme un manque d'engagement le fait de ne travailler que le temps contractuel défini, incitant plutôt à aller au bout de sa mission, y compris au-delà du temps convenu. Ainsi il se sentait « en faute » le matin par exemple s'il comptait son temps, et « en faute », l'après-midi s'il ne comptait pas son temps. D'où une très grande adaptabilité requise des salariés pour se plier aux normes informelles du groupe et de la structure. D'où également le rôle de médiation du groupement d'employeurs dans la négociation de ces marges et des comportements attendus, voire du respect stricto-sensu des conventions définies, soit le recadrage par la case « norme formelle ». De fait, dans ce cas de figure, le G.E. avait choisi de laisser la régulation se mettre en place par voie de confiance entre les employeurs. Lesquels effectivement faisaient preuve d'une grande souplesse dans ces aménagements, mais cela ne résolvait pas pour autant les difficiles ajustements requis par les salariés.

- Il a pu être également souligné que le risque pour l'employeur pouvait être de subir un comportement plus « opportuniste » des salariés, ou pour le moins de devoir traiter avec la frustration que ceux-ci pouvaient peut-être ressentir de ne pas bénéficier du coup des mêmes possibilités d'avancement et de promotion en interne, car n'étant pas, au même titre que d'autres salariés, investis à temps plein dans la structure. Ce qui était alors plutôt de l'ordre de la peur anticipée (à la fois par les salariés et les employeurs), car la situation statutaire de mutualisation était très récente, nous amène toutefois à repérer

cette variable de la difficulté d'évolution interne comme contraignante sur le long terme dans une logique de G.E.⁴⁰.

Les avantages en revanche soulignés par les directions sont liés à la fois à l'intérêt des tâches et à l'impact motivationnel pour les salariés, ainsi qu'à la maîtrise budgétaire qu'offre cette solution de G.E., soit :

- Un regain de motivation des salariés du fait de la variabilité de leurs tâches et de l'intérêt technique à utiliser des matériaux différents selon les lieux, à croiser divers interlocuteurs, à être sur deux espaces de travail, à être donc dans une moindre routine quant à leur poste
- Un coût salarial maîtrisé : les directions ont lourdement souligné lors des entretiens que le G.E. ne coûtait pas moins cher en coût horaire, mais qu'il permettait un meilleur ajustement des volumes horaires requis

Enfin un certain nombre de conditions apparaissent du point de vue des directions comme indispensables pour à la fois la mise en œuvre, et la gestion quotidienne des emplois dans le cadre du G.E., ces conditions sont les suivantes :

- Des conditions relationnelles :
 - que les directions se connaissent préalablement,
 - qu'ils aient développé des relations de confiance,
 - et qu'ils fassent preuve de souplesse face aux imprévus et contraintes de l'autre structure

⁴⁰ De fait la crainte de ne pas bénéficier d'une promotion n'était pas justifiée car le technicien son se verra proposer plusieurs années après une avancée au titre de régisseur technique au Krakatoa. Cependant cette évolution n'est pas sans poser de nouveaux problèmes. Le premier d'entre eux est le changement induit du niveau de rémunération, et donc l'apparition d'un écart avec l'autre structure qui n'avait pas besoin de faire évoluer le poste à ce niveau. Cette première difficulté fut résolue, de par la grande proximité relationnelle et confiance existantes entre les deux directions, et de par le recours au P.S.C civique de l'équité de traitement, par le fait que le Krakatoa assume, pour Rock et Chanson, le surcoût de rémunération dû au fait de placer le salarié à 100% sur ce nouveau niveau de qualification, et pas seulement pour le Krakatoa.

La seconde difficulté est liée au niveau d'implication du salarié, qui se trouve modifié par cette promotion et ce nouveau poste, et qui a pour effet que celui-ci mettra à l'avenir la priorité sur les problématiques, urgences et contraintes pesant sur le Krakatoa, ce qui rend difficile la gestion des temps et des aléas pour le groupement d'employeurs. La promotion d'un salarié pourrait donc avoir pour incidence une remise en cause d'un fonctionnement par mutualisation, par investissement plus fort de ce salarié sur l'une des deux structures (constat posé lors d'un entretien avec la nouvelle direction de l'A.G.EC en février 2014).

- Des conditions matérielles, dans la rigueur de gestion des plannings, le respect des délais de déclaration des horaires réellement effectués...

Nous allons à présent aborder le point de vue des salariés face au groupement d'employeurs

Nous pouvons indiquer globalement que les salariés sont intéressés par cette formule statutaire appliquée à leur emploi, notamment par le fait que cela permet la sécurisation de leur situation, et qu'il y a également un intérêt à vivre des situations professionnelles variées. Les difficultés évoquées sont davantage d'ordre matériel, nous allons à présent les aborder en détail.

Les inconvénients évoqués sont donc essentiellement d'ordre matériel, à savoir :

- Une difficile gestion du temps, que cela soit dans le respect des volumes horaires initialement prévus, du fait des modifications et contraintes de dernière minute, mais également d'un point de vue plus psychologique, dans les écarts existants quant à la notion de comptage des temps pour chaque structure. Les salariés se sentent donc en porte-à-faux, vis-à-vis de la structure qui subit les changements horaires, ainsi que par rapport au G.E., avec qui un niveau de volume avait été défini pour chaque employeur, ce G.E. leur apparaissant alors comme défaillant dans son rôle de régulation. Davantage que les directions elles-mêmes les salariés se sentent investis de faire respecter en quelque sorte une équité entre les structures et une attention aux engagements tenus. L'explication peut provenir notamment du fait qu'étant « entre les deux », ils vivent au quotidien l'impact de ses modifications pour la totalité des équipes, dont ils ne font que partiellement partie, et vis-à-vis desquelles ils se sentent en porte-à-faux quand les charges de service sont modifiées. Nous pouvons émettre l'hypothèse que cela nuit en effet à leur niveau d'intégration au sein des collectifs.
- Un second volet de difficultés réside dans la dimension « poste », et dans le fait qu'ils redoutent effectivement qu'un « entre-deux » professionnel ne rende plus difficile une évolution en termes de responsabilités notamment à l'intérieur d'une structure. Il leur paraît en effet difficile pour eux par exemple de confier des responsabilités d'encadrement à des salariés qui ne sont qu'à temps partiel au sein de l'équipe.

En revanche ils sont unanimes pour souligner **les avantages suivants en termes de poste**, à savoir :

- L'intérêt qu'ils trouvent à disposer de matériaux différents, du fait de la différence de jauge de salle et de programmation, et donc la technicité qui peut être acquise de ce fait
- Enfin il est certain qu'ils restent sensibles à la sécurisation de leur poste d'un point de vue financier du fait de ce montage statutaire, mais ce n'est pas l'argument mis en avant

A aucun moment la distance entre les lieux n'a été évoquée, du fait probablement de la grande proximité avec 8 km de distance, et de la localisation sur la même zone ouest de Bordeaux. Il a été en revanche indiqué comme condition à une bonne conduite de ces emplois mutualisés, le fait là aussi que les employeurs se connaissent préalablement et s'apprécient, qu'une souplesse soit possible, mais en soulignant toutefois une attente forte de régulation par le G.E. des charges de travail prévues pour chaque structure.

3-6 Du R.A.M.A.G.E. à l'A.G.E.C., de 2006 à 2013 : Etat des lieux des emplois en 2013 et des difficultés rencontrées

En vue de comparer le groupement d'employeurs R.A.M.A.-G.E. de 2006, avec ce qu'il est devenu aujourd'hui, à savoir l'A.G.E.C., nous avons réalisé un entretien avec son directeur en juillet 2013.

En 2006 en effet, l'« ancêtre » de l'A.G.E.C., le R.A.M.A.-G.E., a 3 structures adhérentes et 2 salariés, à temps plein, l'un en technique lumière, l'autre en technique son. En 2009 le G.E. fait le choix de s'ouvrir à l'ensemble du secteur culturel et change de nom, il devient l'A.G.E.C. (Aquitaine Groupement d'Employeurs Culture). Il est à présent organisé en collèges, cinq historiquement, à savoir Musiques, Spectacle vivant, Collectivités Territoriales, Industries Culturelles et métiers d'art, Patrimoine et Tourisme. Le 21/01/2013 l'A.G. a voté la création d'un sixième collège, pour les « structures de l'économie sociale et solidaire ».

En mai 2013 l'A.G.E.C. est fort de ses 29 adhérents pour 16 salariés mutualisés, en faisant de ce fait le premier groupement d'employeurs culture en France sur le critère des effectifs (hors

G.E spécialisé en intervenants pédagogiques). Trois familles d'emplois sont essentiellement représentées dans ces mutualisations :

- L'administration
- La technique
- La pédagogie

Nous avons pu évoquer les mutualisations en cours en juillet 2013, notamment en vue d'en comprendre les difficultés et les opportunités.

Un temps de travail qui reste partiel : 26 h hebdo en moyenne

Ainsi nous présentons le tableau récapitulatif des « paires » d'emplois existantes à cette date dans notre annexe 8. Nous pouvons voir qu'en juillet ce sont 14 salariés qui sont réellement mutualisés, certaines coopérations s'étant stoppées entre mai et juillet. Ces 14 salariés représentent un volume horaire hebdomadaire de 416 heures, soit une moyenne de 26h/semaine/salarié. Si nous comparons ces 26 heures hebdomadaires aux 800 heures annuelles du secteur culturel en moyenne (Gouyon, Patureau, 2009), alors le G.E. est très au-dessus de cette quotité, quasiment au double. Si cependant nous comparons avec le taux moyen obtenu pendant l'étude R.A.M.A. de 2007, à 0.91 E.T.P. en moyenne par salarié, alors le G.E. est en deçà de ce ratio, en cela il ne représenterait pas particulièrement une voie plus favorable d'accès au temps plein.

25% de l'effectif intègrent un C.D.I. en une année.

Par ailleurs l'A.G.E.C. emploie 8 C.D.D. pour 6 C.D.I., sachant que 5 de ces C.D.D. le sont pour une durée de 6 mois ou moins.

Quant aux perspectives pour les salariés, soulignons que pour un des deux départs depuis mai, la personne est partie pour un C.D.I temps plein dans une des deux structures avec laquelle elle était mutualisée. Cette insertion en C.D.I. temps plein sur une seule structure est également prévue pour 3 des 8 C.D.D. de juillet 2013. Ce sont les « historiques » des structures qui entrent, semble-t-il, dans cette logique. Ils connaissent une des deux organisations comme bénévoles de longue date. Le G.E. est alors l'occasion pour eux de créer le premier emploi sur l'un des associations, de tester son financement, pour intégrer ensuite celle-ci en C.D.I. et donc quitter le G.E.. Nous nommerons cet effet de ***G.E. « rampe de lancement »***.

Ce sont au total 4 sur 8 des personnes en C.D.D. initialement qui intègrent un C.D.I. temps plein via le passage au G.E..

Si le G.E. n'atteint pas toujours l'objectif C.D.I. dès la création de la mutualisation, nous observons qu'il a vocation à se « séparer » de certains salariés (25% en l'occurrence), du fait d'une intégration réussie de ceux-ci sur un temps plein C.D.I., ce type de départ étant finalement un indicateur très positif des collaborations à l'œuvre dans le G.E..

Nous pouvons préciser également que le financement des emplois passe également pour l'A.G.E.C. par le recours aux emplois aidés, pour 3 de ces 14 emplois, soit dans un taux (7%) plutôt inférieur à ceux obtenus sur le réseau en 2007 (40%).

Un paradoxe besoins d'emploi/faisabilité de l'emploi

En revanche la direction de l'A.G.E.C. a pu mettre en lumière un certain nombre de paradoxes et difficultés rencontrés. La composition en famille d'emplois est alors de :

- 5 emplois administratifs
- 4 emplois communication
- 2 emplois en technique son et lumière
- 1 agent d'entretien
- 2 chargés de développement
- 1 poste en R.S.O. (responsabilité sociale des organisations)
- 1 intervenant pédagogique

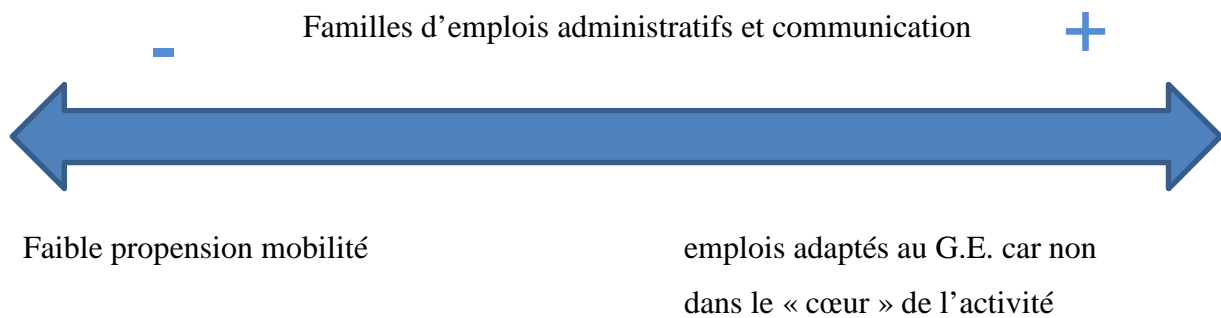
Nous retrouvons les besoins en familles d'emplois qui ont été repérés dans l'étude R.A.M.A., à savoir, administration, communication, technique. Les besoins en intervenants pédagogiques étaient plus nombreux dans les résultats de 2007. Nous allons à présent expliquer ces éléments.

Le premier paradoxe a trait aux emplois administratifs : un besoin réel, des fonctions supports nécessaires à temps partiel au démarrage des projets, mais une faible propension à la mobilité de la part des salariés

Ces emplois rencontrent réellement du succès de la part des employeurs (5/14 emplois, voire 9/14 emplois si nous agrègons famille administrative et communication). Cela veut dire que ce sont bien les fonctions supports qui sont plébiscitées, dans les phases de « survie » des

structures. En effet ces fonctions sont toujours sollicitées pour des structures de 0 à 3 salariés. Le directeur nous a d'ailleurs indiqué que ces fonctions support correspondaient bien à un fonctionnement mutualisé, parce que leurs contraintes horaires ne sont pas directement calées sur le cœur de l'activité. Ainsi il n'existe que peu de contraintes de nuit et week-end, et de risques de besoins au même moment, selon la saison des structures. Ces éléments sont donc positifs, cependant nous devons rapprocher cet aspect des résultats que nous avons obtenus quant à la propension à la mobilité, laquelle était plus faible sur ces postes de support par rapport aux familles techniques. En résumé :

Figure 66 : Les tensions relatives aux emplois administratifs et communication au sein de l'A.G.E.C.



La seule contrainte est pour ces familles d'emplois de pouvoir dégager des journées ou demi-journées de travail en raisonnant par mois, quand le volume est très faible sur une des deux structures. Ainsi 2h/semaine gagnent à être organisée en 1 journée par mois.

Le second élément est relatif aux emplois techniques : des contraintes horaires trop fortes, du fait d'activités au cœur du projet.

La gestion de leur planning, avec les surcharges et imprévus qui arrivent au même moment, est vraiment très délicate. Cela suppose une réelle compréhension de la part des employeurs et un rapport de confiance consistant. A terme la direction du G.E. estime que cette famille d'emplois techniques, comme toutes celles qui sont liées de près au rythme de l'activité, comme les intervenants pédagogiques aussi, subissent des contraintes et fluctuations horaires trop fortes pour que cela ne puisse réellement être géré par un G.E..

La solution avancée par l'A.G.E.C. est de recourir non à un emploi « par paire » au sein du G.E., mais de ***créer des sortes de « pôle technique »***, qui serait constitué d'un coordinateur, encadrant une vingtaine de techniciens, dans une gestion au cas par cas des besoins. A terme le directeur estime d'ailleurs que ce sont plutôt ces ***expertises de « coordination », management (R.H. notamment) que le G.E. a intérêt à faire valoir.***

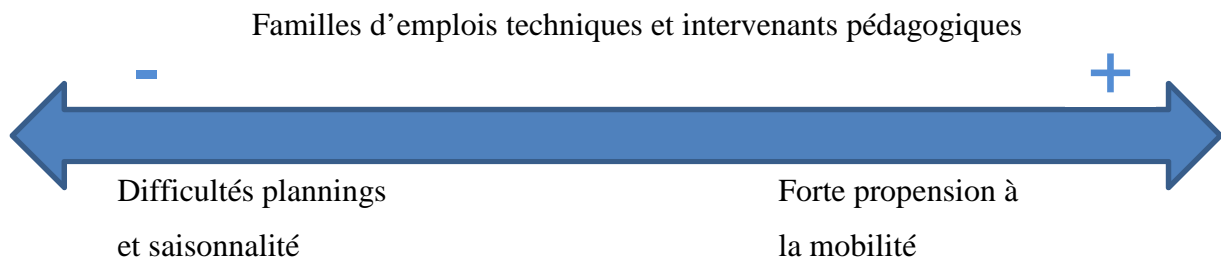
En effet la seconde difficulté, au-delà des aspects horaires et charges de travail pour ces emplois, c'est le coût salarial. Entre le recours au G.E. et l'intermittence, sur les familles techniques et pédagogiques, le rapport indépendance/coût salarial sera pour l'instant toujours en faveur de l'intermittence. Si le G.E. ne représente donc pas une expertise de coordination, elle peine à lutter contre le simple calcul financier, et ne peut, dans les conditions actuelles de l'intermittence, offrir le même ratio liberté d'organisation/coût de l'emploi.

Dans le cadre de ces difficultés liée aux saisonnalités similaires des structures adhérentes à l'heure actuelle, l'A.G.E.C. a bien identifié qu'il lui fallait ouvrir ses activités à de structures ayant des temps forts différents dans l'année.

Les difficultés qui pèsent donc sur ces emplois techniques et intervenants pédagogiques, sont cependant inverses avec le taux de propension à la mobilité, puisque nous avons mesuré en 2007 que ce sont ces populations qui sont les plus enclins à vivre des mobilités géographiques et de structures.

Ainsi le schéma les concernant est inverse au précédent :

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



Nous le constatons donc, les familles identifiées en 2007 sont bien celles sur lesquelles il existe une offre de mutualisation. Cependant le frein est lié à une propension faible à la mobilité.

A l'inverse les emplois où les salariés seraient prêts à une mobilité connaissent des freins d'ordre technico-économiques : coût et planning

Si nous analysons plus en avant les 3 arrêts de mutualisation prévisibles dès juillet 2013 à l'A.G.E.C., les motifs sont :

- des difficultés relationnelles et d'organisation pour l'un (sans régulations possibles pour le G.E. qui n'a pas été averti)
- Une surcharge sur une structure pour un intervenant pédagogique, qui souhaite donc ne retrouver qu'un seul employeur
- Une externalisation des activités comptables mettant fin à un « bout d'emploi pour la troisième personne.

Nous trouvons donc un motif de type socio-politique, à savoir les relations et l'organisation, pour deux motifs technico-économique, qui sont le coût du travail (choix d'externalisation), et la surcharge de travail.

Quant à un autre arrêt de mutualisation prévu pour la rentrée, il est dû au fait que cet emploi étant en support emploi aidé, et ces aides s'arrêtant à la rentrée de septembre, l'une des deux structures mutualisant ne souhaite pas supporter le coût horaire plein de cet emploi. S'agissant en l'occurrence d'un volume de mi-temps sur cette structure, le poste est remis en cause pour le salarié, et il faudra à nouveau lancer un « appel à mutualisation » au sein des adhérents pour compléter le temps de travail. Nous pouvons donc constater que le critère économique peut être un des critères de maintien ou non de la collaboration.

3-7 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	<p>2/3 structures : absence de définitions de poste</p> <p>Recrutement informel dans 77% des cas</p> <p>Pas d'entretien professionnel dans 62% des cas</p> <p>Pas de plan de formation pour 92% des répondants</p> <p>Pas de politique de gestion des temps dans 85% des situations</p> <p>10/17 structures ont des politiques opérationnelles en cours de structuration, les autres sont dans des régulations informelles, dans un fonctionnement de type organique</p>
La mise en place d'une politique R.H n'est pas corrélée à un effet de taille	<p>2 structures ayant moins de 3 salariés ont un score les plaçant en politique R.H. « opérationnelle »</p> <p>2 structures ayant plus de 7 salariés ont des scores les positionnant en politique R.H. « administrative »</p>
Prépondérance de la famille professionnelle administrative	<p>La répartition des familles professionnelles se fait comme suit :</p> <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	<p>68% des C.D.I</p> <p>40% d'emplois aidés</p> <p>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.</p>
La rémunération n'est pas corrélée à la qualification	<p>Les bac+2/3 sont les mieux rémunérés du fait de la proportion de postes de direction dans ce niveau de diplôme</p> <p>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.</p>

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 issues 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

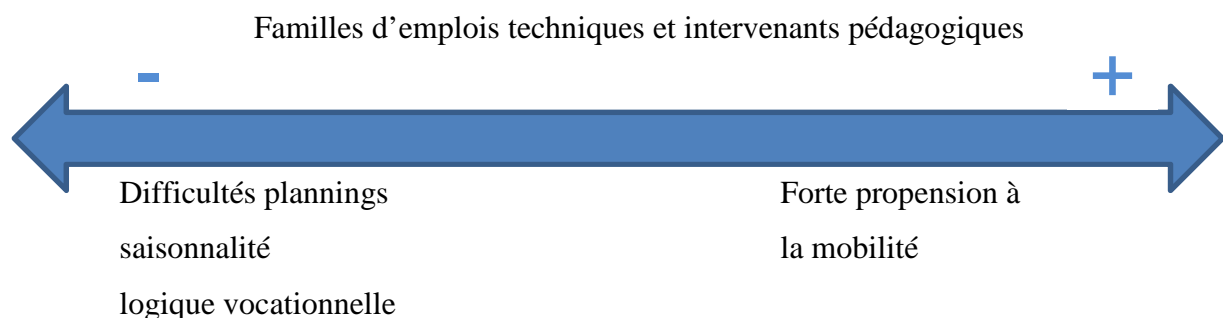
Nous avons relevé deux sortes de tensions, à la fois :

- 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 Musiciens intervenants Mais tensions/logiques artistiques	Administration Communication 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- Une combinatoire d'emplois est apparue comme réalisable entre les adhérents du R.A.M.A.

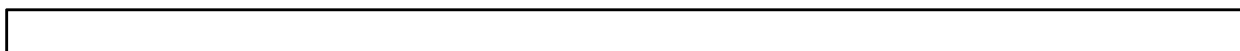
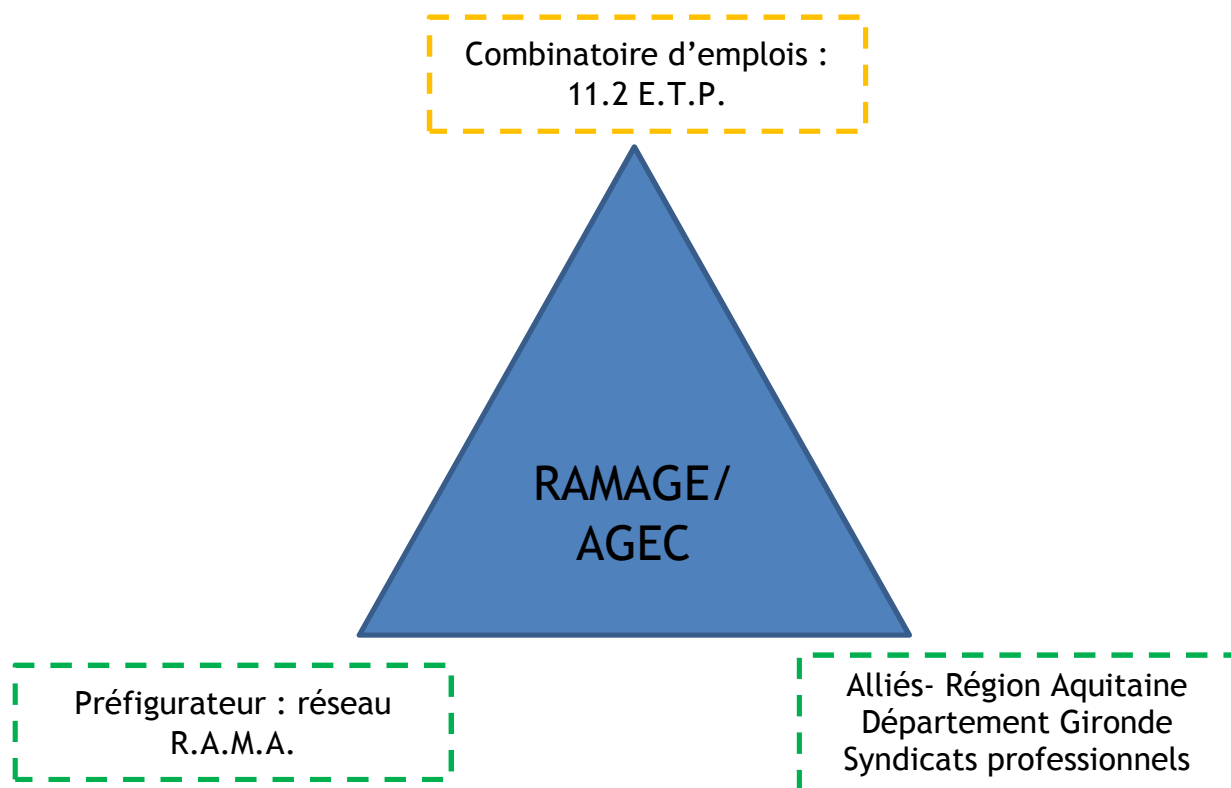
Potentiel de mutualisation :	11.2 E.T.P. dont 4.4 E.T.P. en communication dont 6.8 E.T.P. en musiciens formateurs
Besoin de recrutement :	4 E.T.P.

6 –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)
- 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.**



3-8 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 liés 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

Etude de cas R.A.M.A.

Conditions technico-économiques

Politique RH dans les structures

- Organigramme
- Emploi
- Recrutement
- Entretiens
- Formation
- Temps

Quelle est la situation professionnelle des salariés?

- Emplois
- Contrats
- Ancienneté
- Durée de travail
- Salaires

Les salariés sont-ils mobiles?

- Mobilité/postes
- Mobilité/structures
- Mobilité géographique
- Mobilité sectorielle

Quel est le besoin de mutualisation d'emplois?

- Besoins d'emplois
- en volume
- en nature
- localisation des besoins

Salaires
Identification poste
Emploi non polyvalent
Rupture de carrière

Distance
Familles technique et musiciens/interv
Age
Bac+5 et -bac
Evolution poste
Salaires

Combinatoire d'emplois possible :
11.2 E.T.P.
6.8 E.T.P. musiciens formateurs
4.4 E.T.P. en communication

Cristallisation
Recherche d'alliés

Conditions juridiques
Conditions financières
Durée Préfiguration : 4 ans

Conditions socio-politiques

R
Régulations :
Modèles de politiques R.H.
RIV, RIS, RFS., RFV

M
Tensions monde inspiré,
monde domestique,
monde civique,
monde industriel

G
Gouvernances :
C.A. outils,
contrôle, façade,
militants

Etude de cas
SONO RE

Conditions à la mise en œuvre du G.E.

Si la cristallisation et la recherche d'alliés font partie de ces conditions technico-économiques permettant à un G.E. d'émerger, il nous restera à étudier (indiquées cadres « orange » et caractères "vert » sur le schéma) les conditions socio-politiques relevant des tensions existantes, et que nous avons pu déjà dans cette phase exploratoire faire apparaître, entre les variables suivantes :

- Les différentes gouvernances possibles au sein des associations du réseau
- Les différentes régulations à l'œuvre, allant de la plus formelle, aux régulations informelles voulues ou non
- Les différents « mondes » en présence, au-delà de notre première grille de lecture P.M.O.-E.S.S.-Artistique

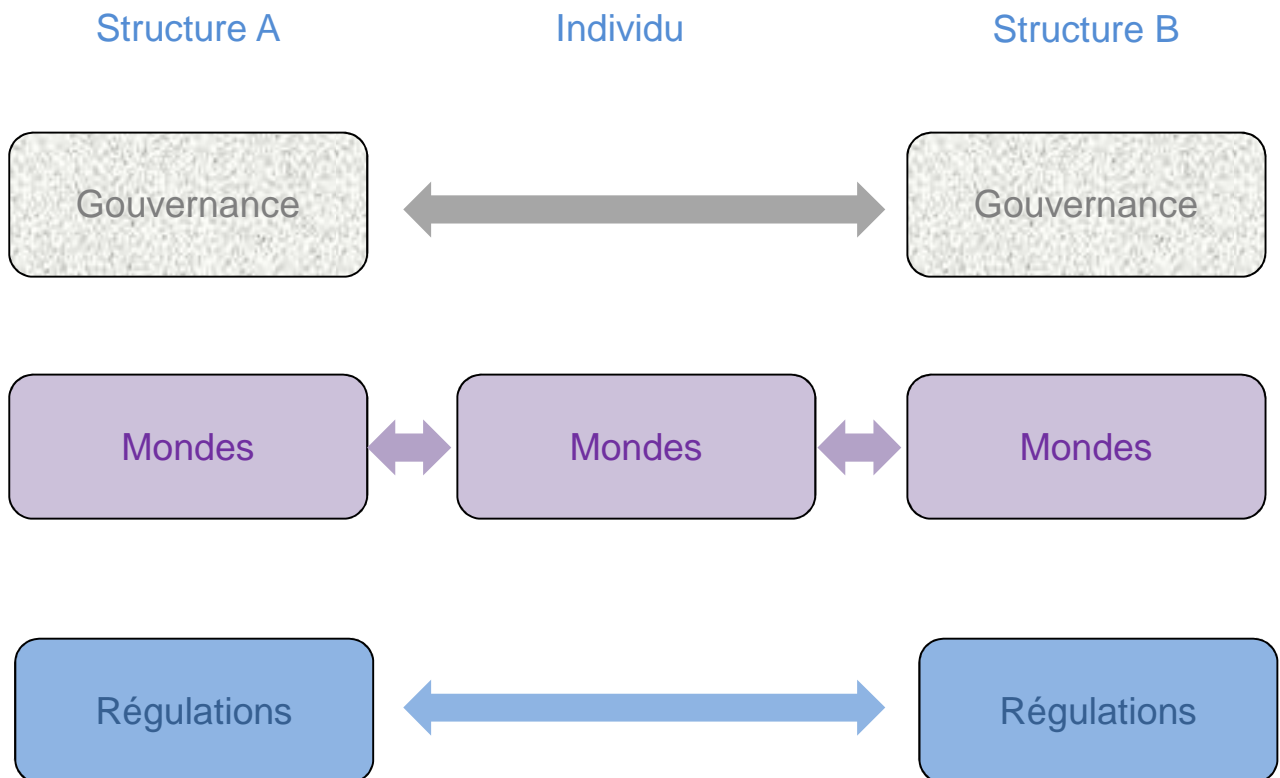
Nous avons donc procédé à un second terrain de recherche afin de mieux comprendre ces freins liés à une très grande fidélité aux musiques actuelles, dont nous avons besoin d'éclaircir les ressorts afin de déterminer :

**A quelles conditions socio-politiques un groupement d'employeurs
peut-il voir le jour ?**

C'est donc bien ce nouveau modèle que nous proposons de mobiliser, dans l'étude de cas SONORE, non en se situant dans un régime de preuve, mais bien plutôt de compréhension, afin d'appréhender si ces variables se révèlent opérantes dans la compréhension des réticences socio-politiques à l'œuvre dans la constitution d'un G.E..

Nous proposons la schématisation suivante de ce nouveau modèle, du fait de notre démarche abductive et des conclusions issues de notre cas exploratoire :

Figure 69 : Le modèle Gouvernance-Mondes-Régulations (G-M-R)



Dans cette proposition de grille d'analyse nous indiquons donc que lorsque deux structures souhaitent mutualiser, chacune d'entre elles, A et B, doit organiser l'articulation de leurs gouvernances et de leurs modes de régulation. En effet est-il possible de mutualiser facilement entre une association dont le conseil d'administration est de type « contrôle », c'est-à-dire qu'il possède la décision au sein de l'association, avec une structure de type C.A. de façade, donc les bénévoles n'interviennent pas ou très peu si ce n'est pour figurer la dimension légale du C.A., au sein des projets de l'association ? Il est difficile d'imaginer que ces écarts de gouvernance n'aient pas de répercussions sur les décisions relatives à l'emploi mutualisé, par exemple quelle autonomie lui sera laissée, quelles décisions pourrat-il prendre en propre, exécutera-t-il uniquement les consignes d'un C.A. ou sera-t-il force de propositions ou sein de l'association ?

De même il est important d'appréhender quelles sont les régulations à l'œuvre dans les structures A et B. Pour caricaturer, et aux vues de notre phase exploratoire, A exige-t-elle du salarié un strict respect des horaires quand B fait ressentir une presque « trahison à la cause » si le salarié compte ses heures ? Ou encore les logiciels de temps ou systèmes d'information sont-ils compatibles ? Les décisions sont-elles prises lors de réunions formalisées, ou est-ce une

gestion de type informelle, à un niveau quasi inexistant d'outillage R.H., dans une forme de R.H. organique très présente en P.M.E. ? Auquel cas comment fait le salarié mutualisé pour se tenir au courant de l'ensemble des données dont il a besoin ?

A toutes ces questions, liées donc aux structures, s'ajoutent une grille relative « aux mondes » en présence, tant du point de vue des salariés, et en particulier du salarié mutualisé, que des directions. Nous pouvons effectivement nous interroger sur les compromis possibles ou non entre un salarié mutualisé dont les modes de légitimité seraient fortement ancrés dans la cité inspirée, avec une direction qui, d'un côté, fonctionnerait sur le mode marchand, et une autre direction qui se revendiquerait de la cité civique ?

Ce sont donc l'ensemble de ces considérations que nous souhaitons à présent questionner, au travers des différents cas de figure qu'il nous est possible d'observer au sein du réseau SONORE.

Chapitre 3-

LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE D'UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS AU TRAVERS DU RESEAU SONORE

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

Suite à la réalisation de notre première phase exploratoire, nous avons pu accéder à un second terrain de recherche au travers du réseau régional de musiques actuelles SONORE.

Ce réseau était en 2008-2009 également en questionnement sur l'utilité ou non d'un groupement d'employeurs comme solution de pérennisation des emplois, et sur l'acceptation des adhérents du réseau face à ce nouveau mode d'organisation de l'emploi. Cette phase correspondait donc bien à notre problématique, qui se situe, nous le rappelons, en amont de la mise en place d'un G.E., en tentant de repérer, à la fois les conditions technico-économiques, et surtout, ce qui constitue l'apport de notre recherche, les conditions socio-politiques autorisant ou non le recours à un G.E..

Parmi ces conditions socio-politiques, nous allons plus particulièrement nous intéresser aux différents modes de gouvernance des associations en question, aux régulations internes régissant leurs activités, et aux ordres de grandeur et formes de légitimité qui représentent les ressorts des actes et investissements des salariés.

Dans une première partie nous allons présenter ce réseau, au travers de ses activités et adhérents, puis nous exposerons les méthodologies retenues et leurs objectifs, enfin nous exposerons les résultats de nos entretiens semi-directifs dans cette approche abductive visant à mieux comprendre les freins socio-politiques au G.E..

Nous devons également préciser que pour des raisons de confidentialité des données, les noms ont été anonymés, pour les structures et les salariés, de façon à ce que ni la localisation géographique de ce réseau, ni les structures, ni les salariés ne soient identifiables, d'autant plus que pour notre analyse textuelle des 16 entretiens, il était aisé de reconnaître les organisations.

1- Le réseau SONORE ou de l'opérateur culturel au réseau régional structurant

Nous commencerons tout d'abord par présenter les missions que poursuit le réseau SONORE, puis nous indiquerons quels sont ces adhérents. Enfin dans une dernière sous-section nous préciserons l'intérêt à investiguer ce réseau de par le fait que celui-ci expérimentait depuis 2008 des formes de mutualisation d'emplois soutenues par un dispositif régional.

1-1 Origine du réseau et activités

Le réseau SONORE a été créé en 1989 et ses bureaux sont situés dans la capitale de la région qui représente son périmètre d'action. Opérateur à son démarrage, par l'organisation d'un festival, SONORE changea de cap afin de clarifier sa relations aux adhérents et de centrer ses actions sur l'appui stratégique et opérationnel à ses adhérents bien sûr, mais également au secteur des musiques actuelles dans son ensemble.

En 2009 donc au moment de notre recherche, SONORE fête son vingtième anniversaire, fort de 31 adhérents et de 7 salariés, dont une personne mutualisée avec l'association MUSICAL, adhérente du réseau. Ces 6 salariés représentent 5.47 E.T.P. et sont en charge des actions suivantes :

Activités opérationnelles

Médiation et vie du réseau : 1 E.T.P

Information-ressources : 0.91 E.T.P.

Formation professionnelle : 1.6 E.T.P.

Coopération Euro-régionale : 0.1 E.T.P.

Fonctions supports

Direction : 1 E.T.P.

Administration : 0.86 E.T.P.

A ses adhérents SONORE propose les services suivants :

- Réflexion, avec la conduite de séminaires, groupes de travail, en vue d'anticiper sur les tendances du secteur, et de créer du lien entre les adhérents,
- La ressource, en mettant (sur site internet et sur place également) à disposition nombre d'informations et dossiers documentaires juridiques, sectoriels, règlementaires, artistiques, et en réalisant à l'adresse des adhérents une veille documentaire,
- La coopération, notamment transfrontalière, qui a justifié la mise en place d'un poste mutualisé pour 0.1 E.T.P. sur le développement des logiques de coopération transfrontalières avec un pays européen voisin
- La mutualisation, en effet SONORE est un relais clairement identifié par les institutionnels pour mener des « chantiers » de fond, tels le développement durable au sein des festivals, l'étude d'une création de pépinière musiques actuelles sur la capitale régionale (projet vraiment lancé en 2010), la conduite d'une réflexion sur la

mutualisation des moyens mais également des emplois, notamment par l'étude de la nécessité ou non d'un groupement d'employeurs sur le réseau.

Mais SONORE développe des actions au-delà de ses seuls adhérents et revendique une dimension sectorielle certaine, avec notamment :

- La ressource qui étend ses activités à la participation aux relais régionaux et nationaux d'informations, et accueille tout porteur de projet, même non adhérent, pour l'accompagner dans le développement de sa réflexion
- La prévention des risques auditifs dont la campagne Peace and Love, initiée par les S.M.A.C. (salles de musiques actuelles conventionnées), mais aussi en tant que relais AGI-SON
- La formation professionnelle, qui est une des activités importantes en volume pour SONORE.
- Le repérage et l'accompagnement artistique, maintenant par là-même un rôle d'opérateur, puisque SONORE est antenne Printemps de Bourges pour le repérage des groupes. Enfin la tête de réseau remplit un rôle institutionnel en participant aux expertises artistiques des divers financeurs, tels que D.R.A.C., Région, Mairie...
- Le dernier pôle d'activités et non le moindre est la contribution de SONORE aux chantiers de la filière musiques actuelles au niveau national (Culture Bar-Bars, Plateforme nationale des réseaux régionaux) mais aussi bien sûr régional (fédération des labels indépendants de la région, le festival transfrontalier et les concertations territoriales régionales).

1-2 Les adhérents de SONORE : des festivals, salles de diffusion, et structures de production

Les réseaux régionaux de musiques actuelles ont leurs spécificités. En Aquitaine, nous avons pu repérer l'importance des lieux de diffusion, la présence de labels et de deux écoles de musique, mais peu de tourneurs. En revanche dans cette région ceux-ci représentent la 3^{ème} activité, avec 19% des structures du réseau. L'activité la plus représentée est la diffusion, avec 42% des structures opérant sur des festivals, et plus d'1/4 d'entre elles étant des lieux de diffusion.

Les structures présentes au sein du réseau SONORE en juillet 2009 sont au nombre de 31 pour un effectif de 101 salariés :

Tableau 88 : Composition des adhérents du réseau SONORE

Catégorie	Nbre	Activité générique
Ateliers-cours 3	1	Ecole
	2	Animation (M.J.C., structure d'insertion par l'emploi pour le cas du réseau SONORE)
Diffusion 21	8	Lieux de diffusion
	13	Festivals
Autre 7	6	Production-édition (Labels, production-accompagnement de groupes)
	1	Service (Tête de réseau)
31	31	

SONORE recourt en 2009 à des catégories d'activités beaucoup trop floues pour classer les structures adhérentes.

Parmi ces catégories nous trouvons :

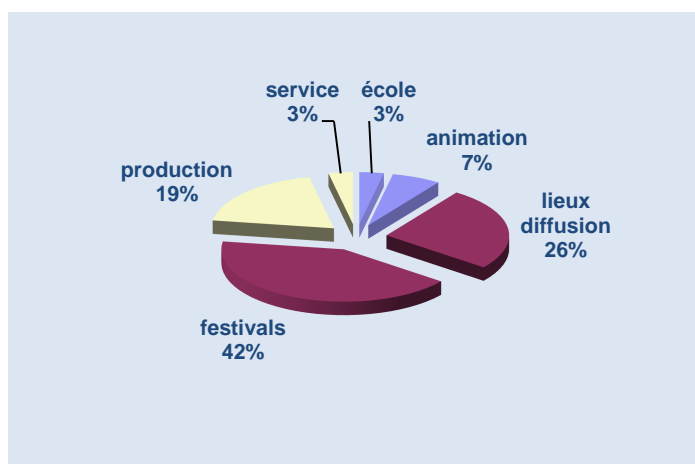
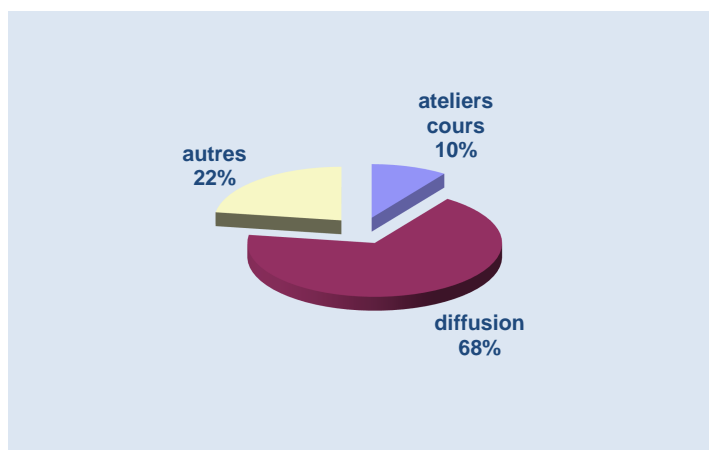
- Salle de concert : pour les lieux ayant pour activité principale la diffusion
- Concerts et festival : associations organisant ponctuellement des concerts sans gestion de lieux fixe
- et organisant également un festival. Cette catégorie renvoie surtout à la notion d'organisateur d'événements
- Festival : organisateur de festival
- Tête de réseau
- Tourneur : accompagnement, production

Nous proposons de nous référer à la typologie mise en place par Opale⁴¹, de façon à simplifier le classement en fonction de grande logique d'activité :

Cela permettra entre autres des comparaisons avec d'autres études au niveau régional ou national. D'après cette typologie, la répartition des activités au sein du réseau est la suivante :

⁴¹ Opale, 2008, op.cit.

Figure 70 : répartition des activités des adhérents au sein du réseau SONORE



Les activités des structures adhérentes au réseau SONORE sont très largement dominées par la diffusion, et au sein de cette catégorie par les festivals – 42% des structures. Ce sont ensuite les lieux de diffusion – 26%- suivi des structures de production et d’accompagnement d’artistes avec 19% des adhérents. Ce qui caractérise également le réseau c’est l’unique présence d’une école de musique.

Deux figures atypiques sont présentes à SONORE :

- ✓ Présence d’une structure classée « à défaut » dans la catégorie Animation, et dont l’objet est l’insertion par la culture
- ✓ Par ailleurs une seule M.J.C. est présente au sein du réseau régional, l’activité Musiques Actuelles ne représentant d’ailleurs pas son activité principale.

Ces 31 adhérents sont en presque totalité des associations (91% des structures). Nous notons uniquement un E.P.I.C. et une S.A.R.L..

L'ensemble de cette population représente 101 personnes (nous verrons qu'il existe d'autres statuts que salariés).

1-3 L'accès à des populations « testant » une forme de mutualisation

Le cadre de la recherche se déroulera dans un contexte régional particulier, qui a vu notamment se développer entre 2004 et 2008 **des dispositifs intitulés Soutien Régional Mutualisation**⁴² (S.R.M.). Ceux-ci sont déjà très présents dans les structures du réseau SONORE, les aides financières qui y sont associées étant importantes. Cela signifie qu'en ce qui concerne la mesure de la perception de la mutualisation nous ne partirons pas d'un terrain « vierge », mais d'une perception construite en partie sur un retour d'expériences, sur des échos et échanges entre structures sur cette nouvelle pratique de salariat.

Nous gardons également à l'esprit qu'un **groupement d'employeurs, dédié aux activités culturelles, le G.E. Régional Culture (G.E.R.C.)** existe déjà sur ce territoire, pour le moins dans le périmètre de l'agglomération de la capitale régionale, une des structures du réseau y recourant pour un de ces postes en communication/graphisme.

C'est pourquoi l'accès à ce terrain d'investigation présente un double intérêt :

- 1- Recueillir des données textuelles auprès d'une population ayant déjà été sensibilisée à la question de la mutualisation, mais ne l'ayant pas directement testé pour tous.
- 2- Mener des analyses thématiques plus précises sur des structures directement employeuses de postes mutualisés

⁴² Le terme précis de ces emplois mutualisés a été modifié pour des raisons de confidentialité, l'intitulé exact comprenant le nom de la région en question.

2- Méthodologie de l'étude de cas SONORE

Poser la question de la mutualisation représente à la fois un enjeu majeur, car il s'agit d'amorcer des logiques d'anticipation, de réfléchir sur les emplois dans les structures, de poser la question de leur devenir, de leur structuration, de leur organisation économique. C'est ouvrir des possibilités de configurations organisationnelles nouvelles via un groupement d'employeurs...C'est donc par voie de conséquence poser la question de l'autonomie de ces structures, de leur ouverture, de leur mise en réseau, mais aussi de leur fonctionnement propre, de leur politique R.H., c'est faire preuve d'une forme d'ingérence dans des organisations qui n'ont pas pensé encore le plus souvent la question R.H., parce que ce n'est pas leur objet, parce qu'elles n'en ont pas le temps, parce qu'elles n'ont pas toujours été formées pour cela !

C'est donc probablement être un temps trop tôt, entre les besoins qui risquent de surgir, et la capacité qu'elles auront d'y répondre. C'est aussi prendre le risque d'élaborer un outillage leurrant avant que les mentalités, attitudes et comportements n'aient eu le temps nécessaire à la compréhension des enjeux et des risques, et le temps d'imaginer et de s'approprier les réponses qu'elles pourraient apporter face à ces risques. C'est encore prendre le risque de bousculer les formes d'implication des acteurs, sans contreparties possibles à leur proposer. Les salariés peuvent-ils évoluer au sein d'une seule structure, sont-ils prêts à de nouvelles formes de mobilité, sont-ils préparés et formés à cela, peut-on s'approprier et défendre différents projets à la fois ?

La recherche a été réalisée entre avril 2009 et novembre 2009. Ses objectifs étaient d'appréhender les formes de gouvernance et de régulations à l'œuvre, et dans un second temps de recueillir des données permettant de mesurer la faisabilité ou non de la mutualisation de l'emploi dans le réseau, et plus spécifiquement de vérifier l'opportunité ou non d'un recours au groupement d'employeurs pour une recherche de pérennisation des emplois.

2-1 La constitution d'un comité de pilotage

Afin de suivre les avancées de cette recherche, et de permettre de présenter les questionnements et résultats intermédiaires auprès des acteurs, un comité de pilotage a été constitué dès le début du processus, soit en février 2009, 3 mois après les premiers contacts

auprès du réseau SONORE pour échanger autour de l'intérêt et des objectifs de ce travail. Une fois l'accord de principe obtenu par la direction salariée du réseau, ainsi que par son bureau et son conseil d'administration, il a été tout de suite convenu de mettre en place un comité de pilotage qui permettrait de suivre l'avancée des travaux, de bénéficier des résultats intermédiaires, et de répondre, d'arbitrer quant aux interrogations qui ne manqueraient pas de surgir au cours du processus.

Ce comité de pilotage fut constitué par les membres suivants :

- Direction salariée du réseau SONORE
- Chargée d'administration du réseau SONORE, en charge des liens avec le projet de recherche
- Membres du bureau du réseau SONORE : président, trésorier, secrétaire
- Directeur d'une structure du réseau qui mutualise un emploi via le groupement d'employeurs de la communauté d'agglomération de la capitale régionale, et par ailleurs représentant des syndicats SYNAPSS et S.M.A.
- Directrice Musique et Danse de la D.R.A.C.
- Vice-présidente à la culture du conseil régional
- Directrice du développement culturel à la ville (capitale régionale)
- Directrice bénévole du groupement d'employeurs dédié à la culture présent sur le territoire de l'agglomération
- Représentants des organismes paritaires collecteurs au titre de la formation (O.P.C.A.) du secteur d'activité, à savoir A.F.D.A.S. et Uniformation
- Chargé de mission auprès de la direction régionale de l'emploi et de la formation professionnelles (intitulé en usage en 2009)
- Chargée de mission auprès d'une direction départementale de l'emploi et de la formation professionnelle

Ce comité de pilotage se réunit donc

- une première fois en février 2009 pour validation de la recherche,
- en avril 2009 pour présentation de l'échantillon et arbitrage sur les structures devant faire l'objet d'entretiens semi-directifs
- en juillet 2009 pour une présentation des premiers résultats suite aux entretiens menés
- en novembre 2009 pour présentation des résultats définitifs.

Dans le cadre de notre méthodologie de recherche, la constitution et la consultation régulière de ce comité de pilotage, qui fut d'ailleurs « doublé » par la réalisation d'entretiens individuels auprès de nombreux acteurs de ce comité, parties prenantes politiques et institutionnelles, permis notamment de réunir de nombreux commentaires, de mesurer la façon dont les acteurs recevaient et s'approprièrent ou non les résultats, et fut un des aspects importants du processus de triangulation des résultats tel qu'il est nécessaire de le mettre en place dans le cadre de méthodologies qualitatives.

2-2 Une méthodologie par entretiens semi-directifs.

Nous avons procédé à des entretiens semi-directifs auprès d'une grande partie de la population des adhérents.

Ces entretiens avaient pour objectifs de nous permettre de comprendre les logiques à l'œuvre, que ce soit pour les salariés ou directions, dans l'acceptation ou le refus de travailler pour plusieurs structures, de voir si les positions étaient radicales ou non, contre ou en faveur de la mutualisation, ou bien plutôt de repérer si certaines facettes plus que d'autres semblaient poser problèmes, nous aidant en cela des grilles de lecture que nous avons développées dans le chapitre des G.E., et notamment les travaux de Berthe (2006), Zimmermann (2006) et Granier (2011). Nous avons également mobilisé, afin d'établir s'il existe ou non un lien entre des « mondes » présents dans les structures et les avis exprimés en matière de mutualisation, les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) que nous avons développés en seconde partie, chapitre 4. Enfin la typologie de Mayaux (1999) fut utilisée pour discerner les gouvernances en présence, ainsi que la notion de risque financier en P.M.E. par l'utilisation du taux d'auto-financement dans les structures. Enfin nous avons retenu la théorie de la régulation de Reynaud (1993) pour mieux comprendre les modes de coopération à l'œuvre dans les structures, et donc tenter de cerner en quoi un groupement d'employeurs vient remettre en question ou non les régulations existantes.

Les thèmes présents dans le guide d'entretien des entretiens semi-directifs pour les salariés figurent dans le détail en annexe 5.

Les thèmes généraux abordés pour les salariés de l'étude de cas SONORE sont les suivants :

- Présentation de la démarche
- Présentation du salarié, son parcours professionnel, son poste présent
- Motivation à venir travailler sur cette structure
- Souhaits de mobilité
- Perceptions d'un groupement d'employeurs

De même que pour l'étude de cas R.A.M.A. le guide d'entretien utilisé pour les directions des structures inclut simplement 3 thèmes supplémentaires, à savoir

- l'historique de la structure,
- son fonctionnement en matière de gouvernance et de régulations, ainsi que politique R.H.,
- et les besoins et risques en termes d'emplois à 3 ans (cf annexe 6).

Ainsi que nous l'avons indiqué dans la section précédente, les entretiens ont donné lieu à deux types d'exploitation des données.

Un traitement exhaustif des données textuelles par Alceste sur 64 entretiens

Nous avons tout d'abord procédé à une analyse textuelle des retranscriptions d'entretiens, avec le logiciel Alceste, sur l'ensemble des 64 entretiens réalisés, afin de discerner les différentes classes de discours en présence au sein du réseau, ce dans une visée exploratoire, notamment en vue de repérer ou non des « mondes » plus particulièrement présents ou pas.

Une analyse thématique manuelle sur 16 entretiens

Puis nous avons repris manuellement une analyse thématique des 16 entretiens représentant les 6 structures ayant déjà un ou plusieurs postes mutualisés avec d'autres adhérents de SONORE, ou d'autres structures. Les objectifs de ce dépouillement étaient de tenter de comprendre quelles configurations Gouvernance-Monde-Régulation se révèlent plus adaptés ou pas aux situations de mutualisation.

Conclusion de la dimension méthodologique

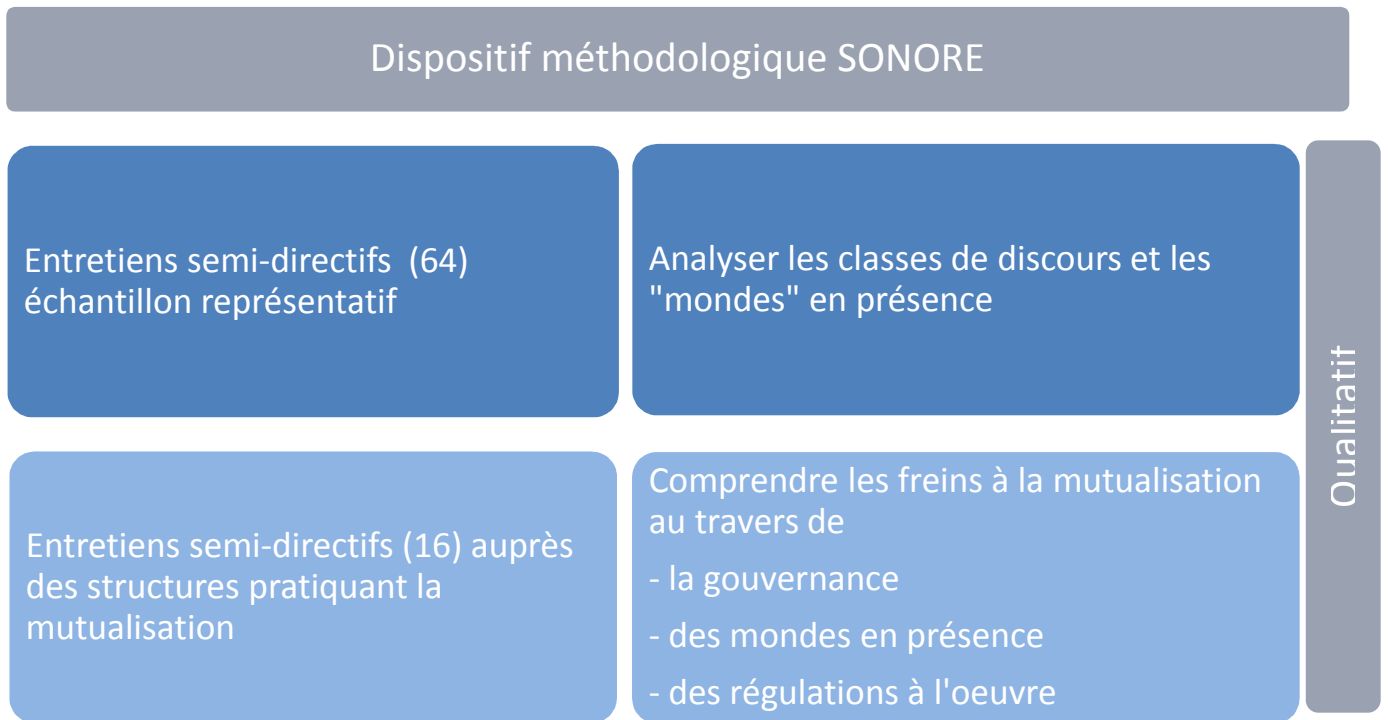
Nous avons également eu quelques entretiens avec des institutionnels, en vue de comprendre le contexte régional de mise en œuvre de la mutualisation des emplois, et avons consulté des sources documentaires liées aux structures adhérentes du réseau (notamment les projets des structures).

Tableau 89 : Sources documentaires utilisées dans l'étude de cas SONORE

Sources documentaires	Divers rapports internes à SONORE et aux structures
Entretiens auprès des institutionnels	<ul style="list-style-type: none">- D.R.A.C, directrice musiques et danses- Conseil Régional: vice-présidente à la Culture,- Conseil Régional, direction de la culture, Chargé de mission Festival- A.D.D.A. du département de la capitale régionale: directeur- Mairie de la capitale régionale, directrice, direction du développement culturel,- directeur d'une structure adhérente de SONORE, utilisant les services du G.E., représentant syndicat Synapss-S.M.A.- directrice administrative d'une structure d'art contemporain, en direction bénévole du G.E.

La recherche menée auprès du réseau SONORE a mobilisé des entretiens semi-directifs, dans des objectifs différents. Nous retraçons l'ensemble de ce dispositif méthodologique dans le schéma suivant :

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



2-3 Echantillonnage des entretiens

Nous avons choisi de réaliser les entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon représentatif des 3 critères suivants :

- Lieux : afin notamment de prendre en compte les problématiques rurales et géographiques dans la mutualisation,
- Activités : car certaines activités supposent des effectifs plus ou moins importants et se retrouvent donc dans des demandes différentes en matière de nature d'emploi (plus ou moins polyvalent, cœur de métier ou spécialité),
- Effectif : car l'effet de grossissement sera plus ou moins important (Mahé de Boislandelle, 1993), et le niveau de formalisation R.H. en sera probablement affecté, même si nous avons pu voir avec l'étude de cas Aquitaine que l'effectif n'était pas la seule variable explicative des niveaux de politiques R.H..

Tableau 90 :Echantillon le plus large réalisé au 20/07/2009 dans le réseau SONORE

Départements	Noms des adhérents dans l'échantillon	Nombre entretiens	Activités	Nouvelle Typologie
1	11	2	Concert et festival	Festival
	12	3	Salle concert	Diffusion
2	21	1	Festival	Festival
3	31	4	Concert et festival	Production-édition
	32	1	Tourneur	Production-édition
	33	5	Salle concert	Diffusion
	34	3	Concert et festival	Animation
	35	1	Concert et festival	Festival
	36	6	Ecole de musique	Ecole
	37 38	5 3	Tête réseau Festival	Service Festival
4	41	9	Salle concert	Diffusion
5	51	3	Tourneur	Production-édition
6	61	7	Salle concert	Diffusion
7	71	3	Concert et festival	Festival
	72	2	Festival	Festival
8	81	6	Salle Concert	Diffusion
Total	17 adhérents	64		

Au final donc ce sont 17 structures qui ont été vues en entretiens semi-directifs, avec à chaque fois des entretiens menés auprès des directions salariées (ou bénévoles quand cela a été possible), et l'ensemble des salariés de chaque structure, soit un total de 64 entretiens réalisés.

Nous avons indiquées en vert les structures étudiées plus spécifiquement au titre de la mutualisation, à savoir les « paires » 11 et 12, 21 et 51 (donc entre deux départements différents mais voisins), 37 et 38 (au sein de l'agglomération de la capitale régionale). Nous reviendrons ultérieurement en détail sur ces configurations différentes de mutualisation, et afin d'identifier plus facilement ces structures nous leur attribuerons les noms suivants :

11 : CHRYSALIDE

21 : PAPYRUS

37 : SONORE

12 : PAPILLON

51 : BAMBOU

38 : MUSICAL

Critère de localisation des adhérents

Nous avons souhaité que chaque département figure dans l'échantillonnage, de façon à ce que les zones rurales autant qu'urbaines soient prises en compte dans l'échantillonnage, ce qui induira un biais de sur ou de sous-représentation par rapport à la proportion de l'échantillon final retenu vis-à-vis de la population mère. Au départ cette population représente 3 structures réparties sur 8 départements.

La répartition de notre échantillon par département s'est faite de la façon suivante, compte-tenu de la distribution initiale des adhérents :

Tableau 91 : Répartition de l'échantillon des entretiens par départements

Départements	Nombre d'adhérents/31	Pourcentage	Adhérents échantillon/17	Proportion échantillon
1	2	6.5	2	11.8
2	3	9.7	1	5.9
3	16	51.6	8	47.1
4	1	3.2	1	5.9
5	2	6.5	1	5.9
6	1	3.2	1	6.7
7	5	16.1	2	11.8
8	1	3.2	1	5.9

Le département 3 est celui où se trouve la capitale régionale, il présente donc une forte densité urbaine et on y retrouve logiquement le plus grand nombre d'adhérents au réseau SONORE. En effet 16/31 des structures du réseau sont dans ce département.

En caractères rouges sont indiquées les sur-représentations par rapport à la population mère sur la base du critère géographique. Le département 1 notamment avec presque 12% de l'échantillon pour 6.5% de la population est largement en excès. Il a cependant été choisi d'aller réaliser des entretiens sur les 2 structures présentes sur ce département, notamment parce que ces deux structures mutualisent des emplois et font donc partie des structures qui feront également l'objet d'une analyse textuelle thématique quant aux conditions socio-politiques de ces mutualisations.

En caractères bleus sont indiquées les sous-représentations par rapport à la population mère. Nous avons notamment le département 7, avec seulement 2 structures sur 5 faisant l'objet d'entretiens. Ces résultats sont la conséquence des arbitrages qui ont été faits entre les trois critères de taille, d'activités et de départements, sachant que nous avons également privilégié la rencontre avec les organisations ayant des emplois mutualisés. Nous avons soumis ces « déformations » aux acteurs, au travers du comité de pilotage qui a été constitué pour suivre cette recherche.

Critère de répartition des structures par activités

Nous avons cherché à mesurer l'impact de notre échantillonnage sur la représentation des activités. Nous avons eu recours pour cela aux deux typologies utilisées, à savoir celle du réseau SONORE et celle d'OPALE. Nous avons en effet choisi de maintenir l'effet sur la typologie interne afin de permettre une meilleure lisibilité des impacts auprès des adhérents du réseau SONORE, habitués à cette répartition interne des activités, présente dans le tableau 92.

Cependant c'est plutôt avec la typologie présentée par l'agence Opale que nous avons raisonné pour constituer l'échantillon, notamment afin de permettre une meilleure comparaison possible de nos résultats avec des résultats éventuels présentés par Opale. Les déformations quant à la répartition des activités telles que définies par Opale sont donc présentées dans le tableau 93.

Tableau 92 : Impact de l'échantillon sur la représentation des activités selon la typologie interne au réseau SONORE

Activités	Nombre d'adhérents/31	pourcentage	Adhérents échantillon	Proportion échantillon
Salle de concert	8	25.8	5	29.4
Concerts et festival	13	41.9	8	47.1
Concert	1	3.2	0	0
Festival	2	6.5	1	5.9
Salle de Concert et festival	1	3.2	1	0
Tourneur	5	16.1	2	11.8
Tête de réseau	1	3.2	1	5.9

Tableau 93 : Impact de l'échantillon sur la représentation des activités selon la typologie d'activités d'OPALE

Nouvelle typologie activités	Nombre d'adhérents/31	pourcentage	Adhérents Echantillon/17	Proportion échantillon
Lieux Diffusion	8	25.8	5	29.4
Festival	13	41.9	6	35.3
Production-édition	6	19.3	3	17.6
Animation	2	6.4	1	5.9
Ecole de musique	1	3.2	1	5.9
Service	1	3.2	1	5.9

Nous constatons donc une sur représentation des lieux de diffusion, et une sous-représentation des festivals.

Critère des effectifs dans l'échantillonnage

Les résultats concernant l'impact de l'échantillon sur la représentation des effectifs sont les suivants :

- Nous constatons une très forte sur représentation des « 1 à 3 salariés », sachant que ces structures ont été privilégiées car elles constituent le « cœur » de la problématique de la stabilisation de l'emploi. En effet sortant de la phase émergence de la structure, cette catégorie de « 1 à 3 salariés » rencontre les problèmes de fin d'emplois aidés, tout en devant assurer le développement des activités de l'organisation, dans un contexte de financement de la structure toujours très fragile. De plus 5 des 6 structures étudiées dans le cadre d'emplois mutualisés sont dans cette catégorie d'effectifs, et devaient donc impérativement figurer dans notre échantillon de 17 structures.
- Les structures de « +10 salariés » sont sur représentées, puisque qu'elles ne sont que 2 au sein du réseau SONORE, et que le comité de pilotage souhaitait aussi que soit systématiquement vues les organisations ayant atteint un stade de développement important, et rencontrant par ailleurs d'autres problématiques de l'emploi, telles que

- des départs en retraite de directions,
- des cohabitations de générations différentes de salariés,
- des aspirations à une progression au sein de son emploi plus évidente,
- des conflits sociaux déjà rencontrés,
- des difficultés à retenir des populations jeunes, fortement qualifiées et compétentes,
- des réalités de financement de l'effet vieillesse de la masse salariale

Tableau 94: Impact de l'échantillon sur la représentation des effectifs des structures du réseau SONORE

Nombre salariés	Nombre d'adhérents/31	pourcentage	Adhérents échantillon	Proportion échantillon
0	3	9.7	1	5.9
1 à 3	16	51.6	10	58.8
+3 à 6	9	29	4	23.5
+6 à 10	1	3.2	0	0
Supérieur à 10	2	6.5	2	11.8

Au total donc 17 structures ont été vues en entretiens, permettant de réaliser 64 entretiens semi-directifs. C'est bien cette population dont les données textuelles feront l'objet d'un traitement par logiciel Alceste, en vue de déterminer les classes d'entretien.

Echantillon restreint aux structures en situation de mutualisation

Nous avons ensuite procédé à une analyse thématique manuelle des entretiens qui ont eu lieu dans les structures se trouvant déjà en situation de mutualisation. Cela nous permettait, en plus de la perception large de l'ensemble de la population SONORE, d'affiner l'analyse des conditions socio-politiques de la mutualisation, à partir de discours de personnes vivant cette situation.

Le réseau se trouvant dans une région qui proposait depuis 4 ans déjà des supports emplois aidés pour les structures s'associant à une autre afin de partager un emploi, nombre des adhérents se retrouvaient dans cette configuration, pour la plupart, de leur propres dires, par effet

d'opportunité. En effet il suffisait que le montage administratif de cette mutualisation soit même de 5% d'un emploi pour une structure, et de 95% pour une autre, pour pouvoir prétendre à l'obtention des aides. Ainsi nombre d'entre elles y ont vu un effet d'aubaine et ont « mutualisé » fictivement, avec une structure de leur connaissance. Nous n'avons pas retenu cette catégorie, dans la mesure où les salariés ne se retrouvaient pas réellement en situation de vivre le partage de leur emploi. Les entretiens nous ont permis de faire cette distinction, associés à la connaissance des adhérents du réseau par le directeur de SONORE, qui a pu nous commenter les situations précises des uns et des autres.

Au final nous avons donc retenu pour cette analyse restreinte aux situations de mutualisation 6 structures, représentant 16 salariés, dont 7 en situation mutualisée. Voici cet échantillon :

Tableau 95 : Description des 3 configurations de mutualisation au sein du réseau SONORE

Structures	Nombre salariés	Salariés mutualisés en dispositif S.R.M.	Poste et quotité	Second salarié mutualisé S.R.M.	Autre structure non adhérente au réseau
BAMBOU 51	3	1	50% Administration	80% Chargé diffusion	20% asso Music Orchestre Chargé de diffusion
PAPYRUS 21	1	1	50% Administration, régie, programmation		
PAPILLON 12	3	3	50% administrateur 50% communication 50% régie générale		
CHRYSALIDE 11	1	1	50% administrateur 50% communication 50% régie générale		
MUSICAL 38	3	1	90% administratrice		
37 SONORE	5		10% chargé projet européen		
	16	7			

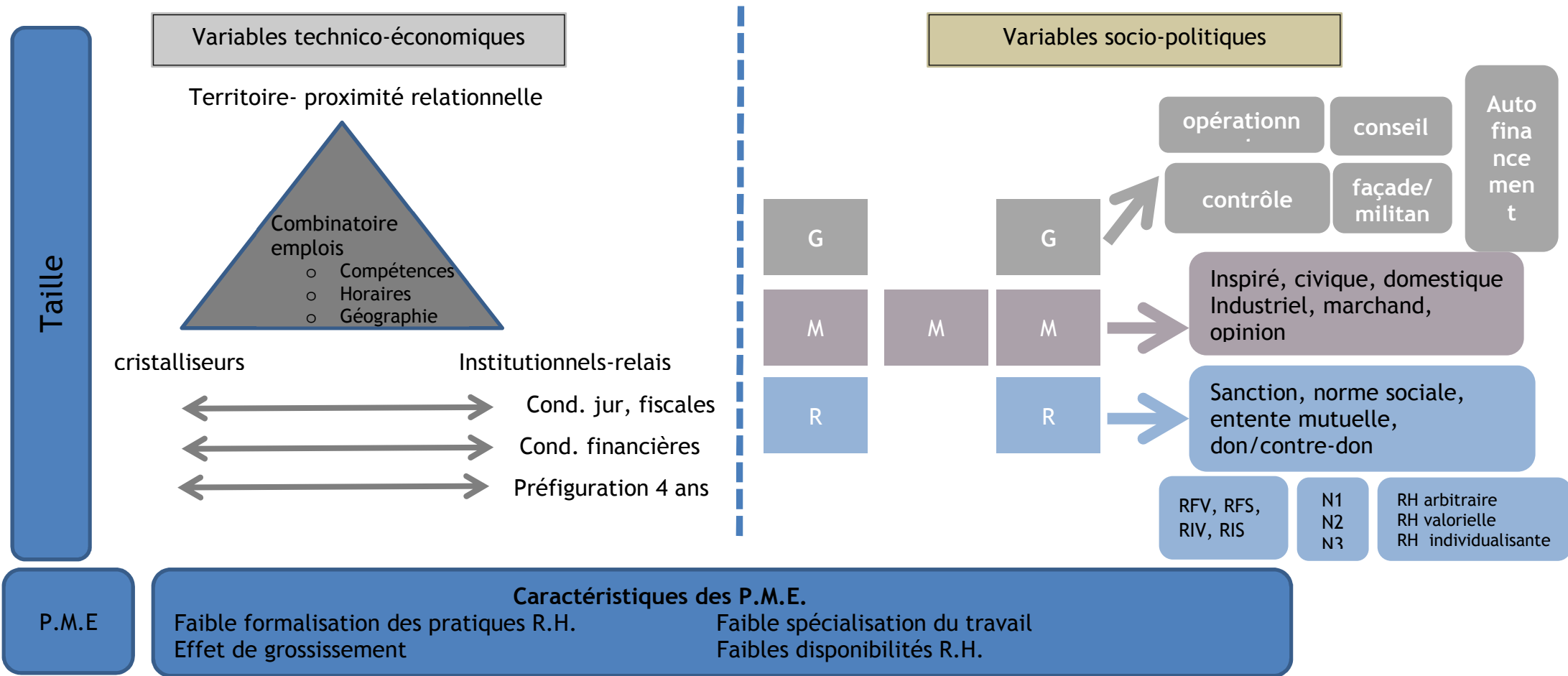
2-4 Le modèle d'analyse des entretiens suite à la phase exploratoire

Pour décrypter ces entretiens nous allons recourir aux approches relatives à la gouvernance, aux mondes et à la régulation, non dans une visée déductive, mais tout d'abord comme « trame de lecture », dont nous pourrions discuter à la suite du traitement des données textuelles, afin de déterminer si elles permettent de comprendre, d'appréhender la complexité des positions face à la mutualisation, ainsi que la diversité de ces positions. C'est pourquoi nous avons également procédé à des comptages thématiques concernant la perception de la mutualisation (avantages et inconvénients pour les employeurs et les salariés), en parallèle au modèle Gouvernance-Mondes-Régulation (G-M-R), afin de tenter de déterminer si certaines configurations de ce modèle G-M-R étaient plus ou moins favorables à la mutualisation et donc à un fonctionnement en groupement d'employeurs.

Nous nous référons pour cette analyse au modèle présenté en détail à la fin de la seconde partie (chapitre 4). Ainsi le modèle général nous permettant d'appréhender le lien avec les avantages et inconvénients perçus d'un groupement d'employeurs serait le suivant :

Figure 38 (rappel): Modèle des conditions de mise en place d'un groupement d'employeurs dans les musiques actuelle

MODELE DES CONDITIONS DE MISE EN PLACE D'UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS DANS LES MUSIQUES ACTUELLES



	Structure	Salariés
avantages	<ul style="list-style-type: none"> - matériels/technico-écon - poste 	<ul style="list-style-type: none"> - matériels/technico-écon - contenu et relation au poste
inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - matériels/technico-écon - combinatoire - psychologique 	<ul style="list-style-type: none"> - matériels/technico-écon - contenu et relation au poste - relationnel

Si nous présentons l'articulation générale de notre recherche, nous rappelons cependant que les conditions technico-économiques ont été abordées lors du terrain exploratoire R.A.M.A.. Nous allons donc aborder à présent les entretiens sur les structures vivant une situation de mutualisation au sein du réseau SONORE, à savoir 6 structures pour 16 salariés.

3-Analyse thématique des entretiens

Nous allons à présent procéder à l'analyse textuelle des entretiens menés auprès des 6 structures se trouvant dans des situations de mutualisation, et représentant 16 salariés dont 7 en situation de mutualisation.

3-1 Analyse thématique des entretiens de structures se trouvant en situation de mutualisation

Nous commencerons par l'étude de la mutualisation entre les structures BAMBOU et PAPHYRUS, se trouvant en zone rurale et ayant la tournée et le festival comme activités principales.

Puis nous exposerons les conditions de mise en œuvre et les perceptions de cette mutualisation au sein des structures PAPILLON et LIBELLULE, lesquelles se trouvent également en zone rurale, mais ont plutôt la diffusion et le festival en activités.

Puis nous étudierons la mutualisation d'un poste entre la structure associative « tête de réseau » du réseau SONORE et une association festivalière, lesquelles sont situées sur la capitale régionale de la zone géographique étudiée.

3-1-1 Mutualisation de l'emploi entre BAMBOU et POPYRUS

Ces deux structures « partagent » en effet un emploi mutualisé, celui de JOHN, qui est employé dans le cadre d'un emploi mutualisé S.R.M., en CDI, à 50% sur chacune des structures.

Les compétences mobilisées sont très vastes, car sur BAMBOU il est en charge de l'administration et de la comptabilité de la structure, alors que sur POPYRUS son rôle est très polyvalent, puisqu'étant le seul salarié (et à mi-temps) au sein de l'association, il réalise à la fois la programmation, la communication (activité qui a sa préférence), la recherche de partenariats, de subventions, ainsi que l'administration et la comptabilité de cette association.

Ces structures sont éloignées géographiquement de 75 km sur un territoire rural.

BAMBOU

Caractéristiques structurelles.

Cette association créée en 2007, est une « maison d'artistes », qui réalise pour ¼ de ses missions (en temps) de l'accompagnement, pour 65% l'organisation des tournées d'artistes, à 7% l'organisation de concerts, et pour une part très marginale (3% du temps) des missions de labels.

L'équipe est actuellement de 3.5 personnes, aux statuts divers, puisque 2 d'entre eux sont intermittents, le directeur de la structure ainsi que un des « booker » (en charge de la tournée des artistes), une troisième personne étant en C.D.I. sur un poste de chargée de communication et d'assistante de production, et le demi-poste restant étant celui de JOHN sur la comptabilité-administration.

Cette association connaît un bel essor avec un chiffre d'affaires de 250 000 euros en 2009, soit deux ans après sa création, et un auto-financement de 97%, les 3% d'aides publiques étant celles de l'emploi mutualisé. L'équipe est donc composée de la façon suivante :

- 1 directeur-booker, cadre, en statut intermittent (MICHEL), licence professionnelle Communication et commercialisation de produits culturels à Issoudun en 2006
- 1 booker, technicien, en statut intermittent (SIMON), licence professionnelle Communication et commercialisation de produits culturels à Issoudun en 2005

- 1 chargée de communication-assistante de production, employée, en C.D.I. temps plein (CAROLINE), mutualisée avec Music Orchestre, un des artistes de leur catalogue (association Bouffée d'air), licence professionnelle administration et gestion des entreprises culturelles, Chambéry, 2007
- 1 chargé d'administration-comptabilité, employé, en S.R.M. à 50% avec PAPYRUS (JOHN), licence professionnelle Communication et commercialisation de produits culturels à Issoudun en 2006

Historiquement cette structure est issue de la collaboration d'étudiants dans l'organisation de concerts, 2 sur 4 des membres de l'équipe étant dans la même formation licence professionnelle, certains d'entre eux étant déjà dans l'association PAPYRUS, un autre devant devenir le second booker de BAMBOU. Nous pouvons donc d'ores et déjà constater un « maillage » affectif important à l'origine et de la création de BAMBOU, et de la collaboration entre les deux associations, l'une étant créée antérieurement en 2004. A cet effet le directeur de BAMBOU utilise volontiers le terme de « famille ».

BAMBOU : une structure familiale

Item 1 direction MICHEL, de BAMBOU

« c'est une association (BAMBOU) qui a été créée le 31/05/2007 (...) c'était un projet qu'on avait de formation de copains, (...) avec qui on avait tous les mêmes envies, on avait commencé à organiser des festivals (...) moi je travaillais déjà dans la musique, dans une boîte de production, de laquelle je suis parti (...) et quand je suis parti deux groupes ont dit que si je partais ils partaient avec moi, ça a été le pied à l'étrier, l'occasion de se lancer (...) sur les deux artistes il y en a un qui vendait déjà un peu de disques, qui permettait d'assurer une stabilité financière sur le départ, (...) donc l'asso s'est montée dans le speed »

« C'est ma seconde expérience, avant la première qui n'était pas professionnelle (l'organisation de concerts), mais qui était le départ, donc une grande famille, avec mes premières organisations de concerts avec JOHN, SAMUEL qui est le trésorier actuel, SIMON, et aussi les PAPYRUS ' »

Cette notion de « famille » et de relations affectives étroites concernant le management de l'association s'entend aussi par rapport aux groupes qui sont en catalogue chez BAMBOU.

Item 2 direction MICHEL, de BAMBOU

« Cet esprit de famille est une des choses principales pour moi, tu fais avancer ton bébé, (...) cet esprit de famille d'amitié, c'est une des choses importantes (...) parce qu'au final beaucoup des liens qu'on a tissés avec les structures passent par-là (...), tu es à fond sur ton projet, et au fond tu fédères, les gens rentrent plus facilement dans l'histoire des partenariats ou des amitiés (...) au-delà d'une logique affective, on marche avant tout à l'humain, énormément à l'humain, donc ce qui fait qu'on choisit un groupe, c'est un peu une histoire d'amour (...). Tu peux être avec un super groupe, si tu n'as pas la Buena Onda, un bon ressenti, s'il n'y a pas un truc qui se fait les premières fois, et bien souvent ça ne se fait pas. Et nous aussi entre nous, avec l'arrivée de nouvelles personnes, ça passe par des choses bien au-dessus du commercial, plus du feeling, il faut que ça puisse le faire, mais il y a un côté humain, il faut aimer le projet ».

D'ailleurs la logistique est imprégnée de cette dimension familiale, qui va jusqu'à être hébergée en terme de bureaux dans la maison familiale du directeur, et à faire bénéficier par l'équipe des repas en famille au sein de cette maison.

Item 3 direction MICHEL, de BAMBOU

« on a une grande maison de famille, et c'est pour cela que j'ai l'esprit familial. On a installé nos bureaux, on a fait un contrat avec mes parents, on paie un bout de courses, et eux sont très contents d'avoir du monde, ça se passe comme ça, tous les midis on mange en famille ».

Une gouvernance « de façade »

En termes de gouvernance le questionnaire de BAMBOU précise bien *« le bureau suit et valide totalement les choix et propositions de la direction salariée »* et la réponse à la question relative aux formalisations des délégations de décisions est claire : *les pleins pouvoirs sont donnés aux salariés*. Ce bureau composé d'un président, trésorier et secrétaire n'a de rôle que juridique pour répondre aux obligations associatives. Il ne décide ni n'effectue aucune activité. Nous sommes donc dans la configuration que nous avons nommée d'association « petite entreprise ».

Item 4 direction MICHEL, de BAMBOU

« Le bureau ce sont des prête-noms, des gens de toute confiance, et qui ont toute confiance en nous »

En ce qui concerne à présent, pour poursuivre sur notre grille d'analyse, les éléments relatifs ***aux formes de régulation en présence*** nous pouvons recenser les éléments suivants :

Tout d'abord la politique R.H. peut être qualifiée de niveau 1, soit inexistante, du fait d'une carence totale d'outils formels, qu'il s'agisse de définitions de postes, d'évaluation des salariés, de plans de formations. L'organisation horaire est indiquée comme « autonome » mais sans cadre formel, les recrutements se sont tous faits de façon informelle, par connaissance préalable des futurs recrutés (copains d'études), et le directeur ne connaît pas les conventions collectives relevant en général du spectacle vivant.

Les règles informelles qui régissent la coordination au sein de l'association sont voulues « *les salariés étant systématiquement consultés pour toute décision* » (résultat questionnaire).

Item 5 direction MICHEL, de BAMBOU

« on travaille tous pour BAMBOU, notre patron c'est BAMBOU (...) on a toujours débattu, dans tous les choix stratégiques, ça se fait par de vraies discussions, la décision prise est souvent une autre que celle qu'on pensait au départ. (...) On discute de tout. (...). La ligne de décision et les valeurs sont bien définies, mais ce n'est pas formalisé dans un document. (...) et s'il faut je tranche, j'arbitre ».

Enfin la politique de ressources humaines est très largement valorielle, il faut en effet « aimer » le projet pour y entrer, se situer d'emblée dans une logique affective et familiale, donc ne pas dissocier ou très peu les logiques professionnelles et personnelles, partager la même façon d'accompagner les artistes, la même « doctrine » selon une dichotomie précisée par le directeur, à savoir la « *logique commerciale versus la logique de l'arbre* »:

Item 6 direction MICHEL, de BAMBOU

« Il y a deux logiques en fait. Il y a une vraie logique, après je ne veux pas faire de généralités, surtout pas, mais toutes les grosses boîtes de production font leur pute, par de mauvaises habitudes du passé et par une place incontournable par rapport à leur catalogue

d'artistes, il y a un espèce de truc où c'est comme ça, quelques structures nuisent à tous. Et la force des petits, dont on fait partie, c'est de penser autrement, pas dans un souci d'écraser, pas dans un souci de prendre une place mais je veux dire on est tous assis sur l'arbre des musiques actuelles, l'idée c'est de ne pas scier la branche sur laquelle on est assis, de ne pas déraciner l'arbre dont on est tous dépendant. »

Nous sommes donc avec BAMBOU dans une configuration de régulation autonome, à la fois par l'importance de la norme sociale partagée, l'adhésion au type d'accompagnement réalisé auprès des artistes, mais aussi par le choix de l'entente mutuelle dans les formes de coordination et de prises de décision. Le dernier critère que nous avons relevé, celui du don-contre-don est également présent :

Item 7 direction MICHEL, de BAMBOU

« Beaucoup de choses reposent sur la motivation et l'implication, l'attachement à la structure, c'est une des choses qui fédèrent les gens qui travaillent avec nous, mais ça demande de l'attention au quotidien, de discuter de plein de trucs, tu te retrouves vite la tête dans le guidon, tu ne respirez pas. (...question par rapport à la compatibilité avec la vie familiale), tout est compatible ce ne sont pas des choses que je vois comme des problèmes potentiels, si la vie fait qu'on s'éloigne, BAMBOU c'est vraiment le bébé de tout le monde, donc tu peux faire autre choses, mais avec ce souci de BAMBOU en tant que personne (...). On a le luxe de pouvoir organiser librement ses horaires, cette liberté, d'être son propre patron, mais dans un premier temps ça implique des contraintes familiales et amoureuses, et ce n'est plus un souci du tout, on met un gros coup pour installer le projet, tu vas pas te plaindre de faire 45 heures, dans ce type de structures le fonctionnariat ce n'est pas possible. »

Après avoir pu établir les caractéristiques de gouvernance et de régulation de l'association BAMBOU, nous allons procéder de même avec PAPHYRUS.

PAPYRUS

Caractéristiques structurelles

L'association PAPYRUS a été créée en 2004, par trois des amis de l'actuel salarié à mi-temps, JOHN. Ce dernier était dans la même promotion de licence professionnelle que le directeur de BAMBOU, et c'est l'organisation de concerts en commun qui a rassemblé ces personnes, y compris le frère de JOHN qui en est devenu le président, puis son amie qui devint aussi membre du bureau.

La vocation de PAPYRUS est d'organiser des festivals et des concerts (notamment un événement important début juillet), en associant arts de la rue, musiques actuelles, cinéma.....dans un contexte rural peu propice au développement de telles activités.

Cette structure réalise en 2009 un chiffre d'affaires de 78 000€, pour une capacité d'auto-financement de 62%. L'équipe salariée n'est donc constituée que d'une seule personne à mi-temps, JOHN, en emploi mutualisé S.R.M. avec BAMBOU. Cependant sur PAPYRUS ses fonctions sont beaucoup plus vastes que sur BAMBOU. En effet il a en charge au sein de PAPYRUS à la fois de la programmation, la communication, les partenariats et subventions, ainsi que les fonctions administratives et comptables. Nous pouvons représenter les fonctions exercées de la façon suivante :

Ensemble des fonctions exercées par JOHN

PAPYRUS	BAMBOU
Programmation	
Communication	
Partenariats	
Subventions	
	Administration
	Comptabilité

Il paraît cependant nécessaire de préciser le degré d'autonomie et de décisions possibles sur ces fonctions.

Mode de gouvernance de PAPHYRUS

L'association PAPHYRUS est en effet encore largement administrée par les bénévoles de l'association, cette dernière comprenant des commissions, telles la commission programmation, la commission communication, amenant de fait une restriction des pouvoirs de décision et de réalisation des activités du salarié sur ces fonctions.

Par ailleurs dans le questionnaire, même si JOHN y indique bénéficier « *d'une forte délégation à la direction salariée, y compris dans la définition des projets* », cet item est à prendre avec précaution, car dans le tableau précisant les décisions possible à prendre en toute autonomie, il n'est indiqué que l'achat de matériel, et le montage de partenariats, mais sans précisions des montants sur lesquels la délégation est accordée.

Enfin les propos suivants lors de l'entretien laissent peu de doutes :

Item 1 PAPHYRUS : JOHN

« Au dernier conseil d'administration, ils disent qu'ils m'écoutent, que c'est moi le professionnel et que c'est moi qui décide. Mais il a été voté que je n'ai pas de voix dans les votes. C'est moi qui ai monté la structure, donc ils disent que c'est moi qui décide de tout. C'est dans les paroles, mais dans les actes je ne sais pas. (...) Tout a été remis à plat, les questions d'avenir ont été évoquées, mais sans envie de développement. Ils pensent qu'une association c'est plutôt du bénévolat, je n'avais pas cette vision, j'avais plus envie de développement ».

Nous pouvons donc opter pour une gouvernance de type « C.A. opérationnel », au sein d'une association en modèle « bénévole ».

En ce qui concerne à présent les formes de régulations présentes au sein de PAPHYRUS, nous pouvons observer que le niveau de politique RH est également de type 1, à savoir inexistant, avec une absence de définition de poste, un recrutement informel par connaissances amicales, pas d'entretien annuel d'évaluation, ni de politique de formation continue. L'organisation du temps de travail est calée sur 35 heures hebdomadaires, de façon inefficace, étant donnée la saisonnalité de l'activité. Enfin JOHN ne connaît pas les autres conventions collectives pouvant s'appliquer au spectacle vivant et à l'activité de l'association.

Les pratiques en terme de ressources humaines, si tant est qu'on puisse définir que de telles actions existent, se revendiquent ou se revendiqueraient de toute façon du modèle valoriel, à savoir une question du temps de travail estimée illégitime, une consultation certes sur les orientations de la structure, mais le tout dans des modes de coordination uniquement informels et un intérêt faible, voire également illégitime, pour la question des salaires au sein de l'association, nous aurons l'occasion d'y revenir notamment quant à la question des frais de déplacement.

Dans ce contexte les règles, totalement informelles, semblent réellement subies par le salarié, qui se retrouve à la fois dans des difficultés de coordination avec son CA et son bureau, mais également avec BAMBOU

Item 2 PAPYRUS JOHN

« Chez BAMBOU la comptabilité est compliquée, on a acheté un logiciel, je fais de la saisie sans formation. (...) Il y a 75 km entre les deux associations, j'habite à 30 km de PAPYRUS et à 50 km de BAMBOU, ce sont des frais énormes. Depuis un mois parce que je ne m'en sortais plus financièrement la question s'est posée en réunion avec PAPYRUS et BAMBOU, maintenant ils me remboursent mes frais de transport. C'est le bazar, je vais faire un plein de temps en temps et je prends le chéquier d'une association, c'est n'importe quoi, il n'y aura rien pour les impôts, encore une fois pas le temps de s'occuper de ce genre de choses. C'était la première fois que mes employeurs se voyaient, l'emploi s'est créée sans beaucoup de communication ».

Nous pouvons donc établir une synthèse des caractéristiques de gouvernance et de régulation des deux associations.

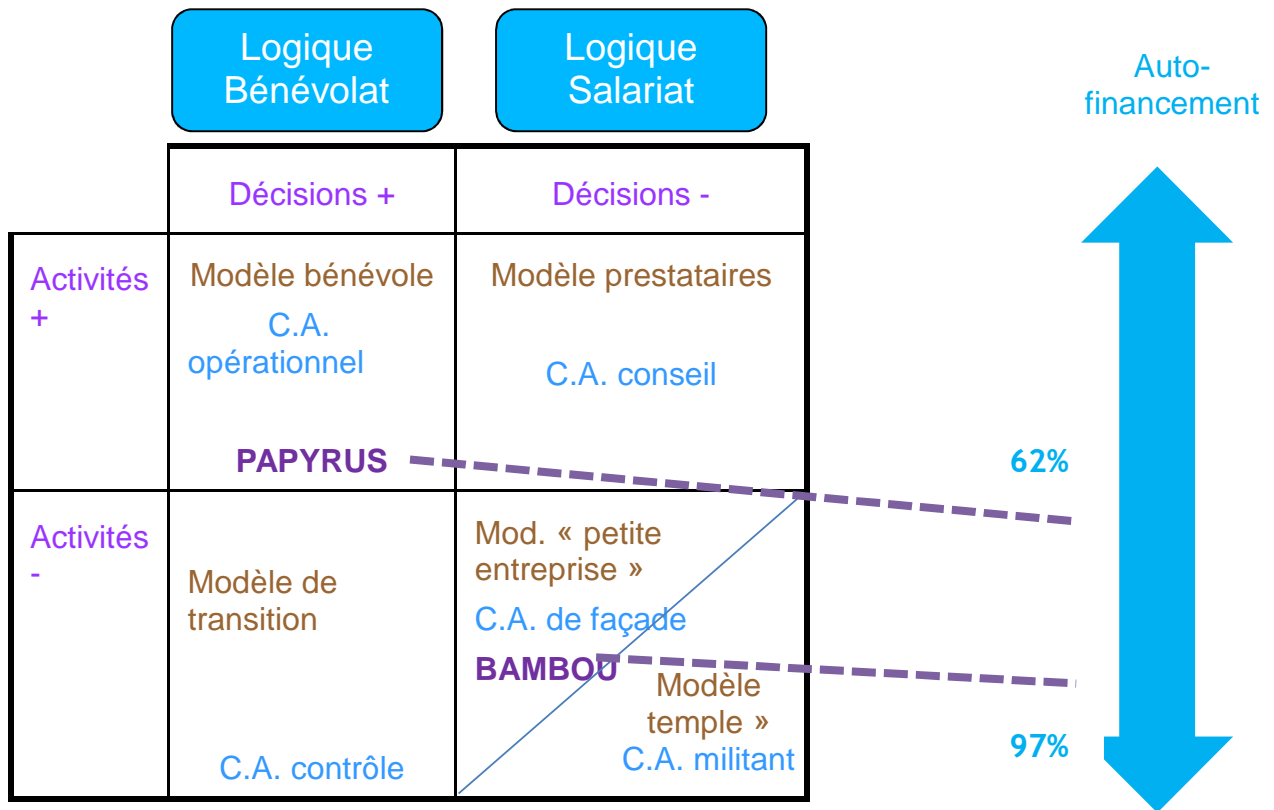
Tableau 96 : Synthèse des caractéristiques Gouvernance-Régulations pour BAMBOU et PAPHYRUS

		BAMBOU	PAPHYRUS
Gouvernance	Date création	2007	2004
	Nbr salariés	3.5	0.5
	CA	250 000	78 000
	AF	97%	62%
	Gouvernance	Façade	Opérationnel
Régulation	Politique RH	1	1
	Déf postes	non	non
	Org temps	autonome	35 h hebdo
	recrutement	informel	informel
	évaluation	non	non
	Formation professionnelle	non	non
	Connaissance CCN	non	non
	Modèle RH	Valoriel	Valoriel
	Règles	R.I.V	R.I.S.

Si nous reprenons le tableau récapitulatif des gouvernances possibles, alors il devient très visible que cette mutualisation présente la particularité d'être dans deux rapports différents au salariat :

- BAMBOU, se situe dans une logique salariale, même si celle-ci est en train de se constituer, sachant qu'il reste tout de même à sortir de l'intermittence pour 2 des 4 salariés de l'équipe
- PAPHYRUS est sur une logique de bénévolat, avec un rôle actif, en termes de décisions et d'activités, des membres du bureau et du C.A.

Figure 72 : Configurations de C.A. pour BAMBOU et PAPYRUS



Les « mondes » et les perceptions de la mutualisation des salariés de BAMBOU et PAPYRUS

Après avoir étudié les aspects de régulation et de gouvernance, nous allons examiner les « mondes » en présence à la fois au niveau des structures, et des salariés présents au sein de BAMBOU, ainsi que PAPYRUS, en établissant le parallèle avec les perceptions qu'ils peuvent avoir de la mutualisation.

Précautions méthodologiques

En préambule il nous faut indiquer comment nous allons procéder pour définir les « mondes » présents au niveau des structures. Nous allons considérer, en faisant référence aux approches de l'hypofirme et de l'importance de la personnalité du dirigeant, que les « porteurs » de la décision, en charge donc de la direction concrète de la structure, représenteront les « mondes » insufflés dans ces organisations.

Il en ressort que pour BAMBOU nous nous trouvons dans une configuration de conseil d'administration (C.A.) « façade », et que le dirigeant de fait se trouve être le directeur (par ailleurs intermittent), à savoir MICHEL. Nous nous référons donc à ses éléments de discours pour définir les mondes invoqués.

En ce qui concerne PAPHYRUS la situation est autre, puisque le C.A. est de type opérationnel, dans le cadre d'une association de modèle bénévole, et où donc la décision et la direction de fait dépendent d'un président, d'un trésorier et d'un secrétaire. Il s'avère que nous n'avons pas pu, bien que les ayant sollicités, rencontrer ces personnes, de par l'éloignement géographique et les activités professionnelles de ces bénévoles. Il n'empêche que nous procéderons aux recoupements de différents faisceaux d'indices pour établir les « mondes » en présence au sein de PAPHYRUS, JOHN étant certes l'administrateur de cette association, mais disposant de très peu de marges de manœuvre, et se trouvant par ailleurs en désaccord avec certains points de vue de la structure.

Les « mondes » en présence au sein de BAMBOU et les perceptions de la mutualisation

MICHEL ou une vision artistique de la structure.

Nous avons procédé, selon la grille thématique qui a été présentée, aux comptages des occurrences permettant de déceler la plus ou moins forte présence des mondes au sein des discours, ainsi que la vision que chacun portait de la mutualisation, en reprenant les grilles proposées par Zimmermann, Berthe (2006).

Il en ressort le tableau suivant pour le cas de MICHEL, directeur de la structure.

Tableau 97 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour Michel, structure BAMBOU

MICHEL	Catégorie	Items détaillés	Occurences	Proportion	
Les mondes	inspirée	Modèle créateur	32	36%	
		Modèle vocationnel	26		
	civique		33	20%	
	domestique		10	6%	
	industrielle		43	27%	
	marchande		18	11%	
	de l'opinion		0		
Mutualisation Structure	Avantages	Matériels et technico-économiques	1	2%	
		5	/Poste : postes concernés par mut.	4	8%
		10%	Relationnels	0	
	Inconvénients	Mat. et tech-éco : temps et énergie		4	8%
			/Poste : pas régie son	1	2%
		39	Psychologiques	0	
			Régulation autonome	19	38%
	78%	Régulation contrôlée	8	16%	
		Gouvernance :	7	14%	
	Mutualisation salariés	Avantages	Matériels et technico-économiques		
/Poste					
0			Relationnels		
Inconvénients		Mat et tech-éco : travail sur 2 structures	3	6%	
		6	/Poste : pas d'évolution	1	
		12%	Relationnels : travail sur deux structures	2	

Il en ressort que les mondes en présence (qui sont les cités à l'épreuve), sont tout d'abord le *monde de l'inspiration* (36% des items « mondes), suivi du *monde industriel* (27%), et du *monde civique* (20%).

En effet le discours reprend bien ce principe supérieur commun qui est celui de l'inspiration, et l'état de grand qui consiste à vivre une expérience intérieure. Ainsi MICHEL nous précise par exemple « *quand j'ai organisé mon concert ça a été une putain de révélation (...)* accompagner un groupe c'est un peu une histoire d'amour ». Au travers de ce chemin réalisé avec les artistes MICHEL exprime bien le type de dignité des personnes, qui consiste à aimer,

être passionné, à se situer dans des actes de création. Les relations entre les êtres sont bien faites d'alchimie, d'affectivité, une sorte de famille précise-t-il encore. D'ailleurs MICHEL lui-même crée sa propre structure, dans ce contexte familial, se situant ainsi dans une des formules d'investissement, à savoir le risque, la remise en question, risque financier, mais aussi risque artistique sur les groupes accompagnés. Le répertoire des sujets le plus fréquent est bien celui de l'artiste, avec 21 apparitions de ce mot ou de termes similaires.

Pour autant le monde industriel est également très présent avec 27% des occurrences de termes référant à des formes de légitimité. Créateur d'une jeune « entreprise » (nous avons qualifié le C.A. de cette association de « façade »), usant de façon opportune du statut associatif pour plus de rapidité et de facilité, MICHEL évoque 8 fois l'état de grand au travers de la fonction professionnelle de son association, usant des termes « performances », « opérationnel », mais aussi du « développement » de l'activité ce qui renvoie à la dignité des personnes, dans les notions de potentiel d'activités, d'énergie, de travail. Ce sont ainsi les termes « polyvalence » (2), « propre patron » (1), « responsabilité » (1), « autonomie » (2), « mobilisation des énergies » (3) qui dénotent cette forme de dignité relative au monde industriel.

L'effort, le temps, l'argent, le renoncement à court terme comme formules d'investissements sont présents mais dans une moindre mesure avec 3 items, par exemple: *«on met un gros coup pour y aller, on va pas se plaindre de faire 45 heures, (...), le fonctionariat ce n'est pas possible»*. L'expert comme répertoire des sujets apparaît également 3 fois, au travers de l'importance des notions de compétences et d'apprentissage. Enfin les plus nombreuses fréquences sont sur le répertoire des objets, avec 23 items relatifs aux outils, méthodes, ressources. Notons dans ce registre 5 items sur le projet, 4 sur une politique d'emploi adapté au développement du projet, 2 pour une préoccupation pour le management, et 1 pour la rémunération, 3 pour l'importance des politiques tarifaires....

Enfin 1/5 des items relèvent du monde civique, avec 33 items sur un total de 162 items relatifs aux mondes. Dans ce cadre presque 1/3 des items de ce monde sont relatifs au principe supérieur commun de volonté collective au travers de la défense idéologique du « principe de l'arbre » que nous avons explicité plus haut, et qui postule le caractère intrinsèquement humain et non commercial de l'accompagnement artistique (10 items).

La formule d'investissement des personnes est également fortement représentée avec 16 items autour des valeurs de coopération (5), confiance, partage équitable (6), renoncement à l'intérêt individuel, bénévolat. Pour autant nous devons souligner que le répertoire des objets n'est pas

mobilisé, et nous observons notamment une position ambiguë à leur égard, par exemple vis-à-vis du droit, du respect de la loi (temps de travail, conformité des salaires à la C.C.N. ?). Il s'agit bien là du paradoxe que nous avons souligné concernant les écarts entre discours, intentions et pratiques au sein du secteur de l'économie sociale et solidaire. Nous tenons à mettre en évidence cet effet, parce que notamment dans le cadre du poste mutualisé, cette absence de répertoire d'objets sera un facteur aggravant de la réalisation de cette mutualisation.

Pour mettre en relation ces mondes en présence avec la perception de la mutualisation, nous constatons donc que 90% des items exprimés en matière de mutualisation le sont en termes d'inconvénients : 78% d'inconvénients pour la structure, et 11% d'inconvénients pour le salarié. Nous retrouvons bien là la posture de direction, qui envisage d'abord les impacts structurels de cette forme d'organisation du travail.

En ce qui concerne les avantages pour la structure, ce qui est essentiellement exprimé, en termes de postes, ce sont les activités qui lui paraissent mutualisables, à savoir :

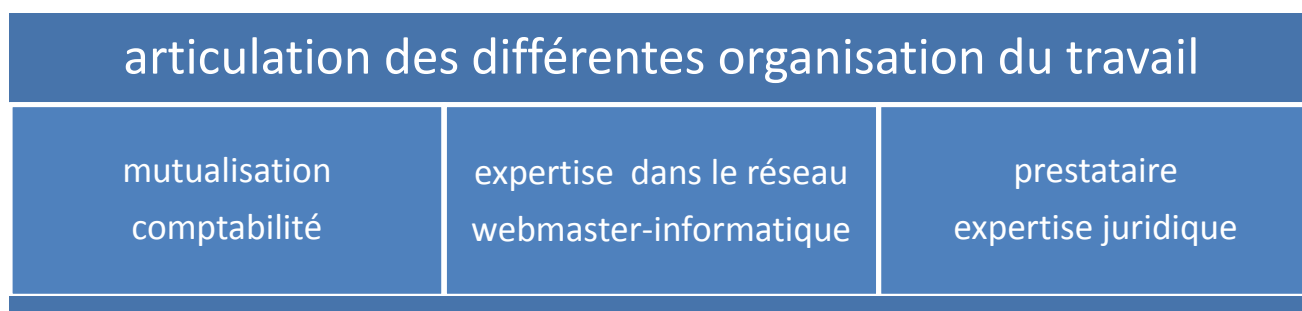
- Comptabilité,
- Webmaster-informatique
- Expertise juridique

Toutefois MICHEL précise que pour la fonction webmaster notamment, une mutualisation au niveau régional et non inter-structures lui paraît plus réalisable, de par les faibles volumes d'emploi nécessaires sur chaque structure. Ce qui apparaît alors c'est la distinction entre une fonction mutualisable, et un besoin exprimé plutôt sous forme de prestation interne au sein du réseau, prestation dont MICHEL précise qu'il pourrait naturellement être du ressort de l'échelle du réseau de mettre cette expertise à disposition des adhérents.

De même MICHEL indique l'idée d'une sorte de regroupement des prestataires, identifiés par le réseau, de façon à les fidéliser et à ne pas engager plus de dépenses que le strict besoin horaire.

Ce sont donc 3 logiques différentes qui sont exprimées ici :

Figure 73 : Articulation des différentes formes d'organisation du travail



Par ailleurs il associe l'idée de poste réellement mutualisé à une condition sine qua non qui est le local commun, un espace de travail partagé entre les structures porteuses de l'emploi partagé.

Les inconvénients pour la structure en termes de mutualisation sont nettement les plus nombreux avec 39 items exprimés.

POSTE : Tout d'abord MICHEL exclut catégoriquement un emploi des possibilités de mutualisation, il s'agit pour lui de la régie son, laquelle, de par les différentes actualités et calendriers des structures, ne lui paraît pas possible à mutualiser.

MATERIELS : Ensuite les inconvénients matériels sont cités 4 fois, avec une forte réticence pour le temps et l'énergie à consacrer à un poste mutualisé, et les difficultés concrètes d'organisation du poste en terme de maillage, de compétences requises, du fait des activités souvent différentes que poursuivent les structures, d'organisation du temps de travail également « *quand JOHN a passé un peu de temps sur son festival il arrive, il a un peu de retard, normal, il y a plein de trucs qui se sont accumulés, il se met à fond sur l'administratif, on n'est pas vraiment sur le même fuseau horaire du coup, au quotidien* ».

Ne pas modifier un mode de régulation autonome :

Les plus forts inconvénients cités sont de l'ordre de la régulation, avec 38% des items relatifs à la mutualisation signalant des difficultés liées au mode de régulation autonome, notamment la nécessité d'avoir au préalable coopéré (4) avec la structure qui mutualise, d'avoir des valeurs et des envies communes (7 items), de connaître les dirigeants (2), d'avoir une culture commune (4), évoquant d'ailleurs la difficulté en terme de changement de logique que peut

supposer une mutualisation, par exemple entrer davantage dans une logique industrielle, ou civique, ou autre que celle prédominante à l'origine.

« la mutualisation j'en fais tous les jours et avec un tas de gens, mais elle est faite par envie et par affinités communes, et des choses simples. (...) On n'a pas besoin de se prendre la tête. Le gros de la mutualisation, on travaille ensemble, on s'entraide, des choses qui se sont un peu perdues. Défendre les artistes, croiser les valeurs de BAMBOU et voir dans le concret comment est l'autre structure. On teste d'abord, on organise des concerts à deux, on voit ensuite ce que l'on peut faire (...) Il faut tomber sur quelqu'un de très honnête et très droit, parce que nous on essaie d'impulser ce type de fonctionnement». Ce sont bien ici les modes de régulation par norme sociale commune, par entente mutuelle qui sont mis en avant, toutes formes de régulations qui ne sont pas les seules présentes au sein d'un groupement d'employeurs, lequel va tendre à déployer une régulation de type contrôlée, notamment par la mise en place de répertoire d'objets relevant davantage du monde industriel.

Dans la même veine, nous trouvons donc bien sûr 7 items évoquant les difficultés de gouvernance commune, lorsque les structures ont des gouvernances différentes, et des objectifs, des enjeux de structure différents, ce qui est le cas entre BAMBOU et PAPHYRUS, la première visant le développement et une démarche professionnelle, la seconde optant pour un régime bénévole, sans développement de l'activité, ce que MICHEL qualifie de la façon suivante : *« Et après dans un emploi mutualisé il y a deux structures, donc deux organisations, c'est là qu'il y a un grand écart de fait, parce que BAMBOU a un fonctionnement pas forcément d'association parce que quand on l'a monté il fallait que ce soit super vite et flexible ».*

Le directeur ne voit pas non plus d'avantages pour le salarié à vivre une situation de mutualisation, en revanche il y trouve un certain nombre d'inconvénients, dont le plus important (5/6) est la difficulté à s'insérer dans deux fonctionnements différents, à trouver sa place, à s'adapter à chaque structure, 3 des 5 raisons étant d'ordre matériels, et à établir des modes relationnels (2/5) satisfaisants en terme de motivation et efficaces en terme d'organisation. Par ailleurs il estime qu'aucune évolution de carrière n'est possible du fait d'une mutualisation :

Difficulté à s'insérer dans 2 fonctionnements différents :

- pour des raisons d'ordre matériel (3/5): partage d'infos, adaptation aux processus...

- pour des raisons relationnelles (2/5)

SIMON

Simon travaille chez BAMBOU depuis sa création en 2007, il est actuellement sous statut d'intermittence et a pendant sa première année de travail partagé son temps avec une structure parisienne de tournée, effectuant alors les trajets par train de nuit entre ses deux emplois. Il est aujourd'hui à temps plein sur BAMBOU en tant que booker-développeur. Cette fonction consiste non seulement à organiser les tournées des artistes en catalogue en trouvant des dates, mais également à accompagner le groupe ou l'artiste dans son développement artistique et sa professionnalisation.

La grille d'analyse thématique du discours de SIMON donne le récapitulatif suivant :

Tableau 98 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour Simon, structure BAMBOU

SIMON	Catégorie	Items détaillés	Occurences	Proportion
Les mondes	inspirée 36	Modèle créateur	26	37%
		Modèle vocationnel	10	
	civique	16	17%	
	domestique	12	12%	
	industrielle	33	34%	
	marchande	0		
	de l'opinion	0		
Mutualisation Structure	Avantages 1 6%	Matériels et technico-économiques		
		/Poste	1	6%
		Relationnels		
	Inconvénients 7 44%	Matériels et technico-économiques		
		/Poste	1	6%
		Psychologiques	2	13%
		Régulation autonome	4	25%
	Régulation contrôlée			
	Gouvernance			
Mutualisation salariés	Avantages 3 19%	Matériels et technico-économiques		
		/Poste		
		Relationnels	3	19%
	Inconvénients 5 31%	Matériels et technico-économiques		
/Poste				
	Relationnels	5	31%	

A part égale quasiment SIMON se situe dans *les mondes inspirés et industriels*, puis à 17% dans le monde civique. Nous trouvons donc les mêmes positionnements que pour MICHEL, avec une proportion plus forte du monde industriel dans le cas de SIMON.

Son discours exprime une forte part d'items se rapportant au répertoire des sujets, avec 15 items autour du vocable « artiste ». Le modèle vocationnel et son injonction d'engagement est réellement très présent avec 10 items relatifs à la pression temporelle, au fait de ne pas compter ses heures, au statut nécessaire d'intermittent et au faible salaire assumé.

« Je préfère gagner 800€ dans une structure comme ça, même si là je le suis pas, que d'être à 1500€ et de m'emmerder, parce qu'il y a une manière de voir le projet ensemble et de s'y impliquer qui est intéressante, et du coup toute personne qui y travaille est potentiellement partenaire »

« Sur BAMBOU il y a des projets artistiques mais la dimension est moins là que l'humain et donc il n'y a pas de raison qu'on ne le défende pas, parce qu'il y a une vraie dimension humaine et une implication des artistes qui ont envie d'avancer du coup leurs projets sont motivants parce qu'ils sont impliqués (...) ils nous motivent donc même si la dimension artistique est moindre, et j'ai quand même envie de les défendre et d'aller jusqu'au bout, du coup il y a une vraie interaction, une synergie ».

Et en évoquant le rapport aux rentrées financières dans la structure :

« Nous on fait tout ça pour la communauté, il n'y a pas telle partie du groupe je vais le gérer de mon côté et les rentrées d'argent ça va aller pour moi personnellement. Non, pour tous nos groupes ça va revenir à la communauté »

A cette dimension inspirée se superpose donc la dimension communautaire, issue à la fois de l'engagement associatif et de l'esthétique Rock. Dans ce fonctionnement communautaire l'individu y « *retrouve une forme de reliance (Bolle de Bal, 1985), faire de relations de confiance entre les personnes, une forme d'encastrement social (Sainsaulieu 1997)* »⁴³. Ricard (2000) définit par ailleurs l'esthétique Rock comme une éthique sociale comprenant une relation à l'esthétique et une éthique communautaire. Cette éthique communautaire porte en elle les relations de confiance, les comportements de solidarité, d'honneur et une attention « sympathique » à l'artiste. Il s'agit donc à la fois de porter une esthétique de l'existence (Foucault 1984), au travers de la réalisation, pour soi, de ce qui fait œuvre, mais aussi d'être garant d'une stylistique de cette existence, au travers du partage, de l'échange, de l'appartenance sincère à une communauté, au sien de laquelle des liens de confiance et des liens émotionnels sont développés, fondant ainsi une personnalité collective⁴⁴.

Ce qu'exprime SIMON est bien l'ensemble de ces deux notions, à la fois le modèle du créateur avec la volonté de réaliser une œuvre ou d'y contribuer activement, ou d'y dédier sa

⁴³ Le Rendu C. (2005), « Quelles formes d'implication dans les lieux de Musiques Actuelles et Amplifiées ? », revue Volume 2005-2, p 25-40

⁴⁴ Le Rendu C, 2006, op. cit.

vie, son temps, son énergie, mais aussi de le faire dans des « règle de l'art », dans le respect d'un code communautaire au profit duquel les individualités s'effacent au profit de l'agir communautaire.

A part quasi égale avec ces caractéristiques « inspirées », SIMON accorde également des formes de légitimité forte aux grandeurs industrielles, avec 10 items /33 relatifs au registre de la dignité des personnes, à savoir leur énergie, leur potentiel, nous retrouvons ainsi les items suivants :

- Polyvalence : 5
- Responsabilités : 2
- Autonomie : 3

mais aussi 16 items relatifs aux répertoire des objets :

métier : 3	partenaires : 2
projet : 2	entreprise : 1
tarifs, budget : 5	investissement : 1
management : 2	

La représentation quant à la mutualisation est très majoritairement négative, 75% des items reflétant les inconvénients de celle-ci, à 44% des items pour les inconvénients quant à la structure et à 31% pour les salariés.

Le seul avantage que SIMON voit pour une structure est de pouvoir bénéficier par le biais de cette mutualisation d'une compétence web/informatique. Pour le reste en matière de :

- Poste : il considère que ce n'est pas du tout un critère de sécurisation des postes dans les structures
- Facteurs psychologiques : il estime (2 items) qu'il peut y avoir conflits d'intérêts entre deux structures en situation de concurrence et que la mutualisation est donc difficile à organiser de ce fait.

« J'ai pu connaître le conflit d'intérêt entre les deux, tu es mal, tu es toi, sur deux postes assez équivalents sur deux structures différentes, voire concurrentes, ça pose un conflit d'intérêt (...) et en plus c'est dur d'être à fond sur les deux et tu es un peu tout terrain, et le sens tu le perds pas que sur une, tu le perds sur les deux ».

- Régulation autonome : il estime (4 items) que la mutualisation est incompatible avec des formes de régulation autonome indispensable dans ce secteur et qui présuppose

qu'avant de s'associer il y ait eu des coopérations préalables, des relations de confiance, une connaissance antérieure des dirigeants.

En ce qui concerne la situation des salariés vis-à-vis de la mutualisation, SIMON affirme 3 fois qu'il est pour lui tout à fait possible de travailler et de se coordonner sur deux structures, mais que la responsabilité de la prise d'informations en revient au salarié mutualisé. Cette posture est probablement liée au fait qu'il a lui-même expérimenté une période de transition d'un an entre deux structures, et a donc connu les difficultés relatives à la « récupération » des informations. Même s'il a pu exprimer des réticences quant aux difficultés d'implication sur deux structures en termes de sens au travail (ci-dessus), il reste très exigeant sur la nécessaire attitude pro-active du salarié mutualisé :

« Je considère qu'il est du devoir du salarié de s'informer et de savoir. Sur le cas d'un emploi mutualisé je sais que c'est une contrainte en plus mais surmontable et c'est au salarié de prendre en main ça ».

Ces inconvénients pour les salariés sont les seuls qu'ils citent, avec 5 items concernant les difficultés relationnelles de la mutualisation (nécessité de se connaître avant, difficulté d'implication sur deux postes et deux équipes).

Nous allons à présent observer la situation de Caroline, chargée de communication et assistante de production, en C.D.I. chez BAMBOU, sur un poste mutualisé avec Music Orchestre, un groupe accompagné par BAMBOU, dans une répartition de 20% pour Music Orchestre et 80% pour BAMBOU.

Les résultats obtenus avec l'entretien de Caroline sont les suivants :

Tableau 99 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour Caroline, structure BAMBOU

CAROLINE	Catégorie	Items détaillés	Occurences	Proportion
Les mondes	inspirée	Modèle créateur	19	39%
	31	Modèle vocationnel	12	
	civique		18	22%
	domestique		11	14%
	industrielle		17	21%
	marchande		3	4%
	de l'opinion		0	
Mutualisation	Avantages	Matériels et technico-économiques	3	18%
Structure	6	/Poste	3	18%
	35%	Relationnels		
	Inconvénients	Matériels et technico-économiques	2	12%
	5	/Poste		
	29%	Psychologiques		
		Régulation autonome	2	12%
		Régulation contrôlée	1	6%
	Gouvernance			
Mutualisation	Avantages	Matériels et technico-économiques		
salariés	2	/Poste		
	12%	Relationnels	2	12%
	Inconvénients	Matériels et technico-économiques	2	12%
	4	/Poste	1	6%
	24%	Relationnels	1	6%

La situation de Caroline en termes de mutualisation de poste est très différente de celle de JOHN. Elle travaille donc sur les mêmes types de fonction, soit assistante de production, à 20% pour Music Orchestre qui est un groupe en catalogue chez BAMBOU. Cependant elle travaille dans le même local, celui de BAMBOU, même lorsqu'elle effectue les 20% de temps dédié à Music Orchestre. Sa vision de la mutualisation n'est donc pas contrainte pas des difficultés de déplacement, de logistique, de matériel, ou même d'échanges d'informations ou

de travail sur deux structures réellement différentes puisque les synergies entre les deux associations sont réelles, se situant déjà dans une relation de clients-fournisseurs. Sa situation est caractéristique des emplois mutualisés dits « fictifs » dans la mesure où la coordination entre employeurs n'est pas nécessaire, et que l'on se situe davantage dans une logique de prestataire. Les employeurs pour 20% de Caroline, le Music Orchestre n'ont pas été rencontrés en entretien pour deux raisons. La première est relative à des raisons de disponibilité, mais surtout et c'est là la seconde raison, les personnes ne se sentent pas « employeurs » de Caroline au sens où l'activité a lieu de toute façon auprès de BAMBOU et qu'il s'agit pour eux d'un simple montage juridique permettant de contribuer au financement du poste de Caroline. Nous n'avons donc pas recueilli d'éléments concernant les mondes dans lesquels ils pouvaient se situer.

Caroline, elle, présente une répartition similaire en terme de mondes, à MICHEL et SIMON avec une priorité des formes de légitimité relevant du *monde inspiré*, et ensuite, à part quasiment égale l'inscription dans *les mondes civiques et industriels*. Dans le monde inspiré les items relevant du modèle vocationnel sont majoritaires avec 5 items relevant de la « passion, de l'évidence », 5 autres concernant le registre musique, musicien, concerts...

« J'ai toujours été un peu dedans entre les écoles de musique, les différents projets auxquels j'ai participé, en tant que musicienne... et du coup tout est devenu petit à petit évident, que j'avais envie de continuer à faire ces choses-là (...) J'ai déjà de fait avec le bénévolat quasiment passé un an comme ça, sans réfléchir, parce que c'est vraiment aussi devenu une passion, et que c'est super intéressant là tout ce qui se passe avec cette association ».

Ce modèle vocationnel est également présent par une très forte implication en termes d'horaires et de charges de travail, ces éléments étant par ailleurs compensés par la liberté d'organisation de son temps, par la qualité des rapports humains au sein de l'équipe, par l'enthousiasme à contribuer au développement du projet.

« Ce qui m'intéresse c'est le fonctionnement, la manière de travailler, d'avoir des projets en commun, d'avoir chacun ses propres choses à y apporter en fait, (...) et il y a le côté management, le côté développement des outils de com, l'implication qui est juste d'avoir un donneur d'ordres, voilà cette liberté là quoi, cette liberté claire aussi de la gestion du temps, je considère comme une chance énorme de pouvoir travailler comme ça. Et puis les projets qu'on défend, les personnes avec qui on travaille, les relations qu'on entretient avec eux, le côté privilégié des rapports humains, mais ça bosse beaucoup aussi. En général on est pas mal le soir, donc le matin ça démarre plutôt à 10h00, voire 11h00, mais après c'est souvent

jusque très tard, on n'est jamais partis avant 20h00, et après ça peut durer jusqu'à 2h00 du matin sans problème quoi(...) Là c'est vraiment au centre de ma vie privée, c'est ce qui passe en priorité en fait »

Ce qui fait que le monde civique est présent (18 items, 22% des items exprimés) chez Caroline, c'est surtout par l'expression du principe supérieur commun de volonté collective (9/18), que nous avons traduit notamment par l'affirmation forte d'une rationalité en valeur sur le sens de l'accompagnement des artistes au sein de BAMBOU, résumé par cette logique de l'arbre, l'attention portée à l'humain, l'affection et le soin porté aux artistes, comme socle commun de l'activité de l'association. C'est aussi la revendication de défense d'un intérêt général en contribuant par exemple à l'émergence de groupes, à la défense d'esthétiques qui autrement n'auraient pas de visibilité, donc à la diversité culturelle.

Le second bloc (8 items /18) très présent est représenté par la formule d'investissement des individus dans des comportements de solidarité, le renoncement à l'intérêt général. Ainsi par exemple il est répété que l'argent dégagé par l'activité ne fait pas l'objet de primes individuelles en fonction de la réussite « commerciale » de chacun. Bien au contraire tout est mis au pot commun. Les valeurs de partage sont réaffirmées, ainsi que celle de respect, de tolérance, de confiance et de qualité relationnelle. Le bénévolat prend également toute sa dimension dans cette formule d'investissement, étant entendu qu'une partie du travail relève de la passion, donc n'est plus à compter, ou comprend des temps de montée en compétences, pendant lesquels Caroline est déjà contente de bénéficier d'un statut salarié, la rémunération au S.M.I.C. lui paraissant largement justifiée dans cette configuration.

« Là j'ai fait l'année dernière en bénévole, ça fait un an et demi que je suis sur la structure, parce que par exemple là je me retrouve à la com, quand j'ai débarqué je savais rien du tout de la com quoi, je savais pas créer un fly ».

Enfin le troisième « bloc » est celui du monde industriel avec 21% des items. Le répertoire des objets est représenté avec 7 items tels que métier, projet, tarifs, management, ressources humaines.... Viennent ensuite l'expression de la dignité des personnes (4 items) au travers de l'énergie, du potentiel, du développement, puis la référence à l'état de grand avec la mention répétée d'une association efficace, qui se développe, qui s'organise pour garantir sa croissance.

Dans son approche de la mutualisation Caroline présente donc un regard plus modéré que ses collaborateurs, reconnaissant certains avantages à cette formule.

En ce qui concerne la structure elle voit des avantages :

- matériels (3) dans le fait (donc la condition) de partager de mêmes locaux pour réussir cette mutualisation
- en terme de postes elle pense que cette organisation est adaptée pour certains postes tels que la comptabilité, l'administration, la production, qui est fait la duplication du schéma en cours à BAMBOU.

Les inconvénients pour les structures sont pour elle moins nombreux (5 items), ils sont représentés par des difficultés de combinatoires d'emplois (2), en termes de distance géographique, de compatibilités des activités des deux organisations.

Elle décèle ensuite les difficultés à mettre en place une coordination formelle pour garantir les relais d'informations (1), et revendique également la nécessaire connaissance et entente préalable des dirigeants, la nécessité d'une confiance déjà installée (2), ce en termes de critères relatifs à une forme de régulation autonome.

Du côté des salariés Caroline décèle des inconvénients (4) liés tout d'abord à des aspects matériels, à savoir la difficulté d'organisation des horaires et des trajets : *«et puis c'est difficile de formaliser le truc de 2 jours BAMBOU, 2 jours POPYRUS, une semaine sur deux. On peut l'essayer mais dans la réalité ça marchera pas, parce qu'à un moment il va y avoir un événement avec POPYRUS et il sera pas là du tout* ». De plus la mutualisation n'est pas du tout pour elle une garantie d'évolution de carrière en terme de poste (1), et au niveau relationnel elle admet qu'il est très difficile de s'impliquer sur deux structures à la fois (1).

Les avantages sont tout de même présents pour elle pour les salariés (2), notamment elle explique que le fait de pouvoir travailler sur deux structures, même si ce n'est pas simple, peut être adapté à certains salariés, en tous les cas que c'est une question de personnalité ET d'organisation personnelle :

« Après je crois qu'il y a un grand facteur sur la personnalité de chacun, selon la confiance ou pas confiance qui est développée. (...) Mais aussi sur ce type de poste qui demande un investissement au niveau de la tête, à bien réfléchir le truc, il faut vraiment bien s'organiser. Je pense que JOHN il a les moyens de sortir de ça, de trouver le juste milieu pour être autant

dans BAMBOU que dans l'autre structure. Mais là où il se plante c'est qu'il voit qu'il est en décalage avec BAMBOU, parce qu'il n'est pas là tout le temps, et du coup il essaie de la rattraper, mais du coup tout se décale tout le temps quoi, alors que si dans BAMBOU il arrivait déjà à faire les trucs de base, petit à petit, il arriverait à se dégager du temps. »

Nous pouvons clairement déceler dans cette citation qu'il semble convenu que les efforts d'adaptation sont du ressort de l'individu en situation de mutualisation, ce qui amène une personnalisation des dysfonctionnements, un dégagement des responsabilités de la structure en matière de mise en place de régulation contrôlée, et permet de poser le problème en termes de capacités personnelles et de personnalités. Ce qui est certes à prendre en compte car le travail sur plusieurs structures suppose effectivement des compétences d'organisation, d'anticipation, d'adaptation relationnelle forte, mais ne saurait dispenser les structures de se coordonner en tant qu'employeur, de mettre en place des plate-formes à minima de dispositifs techniques compatibles (plannings, ordinateurs, systèmes d'exploitation...), et où l'on mesure vraiment les origines de la réticence au groupement d'employeurs (rappelons que MICHEL évoque n'avoir pas besoin de formaliser ou de se « prendre la tête » pour monter des collaborations...) dans son rôle de médiateur et de fonction support dans la mise en place d'un socle de régulation contrôlée minimum.

Cette structure étant composée de 3.5 salariés, l'on peut également rappeler l'importance des notions de proximité relationnelle, géographique, fonctionnelle (polyvalence assumée au sein de la structure) vis-à-vis d'un dirigeant de très petite organisation.

Nous allons à présent examiner la situation de JOHN, salarié mutualisé entre les deux associations, à mi-temps pour chacune.

Tableau 100 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour John, structures BAMBOU et PAPHYRUS

JOHN	Catégorie	Items détaillés	Occurrences	Proportion
Les mondes	inspirée	Modèle créateur		10%
	4	Modèle vocationnel	4	
	civique		5	12%
	domestique		6	14%
	industrielle		27	64%
	marchande		0	
	de l'opinion		0	
Mutualisation Structure	Avantages	Matériels et technico-économiques	1	2%
	1	/Poste		
	2%	Relationnels		
	Inconvénients	Matériels et technico-économiques	0	
	19	/Poste	0	
	35%	Psychologiques	0	
		Régulation autonome	1	2%
		Régulation contrôlée	15	28%
		Gouvernance	3	6%
	Mutualisation salariés	Avantages	Matériels et technico-économiques	
0		/Poste		
		Relationnels		
Inconvénients		Matériels et technico-économiques	13	24%
34		/Poste	12	22%
63%	Relationnels	9	17%	

Concernant JOHN le registre de légitimités est constitué au 2/3 des items recensés par le *monde industriel* avec 64% des items. Il est notamment fortement représenté par une référence à l'état de grand, en évoquant 7 fois les notions de performances, d'association professionnelle et en développement. Dans son discours JOHN aspire très clairement à contribuer à l'essor de BAMBOU, auprès de laquelle il perçoit des marges de manoeuvre en

termes de développement de projets et de prises de décisions beaucoup plus importantes qu'avec PAPHYRUS.

Le répertoire des objets est également très mobilisé dans son discours, notamment « le projet » qui revient 6 fois, mais aussi les tarifs, budgets(3), le métier (1), la formation (3), l'organisation, les partenaires.

JOHN aspire réellement à faire évoluer sa situation qui ne le satisfait pas du tout, et qu'il vit d'ailleurs depuis le début comme une contrainte, donc dans l'équivalent de la catégorie « salarié contraint » des G.E. de Granier (2011)

« La mutualisation de mon emploi s'est décidée comme ça il y a 2 ans, de façon très précipitée, au 1/09/2007. On s'est renseigné pour créer un emploi sur PAPHYRUS, BAMBOU s'est créée le 31/05, on a réfléchi le 15 mai, j'ai pris connaissance de ce type d'emploi, j'ai cherché des structures partenaires. (...) j'ai été salarié en septembre 2007 sur BAMBOU, sur l'administratif. Quand Caroline est arrivée il a fallu décider qui faisait l'administratif et qui faisait la communication. J'avais décidé de faire l'administratif parce que ça faisait 6 mois que je me formais là-dessus, ça n'a pas été un choix, mais une obligation. Ce n'est pas un choix personnel, je n'ai eu aucune formation, (...) chez BAMBOU la comptabilité est compliquée, on a acheté un logiciel, je faisais de la saisie sans aucune formation. Dans une situation comme ça chacun y met du sien, moi je préfère la communication, en compta au début je savais pas faire une paye, maintenant j'en fais 120 par mois ».

Ce qui est exprimé ici relève bien à la fois de la vision contrainte, par effet d'opportunité financière sur le type de montage permettant la création de l'emploi. Il est également indiqué que le recrutement est déconnecté des compétences (au début je ne savais rien faire), mais qu'il est lié aux connaissances interpersonnelles, à l'implication de JOHN dans les deux projets. Par ailleurs l'accompagnement est inexistant, la formation n'étant pas mise en place pour garantir la montée en compétences. Chacun y met donc « du sien ».

JOHN se trouve entre deux structures ayant des fonctionnements, objectifs et gouvernance très différents.

En ce qui concerne PAPHYRUS, la structure est de type C.A. opérationnel, fonctionne avec des commissions (communication, programmation, technique...avec plus de 70 bénévoles impliqués), et ne souhaite pas du tout se développer en terme de projets, ni mettre en place ce

que JOHN qualifierait d'un fonctionnement « professionnel ». Les conséquences sont les suivantes pour lui :

- Ses projets sont régulièrement refusés par les commissions, bien qu'étant et à l'origine de la structure, du seul emploi créé et étant le seul permanent en assurant le fonctionnement. *« je me suis fait saboter pendant un an et demi à POPYRUS donc je n'ai plus envie de proposer de projets...les projets ont tous été refusés parce qu'ils avaient peur du développement. Moi je n'avais plus cette vision, j'avais plus envie de développement».*
- Il se sent enfermé dans son poste, piégé *« J'ai l'impression d'avoir monté un emploi et de ne plus être maître de cet emploi. Je pense qu'il y a eu un manque de communication à de nombreuses étapes dans la création de mon emploi et dans le développement de BAMBOU et POPYRUS. (...) Aujourd'hui je veux m'épanouir sur un autre projet, avec une équipe».*
- Les conséquences familiales sont importantes pour lui. En effet un de ses frères a été président de POPYRUS, puis actuellement c'est son frère jumeau, mais l'ensemble de sa famille est entré en conflit avec la petite amie de JOHN, qui était entrée au C.A., mais qui revendiquait le développement de la structure et un fonctionnement « professionnel ». L'amie a quitté l'association.

JOHN se sent plus proche de BAMBOU, à la fois en termes de projet, et de fonctionnement interne laissant une part beaucoup plus grande à l'autonomie. Il souhaite donc faire une proposition d'évolution de son poste pour passer à $\frac{3}{4}$ temps sur BAMBOU, dans un premier temps, puis à temps plein si possible, de façon à réinvestir des domaines de compétences qui lui sont chers, tels que la production. *« Au départ, pendant un an et demi, j'étais plus sur POPYRUS, maintenant j'ai envie de partir sur BAMBOU, POPYRUS est un mouvement de bénévoles où le salarié est là pour faire les tâches difficiles. »*

Il a annoncé il y a un mois sa demande, et se retrouve de fait en conflit avec les deux structures : POPYRUS lui reprochant de ne plus vouloir développer l'action alors qu'il en aurait les moyens, BAMBOU pensant que son malaise est du à sa mauvaise organisation du travail, de la coordination sur le poste mutualisé, de sa mauvaise gestion du temps.

« Maintenant on ne change rien tant que ma situation ne sera pas éclaircie sur les 2 associations. Quand j'ai commencé à dire ce que je voulais il y a un mois et demi, j'ai fait peur à tout le monde, tout le monde a reculé ...ça fait peur à tout le monde. Depuis 6 mois j'ai

l'impression d'être bloqué dans un système que j'ai contribué à monter (...) de toute façon il y a largement de quoi créer un temps plein sur chaque structure ».

Enfin un autre bloc de difficultés que rencontre JOHN concerne les conditions matérielles de réalisation de la mutualisation. Nous relevons lors de l'entretien les arguments suivants :

- Les difficultés de planification des horaires de travail, la répartition 2 et 3 jours une semaine sur deux étant totalement inopérante, du fait de la saisonnalité festivalière de PAPHYRUS.
- Le problème du matériel, un ordinateur trop vieux, des logiciels de comptabilité qui ne sont pas les mêmes entre l'une et l'autre structure.
- Les plannings difficiles à établir : il indique que ses jours de présence à BAMBOU ne correspondent pas toujours aux présences des autres membres de l'équipe.
- Les remboursements de frais de déplacement qui n'avaient jamais été envisagés par les employeurs.
- La charge de travail, et le difficile « partage du cerveau » : *« un emploi mutualisé au niveau du dynamisme et du partage du cerveau c'est difficile. (...) je suis débordé sur les deux structures. Au bout d'un moment on se demande comment va faire l'employé. Psychologiquement pour moi c'est obligatoire de basculer sur l'une ou sur l'autre, pour moi mais aussi pour n'importe quel emploi mutualisé. »*

Les régulations formelles sont également cruellement absentes :

- Les difficultés de transmissions et d'échanges d'informations : JOHN souligne le fait de plus produire tous les 15 jours de compte-rendus de réunions par mails à PAPHYRUS du fait de l'absence de réaction et de réponses du C.A..

« J'envoie des mails je ne reçois pas de réponses, donc j'avance et parfois on me fait des reproches après » ou encore avec BAMBOU *« on m'engueule parce que je n'ai pas fait certaines choses mais on ne me le dit pas, ou alors je n'étais pas là. Ça arrive un nombre incalculable de fois. Ils avancent tous les trois. On en a parlé, ils s'excusent, ils ont conscience de parfois exagérer, de ne pas me tenir au courant ».*

L'absence de coordination entre employeurs, lesquelles se sont vus la première fois lors des difficultés financières de JOHN du fait des 75 km de distance et de la non prise en charge de ces frais par les employeurs. *« c'était la première fois (un mois avant) que mes employeurs se réunissaient (à propos des frais de déplacement), l'emploi s'est créé sans beaucoup de communication, personne ne réfléchit vraiment*

sur la question de la répartition de l'emploi. Dans le C.A. de PAPHYRUS personne ne réfléchit sur ce qu'on va faire dans 2 ou 3 ans, personne ne s'intéresse aux comptes ».

Enfin JOHN exprime des difficultés relationnelles importantes dans cette situation de mutualisation, l'impression de ne pas être entendu « *j'étais là depuis le départ, ils pourraient écouter ce que je veux* », « *j'ai l'impression qu'on ne m'écoute pas, qu'on me balade* », d'être piégé dans un emploi qu'il a contribué à créer, de se sentir seul, exprimant clairement l'envie de retrouver une équipe.

Nous retrouvons bien ces résultats dans le décryptage des occurrences de son discours, avec 98% d'arguments négatifs quant à la mutualisation, 35% d'inconvénients pour les salariés, et 63% pour les structures.

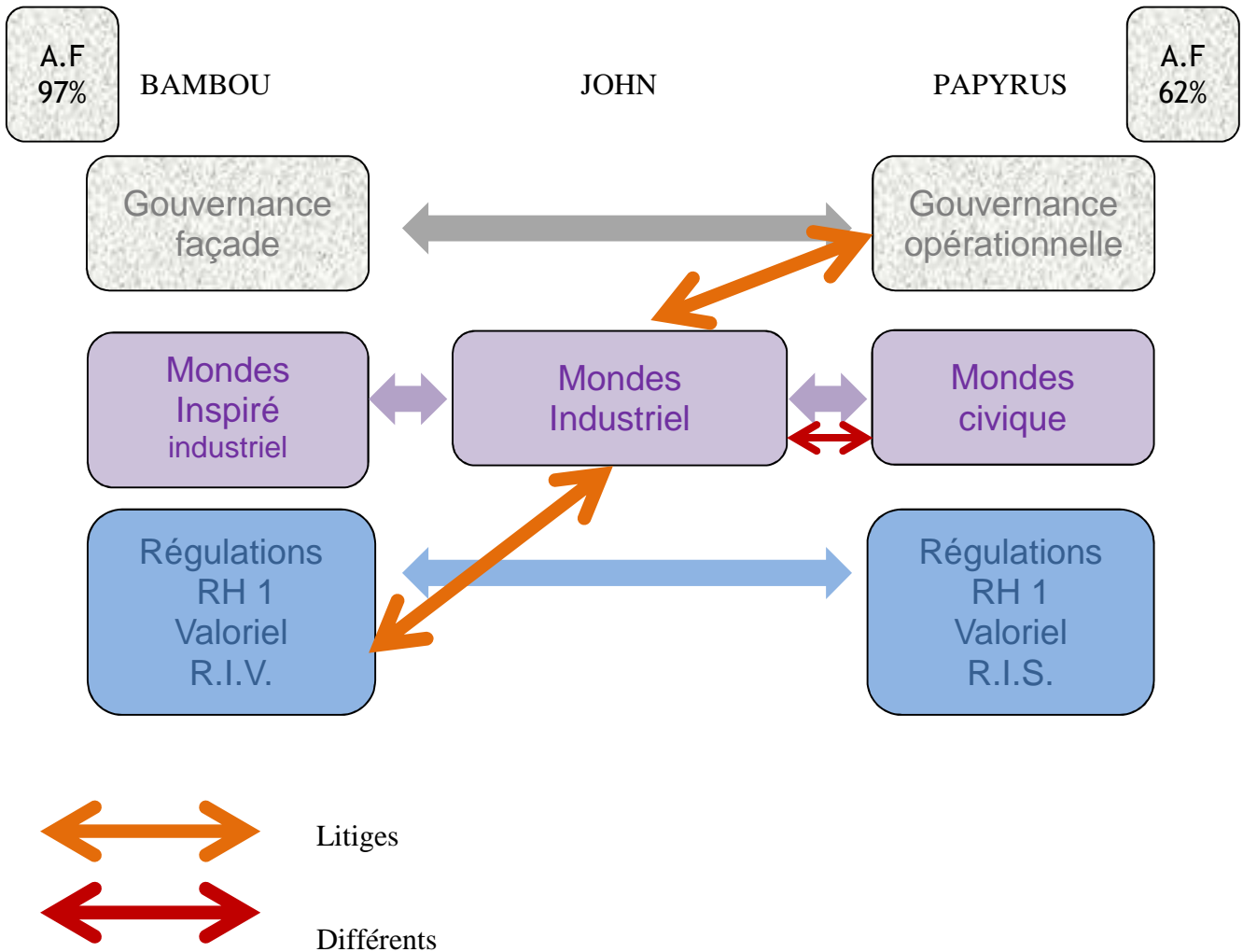
Concernant les structures JOHN exprime à de maintes reprises (15 items) les difficultés liées à une carence de régulation contrôlée, soit les problèmes de coordination que nous avons illustrés, les plannings informels, des niveaux d'organisation du travail différents.

Sa vision est également très négative avec 34 items relatifs aux difficultés matérielles (24%) qu'il a rencontrées, à savoir de la fatigue, une surcharge, une forte pression (4), associés à un « *partage du cerveau* », à des problèmes de déplacement, d'adaptation aux outils de travail, aux difficultés de plannings. Mais c'est également une vision très contrainte en terme de poste (12%), la mutualisation interdisant selon lui une évolution de ses compétences et induisant une perte d'intérêt en terme de projets, parce que ne pouvant pas être assez réactif ou force de propositions.

Enfin les difficultés relationnelles (17%) sont très nombreuses avec un « *introuvable collectif* » (4), et l'impossibilité de se partager en deux, de s'investir sur deux projets à la fois (3).

Figure 74 : Synthèse de la mutualisation BAMBOU/PAPYRUS

Si nous reprenons la grille d'analyse et que nous l'appliquons à la situation de JOHN au sein des deux structures, voici ce que nous obtenons :



Les écarts relatifs à la gouvernance

JOHN subit l'écart de gouvernance entre BAMBOU et PAPHYRUS, dans le décalage qui existe en termes d'autonomie d'actions et de délégations de la décision. Cette différence l'amène à espérer une évolution de son poste à minima à ¾ temps sur BAMBOU, de façon à y faire valoir ses compétences en production et à pouvoir contribuer au développement de nombreux projets.

La compatibilité C.A. de façade et C.A. opérationnel s'avère donc problématique en matière de mutualisation.

La compatibilité entre les mondes

JOHN et BAMBOU partagent davantage les mêmes formes de légitimité, à savoir celles basées sur le monde industriel, partageant le principe de dignité des personnes qui est le travail, l'énergie, l'investissement personnel, le développement de l'activité. Certes MICHEL exprime d'abord la légitimité de ses actions dans un monde inspiré, mais il recourt également au registre industriel. A partir de là il n'existe pas réellement de controverse entre BAMBOU et JOHN, mais plutôt des formes de litiges, et particulièrement sur un *litige par invalidation ou défaut d'objets*. Il semble en effet que bien que très présent dans les discours, le répertoire des objets industriels ne soit pas concrètement traduits dans une forme de régulation contrôlée, et que bien peu d'objets formels permettent la coordination dans la cadre de la mutualisation.

En effet BAMBOU fonctionne (et le revendique) en mode régulation autonome, au travers de ce que nous avons nommé des règles informelles voulues, mais qui sont impossibles à généraliser à des personnes non présentes physiquement et régulièrement sur la structure, cette régulation autonome procédant par entente mutuelle, par proximité spatiale, temporelle et fonctionnelle. A partir de quoi il semble que la mutualisation suppose, même en présence de mondes similaires, la traduction dans un registre d'objets tangibles, garantissant la régulation, et ait donc pour condition supplémentaire le développement concret du répertoire d'objets industriels, tels que plannings, compte-rendus, réunions formelles, organisation de la coordination, anticipation des déplacements....supposant une visibilité de l'action de chacun, remettant par là en cause également les modes d'interactions spécifiques à la T.P.E.. La question reste donc soulevée de la faisabilité de l'introduction de ces règles formelles, sur des équipes aussi petites en taille, supposant la polyvalence, une hyper réactivité, un mode de gestion dans l'urgence.

C'est probablement pourquoi a été souligné dans cette configuration, par chacun des acteurs, l'indispensable critère de locaux communs, lesquels permettent de répondre à ces exigences de coordination par proximité spatiale et fonctionnelle.

En revanche il nous semble que la compatibilité à long terme entre monde civique et monde industriel semble plus difficile à établir, soit le scénario dans lequel se trouve JOHN avec POPYRUS. En effet il s'agit là de véritables *différents quant aux formes de légitimité*, supposant la construction de clarifications ou de compromis. JOHN semble avoir contribué à ces clarifications en s'accordant sur un P.S.C. qu'est notamment la contribution à l'émergence d'artistes, le développement d'actions sur un territoire rural. De même il a construit des arrangements temporaires et locaux quant aux coordinations à l'œuvre, acceptant dans un premier temps de livrer des comptes-rendus réguliers au C.A. de POPYRUS, ou animant les diverses commissions opérationnelles le composant. Il souligne cependant dans son discours son usure à tenir ces clarifications et arrangements, au-delà d'une durée de 18 mois, souffrant trop par ailleurs de ne pas pouvoir faire valoir le P.S.C. industriel qui est celui de l'efficacité, qu'il revendique par l'expression « d'association professionnelle ».

Tableau 101 : Synthèse des liens entre mondes et perceptions de la mutualisation pour les salariés de BAMBOU et POPYRUS

	MICHEL	SIMON	CAROLINE	JOHN
Mondes	Inspiré : 36% Industriel : 27%	Inspiré : 37% Industriel : 34%	Inspiré : 39% civique 22% industriel 21%	Industriel : 64%
Mutualisation structure +	10% Poste	6% Poste	35% Matériel : 18% Poste : 18%	2%
Mutualisation structure -	78% Régulation autonome	44% Régul autonome : 25% Psychologique : 13%	29% Régul autonome : 12% Régul contrôlée : 6%	35% Régul contrôlée : 28%
Mutualisation salariés +	0%	19% relationnel	12% relationnel	0%
Mutualisation salariés -	12% Mat : w sur 2 postes	31% relationnel	24% Mat et technique : 12%	63% Mat : 24% Poste : 22% Relationnel : 17%

La correspondance entre les mondes et la perception de la mutualisation n'est pas directe.
Les positions semblent plus influencées par les statuts de chacun au sein des structures.

Notamment c'est bien *MICHEL qui développe l'image la plus négative de la mutualisation pour les structures*, (78% d'arguments en défaveur), se situant bien dans le registre du porteur de projet, les arguments étant notamment basés sur la **vérification du rôle prédominant du dirigeant de P.M.E.** et

- ✓ sur les mécanismes de l'hypofirme (les dirigeants doivent se connaître et coopérer auparavant),
- ✓ des régulations informelles
- ✓ et des effets de proximité.

JOHN expérimentant la mutualisation en dégage la vision la plus négative pour les salariés : 63% d'arguments concernant les difficultés matérielles de la mutualisation, l'absence d'évolution sur le poste, et l'impossible partage entre deux structures, deux équipes, deux projets, ainsi que la très grande nécessité de mettre en place des régulations contrôlées dans ce cadre.

Nous allons maintenant reproduire cette grille d'analyse appliquée à la situation de la mutualisation entre deux autres structures que sont PAPILLON et LIBELLULE.

3-1-2 Mutualisation de l'emploi entre PAPILLON et LIBELLULE

En 2004-2005 débute une collaboration opérationnelle entre deux associations rurales, PAPILLON et LIBELLULE. Ce rapprochement ira jusqu'à une restructuration des deux structures et à la mise en place d'emplois mutualisés, dont nous allons à présent décrire les mécanismes.

Présentation de PAPILLON

PAPILLON est une scène de musiques actuelles assimilée S.M.A.C., le label ne lui a en effet pas été totalement attribué car lors de l'audit l'association n'avait pas de poste de directeur, une des conditions à remplir pour l'obtention du conventionnement. Cette scène a une jauge de 300 places, et l'association qui en a la gestion a été créée en 1989.

Ses missions sont de réaliser de la programmation de musiques actuelles dans un contexte rural, d'accueillir des résidences d'artistes, de proposer des actions d'éducation artistique, telles que des concerts auprès des jeunes publics, ou encore des ateliers créatifs. Enfin PAPILLON fait également de l'accompagnement en participant au dispositif régional du Printemps de Bourges, via SONORE, et réalise des missions de ressources en accueillant et renseignant des groupes en recherche d'informations et conseils dans le cadre de leur professionnalisation. L'association s'interroge également en 2009 sur le développement de partenariats avec l'école de musique voisine.

Lorsque nous les rencontrons PAPILLON est composée de 3 salariés, chacun sur des dispositifs mutualisés S.R.M.. L'effectif est le suivant :

Tableau 102 : Effectifs de PAPILLON

Poste	PAPILLON	LIBELLULE
Avant 2006	1 Chargé de communication/administration	1 programmeur/régisseur/chargé de communication/administrateur
	1 programmeur/régisseur	
Depuis 2006	2/3 chargé de communication/programmation	1/3 chargé de communication
	2/3 administrateur	1/3 administrateur
	10/26 heures hebdo régisseur	16/26 heures hebdo régisseur

Avant 2006 donc PAPILLON compte deux salariés temps plein sur la structure mais sur des emplois nécessitant une forte polyvalence : communication et administration, ainsi que programmation et régie, qui sont pourtant sur des cœurs de compétences très différents, notamment pour le profil communication/administration, amenant ainsi à des difficultés de recrutement, de fidélisation, et donc à un turn-over important sur la structure. Même si ces départs sont alors attribués à des « fortes personnalités », nous pouvons tout de même faire l'hypothèse de la difficulté à tenir ces postes dans l'organisation prévue jusqu'en 2006.

Après 2006, PAPILLON se rapprochera de LIBELLULE, pour permettre la mutualisation des 3 emplois présents sur les deux structures. C'est ainsi que les profils de poste et l'organisation du travail sera revue entre les deux associations, pour bénéficier notamment chacune de compétences qui leur manquaient. Ainsi la communication est logiquement dissociée de l'administration, pour établir un poste communication/programmation. L'administrateur se voit dédié aux seules activités financières, comptables et administratives de l'association. Et par ailleurs PAPILLON peut donc bénéficier d'une compétence à part entière de régisseur réellement spécialisé sur cette fonction. Ainsi la restructuration permet :

- Un développement des compétences disponibles
- Une organisation du travail sur des postes présentant des degrés raisonnables de polyvalence sur des compétences connexes,
- Une masse salariale améliorée, bien que permettant plus d'efficacité, avec un équivalent temps plein de 1.7 E.T.P. contre 2 E.T.P. auparavant.
- Des synergies importantes en matière d'accès aux informations, de démarches administratives, de frais fixes
- Un partage des locaux permettant de penser les investissements matériels dans un meilleur partage.

« la mutualisation çà a été une réussite dans le sens où on a engagé quelqu'un de compétent dans l'administratif, et on a réussi à mettre en place un fond de trésorerie (...) nous ce qui nous a remué au niveau du C.A. c'est le changement de président et de fonctionnement, mais ce n'est pas par rapport à la mutualisation, çà ne nous a jamais posé de soucis, parce qu'on voyait ce qu'on pouvait avoir à y gagner » (présidente PAPILLON).

Cette réorganisation s'accompagnera donc d'un travail sur la gouvernance. En effet cela donne lieu à « une passation de pouvoir » entre président, laquelle passation verra la mise en place de plus importantes délégations et autonomie du C.A. vers l'équipe salariée, alors que la précédente administration associative avait pu faire le choix d'une forte personnalisation de la gestion de la structure par les membres du bureau, voire par le président de l'époque, très présent, et membre historique de l'association.

Nous pouvons donc indiquer qu'en matière de gouvernance PAPILLON se situe dans un modèle de contrôle, qui consiste à permettre la réalisation d'une grande partie des activités par l'équipe salariée, même si par exemple la présidente actuelle précisera bien qu'elle garde pour elle les liens avec les institutionnels et partenaires. En revanche l'équipe doit proposer les différents scénarii d'actions et c'est bien l'équipe de bénévoles, composée d'une vingtaine de personnes, qui garde la main sur la décision.

« En tant que présidente je suis représentante de la structure à l'extérieur, auprès des financeurs, des réseaux, c'est une charge de travail, après j'aime çà mais c'est du temps. Je suis responsable juridiquement, mais il y a beaucoup de choses qui ont été déléguées par rapport à l'ancien président, qui était président, directeur...aujourd'hui la gestion administrative se décide en C.A., sur proposition de l'administrateur, la R.H. c'est pareil, c'est l'administrateur sur proposition au C.A.. On a quand même certains membres du C.A. qui ont été nommés pour suivre les salariés. Il y a deux membres du C.A. qui s'occupent des entretiens, (...) on est en train de travailler sur des fiches de postes, on a un organigramme, il y a aussi beaucoup d'heures supplémentaires qui sont payées ou récupérées, çà nous paraît énorme alors on revoit les fiches de postes en terme d'organisation, est-ce qu'on leur en demande trop ? Bon quand on leur dit que c'est un problème d'organisation ils le prennent très mal, alors qu'est-ce que le C.A. devrait prendre en charge ? C'est toutes ces choses-là sur lesquelles on est en train de travailler. Qu'est-ce qu'on peut leur demander ? Quels sont leurs niveaux de responsabilités. On s'en est rendu compte avec le départ de Thierry

(l'administrateur), parce qu'on a fait un bilan, il fallait que les choses soient claires, écrites ».

En matière de régulation nous nous trouvons sur un modèle intermédiaire, l'association ayant également décidé de profiter de la transition de 2006 pour sortir d'une régulation purement informelle, et pour mettre volontairement en place un certain nombre d'outils R.H., tels que les fiches de poste, les entretiens annuels, un organigramme. Par ailleurs un suivi précis des heures de travail est réalisé, et une attention est portée soit à leur récupération, soit à leur rémunération. Au moment de nos entretiens une réflexion est en cours au sein du C.A. pour définir formellement les niveaux de délégations. Nous pourrions donc indiquer que PAPILLON se situe dans :

- Un modèle de niveau 2 en matière de politique R.H.
- Des règles formelles voulues (R.F.V.)
- Un modèle R.H. valoriel, la régulation par les valeurs, le fait que les salariés doivent les partager et les faire vivre nous ayant largement été évoqué lors de l'entretien avec la présidente.

Présentation de LIBELLULE

LIBELLULE est une association créée en 1993, qui a pour objet la création d'un festival de musiques du monde, musiques traditionnelles et musiques actuelles pendant 3 jours chaque mois de juillet, la première édition ayant eu lieu en 1994. Elle organise également depuis 2002, en cours d'année des concerts sous chapiteau en milieu rural, et a développé, dans le cadre de son festival des temps d'échanges et de débats autour de l'économie sociale et solidaire sous forme de conférence débat. L'association est domiciliée à 16 km de PAPILLON mais ses locaux sont les mêmes que ceux de PAPILLON depuis 2006.

Au sein de LIBELLULE les activités sont réalisées concrètement par les bénévoles réunis au sein de commissions : programmation, communication, économat, technique. Les salariés n'ont pas de délégation ni d'autonomie. Ils peuvent proposer des idées ou des modifications, mais doivent attendre l'aval du C.A. quant à leur mise en œuvre. C'est ainsi qu'un membre du C.A. a été amené à préciser lors de l'entretien : *» Clotilde (régisseur) elle a décidé un truc de partenariat avec Emmaüs, je rentre le soir, je lui dis non, ce n'est pas ta compétence le partenariat (...) mais la régie c'est difficile, c'est un poste moins bien borné que les autres*

parce qu'il y a de nombreux interlocuteurs, (...) il faut aussi que le régisseur ne soit pas en position de tout traiter, maintenant que nous avons une commission technique cela devrait aller mieux (...) il faut cette année qu'elle arrive à déléguer par poste de bénévoles, pour ne pas avoir toutes les infos à traiter et ça devrait aller mieux ». Ou encore à propos de l'administrateur « il ne vient pas avec moi dans les RDV avec la banque car cela ne le concerne pas, les relations avec les différents partenaires sont du ressort du C.A. ».

Nous identifions bien ici une forme de mécanisme de spoliation de compétences. Nous qualifierons donc le C.A. de LIBELLULE d'opérationnel, c'est-à-dire réalisant de nombreuses activités et étant détenteur des décisions opérationnelles et stratégiques.

Dans ce contexte la mutualisation a pu davantage effrayer les bénévoles de LIBELLULE, puisque cela remettait davantage en cause notamment le modèle très opérationnel du C.A., avec l'introduction de compétences et expertises salariées au sien de l'équipe. Au-delà de cette raison organisationnelle s'est jouée une crainte politique d'une sorte de « prise de pouvoir » de PAPILLON sur LIBELLULE (celle-ci étant en déficit à l'époque), la première association étant plus importante en chiffres d'affaires, en volume d'activités, et initialement en salariés, ou encore, le « marquage territorial » des locaux de PAPILLON que LIBELLULE devait rejoindre, appartenant à l'ancien président de PAPILLON.

Ce qui a pu permettre cette restructuration s'est probablement là aussi une connaissance antérieure des dirigeants bénévoles, des coopérations préalables, des productions communes, mais aussi des sortes de C.A. « croisés ». Ainsi le président de PAPILLON est bénévole sur le festival LIBELLULE, et le président de LIBELLULE est membre du C.A. de PAPILLON.

Il faut également signaler que dans la genèse de cette mutualisation de moyens (informatiques, de locaux, de frais généraux, et de salariés), ce sont les salariés de PAPILLON et le salarié « homme à tout faire » de LIBELLULE qui sont à l'initiative de ce rapprochement, remontant à leurs C.A. respectifs les économies d'échelles possibles, les transferts de compétences facilités, l'intérêt de constituer réellement une équipe.....D'où le fait qu'un sentiment de « dépossession potentielle » du projet avait pu se faire jour au sein du C.A. de LIBELLULE.

D'ailleurs un premier effet de cette réorganisation fut le recrutement commun par les deux C.A. (se substituant ainsi aux prérogatives d'employeur unique du dirigeant de la T.P.E./P.M.E., et donc à une certaine forme de proximité affective) des salariés entrant en poste sur les nouveaux supports mutualisés. En effet, ceux qui en avaient eu l'idée ont tous rapidement quitté la structure après la réorganisation (en moins d'un an). Trois explications furent avancées pour ces départs :

- Individuelle : une personnalité difficile pour l'un des départs,
- Politique : la difficulté à accepter une nouvelle hiérarchie pour les salariés, l'administrateur devenant assez logiquement plutôt responsable » de cette équipe de 3 personnes.
- Organisationnelle : la nécessité de réattribuer et déléguer certaines tâches, les périmètres des postes ayant été redéfini (par exemple le chargé de communication avant 2006 ne faisait plus d'administration après 2006, et devait donc « transférer » ses dossiers).

En terme de régulations LIBELLULE a des définitions de postes, mais très peu de modes de communications formalisés, pas d'entretiens annuels, pas d'organigramme, pas de plan de formation, nous pouvons donc dire que l'élaboration d'une politique R.H. n'est pas encore entamée, et que les relations sont régulées de façon uniquement autonome, avec des règles informelles voulues (R.I.V) *«les délégations entre le C.A. et les salariés ne sont pas formalisées, c'est assez compliqué, mais c'est rare quand ils se trompent»*. Il y aurait donc une efficacité pour autant de cette régulation informelle, par les normes sociales, et les valeurs, notamment celle du fonctionnement associatif sur le mode purement bénévole, que les salariés respectent.

Si nous reprenons donc chacune des caractéristiques de PAPILLON et LIBELLULE, voici le tableau que nous obtenons.

Tableau 103 : Synthèse des éléments de gouvernance et régulations pour PAPILLON et LIBELLULE

		PAPILLON	LIBELLULE
Gouvernance	Date création	1989	1993
	Nbr salariés	1.7 E.T.P.	1.27 E.T.P.
		3 personnes	3 personnes
	Gouvernance	Contrôle	Opérationnel
Régulation	Politique RH	2	1
	Déf postes	oui	non
	Org temps	controlée	non
	recrutement	formel	informel
	évaluation	oui	non
	Formation professionnelle	non	non
	Connaissance CCN	non	non
	Modèle RH	Valoriel	Valoriel
	Règles	R.F.V.	R.I.V.

Les deux associations, bien que se situant dans des gouvernances différentes s’inscrivent tout de même dans ce que nous avons indiqué être une logique de bénévolat, dans laquelle la décision revient de fait aux dirigeants bénévoles, même si les activités peuvent être en partie réalisées par des salariés. Il s’agira donc d’identifier quelles sont les problèmes spécifiques qui se posent en matière de mutualisation dans une telle configuration.

Figure 75 : Configurations de CA pour PAPILLON et LIBELLULE

	Logique Bénévolat	Logique Salarial
	Décisions +	Décisions -
Activités +	Modèle bénévole C.A. opérationnel LIBELLULE	Modèle prestataires C.A. conseil
Activités -	Modèle de transition C.A. contrôle PAPILLON	Mod. « petite entreprise » C.A. de façade Modèle temple » C.A. militant

Nous allons à présent examiner les postures décelables dans les entretiens menés.

Nous avons pu interroger :

- Pour PAPILLON :
 - La présidente
 - L'administrateur

- Pour LIBELLULE
 - Un membre du C.A.
 - Le régisseur

Il était vraiment important de pouvoir recueillir les points de vue des bénévoles sur la mutualisation, étant donnée les configurations de C.A. dans lesquelles se trouvent ces associations, et donc le fait que dans les deux cas de figure le C.A. reste très prégnant et est le dirigeant de fait.

PAPILLON

Nous commençons par les résultats thématiques de l'entretien avec la présidente de PAPILLON

Tableau 104 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour Alice, présidente structure PAPILLON

ALICE pdte	Catégorie	Items détaillés	Occurences	Proportion
Les mondes	inspirée	Modèle créateur		9%
	3	Modèle vocationnel	3	
	civique		17	50%
	domestique		0	
	industrielle		14	41%
	marchande		0	
	de l'opinion		0	
Mutualisation Structure	Avantages	Matériels et technico-économiques	7	21%
	14	/Poste : postes concernés par mut.	7	21%
	42%	Relationnels		
	Inconvénients	Mat. et tech-éco : temps et énergie	1	3%
	17	/Poste		
	52%	Psychologiques		
		Régulation autonome	14	43%
	Régulation contrôlée			
	Gouvernance :	2	6%	
Mutualisation salariés	Avantages	Matériels et technico-économiques		
	0	/Poste		
		Relationnels		
	Inconvénients	Mat et tech-éco : travail sur 2 structures	1	3%
	2	/Poste : pas d'évolution	1	3%
6%	Relationnels : travail sur deux structures			

La présidente de PAPILLON se situe entre deux formes de légitimité. Le *monde civique* est prédominant avec 50% des items, mais *le monde industriel* est également fortement présent avec 41% des éléments de discours.

Dans la dimension civique ce sont les notions d'intérêt général, d'émergence d'esthétiques, de dimension humaine de l'accompagnement et d'animation d'un territoire rural qui sont présents. Le principe supérieur commun est bien représenté autour de cette dimension collective, ce que nous avons mis en lien avec la finalité sociale de l'action dans le cadre d'une dimension militante.

L'état de grand, au travers des principes affirmés de rationalité en valeur, de non lucrativité, de respect des principes de l'E.S.S., de l'inscription de ses actions dans un espace public est également présent. Les relations entre les êtres sont bien des relations d'« associations » pour l'action, et la formule d'investissement est pleinement illustrée par la mise en œuvre des principes de solidarité, d'intégrité, de dévouement bénévole.

Appliqué aux salariés ces principes se traduisent de la façon suivante : *« alors la programmatrice on a fait un licenciement économique, parce que la façon dont elle allait se retrouver chargée de communication et programmatrice elle n'était pas capable d'assurer la programmation, en sachant que c'était aussi un départ voulu des deux côtés, donc on l'a fait passer comme ça, mais c'était bien, elle en avait marre, on en avait marre aussi, elle avait un caractère très très fort et très difficile, il y avait une ambiance à cette époque-là, on se parlait pas dans le bureau quoi, c'était un peu difficile, du coup on a eu peur de la suite, elle est partie à partir du moment où on a mis en place son préavis, (...) la particularité sur LIBELLULE et PAPILLON c'est qu'on a quand même des valeurs assez fortes, on a vraiment une ligne conductrice. Voilà, même le départ de Thierry on n'aurait pas dû accepter la rupture conventionnelle, mais à côté de ça on ne va pas lui dire tu t'en vas avec rien, c'est pas sur les primes de départ, c'est plus une question d'ASSEDIC, de pouvoir toucher le chômage, c'était pas une obligation, après on l'a fait plus pour des valeurs. »*

Dans le cadre du projet l'investissement est le même : *« la solidarité, les valeurs humaines, sur LIBELLULE en particulier ils sont sur le développement durable, l'E.S.S., on essaie au maximum, c'est pas toujours faisable, mais c'est des choses fortes sur la solidarité, on a la particularité d'être en milieu rural, et on a un rôle social important. On n'est pas là que pour faire de la culture »*

Nous pouvons donc vraiment vérifier le principe sociatif défendu par Sainsaulieu d'une rationalité en valeur, l'important n'étant pas la finalité (culturelle) de l'action, mais la façon dont le chemin est déroulé, dont les actions sont menées.

Au niveau du monde industriel le discours est surtout basé sur une référence aux objets de ce monde, lesquels ont déjà été mis en place, ou sont en cours d'élaboration, traduisant le caractère réellement tangible de cette forme de légitimité dans les modes d'actions en cours au sein de PAPILLON. Ainsi les termes budgets, équipements, politique d'emploi, rémunération, planning, évaluation, postes, organisations, C.C.N., sont-ils présents. Cette propension, portée par la présidente donc la dirigeante de fait dans un modèle de C.A. contrôle, confirme le type de régulation par règles formelles voulues ou en cours de développement, juxtaposé à un modèle R.H. valoriel, c'est-à-dire où une partie de la régulation se fait également de manière autonome, par normes sociales et entente mutuelle.

Concernant la perception de la mutualisation, la présidente exprime une orientation « structure », avec un avis presque partagé entre les avantages (42%) et les inconvénients (52%).

Les avantages de la mutualisation pour une structure sont, selon elle, répartis équitablement entre les aspects matériels et technico-économiques et les avantages en terme de postes.

Pour ce qui est des avantages matériels (7/14 items avantages structure) la présidente est sensible aux synergies possibles d'activités du fait de la mutualisation, à l'énorme avantage financier et organisationnel que représente le fait d'avoir des locaux communs, et précise que cette solution leur a permis d'optimiser les coûts en terme de masse salariale pour une meilleure allocation et un meilleur niveau de compétences présentes dans la structure.

L'autre moitié de ces avantages pour la structure réside dans l'intérêt en termes de postes, notamment l'attractivité et une meilleure fidélisation possible de compétences et d'expertises, trop coûteuses à acquérir dans un autre contexte que celui de la mutualisation. De plus elle précise que certains postes sont plus ou moins bien adaptés à la mutualisation, l'administration, la communication, la programmation et la technique (soit la confirmation des choix réalisés par PAPILLON et LIBELLULE) étant tout à fait adaptés à ce dispositif organisationnel.

En termes d'inconvénients ce sont les aspects de régulation qui prédominent. Notamment la forte nécessité de maintenir une régulation autonome (14/17 items d'inconvénients

« structure »), spécifique de ces structures, particulièrement dans le registre civique et valoriel, au travers de la régulation par les valeurs, mais également par la nécessité de relations antérieures, affectuelles, par des coopérations préalables, le fait que l'on se connaisse et que l'on se choisisse pour mutualiser.

Enfin la présidente souligne (2 items) la nécessaire compatibilité des structures en matière de gouvernance, dans leur cas de figure le fait que les deux associations se retrouvent autour d'un fonctionnement et d'une gouvernance selon un principe supérieur commun qui est celui de l'intérêt général.

Les seules difficultés signalées pour les salariés concernent pour un item le problème matériel du travail sur deux structures, et pour le poste le fait qu'il n'est pas facile de se repérer et de fonctionner dans un contexte à plusieurs hiérarchies :

- Entre salariés
- Entre salariés et leur C.A.
- Entre salariés ET le second C.A. de l'employeur qui mutualise

Cette vision de dirigeante étant relativement modérée, hormis l'affirmation forte du mode de régulation autonome, nous allons maintenant voir du côté d'un salarié de PAPIILLON ce qu'il en est, il s'agit de Thierry, l'administrateur.

Thierry a auparavant travaillé pendant 2 ans dans un cabinet conseil en entreprise. Souhaitant réorienter sa carrière vers le milieu culturel, pour des raisons « amicales et d'intérêt », il reprend ses études et obtient un bac +4 en administration des structures artistiques et culturelles. En arrivant à PAPIILLON sa rémunération passe de 2 000€ net à environ 1 200€ net mensuel.

Il trouve un intérêt certain pour le travail dans le secteur associatif, notamment de par la souplesse d'organisation, la polyvalence requise, l'écoute, l'environnement humain au sein de ces structures. Cependant au moment où nous réalisons l'entretien il se prépare à quitter PAPIILLON dans le cadre d'une rupture conventionnelle, et nous en explique les motifs, sachant qu'il était sur un poste mutualisé.

Tableau 105 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour Thierry, administrateur PAPILLON

THIERRY	Catégorie	Items détaillés	Occurences	Proportion
Les mondes	Inspirée	Modèle créateur		2%
	1	Modèle vocationnel	1	
	civique		18	35%
	domestique		6	11%
	industrielle		27	52%
	marchande de l'opinion			
Mutualisation Structure	Avantages	Matériels et technico-économiques	4	10%
	4	/Poste : postes concernés par mut.		
	10%	Relationnels		
	Inconvénients	Mat. et tech-éco : temps et énergie	7	18%
	35	/Poste : pas régie son		
	90%	Psychologiques	4	10%
		Régulation autonome	4	10%
		Régulation contrôlée	14	36%
	Gouvernance :	6	17%	
Mutualisation salariés	Avantages	Matériels et technico-économiques		
	0	/Poste		
		Relationnels		
	Inconvénients	Mat et tech-éco : travail sur 2 structures		
	0	/Poste : pas d'évolution		
	Relationnels : travail sur deux structures			

La vision de Thierry concernant la mutualisation est très pessimiste, et elle est essentiellement centrée sur les conséquences négatives pour les structures. L'administrateur use dans son discours de formes de légitimité relevant du *monde industriel* (52%), mais également pour 1/3 des items du *monde civique*.

Thierry fait référence dans le monde industriel à l'ensemble des principes de ce monde. Il en évoque le P.S.C. par l'affirmation de l'efficacité, l'état de grand pour une association étant d'être « professionnelle » dans son fonctionnement. La dignité des personnes relève bien du

registre de l'énergie du travail, avec 6 fois des mentions relatives aux responsabilités, à la polyvalence. Le répertoire des sujets est présent avec référence à l'expert, à celui qui est compétent (4 fois). Enfin le répertoire des objets est également mobilisé (12 items) avec mention des définitions de postes, de la politique de rémunération, des tarifs, de l'évaluation, des métiers.

La référence à ce monde industriel, qui se trouve du coup en décalage avec les monde civiques de PAPILLON et, nous le verrons, de LIBELLULE est bien à l'origine de son départ de la structure. En effet nous nous trouvons dans une ***configuration de différents et de litiges, à la fois par invalidation par défaut d'objet, et par transport de grandeur.***

Le premier cas de figure est illustré par l'écart entre les P.S.C. auquel Thierry fait référence. En effet ce qui le dérange dans sa relation à l'employeur, est notamment le manque d'exigence à son égard :

« Ce qui me fait partir d'ici c'est l'impression d'avoir fait une tour d'horizon, de ne plus pouvoir développer mes technicités (...) ce qui me dérange c'est la manque d'exigence du projet, donc j'ai envie de trouver un projet où je vais être mis en face de mes responsabilités ». Ainsi il y a bien différent dans la mesure où les références au P.S.C. sont différentes. Une clarification semblait avoir été trouvée au nom d'un autre P.S.C. commun, celui de l'intérêt général, lorsqu'il explique : « je pense que mon travail est au service d'un collectif, d'un public, d'un territoire et accessoirement au service de la musique (...) Ce secteur est intéressant pour toucher à la fois le cadre politique et social, je suis sensible à l'économie sociale et solidaire, (...) on partage les mêmes valeurs, il faut que l'on partage les mêmes valeurs au sein de l'équipe. Les valeurs sont dominantes dans le discours ici».

Il semble cependant que cette clarification n'ait pas pu perdurer dans le temps, probablement aussi du fait de litiges quant à un défaut d'objets ou à l'importation d'objets d'autres mondes dans des épreuves. Par exemple Thierry dénonce le défaut d'objets suivants *« Il y a un manque de connaissances du C.A. des outils, de ce qui peut être fait, et puis le manque de temps (...) une politique R.H. encore trop peu formalisée. ».*

Par ailleurs il souligne le problème lié à l'importation d'objets d'autres mondes dans une épreuve, dans ce cas de figure, l'importation de logiques affectives domestiques, dans le cadre d'une épreuve relevant du registre industriel puisque devant permettre d'accroître l'efficacité de l'organisation.

« Il y a de l'implication, de la bonne volonté, dès que l'on exprime un souhait il peut se passer quelque chose, c'est propre à l'associatif, l'affectivité, la proximité et tous les effets pervers que cela génère, la difficulté à se dire les choses, le manque de recul. C'est symbolique aussi la gestion des R.H., cela connote des choses qui sont un peu éloignées des valeurs défendues par la salle. Je pense, pour caricaturer, à une gestion un peu déshumanisée, très souvent nous avons discuté des positionnements des salariés et des administrateurs, il y a eu des moments de glissements, il y a des fois des positionnements forts, pyramidaux, qui sont employeurs. (...) je ne sais pas si c'est lié à l'affectif ou à un problème de temps, mais on ne peut pas savoir jusqu'à quelle limite on peut ne pas être responsable de ce dont on est responsable, il y a des objectifs vagues et généraux, un manque de dates (...) J'ai de bons rapports avec le C.A. mais les demandes étaient trop implicites ou pas assez claires, c'est la limite de l'affectif, ce sont des discussions de salon, il n'y a pas nécessité de résoudre le problème puisqu'il n'est pas clairement posé. Le conflit rend les choses prioritaires. Je crois qu'on a du talent pour être mauvais dans la relation employeur-salarié ».

Dans le discours de Thierry, du côté de la grandeur civique, deux dimensions sont particulièrement présentes, à savoir :

- L'expression du P.S.C. (10 items) avec une forte importance donnée à l'intérêt général (4), au territoire, à l'émergence, à la non-lucrativité.
- La formule d'investissement est également invoquée avec 6 items relevant du partage, de la solidarité, des valeurs,

Sa position par rapport à la mutualisation est très sceptique. S'il reconnaît comme seul avantage le fait de pouvoir ne payer que le juste prix par rapport aux besoins horaires en termes de main-d'œuvre, ainsi que de bénéficier de synergies, il invoque surtout (90% des items) des difficultés liées à :

- A la combinatoire d'emplois (18%) : activités différentes, problèmes de plannings, temps et énergie à y consacrer, distance géographique : *« il y a un problème d'entente dans le partage du temps de travail (...) cela demande des qualités d'organisation, on pourrait encore optimiser l'espace de travail, le découpage du temps, la géographie du lieu est très importante, il faut que ce lieu soit identifié par les deux équipes dirigeantes (...) et puis il faut simplifier les procédures,*

maintenant par exemple on a un seul cabinet comptable pour les deux associations »

- Aux aspects psychologiques de l'employeur, notamment sa perte de pouvoir, la dilution des responsabilités dans la mutualisation, *« une mutualisation lie les destins et l'évolution de chacun, c'est là que la mutualisation peut être critique, car l'autonomie de chacun est réduite, le salariat traduit un développement d'autre chose, il y a beaucoup de similitudes, mais je crois qu'au bout d'un moment cela va coïncider. Il y a encore beaucoup de gens qui seraient prêts à sortir leurs armes (...) il y a eu des paroles fortes, des angoisses fortes de la part de personnes historiques dans les deux projets. La différence c'est le rapport aux bénévoles. Il y a encore des commissions chez LIBELLULE, en caricaturant il y a le rêve néo-rural, qui transparait plus dans LIBELLULE, c'est-à-dire le communautarisme, l'idéal de vie, choses qui sont minimisées chez PAPILLON. Je ne sais pas si c'est sur ça les blocages. Peut-être qu'il y a suffisamment de changements pour qu'une structure domine l'autre, (...) à un moment donné revient toujours le risque d'une structure dominante sur l'autre, une absorption de projet par l'autre structure (...) c'est toujours la structure la plus solide qui va permettre l'appui de l'autre structure »*

- Mais surtout ce sont les problèmes de régulation qui interviennent, dans la tension entre un fonctionnement autonome (10%), le manque de culture commune, voire de compatibilité entre les associations, et pourtant selon lui la nécessité de mettre en place une régulation contrôlée (36%) dans le cadre de la coordination nécessaire à la mutualisation, appuyant ainsi sur la nécessité de changement de mondes que supposerait la mutualisation. *« Les conditions à la mutualisation c'est poser des préalables à la G.R.H. au niveau des porteurs de projet, c'est la tension au niveau de la gestion de l'équipe, le quotidien, la délégation de responsabilités au niveau des C.A. ».*

- Sont également soulignées les difficultés à se trouver dans des gouvernances différentes (17% des items), et en termes de type de C.A. et en termes d'objectifs généraux de l'association. Dans le cadre de la nécessaire mise en place de régulations contrôlées, Thierry fait référence à un répertoire d'objets relevant du

monde industriel, à savoir : plannings formels, outils de coordination, organisation du travail similaire, niveaux de formalisation des outils similaires, établissement d'un cadre administratif formel....

Nous allons à présent observer quelle est la position de LIBELLULE dans cette configuration de mutualisation. Rappelons que cette seconde association porte également une salariée qui est mutualisée sur un poste de régie technique, en contrat de 26 heures hebdomadaires, réparties en 16 heures pour LIBELLULE et 10 heures semaine pour PAPILLON.

Les mondes en présence au sein de LIBELLULE et les représentations de la mutualisation.

Nous allons tout d'abord réaliser l'étude thématique de l'entretien d'un des membres du C.A. que nous avons pu rencontrer, le président n'étant pas disponible à ce moment-là. Cette personne est plus particulièrement en charge au sein du C.A. d'un pôle nommé E.S.S., chargé de développer les logiques de développement durable, et de favoriser les échanges et débats autour de l'E.S.S..

Tableau 106 : Synthèse Mondes-Mutualisation un membre du C.A. de LIBELLULE

CA	Catégorie	Items détaillés	Occurrences	Proportion
LIBELLULE				
Les mondes	inspirée	Modèle créateur		
		Modèle vocationnel		
	civique		24	89%
	domestique			
	industrielle		3	11%
	marchande			
	de l'opinion			
Mutualisation Structure	Avantages	Matériels et technico-économiques		
		/Poste : postes concernés par mut.	2	6%
	6%	Relationnels		
	Inconvénients	Mat. et tech-éco : temps et énergie	1	3%
		/Poste	3	9%
	28	Psychologiques		
	82%	Régulation autonome	8	23%
		Régulation contrôlée	13	38%
		Gouvernance :	3	9%
	Mutualisation salariés	Avantages	Matériels et technico-économiques	
/Poste				
		Relationnels		
Inconvénients		Mat et tech-éco : travail sur 2 structures	2	6%
		/Poste : pas d'évolution	2	6%
4		Relationnels : travail sur deux structures		
12%				

Les plus nombreuses occurrences se situent en termes de *monde civique* à 89%. La part la plus importante (11 items) est accordée à l'état de grand comme poursuivant une finalité sociale, une rationalité en valeur, par le développement des logiques de solidarité, les

échanges autour de la non-lucrativité, le fait de vouloir faire avancer les idées en matière de développement durable, d'une économie alternative possible, l'appartenance à un espace militant.

C'est ensuite le répertoire des sujets qui est exprimé, avec la part forte laissée aux représentants, à l'expression de la démocratie associative, au rôle des bénévoles (8 citations). Dans ce contexte le salarié n'a pas de droit à la décision, en respect de cette démocratie car il est non élu, mais il est systématiquement consulté et doit être force de proposition, doit faire valoir ses compétences au sein du C.A. : *« Moi ce que j'aimerais c'est que la nouvelle administratrice soit au C.A., comme une aide à la décision, pas pour prendre des décisions, mais pour être en posture d'aide à la décision, en tant qu'administratrice, car c'est vrai que le problème est qu'il manque des compétences au C.A. pour tout faire ou décider. Cependant les salariés doivent se référer à leur permanent bénévole au sein des commissions. Pour la technique par exemple c'est plus compliqué car la régisseuse a deux bénévoles en charge de cette commission technique ».*

Cette bénévole est de ce fait très sceptique sur la mutualisation. Elle n'y voit quasiment aucun avantage pour la structure, citant 82% d'items propres aux inconvénients pour la structure, si ce n'est de dire que certains postes s'adaptent mieux que d'autres à cette configuration, comme l'administration et la communication. Cependant elle indique en même temps que la régie lui paraît peu adaptée au scénario de mutualisation pour plusieurs raisons :

- La régie a déjà deux interlocuteurs bénévoles au sein de LIBELLULE
- Elle doit de plus se coordonner avec l'équipe de PAPILLON
- Elle doit être l'interface de très nombreux interlocuteurs différents dans le cadre de soirées, événements, concerts et du festival, sachant que plus de 200 bénévoles contribuent au fonctionnement du festival LIBELLULE chaque mois de Juillet.

Cette charge relationnelle et de coordination explique selon elle le fort turn-over constaté sur ce poste, avec le renouvellement du poste régisseur tous les ans. Il y a donc pour elle une forte inquiétude que la mutualisation ne vienne encore plus charger « la barque » de ce poste.

Mais les principaux inconvénients cités en matière de mutualisation concernent la nécessité de modes de régulation formels (13 items, 38%), outils de coordination, organisation du travail

similaire et niveau de formalisation cohérent des outils entre les structures. *« La mutualisation peut être intéressante autour des gens qui ont le même type d'organisation ».*

Apparaissent également (8 occurrences, 23%) les indispensables liens préalables entre structures et dirigeants, le développement de la confiance, le partage de valeurs communes, donc la nécessité parallèle de ces formes de régulation autonome. *« Il y a entre les associations un fond de valeurs communes mais qui se déclinent différemment ».*

Les modes de gouvernance (3 items) ne doivent pas non plus être trop différents. Ce membre du C.A. de LIBELLULE dénonce par exemple une forme d'autorité trop forte, une hiérarchie trop lourde entre salariés et C.A. avec PAPILLON: *« J'ai l'impression qu'à PAPILLON il y a des stratégies de pouvoir et des choses hiérarchiques qui semblent plus évidentes, ou qui doivent se rediscuter avec plusieurs chefs (...) le repérage ne sera pas clair entre salariés et C.A. tant qu'il y aura des luttes de pouvoir entre ces personnes ».*

Enfin 12% de ces items sur la mutualisation traitent des inconvénients pour les salariés, notamment quant aux conditions matérielles et à la charge de travail que cela engendre pour eux : *« Je pense que cette mutualisation ce n'est pas très évident comme charge de travail, la temporalité est difficile à établir, avant le festival c'est une horreur parce que PAPILLON marche toujours, il faut revoir les temps, je veux dire c'est très limite pour des gens très motivés, très intéressés, proches du militantisme, c'est limite sur les investissements de la temporalité, parce qu'il y a des moments ils sont à bloc, je ne voudrais pas vivre ce qu'ils vivent (...) et puis chez PAPILLON, fatiguer les salariés ce n'est pas malin ».*

Enfin deux items viennent également souligner en terme de postes que la mutualisation ne sert pas forcément la consolidation, ni la stabilisation des postes, se référant notamment aux forts turn-over sur le poste de régisseur.

Ayant pu décrypter les mondes et perceptions de la mutualisation d'un membre du C.A. de LIBELLULE, nous allons à présent examiner le discours d'un salarié de cette structure, mutualisé avec PAPILLON, à savoir la personne en poste sur la régie technique pour 16h00 hebdomadaires à LIBELLULE et 10 h semaine à PAPILLON.

Poste de régisseur technique à LIBELLULE

Clotilde est arrivée à LIBELLULE six mois avant l'entretien, soit début 2009.

Elle a fait des études de lettres supérieures, tout en étant impliquée dans 5 associations différentes.

Elle présente la caractéristique d'être la seule salariée de deux structures à s'inscrire aussi, en plus du *monde civique* (49%) qui pour le coup devient commun à tous, dans des formes de légitimité relevant du *monde inspiré* (33%).

Elle est assez caractéristique de la posture du jeune salarié des musiques actuelles, sur un premier emploi, dont les formes d'investissement oscillent entre passion musicale, créatrice et militantisme, revendication de la dimension politique de leur engagement.

Dans le cadre du monde civique 10/16 des occurrences sont dédiées justement à cette forme d'investissement, revendiquant le renoncement à l'intérêt particulier, la solidarité, le partage équitable, et elle y ajoute le « do it yourself », forme de débrouille non professionnelle, faite notamment de cumul d'expériences bénévoles. *« Je défends une pratique artistique qui est hors des grands circuits et en même temps un côté militant solidaire (...) j'aime l'organisation, l'ambiance par rapport à l'équipe, (...) les missions correspondent à la découverte des valeurs artistiques, à l'expérimentation, je me reconnais dans l'aspect solidaire, débrouillard, l'aspect émergence, le « do it yourself ».*

Les 6 autres items de ce monde civique sont effectivement liés au P.S.C. d'intérêt général, d'éveil des publics, de défense d'un secteur, d'un territoire, de démocratisation de la culture, et de défense d'une vision humaine de l'accompagnement et de la diffusion, la création de liens au sein de la population restant la rationalité en valeur de l'association, la dimension artistique n'en n'étant que le média et non la finalité.

En ce qui concerne la dimension inspirée, Clotilde exprime effectivement à 10 reprises des items relevant du registre vocationnel : la passion de la musique, *« j'ai 25 ans, je n'ai pas d'enfants, je suis parolière, j'apprends la batterie, mon copain est dans la musique, je ne veux pas changer de secteur, il n'y a rien d'autres qui me convient. Le théâtre et le cinéma sont les modes d'expression favoris, mais la musique c'est particulier. Cette capitale régionale ça a été le coup de foudre, il me fallait un univers Rock et Punk, je l'ai ressenti ici ».*

Tableau 107 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour Clotilde, LIBELLULE

CLOTILDE LIBELLULE	Catégorie	Items détaillés	Occurences	Proportion
Les mondes	inspirée	Modèle créateur	1	33%
	11	Modèle vocationnel	10	
	civique		16	49%
	domestique		2	6%
	industrielle		4	12%
	marchande			
	de l'opinion			
Mutualisation Structure	Avantages	Matériels et technico-économiques	1	8%
	1	/Poste : postes concernés par mut.		
	8%	Relationnels		
	Inconvénients	Mat. et tech-éco : temps et énergie		
	7	/Poste : pas régie son		
	59%	Psychologiques		
		Régulation autonome	1	8%
	Régulation contrôlée	4	33%	
	Gouvernance :	2	17%	
Mutualisation salariés	Avantages	Matériels et technico-économiques		
	1	/Poste	1	8%
	8%	Relationnels		
	Inconvénients	Mat et tech-éco : travail sur 2 structures	1	8%
	3	/Poste : pas d'évolution	2	17%
25%	Relationnels : travail sur deux structures			

Elle développe malgré sa récente expérience une vision relativement négative de la mutualisation, avec un total de 84% d'occurrences négatives, dont 59% pour la structure et 25% pour les salariés.

Du côté de la structure, le seul avantage qu'elle cite de la mutualisation est le local commun, qui est vraiment indispensable à une bonne coordination des activités. *«il faut des bureaux communs, c'est quand même pratique, c'est pas jouable sinon ».*

En revanche les inconvénients sont nombreux, à commencer par 4/7 d'entre eux relatifs

- aux difficultés concrètes de coordination, à la nécessité de régulation formelle : problèmes de plannings, organisations du travail trop différentes : *« une bonne définition du partage du temps est une recommandation à la mutualisation, il faut vraiment qu'ils se mettent d'accord, je compte mes heures à la louche, et c'est difficile car les employeurs veulent tous un résultat. Il faut également bien estimer le travail à réaliser par des professionnels ».*
- tout en indiquant qu'il est également nécessaire que les dirigeants associatifs se connaissent au préalable,
- mais en ajoutant que les structures doivent être compatibles en terme de gouvernance (17%) : *« des différences de gestion existent entre les deux C.A., ils sont très impliqués, là-dessus il n'y a pas de problème, mais ils continuent à agir comme si il n'y avait pas d'équipe professionnelle, c'est impressionnant. En plus les bénévoles sont très actifs, c'est en même temps intéressant et c'est très frustrant pour l'autonomie et la délégation de pouvoir ».* Il semble donc que Clotilde vit la situation de façon symétrique entre les deux C.A., l'un en mode contrôle et l'autre en mode façade, mais pour autant ces deux types de gouvernance représentent pour elle un dysfonctionnement dans son poste au milieu des deux associations. *« Ils agissent comme une asso avec juste des bénévoles, le plus dur c'est de prendre ses repères et de trouver sa place ».*

Enfin la mutualisation est intéressante pour le salarié selon elle du point de vue du développement des compétences: *« multiplier de l'activité c'est multiplier les compétences et l'apprentissage ».*

En revanche elle dit se sentir « isolée » sur son poste, et n'attend en rien que la mutualisation ne représente une chance de stabilisation de l'emploi : *« ce n'est pas une garantie de l'emploi, car c'est entre plusieurs employeurs et surtout dans la culture ce n'est pas très stable, très*

fiable, cela dépend des subventions, du succès, si une structure tombe, l'autre structure ne peut pas assumer l'emploi toute seule ». Où l'on mesure bien ici tout l'intérêt du groupement d'employeurs comme forme de sécurisation de l'emploi au sein des adhérents en vue de faire tomber cet argument sur l'insécurité d'un poste partagé sur plusieurs structures.

Ayant à présent décrypté l'ensemble des entretiens de cette seconde situation de mutualisation, nous pouvons constituer le tableau de synthèse suivant :

Tableau 108 : Synthèse des mondes et représentations de la mutualisation au sein de PAPILLON et de LIBELLULE

	PAPILLON		LIBELLULE	
	PRESIDENTE	THIERRY	MEMBRE C.A.	CLOTILDE
Mondes	Civique : 50%	Industriel : 52%	Civique : 89%	Civique : 49%
	Industriel : 44%	Civique : 35%	Industriel 11%	Inspirée : 33%
Mutualisation structure +	42%	10%	6%	8%
	Matériel	Matériel	Poste	Matériel
Mutualisation structure -	52%	90%	82%	59%
	Régulation autonome	Mat : 18%	Poste : 9%	Régl autonome : 8%
		Psychologique : 10%	Régl autonome : 23%	Régl contrôlée : 33%
		Régl autonome : 10%	Régl contrôlée : 38%	Gouvernance : 17%
		Régl contrôlée : 36%	Régl contrôlée : 38%	
		Gouvernance : 17%	Gouvernance : 9%	
Mutualisation salariés +	0%	0%	0%	8%
				Poste
Mutualisation salariés -	6%	0%	12%	25%
	Mat		Mat: 6%	Mat : 8 %
	Postes		Postes : 6%	Poste : 17%

Quelques remarques s'imposent immédiatement : tout d'abord comme dans la mutualisation étudiée précédemment l'absence des mondes de l'opinion, des mondes marchands et des mondes domestiques.

Si nous n'avons pas été surpris en ce qui concerne les mondes marchands et de l'opinion, nous pensions en revanche voir le monde domestique plus largement représenté dans les

formes de légitimité. Ce n'est donc pas tant le P.S.C. de tradition et de « héros charismatique » qui s'affirme, que les principes de volonté politique, militante commune, le monde civique étant commun et le plus important pour presque tous les acteurs de cette configuration (hormis Thierry).

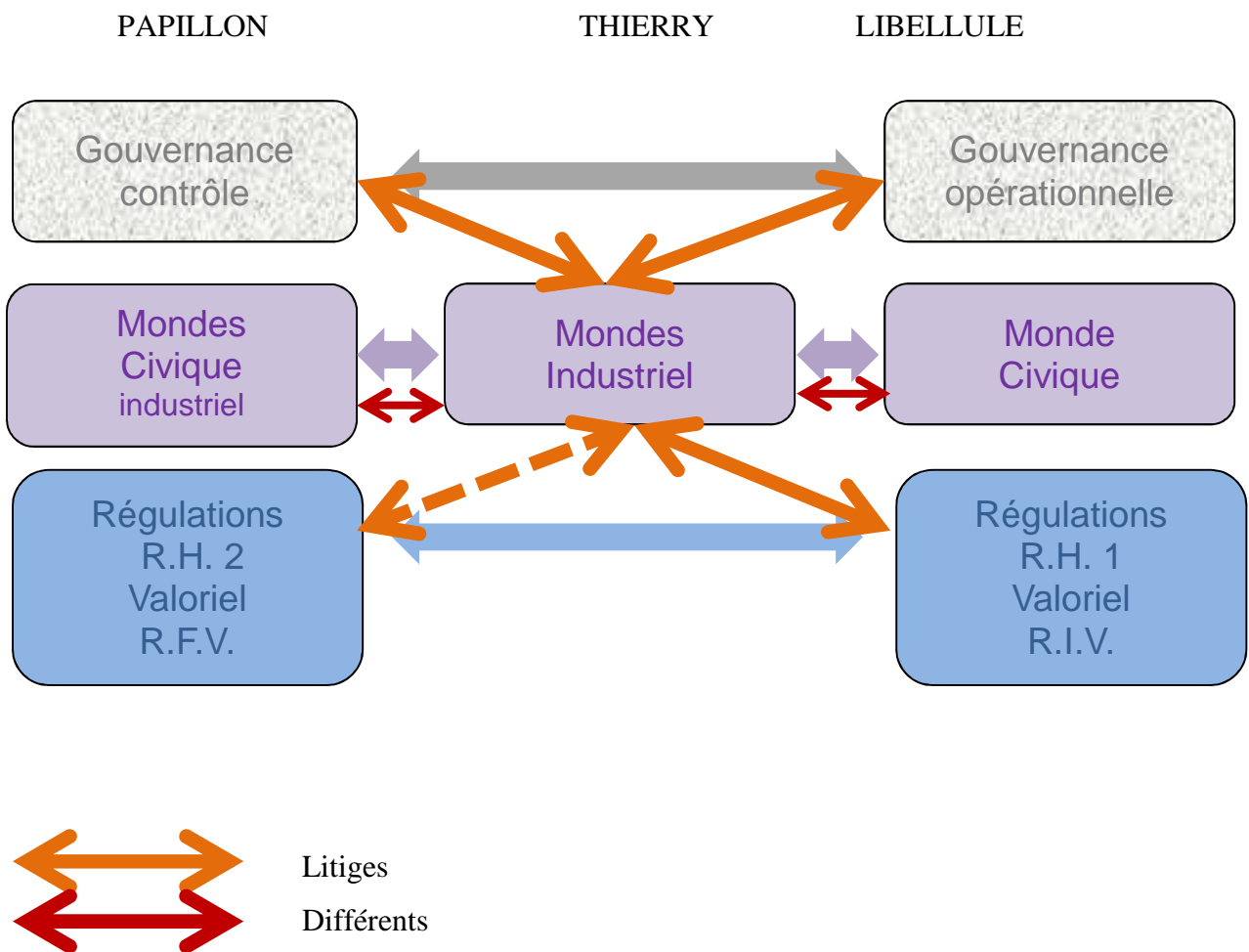
En revanche tous s'accordent pour concéder que la mutualisation présente le plus grand nombre d'inconvénients pour les structures, les points communs soulignés étant :

- A la fois le fonctionnement identifié d'une régulation autonome et informelle, qui suppose des relations de confiance, d'antériorité, des relations interpersonnelles entre les dirigeants pour qu'il puisse y avoir mutualisation
- Mais soulignant dans le même temps l'insuffisance de ce mode de régulation dans une situation de mutualisation qui suppose de s'entendre sur des répertoires d'objets, tels les plannings, outils de communication, fiches de postes, répartition du travail, lesquels sont présent à des niveaux différents entre les structures.
- De même tous reconnaissent l'importance de gouvernances compatibles, c'est-à-dire à la fois de culture commune à minima des structures, de valeurs partagées, mais surtout de rapports à la délégation et à l'autonomie des salariés qui permettent à ces derniers d'exercer leur emploi sans n'avoir que le rôle « rendre compte », d'être simplement « force de propositions », donc de quasi assistant de la décision des bénévoles qui gardent le pouvoir, supposant de déployer un temps et une énergie considérable et frustrante dans des rapports et des coordinations démultipliés à l'égard de leurs nombreux interlocuteurs. Dans cette perspective les modes contrôle et façade des C.A. semblent bien peu compatibles, même si relativement cohérents entre eux quant à une vision des rapports bénévolat-salariat, avec une mutualisation.
- Par ailleurs le local apparaît également comme une condition sine qua non d'une bonne mutualisation.

Seule la présidente de PAPILLON a une position plus mitigée en reconnaissant l'énorme avantage financier que représente la mutualisation, contribuant ainsi à favoriser le développement d'une structure.

Si nous reprenons la grille d'analyse et que nous l'appliquons à la situation de THIERRY au sein des deux structures, voici ce que nous obtenons :

Figure 76 : Synthèse de la mutualisation PAPILLON/LIBELLULE pour Thierry



Nous avons commenté la situation de Thierry, indiquant qu’il se trouvait à la fois dans des différents entre mondes, du fait de sa référence au monde industriel, et dans des litiges, notamment par défaut d’objets.

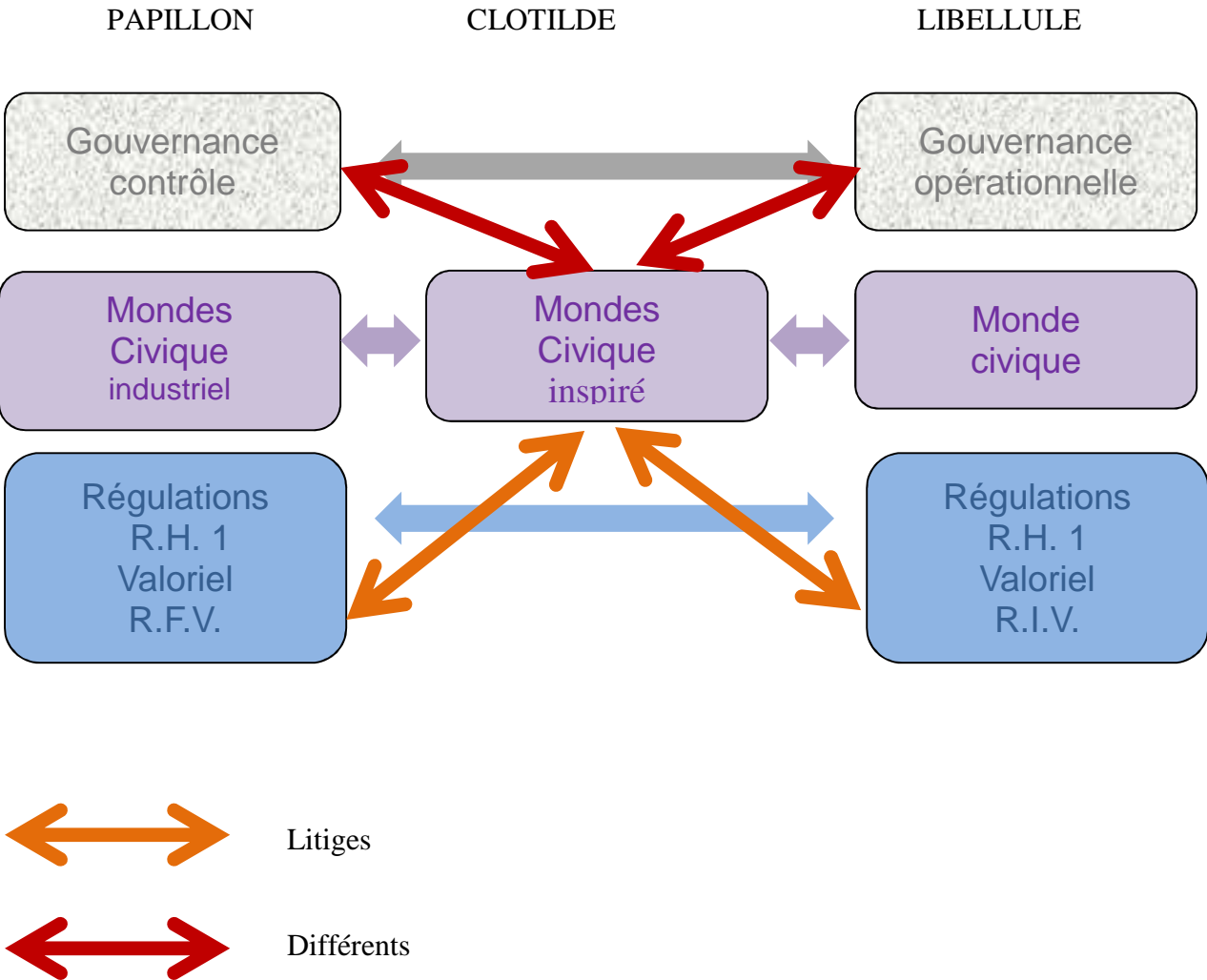
La situation de Clotilde est autre, puisqu’elle aussi se situe fortement dans des formes de légitimité civique.

Il nous semble donc que nous observons de la même façon des litiges, similaires à ceux de Thierry, quant au manque d’objets de coordination, quant à l’absence de régulation contrôlée, à la fois avec LIBELLULE et avec PAPILLON.

Mais il apparait qu’un véritable différent existe entre Clotilde et les deux associations, notamment quant à la définition du répertoire des sujets. Si les deux associations, qui s’inscrivent dans ce que nous avons appelé une logique de bénévolat (C.A. opérationnel et

C.A. contrôle), définissent bien le salarié comme une simple aide à la décision, devant prendre ses consignes auprès des bénévoles, Clotilde ne s’y retrouve pas, car en termes de répertoire des sujets, elle se réfère au monde industriel, ayant cité dans son discours le terme de professionnel, et étant très attachée (3 items) au développement de ses compétences. Elle reste donc en attente d’une clarification entre elle et les dirigeants associatifs des deux structures, quant à une nouvelle définition de son rôle, de son autonomie, de sa délégation, de l’utilisation de ses compétences. Laquelle clarification devrait pouvoir être négociée, entre monde industriel et monde civique, sur la base d’un accord durable autour du P.S.C. de l’intérêt général et du militantisme, très fortement affirmé chez Clotilde. A défaut de celle clarification il est à craindre que le turn-over sur ce poste ne s’améliore pas non plus avec ce dernier recrutement.

Figure 77 : Synthèse mutualisation entre PAPILLON et LIBELLULE pour Clotilde



3-1-3 Mutualisation de l'emploi entre MUSICAL et SONORE

Nous allons à présent étudier la troisième configuration de mutualisation. Elle a été mise en place entre deux structures se situant à CAPITALE REGIONALE, donc dans un périmètre géographique rapproché, SONORE se situant dans CAPITALE REGIONALE Centre et MUSICAL à 8 kilomètres de distance et une liaison en tramway possible. Elle concerne le poste de chargée d'administration du MUSICAL, également en charge des projets transfrontaliers européens pour l'association, et qui est mandatée pour développer ces projets transfrontaliers à la fois pour MUSICAL et pour SONORE, dans un ratio de 90% pour la première et 10% pour SONORE. Les synergies attendues étant pour MUSICAL surtout un soutien financier sur le poste, et pour SONORE le fait de pouvoir bénéficier de cette expertise européenne en tant que tête de réseau, afin d'en informer leurs adhérents et de les impliquer si possible, également en vue de développer, en tant qu'organisme de formation, des modules de formation qui pourraient être positionnés sur le futur salon professionnel transfrontalier des musiques actuelles, EUROPE FESTIVAL.

SONORE, tête de réseau régional musiques actuelles.

Nous avons pu décrire déjà l'historique et les activités du réseau SONORE. Ce pôle régional regroupe 31 adhérents en 2009. Il a pour fonction de contribuer à la structuration et à la professionnalisation des musiques actuelles en région. Historiquement ce réseau présente la particularité d'être également un important centre de formation aux musiques actuelles, ce qui donne un modèle économique particulier, puisque le réseau est auto-financé à 72% à l'époque, pour un budget global de 428 000€, la Région puis la Direction Régionale des Affaires Culturelles étant les principaux subventionneurs des 28% de fonds publics complétant son financement.

Au moment de notre étude le réseau nous indique les proportions suivantes en termes de temps passés à chaque pôle d'activités :

- Formation professionnelle 30%
- Mise en réseau et médiation 20%
- Prévention des risques auditifs 20%
- Ressources et Communication 15%
- Antenne de Bourges 10%

- Accompagnement artistique 5%

Une gouvernance « militante »

Le bureau de SONORE est constitué de personnalités du monde des musiques actuelles, directeurs de structures ou administrateurs. Par conséquent ce sont des personnes disposant des compétences stratégiques, administratives et financières. Pour autant une délégation totale est laissée à la direction, à la fois dans la définition du projet et dans sa mise en œuvre. Une traduction de cela se trouve dans le fait qu'aucune limitation financière de pouvoir de signature au directeur n'existe. Les fonctions du bureau et du C.A. sont donc définies autour des éléments suivants :

- Valider les positionnements politiques face au secteur professionnel, aux partenaires publics
- Poser les grandes orientations,
- Valider les nouvelles adhésions
- Décider de nouvelles créations de poste et de la politique salariale.

Dans la mesure où 2 des 4 rôles mentionnés sont de nature politique, et où les autres missions ne couvrent pas l'ensemble de la politique R.H., mais bien plutôt les décisions R.H. qui peuvent avoir un impact budgétaire (à savoir les recrutements), et actant du fait que les membres du bureau sont des professionnels du secteur (et non des membres de la famille ou des amis comme dans les C.A. de façade), nous optons pour définir cette gouvernance comme « militante », c'est-à-dire accompagnant le projet SONORE dans sa dimension politique, veillant aux respects des missions initiales, garantissant les valeurs à l'origine du projet, tout en ayant largement acté d'une logique salariale dans le fonctionnement opérationnel du réseau.

En effet l'équipe est alors constituée de 5 personnes, pour un équivalent temps plein de 4.54 E.T.P. :

- Directeur 1 E.T.P.
- Chargée d'administration 0.8 E.T.P.
- Médiateur culturel 1 E.T.P.
- Chargé d'information ressources 1 E.T.P.

- Chargée de formation 0.74 E.T.P. (26 h/semaine correspondant à un contrat d'avenir)

La politique R.H. est assez développée puisque la structure dispose depuis 2000, à la fois de définitions de poste, d'un organigramme, d'entretiens annuels (avec guide d'entretien), d'un plan de formation, et de procédures formalisées de recrutement via des entretiens avec la direction. Par ailleurs les autres conventions collectives s'appliquant au champ des activités sont connues. Nous pouvons donc qualifier le niveau de politique R.H. de 2.

La direction a également mis en place des réunions d'équipe tous les 15 jours, ainsi que des réunions de travail thématiques (par projet), ou technique. Ces réunions font l'objet de compte-rendus. La régulation se fait également de façon plus informelle lors des repas que l'équipe est amenée à prendre en commun dans la cuisine du lieu de travail. Les locaux professionnels étant en fait une maison de ville transformée en bureaux, et l'ensemble de l'équipe étant réunie à l'étage, la circulation des informations se fait également par oral, entre pièces, ce qui contribue à une plus grande fluidité et réactivité, mais également à un certain fond sonore ambiant....

Enfin un séminaire annuel, réunissant l'équipe salariée, le C.A., les adhérents, a vocation à la fois à faire le point sur l'année écoulée, et à réfléchir au positionnements, priorités à venir pour le réseau, compte-tenu des actualités, tendances et enjeux en cours dans le secteur des musiques actuelles.

Nous pouvons donc déterminer que les niveaux de régulation sont à la fois volontairement formels et informels, juxtaposant des logiques de régulation contrôlée et autonome. En effet l'ensemble de l'équipe s'est appropriée fortement les enjeux, mais aussi les valeurs de la structure, chacun oeuvrant activement, dans une dimension politique de leur activité, à la défense et à la reconnaissance des musiques actuelles, ce qui revient à une forme de régulation par la norme sociale, et par l'entente mutuelle, l'ensemble de l'équipe collaborant dans un climat de travail sympathique, 3 des 5 salariés se voyant même en dehors de leur temps professionnel.

Cependant concernant l'usage des règles formelles, nous pouvons à la fois constater leur existence, mais également leur utilisation relative, aux dires du directeur de la structure :

« On avait utilisé un logiciel de gestion de temps, on s'est aperçu qu'on passait un temps faramineux à savoir combien de temps on avait passé sur chaque tâche et du coup on a abandonné. (...) Avant d'embaucher l'administrateur j'ai suivi une formation de manager, car j'ai senti qu'une équipe à gérer, des relations humaines à poser et un cadre social obligatoire à proposer si on veut développer la structure, car les rapports deviennent complexes. (...) Les méthodes que l'on m'a données, je ne les ai jamais utilisées, enfin les méthodes classiques. Mais la nature humaine étant ce qu'elle est, rien n'est scientifique, donc les méthodes de ressources humaines je n'y crois pas trop, donc je ne vois pas comment une méthode peut cerner et influencer une personne atypique (...) Chez nous il n'y a pas de hiérarchisation ou de procédures, pour me parler ou me poser des questions, avec le système des portes ouvertes, mélange d'open-space et de bureaux fermés, chacun est dans son bureau et on entend tout ce qui se passe autour, c'est pour ça que je me permets d'intervenir dans les conversations alors que je devrais être sur un sujet et ne pas tenir compte de ce qui se passe autour. C'est une façon de fonctionner qui marche bien pour l'instant, qui n'est pas organisée mais qui s'est organisée elle-même ».

La régulation est donc bien de l'ordre de l'informel, par effet de proximité spatiale et temporelle, notamment, autorisant l'ingérence permanente de la direction dans les projets. C'est pourquoi nous choisirons de positionner le type de règles en présence dans la catégorie « règles informelles voulues » (R.I.V.).

L'association Musical : une péniche, un festival, un fleuve

L'association MUSICAL est également une des plus anciennes du réseau SONORE puisqu'elle a été créée en 1990. En 2009 les activités de MUSICAL sont les suivantes, réparties également en proportion de temps :

- Le festival Résonances, à 75% de leur temps, festival ambulant qui se déroule sur une péniche se déplaçant le long du canal des deux mers, et dont le principe est la gratuité des spectacles. Depuis la première édition en 1997, le festival a accueilli 481 groupes, 2 644 artistes en 550 concertes, sur 12 péniches affrétées, se déplaçant auprès de 250 communes, pour un public de 215 000 spectateurs. Ce festival propose concerts, mais également stages artistiques, studio radio, rencontres débats.
- Quelques concerts organisés dans l'année (5% du temps)

- Un projet européen (15% de temps investi) « Résonances EUROPE » afin de constituer une plate-forme transfrontalière de coopération culturelle entre quatre régions
- Un second projet européen, à l'étude, qui serait un marché euro-régional des arts vivants

Le budget total de Musical est en 2009 de 416 000[€] pour un auto-financement de 16%.

L'histoire de MUSICAL a été jalonnée de phases de transitions.

5. De 2000 à 2005 les membres du C.A. qualifient cette période de « bénévole », jouant alors un rôle très actif et dans la prise de décisions et dans la réalisation concrète des missions. *« Avant on faisait vraiment de l'opérationnel, jusqu'à la couleur des affiches, ensuite il fallait professionnaliser »* (Présidente de l'association de 2000 à 2004).

« Avant quand on était bénévole on était porteur de chaises, on faisait la fête, la cuisine. C'était la fête, maintenant on a des documents très professionnels, il faut être dans les clous sur la légalité de cette association, avant on a fait de bric et de broc, et on s'est retrouvé menacé par les salariés de prud'hommes. De plus il y a eu le risque financier à prendre avec le projet européen, mais qui nous a permis d'être crédible auprès des banques et identifiés sur la place de la Capitale Régionale comme ayant une expertise européenne ».

6. S'en suivent différents événements qui posent le problème de l'évolution de la gouvernance.

Tout d'abord arrive le projet européen, entre 2001 et 2005, avec des financements importants, mais générant des besoins de trésorerie massifs, les règlements européens pouvant être décalés de 36 mois par rapport aux opérations.

Il y aura également à la même période, fin 2003, un premier litige avec un intervenant intermittent, qui se règlera aux prud'hommes. Cette phase génère à la fois des inquiétudes tout en faisant apparaître le besoin de certaines expertises au sien de l'équipe : *« Avant on était sur l'affect, le directeur était intermittent, sa femme aussi. Or ça marche un certain temps, et licencier dans une asso, avec nos valeurs, c'est*

quelque chose de traumatique » (un membre du C.A.). Le directeur de l'association en tirera également des leçons quant à son rôle de dirigeant au sein de l'équipe :

« En 2003 on a eu un conflit social très dur. J'ai beaucoup appris, j'ai cru que je faisais mal mon travail de directeur. D'ailleurs je ne l'étais pas encore, et c'est peut-être pour ça que j'ai cru que tout marchait tout seul. J'ai appris à ce moment-là comment on gérait une association comme Musical ».

Le projet européen a également effrayé par son ampleur : *« ce qui nous angoisse c'est un gros projet. On avait peur, c'était très affectif, il allait falloir embaucher, où cela allait-il nous mener ? Ca va être trop grand, cela va nous dépasser, des chiffres alignés, 1 500 000€ ça effraie toujours »* (la présidente actuelle de l'association).

Cette seconde phase s'accompagne donc à la fois du développement du salariat et de celui du financement. Afin d'impulser le projet européen, le directeur a hypothéqué ses biens personnels, des bénévoles ont prêté de l'argent, et en 2004 ils ont trouvé une banque pour les soutenir. Il était donc absolument nécessaire de réunir des expertises salariées autour de ce projet. A partir de ce moment *« les salariés ont pris le dessus »,* ce qui a pu être vécu douloureusement au départ.

« C'est une phase où on s'est sentis dépossédés, on s'est rendu compte que cela devenait difficile de faire de la programmation, des professionnels nous ont fait prendre conscience qu'on touchait quelque chose de l'ordre d'un métier, la nécessité de bénévole elle y est, mais prendre des décisions, sur les groupes et autres, c'est un véritable métier, je ne me suis pas sentie vraiment dépossédée mais en complément de rôle » (la présidente de 2000 à 2004, toujours membre du C.A. actuellement).

« A partir d'un moment on est obligé de faire confiance à l'équipe de professionnels, sur ce qu'ils nous remontent comme informations, et ce passage-là est très difficile »

7. Enfin à partir de 2008 l'association entre dans une troisième phase, avec la fermeture pour raisons de sécurité d'une salle de spectacles où ils programmaient des concerts en cours d'année. Cela signifie donc l'arrêt des activités régulières, pour se recentrer sur le festival, avec pour incidence la difficulté à faire vivre et à maintenir une vie bénévole sans occasions de rencontres régulières. Musical décide alors de revoir la composition du C.A., pour constituer des commissions (buvette, accueil jeunes, décoration, 20^{ème} anniversaire), afin de maintenir un lien entre les bénévoles, et de préparer également la relève et l'accueil de jeunes bénévoles sur l'association. L'enjeu

est de maintenir une présence et un rôle aux bénévoles, le projet Europe Festival, marché euro-régional des arts vivants, devant remplir cette fonction avec de très forts besoins de mobilisation de bénévoles sur les 3 jours d'ouverture de ce marché, sachant que le festival Résonances perdure et mobilise lui aussi de nombreuses personnes de fin juin à début août chaque année. L'association retrouve un nouvel équilibre, intègre de jeunes bénévoles, et réussit sa transition en termes de gouvernance avec l'équipe salariée :

« il y a une alchimie entre les anciens et les jeunes bénévoles, les nouveaux ont aimé l'esprit, et n'ont pas voulu tout casser, et les vieux ne se sont pas accrochés aux branches. Les jeunes prennent la relève sur les nuits blanches, ils nous ont redonné du dynamisme » (un membre du C.A).

« Il n'y a pas de conflit de pouvoir, ni entre salariés et bénévoles, ni entre salariés. Les bénévoles attendent les propositions des professionnels, on se dit que c'est une histoire de salariés, ils ont les données, il y a 4 postes à pérenniser (...). Je ne permettrai pas de dire « là votre projet... », même si c'est compliqué au niveau de l'activité de bénévoles, et que je peux regretter une période plus forte où j'avais encore la compétence, et où je pouvais agir. Pour moi la priorité c'est leur professionnalisation, on a fait le choix de salariés, c'est à eux maintenant, et on souhaite pérenniser les postes » (la présidente actuelle de l'association).

Un C.A. conseil et militant : de bric et broc jusqu'au projet européen....

Le bureau est constitué de personnes qui ne sont pas issues du milieu du spectacle vivant, et dont le rôle est double : à la fois veiller au respect des valeurs de l'association et notamment la gratuité des spectacles sur le festival, qui est un point fondamental pour eux, mais aussi ponctuellement apporter un œil avisé ou quelques conseils selon les compétences à mobiliser. Par exemple un des membres du bureau étant un cadre retraité d'un grand groupe industriel, un autre membre du C.A. étant commissaire aux comptes (spécialiste des associations culturelles), ils apportent bien sûr leurs expertises sur la tenue des comptes, leurs analyses, participent aux négociations avec les partenaires financiers.

« Il y a quelqu'un au bureau qui est réellement compétent, il était dans le groupe T., il aide pour les tableaux, il n'a pas peur d'un plan de financement sur 5 ans, un trésorier crédible et compétent, c'est un senior à la retraite, il sait expliquer au bureau, il sait faire le lien, ça rassure les institutionnels ».

En ce sens le bureau et le C.A. réalisent donc également une petite partie d'activités « opérationnelles », allant de la négociation, à l'analyse ou à certains travaux très routiniers de mises sous plis.....C'est pourquoi cette gouvernance est dans un entre-deux selon la grille de lecture décisions/activités. Il est clair qu'ils ne décident plus concrètement de l'évolution du projet ni de sa mise en œuvre opérationnelle, mais il veille en tant que « gardien du temple » et parfois apporte éclairages et conseils. C'est pourquoi nous le situons entre C.A. conseil et C.A. militant.

Une politique RH élaborée suite à la transition de 2004

Passant dans une phase de professionnalisation en 2004, l'association MUSICAL accompagne cette transition de l'élaboration d'une politique de ressources humaines. Si celle-ci suit toujours un modèle valoriel au sens de F. Pichault, (2001), parce que basée sur le respect de valeurs : « *notre rôle consiste à garantir le respect des valeurs et de l'éthique* » (un membre du C.A.), cette professionnalisation s'accompagne à la fois d'une forte délégation des décisions R.H. à la direction salariée et de la mise en place d'outils tels que : des définitions de poste, un organigramme, un processus de recrutement formel, par annonce et entretiens, une politique de formation conséquente, considérée comme une forme de compensation à des niveaux salariaux parfois pas encore suffisants, et une attention particulière à la construction d'une véritable politique salariale, se fixant des objectifs par rapport à la C.C.N., et veillant au respect de l'équité salariale entre les postes. L'évaluation des salariés est également réalisée, il est même question de réaliser les entretiens non plus à une fréquence annuelle, mais plutôt deux fois par an, afin de permettre une meilleure régulation.

De plus une vraie attention est portée à l'effort de sécurisation et de pérennisation des emplois.

Nous pouvons donc qualifier cette politique de niveau 2+, étant d'un niveau d'élaboration plus important encore que celui réalisé par SONORE.

En termes de régulations cependant la direction salariée de Musical reconnaît volontiers fonctionner essentiellement sur le mode informel. Il organise certes régulièrement des réunions d'équipe, mais par manque de temps, et du fait de la taille de l'équipe (3 personnes), il se trouve encore dans une configuration où l'information circule essentiellement sur le

mode oral et informel (les locaux sont très petits, 2 bureaux seulement) et où la polyvalence encore requise de chacun leur permet de suivre de façon opérationnelle l'ensemble des projets, le volume d'activités n'ayant pas encore généré de spécialisations par fonctions (sous le mécanisme de division horizontale du travail).

Par conséquent nous obtenons le tableau de synthèse suivant concernant les deux structures SONORE et MUSICAL, ainsi que le positionnement en termes de gouvernance :

Tableau 109 : Synthèse des éléments de gouvernance et régulations pour SONORE et MUSICAL

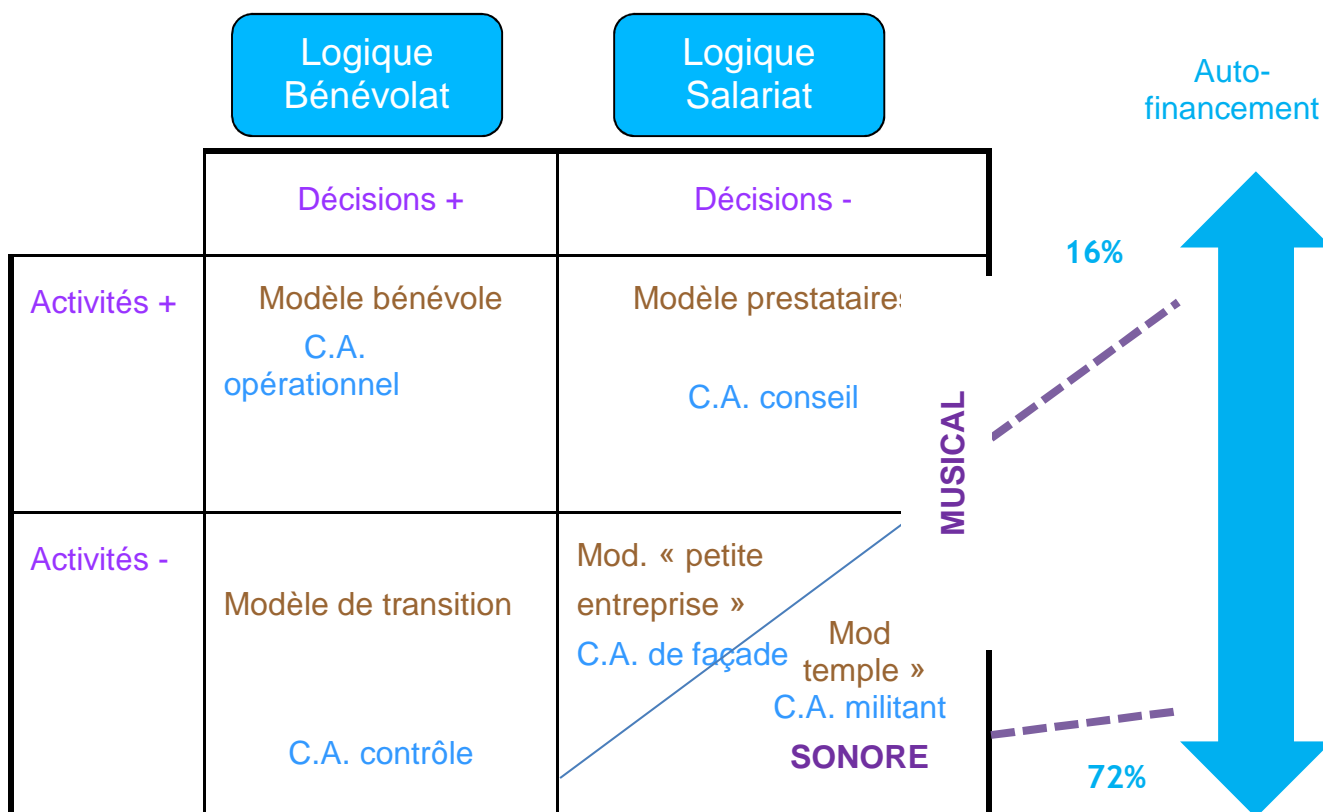
		SONORE	MUSICAL
Gouvernance	Date création	1989	1993
	Nbr salariés	4.5 E.T.P.	3
		5 personnes	3 personnes
	Gouvernance	militante	Militante et conseil
Régulation	Politique RH	2	2+
	Déf postes	oui	oui
	Org temps	contrôlée	oui
	recrutement	formel	formel
	évaluation	oui	non
	Formation professionnelle	oui	oui+
	Connaissance CCN	oui	oui
	Modèle RH	Arbitraire	Valoriel
	Règles	R.I.V.	R.I.V.

Ce troisième cas de mutualisation nous permet d'aborder une nouvelle configuration. La première situation, entre BAMBOU et PAPYRUS se trouvait être en terme de gouvernance sur un écart entre une logique de salariat d'un côté (BAMBOU, C.A. façade)) et une logique bénévole de l'autre (PAPYRUS, C.A. opérationnel).

Le second cas de figure évoquait une logique similaire de gouvernance, à savoir le bénévolat, en mode contrôle pour PAPILLON et opérationnel pour LIBELLULE.

La configuration SONORE / MUSICAL quant à elle nous amène à étudier la mutualisation dans la cadre de logiques communes de gouvernances, mais cette fois-ci sur des logiques de salariat.

Figure 78 : Configurations de C.A. pour SONORE et MUSICAL



Nous allons à présent analyser les mondes présence et les représentations quant à la mutualisation au sein de ces deux associations.

SONORE et les mondes en présences

Nous commençons tout d'abord par analyser les mondes en présence pour *la direction salariée* de la structure. La particularité pour cette personne est de se situer à la croisée de différents mondes, même si nous notons une prédominance du monde industriel. Des précisions sont nécessaires quant au mode de comptage qui apparait dans le tableau récapitulatif. En effet nous relevons 26 items quant au monde industriel (sur un total de 49), mais parmi ces derniers 15 viennent en fait dénoncer ou se situer en opposition à ce monde,

en indiquant par exemple la non pertinence des dispositifs trop formels de régulation, la perte de temps associée à la mise en place d'outils de gestion comme un logiciel de comptage du temps, ou l'inefficacité des méthodes de management pour parvenir à encadrer des « personnalités atypiques », comme nous avons pu l'indiquer dans un extrait de verbatim. C'est pourquoi nous avons donc décompté ces items du total, et en procédant de cette façon, nous arrivons certes à un monde industriel très représenté, pour diverses raisons, telles que le fait que le directeur ait suivi une formation de 3^{ème} cycle l'ayant sensibilisé aux enjeux gestionnaires (dans son discours), que la structure ait également vécu une phase financière difficile, avec un redressement judiciaire, et malgré cela le fait que cette association connaisse un véritable développement sur le mode de l'auto-financement (72%), développement qui est bien issu d'un diagnostic posé sur les activités et d'un renouvellement de celles-ci (notamment abandon de la diffusion, développement de la formation), de la constitution prudente d'une nouvelle équipe avec des temps de travail partiels de façon à maîtriser le cout salarial en lien avec l'activité. L'effet d'expérience, le volume budgétaire (passé de 280 000€ de chiffres d'affaires à 500 000[€] en deux ans) ont permis l'accroissement des expertises au sein de la structure, et l'acquisition d'une vision « professionnelle » affirmée.

« Dans le secteur il y a une non prise en compte des ressources humaines, car pendant longtemps, la génération qui dirige est une génération d'autodidacte, qui n'a pas de formation initiale et professionnelle, et qui est plus sur de l'intuitif, du paternalisme dans les rapports sociaux, et du militantisme, c'est-à-dire tu adhères au projet, tu donnes ton temps et ton énergie parce que tu crois à la cause, c'est en dehors de toute case sociale, on défend un art, on se donne corps et âme à cet objet qui brille. A partir du moment où on a eu des permanents, il a fallu se découvrir que l'on était des porteurs de projets, mais aussi des employeurs, cette notion est arrivée très tard sur le secteur. Avant d'être employeurs ils étaient salariés eux-mêmes. Le statut associatif était là pour conforter une gestion souple, il était hors de question de se mettre en S.A.R.L., donc le statut associatif a été le premier cadre juridique utilisé et le plus répandu. Il fallait remplir des papiers administratifs, tout d'un coup il fallait les licences, les caisses sociales.... Il fallait tenir compte d'un cadre social. Il est de plus en plus contraignant, avec des notions inconnues, avec les conventions collectives, les caisses sociales, les contrats deviennent de plus en plus pointus, le cadre juridique est plus dur » (direction salariée de SONORE).

Nous avons volontairement reproduit ce verbatim pour plusieurs motifs. Le premier est qu'il nous paraît totalement représentatif d'une *vision contrainte de ce monde industriel* qui accompagne le processus de professionnalisation du secteur. Certes le répertoire des objets se développe, mais on l'utilise par obligations, avec nostalgie de ces fonctionnements informels, souples qui étaient ceux de l'associatif au départ. D'autre part nous relevons que le directeur, bien qu'il affirme s'être positionné sur cette vision professionnelle, use de formes grammaticales collectives (la génération, les employeurs, les auto-didactes...), et non du pronom personnel « je », c'est-à-dire qu'il nous semble faire porter cette nécessité du monde industriel par un mouvement irrémédiable, mais qu'il ne s'approprie pas vraiment, nous semble-t-il. Ensuite nous observons le décalage entre certains items faisant référence à son « passage » dans le monde industriel (« *je me suis formé, j'ai compris qu'il fallait gérer une équipe.....* ») et des propos complètement contradictoires quant à ses pratiques réelles : « *je n'utilise pas les techniques R.H., on perd du temps....* ».

Nous indiquons donc avec prudence que cette direction se situe certes dans un monde industriel, ayant vécu notamment des phases de crise qui ont imposé de revoir les fonctionnements, le vocabulaire lié au budget, au financement étant réellement présent (3/14), mais ceci est à mettre en parallèle avec les mondes de l'opinion et mondes marchands également présents dans son discours. Etant effectivement sur un modèle de l'auto-financement, nous retrouvons cette dimension assumée de la vente des prestations de formation, des compétences nécessaires en négociation, de la nécessité de saisir des opportunités, par exemple aussi pour la mutualisation : « *au départ nous n'avions pas du tout imaginé une mutualisation, au début c'est arrivé de haut (...), c'est purement pratique dans le sens où la chargée d'administration arrive en fin de contrat au sein de MUSICAL, et la seule solution pérenne de réembauche, de ne pas passer par un boulot C.A.E. parce qu'il faut 6 mois de chômage, c'est l'emploi mutualisé de la région, il suffit que la personne s'inscrive au chômage pendant 2 jours et elle peut postuler. C'est un concours de circonstances* ».

Quant à l'inscription dans le monde de l'opinion, elle se comprend également par la recherche de reconnaissance, de notoriété à l'égard des pouvoirs publics, des institutionnels, SONORE ayant ce rôle de rendre visible une filière et des adhérents auprès des politiques.

Nous souhaitons encore souligner deux aspects à savoir *l'inexistence du monde civique*, ce qui peut étonner dans le cadre et de la mission, et de la structuration juridique associative. Cette carence de recours à une légitimité civique pourrait d'ailleurs se révéler problématique

dans l'articulation des mondes en présence dans la mutualisation, ainsi que nous le verrons ultérieurement.

Enfin la *dimension domestique* est également représentée avec 14% des items, cette légitimité étant invoquée notamment dans le cadre de la gouvernance et de la gestion de l'équipe :

« Avec le président de l'association nous formons un binôme assez solide. Il y a vraiment une relation bilatérale très forte, il me donne toute sa confiance et ce n'est pas formalisé. En termes d'organisation du pouvoir j'ai la signature totale, j'embauche, je débauche, je peux faire ce que je veux, mais j'associe toujours le C.A. aux décisions. On a essayé de mettre à plat l'échelle des responsabilités, c'était avec l'ancien administrateur, mais ça s'est vite révélé trop rigide, trop formalisant par rapport à la souplesse nécessaire ». Enfin par rapport à l'équipe, le fait qu'il intervienne dans les discussions en permanence, de par la configuration spatiale des bureaux, dénote bien une sorte d'« omni-présence » et de personnalisation du pouvoir, même dans ses rapports au C.A., qui nous amène à considérer le modèle R.H. comme relevant plutôt du modèle arbitraire et non plus valoriel.

Tableau 110 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour Yann, directeur de SONORE

DIRECTEUR	Catégorie	Items détaillés	Occurences	Proportion	
Les mondes	inspirée	Modèle créateur	3	14%	
		5	Modèle vocationnel	2	
		civique	1	3%	
		domestique	5	14%	
		industrielle	26-15	31%	
		marchande	7	20%	
		de l'opinion	6	17%	
	Mutualisation Structure	Avantages	Matériels et technico-économiques	3	23%
3			/Poste : postes concernés par mut.		
		23%	Relationnels		
Inconvénients		Mat. et tech-éco : temps et énergie			
		4	/Poste : pas régie son		
		31%	Psychologiques		
			Régulation autonome	4	33%
			Régulation contrôlée		
		Gouvernance :			
Mutualisation salariés	Avantages	Matériels et technico-économiques			
		3	/Poste	2	15%
		23%	Relationnels	1	8%
	Inconvénients	Mat et tech-éco : travail sur 2 structures	1	8%	
		3	/Poste : pas d'évolution		
		23%	Relationnels : travail sur deux structures	2	15%

Concernant la mutualisation sa vision est partagée entre 50% d'avantages et d'inconvénients globalement, bien qu'il lui semble que cette solution présente légèrement plus d'inconvénients pour la structure.

Pour l'association en effet il considère uniquement comme point positif la dimension financière de ce dispositif, qui permet d'obtenir le juste temps et coût sur le poste et surtout d'accéder aux aides publiques de la région en question.

Les difficultés, ou plutôt les conditions à la réussite de la mutualisation sont à situer uniquement dans le respect d'une régulation autonome, à savoir, la connaissance préalable des dirigeants, l'affinité entre ces dirigeants, et la confiance accordée au salarié dans cette position professionnelle. *« Je suis en confiance, connaissant Chloé, pour elle c'est un appel d'air, plus d'ouverture, de diversité. Mais en même temps la difficulté pour elle est d'avoir la capacité d'esprit à être investie sur plusieurs projets, car il y a souvent un esprit de groupe qui se crée, qui justifie la reconnaissance et la représentation à l'extérieur. Le fait que des salariés soient sur plusieurs structures, comment ils vont structurer ça dans leurs têtes ? (...) c'est plus l'aspect psychologique qui m'inquiète, la perte de confiance, les jalousies... »*

Ce qui est donc mis en avant pour la salariée relève donc à la fois de l'intérêt en termes de carrière, de diversité, d'acquisition de compétences, auquel s'ajoute la dimension relationnelle qui est la confiance accordée à la salariée pour s'adapter. En même temps ces difficultés liées au suivi de plusieurs projets sont soulignées en terme de « souplesse » intellectuelle, ce que nous avons appelé « le partage du cerveau », et dans le cadre de « l'introuvable collectif » : comment acquérir l'esprit de groupe, être reconnu, identifié par l'extérieur comme membre du projet ?

Après avoir identifié une diversité de mondes en présence au sein du discours du directeur, nous allons à présent examiner comment *la chargée d'administration* envisage la mutualisation, et quelles sont les formes de légitimité qu'elle utilise.

Le tableau ci-dessous nous indique les résultats de l'analyse thématique de son entretien.

Tableau 111 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour la chargée d'administration de SONORE

CH ADM	Catégorie	Items détaillés	Occurences	Proportion
Les mondes	inspirée	Modèle créateur		
	0	Modèle vocationnel		
	civique			
	domestique		4	13%
	industrielle		26	84%
	marchande			
	de l'opinion		1	3%
Mutualisation Structure	Avantages	Matériels et technico-économiques		
	0	/Poste : postes concernés par mut.		
		Relationnels		
	Inconvénients	Mat. et tech-éco	2	33%
	5	/Poste	3	50%
	83%	Psychologiques		
	Régulation autonome			
	Régulation contrôlée			
	Gouvernance :			
Mutualisation salariés	Avantages	Matériels et technico-économiques		
	0	/Poste		
		Relationnels		
	Inconvénients	Mat et tech-éco :	1	17%
	1	/Poste : pas d'évolution		
17%	Relationnels : travail sur deux structures			

Le registre des mondes de la chargée d'administration est essentiellement industriel. Par le passé cette personne a déjà été responsable administrative d'un pôle régional de musiques actuelles, ce poste faisant suite à une première expérience de chargée de production dans le théâtre, elle a également eu une expérience de comédienne. L'arrivée à SONORE correspond pour elle à une envie de continuer à travailler dans le secteur du spectacle vivant, mais a induit une diminution salariale et statutaire, quittant un statut cadre et percevant une rémunération inférieure de 600€ brut à son salaire précédent. Elle a également pu bénéficier

d'une formation d'administratrice au métier du spectacle. Au moment où nous la rencontrons elle est donc en attente d'une évolution du contenu de son poste vers la prise en charge de projets en toute autonomie, une montée en compétences en matière de ressources humaines et escompte également une évolution salariale, en se laissant pour cela les 24 prochains mois pour étudier sa position.

Elle est attachée aux dimensions opérationnelles, de fiabilité d'une structure, ce qui constitue l'état de grand dans le monde industriel, évoque également la dignité des personnes par rapport à la reconnaissance de leurs compétences, les évolutions possibles dans leur travail, et le fait que le répertoire des sujets est constitué d'experts, de dirigeants qui ont pu faire évoluer leurs compétences pour répondre aux besoins de l'organisation. *« Il y a de gros problèmes de gestion de l'activité par l'équipe, de surcharge de travail et de valorisation des postes, de l'adéquation entre le projet et les moyens humains, et de pouvoir poser le projet sur 2 à 3 ans, de mettre en perspective l'évolution possible des moyens humains ou pas. Et puis aussi nous aider à poser les outils de management des ressources humaines, un plan de formation qui n'existe pas, parce que nous n'avons jamais le temps »*. Sceptique donc sur les compétences R.H. de la direction actuelle elle reste en attente d'un certain nombre d'«objets» (12 items/26), particulièrement la politique de formation, de l'emploi, une politique salariale, un management prévisible.... *« on nous demande de participer beaucoup à l'activité, d'être autonome, entreprenant, et parfois on nous ramène à une position de subordonnés que je ne trouve pas tellement tolérable »*.

Forte de ce constat elle présente un regard très sceptique sur la mutualisation avec des inconvénients pour la structure et le salarié, et des conditions strictes à respecter qui ne semblent pas réunies. Ainsi *« la mutualisation a de bonnes chances de réussir, mais avant d'embaucher quelqu'un il faudrait déjà stabiliser les postes qui existent, en augmentant les volumes horaires (3/5 salariés sont en temps partiels). La personne qui intègre la structure pour le projet européen est très bien, on est content que des compétences intègrent la structure, mais elle n'est pas satisfaite des conditions dans lesquelles c'est envisagé. Il y a manifestement un problème de place (pas de bureau matériel à lui dédié), pour moi ce ne sont pas des détails (...) j'ai l'impression qu'il n'y a pas de concertation, je déplore que les choses ne soient pas un peu plus réfléchies, la décision n'a pas été collégiale (...) pour l'instant il y a un comportement opportuniste en ce qui concerne la mutualisation »*

Ce qui est souligné ici ce sont donc les difficultés matérielles à organiser cette mutualisation, comme la difficulté fiscale par rapport à la T.V.A. (les textes de simplification n'avaient pas cours à ce moment), le mauvais effet d'opportunité qui évite de mener une réflexion sur les postes, et donc, par voie de conséquence, le fait que paradoxalement les postes présents peuvent se trouver entraver dans leur stabilisation ou leur passage à temps plein.

Elle regrette également que le salarié ne soit pas toujours dans des conditions de travail correctes du fait de cette mutualisation, de fait un espace de travail ne peut lui être dédié, et nous ajoutons avoir pu observer également que la personne n'était systématiquement pas convoquée aux réunions, par « oubli » en quelque sorte, oubli explicable par la répartition des temps de travail du poste mutualisé (10% chez SONORE) qui n'induit que quelques heures de présence mensuelle au sein de SONORE.

Le tableau suivant concerne *le médiateur culturel*, présent dans la structure depuis en 2003, après y avoir eu une première expérience en 1998. Au moment des entretiens il est question de passer le statut de ce salarié en position cadre.

Tableau 112 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour le médiateur culturel de SONORE

MED CULT	Catégorie	Items détaillés	Occurences	Proportion
Les mondes	inspirée	Modèle créateur	1	19%
	8	Modèle vocationnel	7	
	civique		16	37%
	domestique		2	5%
	industrielle		17	39%
Mutualisation Structure	Avantages	Matériels et technico-économiques	1	33%
	1	/Poste : postes concernés par mut.		
	33%	Relationnels		
	Inconvénients	Mat. et tech-éco : temps et énergie	1	33%
	2	/Poste : pas régie son		
	66%	Psychologiques		
		Régulation autonome		
	Régulation contrôlée	1	33%	
	Gouvernance :			
Mutualisation salariés	Avantages	Matériels et technico-économiques		
	0	/Poste		
		Relationnels		
	Inconvénients	Mat et tech-éco :		
	0	/Poste		
	Relationnels			

Même si le *monde inspiré* n'est pas le plus représenté quantitativement dans le discours du médiateur culturel, c'est bien celui qui apparaît le plus rapidement dans son discours, au travers d'un registre vocationnel (7/8 items « inspiré ») lié à la passion, la musique, les concerts, les festivals. Travailler au sein de SONORE représente clairement pour lui un idéal de travail, lui permettant d'associer les dimensions inspirées (travail avec les artistes, notamment dans cadre de l'antenne Printemps de Bourges), et *civiques*, voire politiques :

« Pour moi cela a toujours été un rêve de travailler dans une structure comme SONORE. Etre chargé de mission dans une réseau régional, être sur le terrain, être dans une perspective de projet systématiquement, de remise en cause de projets, et en même temps d'être au service de la structure, cela m'a toujours plu. Je me suis toujours dit, mon rêve c'est de bosser dans une

structure comme SONORE, pour moi c'est un peu l'idéal, on est entre deux, on n'est pas une institution, tout en étant en étroite collaboration avec le terrain, on a joué cette indépendance-là par rapport aux collectivités. (...) le secteur des musiques actuelles regroupe ma passion pour la musique et mon engagement que j'ai eu très jeune, j'étais bénévole dans des associations, avec des amis on a monté un festival (...) ce sont des rencontres avec des amis, j'étais très impliqué dans le milieu, c'est comme ça que je suis tombé dans le milieu culturel »

Et liant la passion musicale à l'engagement politique, il décrit la légitimité civique de la façon suivante : « *la défense des valeurs est importante aussi, (...), l'utilité sociale, la défense d'un secteur, l'éducation des publics, je suis engagée politiquement aussi, l'association c'est un processus démocratique* » Le répertoire des sujets est bien présent, l'individu dans son engagement au collectif, même si nous marquons notre étonnement quant au fait que le rôle des bénévoles au sein de l'association SONORE n'est pas abordé, comme si nous pouvions faire l'hypothèse d'une vision démocratique comme incantation, mais peut-être pas réellement incarnée ? Les formules d'investissements là encore sont bien décrites le concernant, c'est-à-dire quant à ses participations dans diverses associations, mais que nous pouvons également lire comme répondant au formule d'investissement du monde inspiré, puisque ce qu'il décrit c'est aussi de la création de projet, de l'indépendance, de l'énergie à sortir des routines, à proposer des choses. Le discours peut donc nous semble-t-il faire l'objet de cette double lecture « inspiré-civique ».

Pour autant le registre qui prédomine est **le monde industriel** (avec seulement un item de plus que le monde civique)

Mais ce n'est pas tant le registre des objets qui est évoqué dans ce monde industriel, hormis toujours au travers de cette notion de projet (5 fois), que la dignité des personnes (6), l'état de grand, dans le registre de l'énergie, de l'évolution, du développement, des opportunités, de la performance, de l'association professionnelle, où nous retrouvons ce lien création-investissement civique-développement de projets dans une trilogie monde inspiré, monde civique, monde industriel, le point commun étant réellement autour de l'énergie débordante qui est à la fois exprimée et mise en oeuvre !!!!

Il exprime très peu d'items quant à la mutualisation, (3), et elle représente pour lui l'avantage de contribuer au développement de la structure : « *cela devrait permettre la création*

d'emplois mutualisés avec différentes structures », mais supposerait probablement de n'être organisée qu'avec des structures déjà assez solides financièrement, et qui ont mis en place une organisation efficace pour se prémunir des problèmes d'organisation du travail.

Le troisième salarié de SONORE est *chargé d'informations-ressources*, en poste depuis mai 2008 à 32h/semaines, après une première expérience de 2 ans au sein de la structure, entre 2005 et 2007, sur un poste d'attaché de formation qu'il ne souhaitait pas prolonger. Le discours s'articule autour de 3 formes de légitimités que sont *les dimensions civiques pour 15 items, puis industrielles (11), et inspiré avec 8 items*. L'histoire de cette personne est très liée au monde associatif, ayant créé 9 ans auparavant une première structure d'organisations de concerts, puis s'étant investi comme bénévoles sur plusieurs autres, dont la dernière, qu'il préside sur la Capitale Régionale, organise également des concerts et a des activités de label. Il associe complètement musique et acte politique *« j'ai eu un déclic, adolescent, voir comment s'organiser des concerts, je voyais la musique comme un acte politique, c'est un épanouissement d'être dans les musiques amplifiées, j'ai toujours allié musique et politique, c'était très utopiste, j'ai toujours été dans la musique »*.

Nous retrouvons donc cette dimension militante dans le monde civique, fortement représenté par la formule d'investissement (6 fois), au travers de la référence au bénévolat, de la participation à des événements, de la mise en avant de l'intérêt collectif. Dimension d'intérêt général également très présente comme P.S.C. (5 items) : *« on est au service du public, des adhérents, au service d'un secteur »*, précisant que le « grand » est bien celui qui contribue au développement de cet utilité sociale : *« je développe des actions auprès du public, je suis et j'accompagne les projets des gens, c'est une autre façon de voir l'économie, le respect des ressources humaines, de l'environnement »*.

Enfin la dimension industrielle du discours nous semble être « l'appareillage » qui doit permettre de faire vivre les logiques civiques et inspirée. En effet seul le répertoire des objets est mobilisé dans le discours, il s'agit d'avoir les moyens, les leviers pour faire, pour mener les projets artistiques, d'intérêt général, d'éducation des publics, de défense du secteur musiques actuelles ...et en cela le salarié évoque la nécessaire expertise d'un métier, le projet, l'équipe, dans son ambiance mais aussi dans son dynamisme autour de ces logiques militantes, l'emploi, les salaires, la formation, comme outil de développement de compétences au service de la légitimité civique.

Tableau 113 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour le chargé d'informations de SONORE

CH INFO	Catégorie	Items détaillés	Occurences	Proportion	
Les mondes	inspirée	Modèle créateur		23%	
	8	Modèle vocationnel	8		
	civique		15	43%	
	domestique				
	industrielle		11	31%	
	marchande				
	de l'opinion		1	3%	
Mutualisation Structure	Avantages	Matériels et technico-économiques			
		/Poste			
		Relationnels			
	Inconvénients	Mat. et tech-éco			
		/Poste			
		0	Psychologiques		
			Régulation autonome		
	Régulation contrôlée				
	Gouvernance :				
Mutualisation salariés	Avantages	Matériels et technico-économiques			
		/Poste			
		Relationnels			
	Inconvénients	Mat et tech-éco			
		0	/Poste : pas d'évolution		
	Relationnels				

En revanche au cours de l'entretien le salarié, n'ayant pas personnellement vécu de situation de mutualisation, a préféré ne pas se prononcer sur cette question.

Nous allons donc observer les thématiques présentes dans le discours du dernier salarié arrivé au sein de l'équipe SONORE, à savoir *la chargée de formation*. Il s'agit de son premier poste, et elle est également à temps partiel sur un volume de 30 h/semaine. Elle indique n'avoir eu aucune compétences quant à la formation au moment de son recrutement et a donc

tout appris au sein de la structure. Elle est issue d'un parcours de master en ethnologie des arts de la rue.

Tableau 114 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour la chargée de formations de SONORE

CH	Catégorie	Items détaillés	Occurences	Proportion	
FORMATION	Les mondes	inspirée	Modèle créateur	1	3%
		1	Modèle vocationnel		
		civique		5	15%
		domestique		13	38%
		industrielle		14	41%
		marchande			
		de l'opinion		1	3%
Mutualisation Structure	Avantages	Matériels et technico-économiques			
		/Poste			
		Relationnels			
	Inconvénients	Mat. et tech-éco			
		/Poste			
		Psychologiques			
		Régulation autonome			
0	Régulation contrôlée				
	Gouvernance :				
Mutualisation salariés	Avantages	Matériels et technico-économiques			
		/Poste			
		Relationnels			
	Inconvénients	Mat et tech-éco	1	25%	
		/Poste			
4	Relationnels	3	75%		
100%					

Les formes de légitimité évoquées par la chargée de formation sont à part quasi identiques de type *industriel et domestique*. Dans le cadre du monde industriel la salariée fait référence au métier, au développement de ses compétences, donc à ses attentes en matière de formation professionnelle ou de transferts de compétences qui lui permettraient d'élargir sa palette de

savoir-faire « *la communication cela m'intéresserait, j'ai toujours une oreille sur le travail de mon collègue, et puis cela m'intéresse personnellement, cela me donnerait un peu plus de cordes à mon arc, cela pourrait me servir. J'aimerais aussi suivre des formations en comptabilité, et sur internet aussi ...* ». Etant en phase de découverte, d'apprentissage, de développement de ses compétences, elle s'en réfère à ces « objets » que sont le projet, le métier, la formation, le sujet légitime étant bien sûr l'expert, le spécialiste.

Mais elle recourt aussi au monde domestique, pour expliquer une de ses principales sources de motivation au travail, à savoir l'équipe, dans sa dimension « maternante », affective : « *s'il n'y avait pas eu l'équipe je n'aurais pas continué, (...) l'équipe m'a beaucoup soutenue, je me suis sentie rapidement intégrée à l'équipe, le facteur humain est très important* ». Cette équipe qui peut aussi aller jusqu'à l'amitié, va constituer le répertoire des sujets réellement légitime pour elle. D'ailleurs étant impliquée dans le montage d'une association elle se réfère à nouveau à ce double niveau professionnel/personnel, en expliquant qu'il s'agit « d'une histoire d'amitié, d'un noyau d'amis (...) et que d'ailleurs elle est également amenée à rencontrer des membres de l'équipe SONORE dans des contextes extérieurs au travail, lors de concerts, d'expositions,soulignant ainsi la porosité des frontières personnelles et professionnelles, donc de l'intime et du travail, du domestique et de l'industriel.

Dans cette configuration de début de parcours professionnel, en phase d'acquisition de compétences, dans un besoin de « fusion » avec l'équipe, de sentiment d'intégration et de reconnaissance par les adhérents de SONORE, la mutualisation ne peut être perçue favorablement puisque venant heurter le répertoire des sujets, devenant de fait, devant la mutualisation, collègue et non plus amis, obligeant à prendre une distance plus forte au collectif, de par la distance géographique, fonctionnelle, affective qu'engendre la mutualisation. Nous nous trouvons dans cette configuration face à un conflit de légitimité, donc à un différend, difficile à résoudre par la fragilité et le caractère récent encore de la légitimité industrielle, ne suffisant pas à établir un compromis qui pourrait exclure la dimension domestique.

« *Sur mon poste la mutualisation ce serait compliqué, s'il fallait mutualiser avec d'autres organisations, je dirais non, je ne m'y retrouverais pas. Il y a déjà une masse de travail énorme, je ferai du mauvais travail dans les deux structures, plutôt que du bon dans une. Il faut du temps pour s'intégrer dans une équipe, et pour l'instant je n'ai pas envie de repartir intégrer une autre équipe. C'est aussi un rythme de vie compliqué à mettre en place, moi je m'y perdrais. J'y pense tout le temps au boulot et à l'association, donc travailler dans une*

autre structure, et réfléchir à l'ensemble, ce serait difficile, tout ça c'est un travail de confiance, de longue haleine, cela demande beaucoup d'énergie, et je préfère la mettre au service d'une seule structure ».

La mutualisation est donc bien perçue uniquement négativement, et exclusivement du point de vue du salarié. La charge de travail supplémentaire (1 item) et les difficultés relationnelles (3 items), à savoir ne plus se sentir dans un collectif, ainsi que les difficultés à s'investir sur deux projets en sont les motifs.

Nous allons à présent aborder cette analyse du point de vue de la structure MUSICAL, après avoir pu observer que, quels que soient les modes en présence au sein de l'équipe SONORE, les représentations face à la mutualisation sont toutes, à des degrés divers, et pour des motifs différents, négatives.

MUSICAL

Le directeur actuel du projet est le fondateur de la structure, laquelle est l'aboutissement d'un projet personnel et familial. En effet, après 10 ans de poste d'animateur socio-culturel Jacques cherche à valoriser l'achat qu'il a réalisé avec sa femme d'une péniche datant de 1923. Le projet n'est pas encore précis, mais en 1990 il négocie le licenciement de son travail, pour travailler dans diverses associations, et peaufiner son projet, étant persuadé qu'il existe une possibilité d'utiliser cet outil qu'est la péniche pour valoriser le patrimoine fluvial de la région, et permettre la diffusion de musiques traditionnelles, musiques du monde, jazz, en allant à la rencontre d'un public sur le mode itinérant.

Le projet se concrétise en 1995 avec une première édition du festival, et le directeur restera 9 ans sous le régime de l'intermittence, jusqu'en 2004 où la consolidation d'un emploi jeune lui permettra de se salarier réellement sur la structure.

Tableau 115 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour le directeur de MUSICAL

Directeur	Catégorie	Items détaillés	Occurrences	Proportion
Les mondes	Inspiré	Modèle créateur		17%
	12 items	Modèle vocationnel	1	
	civique		27	38%
	domestique			
	industrielle		32	45%
Mutualisation	Avantages	Matériels et technico-économiques	9	50%
Structure	15	/Poste : postes concernés par mut.	6	33%
	83%	Relationnels		
	Inconvénients	Mat. et tech-éco : temps et énergie		
	0	/Poste : pas régie son		
		Psychologiques		
		Régulation autonome		
		Régulation contrôlée		
	Gouvernance :			
Mutualisation salariés	Avantages	Matériels et technico-économiques		
	0	/Poste		
		Relationnels		
	Inconvénients	Mat et tech-éco	1	5%
	3	/Poste : pas d'évolution		
	17%	Relationnels	2	12%

Ce directeur développe des formes *de légitimités d'abord de type industriel* (45% des items), faisant régulièrement allusion au développement des projets, à leur financement, la recherche de partenaires, la nécessité d'expertises, la cohérence des politiques de l'emploi pour acquérir des compétences (11/32 items), et même l'apprentissage du métier de « patron », la reconnaissance de la notion de pouvoir dans l'organisation *« avec mon intermittence je pense que pendant un moment j'ai refusé d'être patron, j'avais dû mal à accepter la réalité (...) mais il faut que les salariés et les bénévoles aient des repères, il faut une régulation, il faut que chacun agisse à sa place, que les dirigeants jouent leur rôle. »*

Le répertoire des objets évoqués par la direction est très important : 25 items sur 32 dans le monde industriel, à savoir les financements, les partenaires, les projets, les emplois, et le répertoire des sujets arrive ensuite avec les termes « expert », « patron » (5 fois).

Avec le développement du premier projet européen entre 2001 et 2005, sur un budget total de 1 500 000€, l'association entre réellement dans une réalité « industrielle » : *« je ne pouvais plus diriger cette association en tant qu'intermittent, alors qu'elle allait devenir chef de file d'un projet européen avec un budget global de 1 500 000€ sur 4 ans. Je suis passé cadre en 2005 et on a embauché un technicien de suivi de dossier européen »*

Ce dossier engendrera une prise de risque conséquente au niveau financier pour l'association, amenant le directeur à faire une hypothèque personnelle et les bénévoles à prêter de l'argent, puisque l'attribution des fonds européens de ce projet ne sera soldé que 3 ans plus tard, soit jusqu'en 2008. Il nous semble donc au regard de ce cas que ***ce n'est pas tant le ratio d'auto-financement qui permet de jauger de la prise de risque dans une structure culturelle, que l'ampleur des événements développés et de leur mode de prise en charge financière***, les projets européens amenant particulièrement à une prise de risque élevée, de par les montants et le volume de trésorerie nécessaire.

Le second monde fortement représenté chez le directeur est celui de la ***légitimité civique***. C'est bien la dimension politique d'un projet qui l'intéresse et non pas tant sa dimension artistique : *« on n'est pas là pour ne programmer que des spectacles que tout le monde apprécie, on est là pour illustrer la façon dont on voit la vie, les relations entre les gens. On a mis dans nos statuts la pluralité culturelle, l'accès à la culture, on va à la rencontre des gens pour leur faire cette proposition selon laquelle il y a des différences et qu'on s'enrichit de ces différences »*. 19 items sur 27 évoquent ce principe supérieur commun d'utilité sociale, de rôle par rapport au public, de l'inscription dans une vision collective, humaine, de développement des liens au travers de la culture, et non à des fins artistiques uniquement. Le discours se situe donc bien dans une rationalité en valeur, et affirme à plusieurs reprises que la culture est un média en vue de l'apprentissage des différences et du vivre ensemble, et non une finalité de consommation.

La structure s'inscrit d'ailleurs dans un répertoire des objets correspondant à ce registre (3 items), puisqu'il évoque la structure juridique qu'est le groupement européen de coopération territoriale, qu'il indique que les journées techniques européennes qu'ils ont animées ont vocation par les débats et travaux qui y ont été menés à contribuer à ce dispositif territorial.

Enfin le management de la structure présente une cohérence, un équilibre étonnant entre les mondes civiques et industriels, puisque si, en accord avec la légitimité industrielle, il affirme la nécessité d'une autorité qui cadre et qui arbitre, et donc la légitimité du pouvoir de directeur, il précise aussi qu'en respect des principes de concertation, les salariés sont systématiquement associés à la réflexion en amont d'un projet.

Concernant la mutualisation nous sommes face à une position étonnante : à la fois il affirme très majoritairement les avantages de la mutualisation pour la structure, à 83% des items, dont 50% pour les avantages matériels que sont les opportunités de financement, la dimension politique incontestable de la mutualisation, les synergies possibles en terme d'activités et donc le potentiel de développement pour une organisation, la bonne adaptation du mode mutualisation au mode de gestion par projet, autant pour les salariés il avoue clairement, même s'il ne le dira qu'une fois : *« je ne me suis pas précipité sur ces emplois mutualisés parce que je ne le sens pas. Des salariés partagés entre les problématiques de plusieurs employeurs et des projets différents, la disponibilité requise, je pense que ce n'est pas simple »* », mettant ainsi en évidence notamment les difficultés relationnelles pour les salariés mutualisés.

Ainsi si la mutualisation lui semble particulièrement adaptée à la fois pour bénéficier de financements, de compétences (ils ont aussi mutualisé avec un technicien dans le théâtre qui travaillait sur un autre projet européen et avait donc cette expertise), et pour certains postes comme la technique, la paye, le chargé de mission (dans des logiques projets partagés), la communication, la limite de cette forme d'organisation serait pour lui à trouver dans la charge psychique et relationnelle qu'elle représente pour les salariés engagés sous cette forme d'organisation du travail.

Nous allons à présent examiner la façon dont la salariée qui se trouve sur ce dispositif le perçoit justement. Il s'agit d'un poste de *chargée d'administration*, qui se trouve donc mutualisée à 90% pour Musical et à 10% pour SONORE sur le développement pour les deux partenaires, des projets transfrontaliers européens.

Tableau 116 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour la chargée d'administration de MUSICAL

CH ADM	Catégorie	Items détaillés	Occurences	Proportion
Les mondes	inspirée	Modèle créateur		
		Modèle vocationnel		
	civique		8	22%
	domestique		2	6%
	industrielle		26	72%
Mutualisation	Avantages	Matériels et technico-économiques	2	33%
Structure	3	/Poste		
	50%	Relationnels	1	17%
	Inconvénients	Mat. et tech-éco :		
		/Poste		
	1	Psychologiques		
	17%	Régulation autonome		
		Régulation contrôlée	1	17%
	Gouvernance :			
Mutualisation	Avantages	Matériels et technico-économiques		
salariés	0	/Poste		
		Relationnels		
	Inconvénients	Mat et tech-éco :	1	17%
	2	/Poste : pas d'évolution		
	33%	Relationnels :	1	17%

Le monde dans lequel se situe Chloé est quasi exclusivement le *monde industriel*, avec 72% des items. Le P.S.C. d'efficacité est très présent. La salariée faisant référence aux enjeux d'anticipation, de vision stratégique, pour bien mener les projets et préparer l'avenir de l'association. « *On n'y voit pas clair, ce sont des perspectives très fragiles. Musical a trois activités, le festival durant l'été, l'activité salle de spectacle durant l'hiver et le projet de coopération tous les trois ans. L'activité de la salle s'arrête, ce gros projet européen arrive. On ne va se retrouver qu'avec deux activités, comment les choses vont s'articuler, s'équilibrer ?* »

La gouvernance actuelle avec un C.A. conseil et militant, associé à une direction qui assume de prendre des décisions est bien vécue, même si parfois elle exprime un sentiment de manque d'autonomie ou une confusion qui perdure encore entre le projet et la personne à l'origine du projet *« C'est un projet personnel du directeur qui a su réunir des gens autour de lui pour développer et par la suite çà s'est professionnalisé. On ressent çà dans le système de prise de décisions et dans le manque de recul par rapport à la structure et ses faiblesses internes. Il peut se faire un amalgame, si on critique, on critique le projet personnel, alors que maintenant on est une structure professionnelle, avec des salariés bien dissociés des bénévoles »*. La notion d'association performante est dominante dans le discours, avec le souci de réunir le répertoire des objets qui permet la conduite efficace du projet. Ainsi ces objets sont évoqués à 15 reprises sur les 26 items « industriel », notamment le terme « projet » revient 8 fois, associé à la nécessité d'une politique de l'emploi, de recrutement, de niveau salarial correct, et des termes « organisation, anticipation, partenaires... usant d'un vocabulaire très gestionnaire.

Logiquement la dignité des personnes, dans leur investissement personnel, leur travail, leur capacité d'évolution est également évoquée (5 fois), ainsi que le répertoire des sujets : l'expert, le professionnel, la personne compétente (4 fois).

La vision de la chargée d'administration est en revanche mitigée pour ce qui est de la mutualisation. Elle y voit 50% d'avantages, mais uniquement du côté employeur, en signalant notamment les aspects matériels, à savoir les opportunités financières de ce montage, qui cette fois ne sont pas vues uniquement au travers du prisme des emplois mutualisés financés par la région, mais du fait que cette mutualisation permet d'entrer, via l'appui de la région, dans les co-financements européens exigeant 40% d'appuis régionaux pour 60% d'appuis européens. Elle y voit également une possibilité de développer, par une synergie formalisée et organisée avec SONORE, les projets de MUSICAL et donc d'aider à la structuration de l'association. *« Je trouve que le fait de mutualiser c'est très bien, cela permet de consolider les choses et de créer un lien nouveau »*. En observant de tels avantages pour la structure, la salariée se place dans une quasi-identification au rôle d'employeur, mais ce qui est cohérent avec le fait qu'elle occupe le poste de chargée d'administration, donc en responsabilité du budget de l'association, et qu'elle en partage de plus les valeurs, le mode de gouvernance, qu'elle adhère fortement aux missions qui y sont développées.

L'analyse est cependant à nuancer du fait du faible volume d'items présents dans le discours (6) pour la mutualisation, les pourcentages n'ayant donc pas de valeurs, et le propos devant plutôt être compris comme très prudent par rapport à ce dispositif.

Les inconvénients de cette mutualisation sont surtout pour la salariée, en l'occurrence. Elle s'inquiète des conditions matérielles, Au niveau des structures elle souligne la nécessité d'une régulation formelle concernant les missions de la mutualisation, et donc la nouvelle fiche de poste. *« Il faut que tout soit bien défini. Il y a des fiches de poste au sein de MUSICAL, mais elles ne sont pas suffisamment détaillées. »* Ensuite elle s'inquiète d'avoir à « se débrouiller » dans cette nouvelle organisation du travail : *« ça me fait très peur, je ne sais pas du tout comment on va s'organiser, j'ai l'impression que je dois me débrouiller »*, ajoutant qu'elle vit également cette mutualisation de façon subie, puisqu'une telle solution aurait d'abord été envisagée avec un autre poste, et ce sont des critères administratifs qui ont fait que cela n'a finalement pas eu lieu, et que le report de la mutualisation se soit fait sur son poste. Nous sommes donc dans une vision contrainte en tant que salariée, bien plus que dans une perspective d'évolution potentielle de carrière.

Enfin la dimension relationnelle l'inquiète également, puisqu'elle indique s'être sentie déjà désolidarisée de l'équipe MUSICAL, puisque ne pouvant plus participer de façon opérationnelle à l'événement annuel fédérateur entre l'équipe et les bénévoles, à savoir le festival Résonances. *« Il y a un autre élément, le festival est central dans l'association, et l'année où j'ai travaillé sur le projet européen, je me suis sentie exclue parce que je n'avais pas de missions au sein du festival, je ne veux pas repartir uniquement sur l'Europe, sinon je suis déconnectée du cœur de l'activité de la structure, c'est le moment phare, autant artistique que associatif »*.

Nous allons à présent observer la position de sa collègue de travail, **chargée de production**, arrivée en poste en 2006, et qui travaille à temps plein, en C.D.I. sur la production du festival annuel Résonances. Il est à souligner que dans cette association nous trouvons un fonctionnement qui s'apparente déjà beaucoup au mode projet, puisque concernant le festival, par exemple, la chargée de production a délégué des aspects budgétaires de cette action. Il existe donc déjà un niveau d'autonomie assez intéressant quant à la gestion de ce projet, mené de A à Z par cette chargée production, dans ses différentes dimensions artistiques (programmation), logistiques (production), et budgétaires. Cette nécessaire polyvalence

pourra expliquer une répartition des « mondes » faisant une très légère place au monde inspiré, alors que ce dernier est complètement absent du poste de chargée d'administration.

Tableau 117 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour la chargée de production de MUSICAL

CH PROD	Catégorie	Items détaillés	Occurences	Proportion
Les mondes	inspirée	Modèle créateur		4%
	2	Modèle vocationnel		
	civique		18	37%
	domestique		2	4%
	industrielle		27	55%
Mutualisation Structure	Avantages	Matériels et technico-économiques	1	13%
	1	/Poste : postes concernés par mut.		
	13%	Relationnels		
	Inconvénients	Mat. et tech-éco : temps et énergie		
	3	/Poste : pas régie son		
	37%	Psychologiques		
		Régulation autonome Régulation contrôlée	3	37%
Mutualisation salariés	Avantages	Matériels et technico-économiques		
	0	/Poste		
		Relationnels		
	Inconvénients	Mat et tech-éco : travail sur 2 structures	4	50%
	4	/Poste : pas d'évolution		
50%	Relationnels : travail sur deux structures			

La chargée de production partage, avec le directeur et la chargée d'administration, une même conception des formes de *légitimité industrielles*, avec 55% de ses items dans ce registre. Le P.S.C. commun d'efficacité est affirmé (*2) ainsi que le principe de dignité des personnes au travers de leur travail, de l'évolution professionnelle à attendre de celui-ci. La formule d'investissement (4 items) passe bien par l'effort, le temps, l'acceptation temporaire d'un

salaires inférieurs au niveau requis, par projection à moyen terme dans les projets de l'association, tout en comprenant et en intégrant les contraintes budgétaires de la structure. « *Le projet et la vie de la structure pour moi c'est très important. Les dimensions artistiques aussi, c'est difficile de mettre un ordre. (...) pour l'instant j'apprends toujours, et je suis contente de l'évolution de mon poste, au niveau salarial j'aimerais monter d'échelon (...). J'attends de voir la validation des différents projets, s'ils sont validés, je souhaite passer au-dessus, soit au niveau salarial, soit en terme d'échelon de mon poste (...) ça fait un moment que je travaille, ça devient dur, surtout que je m'investis énormément, donc c'est une des conditions. (...) on est dans une surcharge de travail, (...) je fais des efforts, je m'investis pleinement dans mon travail mais quand on en saura un peu plus sur l'orientation de l'association, je poserai clairement mes conditions* ».

La seconde forme de légitimité très présente aussi dans le discours de la chargée de production est la **légitimité civique**, particulièrement en évoquant à maintes reprises le répertoire des sujets (6/18), à savoir l'importance des bénévoles, leur rôle dans le soutien aux salariés, le lien avec l'équipe et avec l'ensemble des acteurs du projet MUSICAL. « *Les permanents, mais aussi une vie associative, les bénévoles, le bureau, une vraie vie d'association, pour moi c'est important (...) oui parce que dans le fonctionnement il n'y a pas que les permanents qui organisent les événements, il y a aussi les bénévoles qui sont motivés par le projet et qui nous suivent, participent aux orientations du projet (...) les bénévoles c'est important, sans eux on ne pourrait pas organiser ce que l'on fait, ça donne une autre dimension quand les personnes prennent du temps sur leur temps personnel (...) on essaie de trouver une autre lieu pour organiser les événements réguliers, c'est une activité importante pour les bénévoles, ça leur permet de se retrouver régulièrement toute l'année* »

Enfin la moitié des items relevant de ce monde civique en décrit le principe supérieur commun, c'est-à-dire l'intérêt général, le fait de mener des actions dans le respect de valeurs, humaines notamment, de développement des liens, « d'honnêteté », d'accompagner les artistes locaux, de mettre au cœur de l'action la dimension humaine et les liens sociaux, la défense, la valorisation d'un territoire.

En ce qui concerne la mutualisation cependant la perception est très mauvaise, puisque 87% des items de la thématique relèvent d'inconvénients : 3 items concernant les inconvénients matériels à savoir les difficultés de coordination, des niveaux d'organisations du travail similaires : « *pour la structure, arriver à s'organiser avec un salarié qui n'est pas à 100% de*

son temps de travail, ça ne doit pas être évident, de plus jongler entre des structures qui ont des fonctionnements différents ça ne doit pas être évident ».

Logiquement selon ses propos, le salarié n'aurait que des inconvénients matériels à cette situation, une pression et une surcharge de travail, la difficulté à s'investir sur deux projets à la fois (le « partage du cerveau »), ainsi qu'une organisation du travail alourdie. L'image est donc très négative hormis l'effet d'opportunité pour la structure à bénéficier du support financier régional dédié à ce dispositif.

Nous pouvons conclure sur cette partie dédiée à MUSICAL, que la perception de la mutualisation y est plus nuancée qu'au sein de SONORE. En effet pour les 3 salariés de MUSICAL, l'arbitrage se fait plutôt autour d'une répartition à peu près égale entre avantages et inconvénients de la mutualisation, hormis pour le directeur qui, lui, est franchement en faveur de ce dispositif.

Synthèse des structures SONORE et MUSICAL

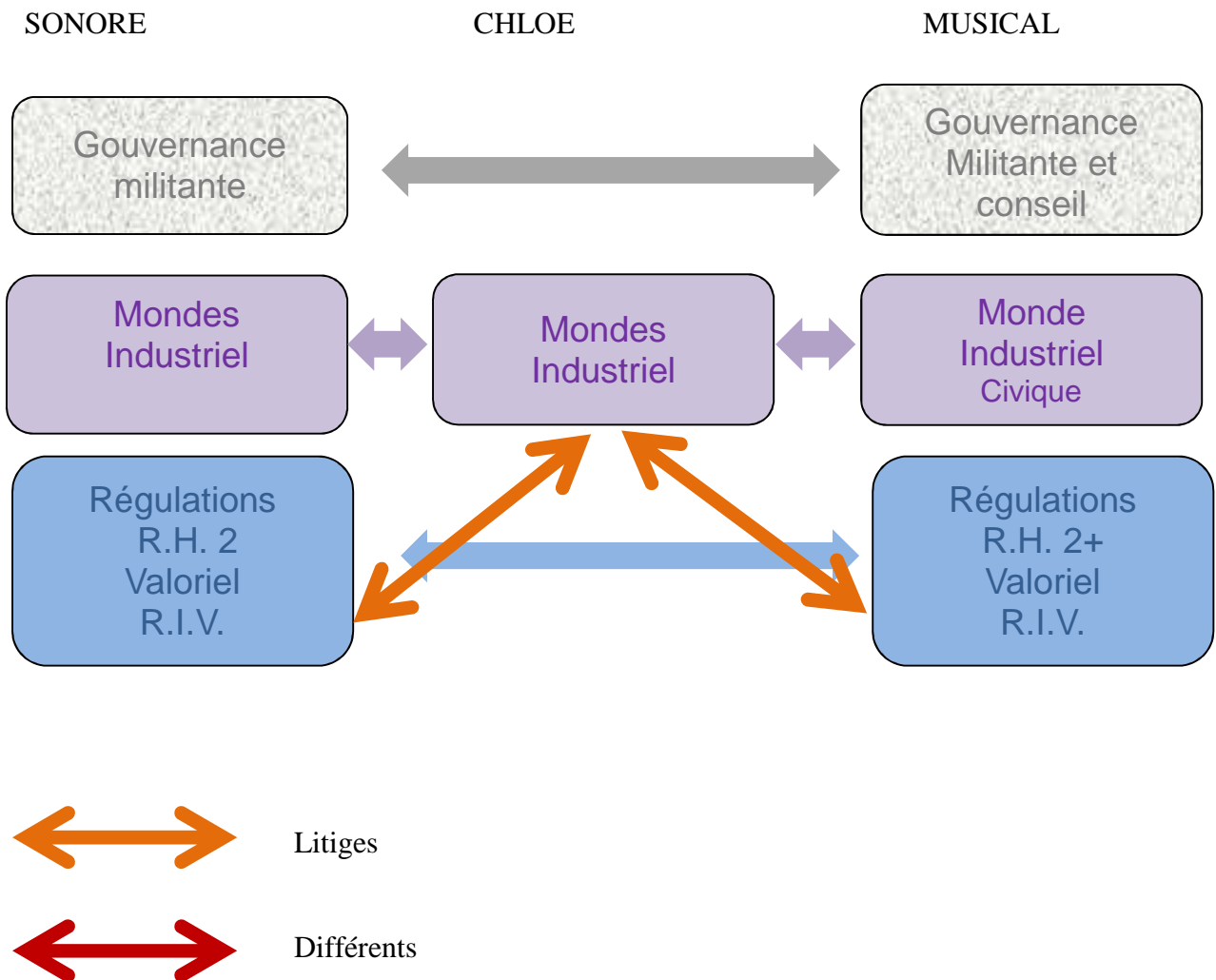
Nous obtenons donc en synthèse sur les structures MUSICAL et SONORE les résultats suivants en matière de mondes et de visions de la mutualisation :

Tableau 118 : Synthèse des mondes et représentations de la mutualisation au sein de SONORE et MUSICAL

MUSICAL			
	DIRECTEUR	CH ADM	MED CULT
Mondes	Industriel : 45% Civique : 38% Inspiré : 17%	Industriel : 72%	Industriel 55% Civique : 37%
Mutualisation structure +	83% Matériel : 50% Poste : 33%	50% Matériel : 33% Relationnels : 17%	13% Matériel
Mutualisation structure -		17% Régul contrôlée : 17%	37% Régul contrôlée : 37%
Mutualisation salariés +	0%	0%	0%
Mutualisation salariés -	17% Mat : 5% Relationnels : 12%	33% Mat : 17% Relat : 17%	50% Mat: 50%

SONORE					
	DIRECTEUR	CH ADM	MED CULT	INFO RESS	CH FORMATION
Mondes	Industriel : 31% Marchand : 20% Opinion : 17%	Industriel : 84%	Industriel 39% Civique : 37% Inspiré : 19%	Civique : 43% Industriel : 31% Inspirée : 33%	Industriel : 41% Domestique : 38% Civique : 15%
Mutualisation structure +	23% Matériel	0%	33% (1) Matériel	0%	0%
Mutualisation structure -	31% Régulation autonome	83% Mat : 33% Poste : 50%	66% (2) Mat : 1 Régul contrôlée 1	0%	0%
Mutualisation salariés +	23% Poste : 15% Relat : 8%	0%	0%	0%	0%
Mutualisation salariés -	23% Mat : 8% Postes : 15%	17% Mat	0%	0%	100% (4) Mat (1) Relationnel (3)

Figure 79 : Synthèse mutualisation entre SONORE et MUSICAL pour Chloé



Dans le cadre de cette mutualisation la salariée n’exprime pas de conflits de légitimité, chacun des protagonistes pouvant s’entendre sur un socle commun de P.S.C. « industriel », quant au développement de l’activité, au potentiel à mobiliser, aux synergies à convoquer. En revanche l’attente exprimée est liée à des difficultés de régulation, à savoir avoir un cadre assez défini, des organisations du travail compatibles, un poste précisé. Vient également le sentiment d’exclusion par rapport aux événements qui sont au cœur du projet, renvoyant au mécanisme de l’invisible collectif, du besoin de se sentir intégrée ET reconnue au sein d’une équipe. Ces inconvénients sont d’autant plus présents que les deux structures se revendiquent de modes de régulations par règles informelles voulues, et que donc le réflexe ne va pas vers la prise en compte des aspects matériels et relationnels : ce qui n’est pas à proximité du dirigeant (logique arbitraire) ou qui n’est plus dans le cœur du militantisme (logique valorielle) n’est

plus réellement visible potentiellement aux yeux des dirigeants, c'est en tous les cas ce qui est indiqué comme crainte par la salariée en situation de mutualisation.

Dans cette configuration ce ne sont donc pas les gouvernances qui font obstacle, parce que toutes les deux relevant de la logique salariat, mais bien plutôt la fragilité et/ou l'insuffisance des dispositifs de régulations formelles, et d'intégration au sein des équipes. Ce en quoi le rôle du groupement d'employeurs peut répondre au travers de sa fonction de tiers médiateur de la règle.

3-1-4 Conclusions des trois configurations de mutualisation

Ayant pu analyser dans le détail les 3 configurations de mutualisations d'emplois, au travers du modèle G-M-R, nous allons à présent établir la synthèse de ces résultats, afin de dégager les enseignements à en retenir, et de mettre également en lumière ou non les liens entre perceptions de la mutualisation et mondes en présence au sein des salariés.

De l'intérêt du modèle G-M-R dans la compréhension des mécanismes socio-politiques de mutualisation

Les trois configurations de mutualisation d'emplois observées correspondent aux trois combinaisons possibles en matière d'association de types de gouvernances.

En effet dans le premier cas de figure, soit BAMBOU et PAPYRUS nous avons à la fois un C.A. fonctionnant sur le type « salariat » avec une gouvernance de façade, et un C.A. « opérationnel », qui se situe sur le modèle du fonctionnement bénévole.

Dans le second cas de figure à savoir PAPILLON et LIBELLULE les deux C.A. des associations qui se sont rapprochées dans le cadre de la mutualisation d'un poste sont sur le mode « bénévole », avec, pour la première, un C.A. « Contrôle », et la seconde, un C.A. de type « opérationnel ».

Enfin dans le troisième regroupement de structures, SONORE et MUSICAL nous avons deux C.A. qui sont sur le mode « salariat », avec un C.A. « militant » pour SONORE et « Militant et conseil » pour MUSICAL.

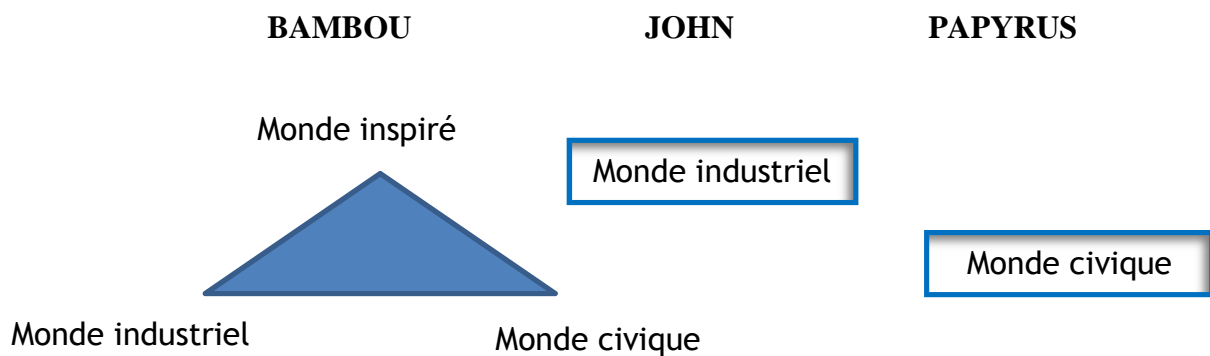
Nous avons donc matière à comparer les différentes configurations quant à leurs impacts vis-à-vis de la mutualisation d'un poste.

Nous allons donc reprendre en synthèse les résultats obtenus sur ces trois exemples étudiés, en y associant les « mondes » en présence » et les modes de régulations à l'œuvre. En préambule nous indiquerons *qu'un des points communs à ces trois configurations de mutualisations est que chaque structure connaissait au préalable celle avec laquelle elle allait s'associer pour un emploi*, et chacun avait déjà expérimenté avec l'autre d'autres formes de mutualisation : de services, de matériels, d'activités, de bénévoles.....

BAMBOU et PAPHYRUS : modèle Bénévolat versus Salariat

Dans ce premier cas de figure nous nous trouvons donc dans le cas du « mix » de gouvernance entre un modèle bénévole et un autre C.A. qui fonctionne sur le modèle salariat. En ce qui concerne à présent les « mondes » observables au sein des deux structures, nous relevons que la totalité des 3 « permanents » de BAMBOU sont plutôt sur le registre de type « inspiré », mais avec des proportions proches d'items exprimant soit le monde industriel, soit le monde civique. Par conséquent nous pourrions schématiser cette présence des mondes chez BAMBOU de la façon suivante :

Figure 80 : les mondes en présence pour BAMBOU et PAPHYRUS



A contrario le seul salarié (mutualisé) de l'association PAPHYRUS exprime essentiellement des formes de légitimité de type industriel

Quant aux formes de régulations en présence nous avons pu observer que BAMBOU faisait le choix de maintenir des régulations informelles volontairement (R.I.V.), il faut rappeler d'ailleurs qu'il s'agit d'une très jeune structure constituée de trois amis, et que ce fonctionnement ressemble dès lors plutôt au modèle « fusionnel » du début de structure.

A l'inverse le salarié de PAPHYRUS subit des règles informelles chez PAPHYRUS, puisque lui souhaiterait largement la mise en place de régulations contrôlées au sein de cette association, ainsi qu'au sein de BAMBOU.

Par voie de conséquence les incidences socio-politiques de cette configuration vis-à-vis de la mutualisation sont que des litiges apparaissent entre le salarié mutualisé, JOHN, et le type de gouvernance en présence, ainsi que certaines régulations. De même un différend se crée entre

des mondes en tension, le monde industriel dans le quel se situe JOHN et le monde civique qui constitue celui de POPYRUS. Nous pouvons donc recenser en fait trois points d'achoppements :

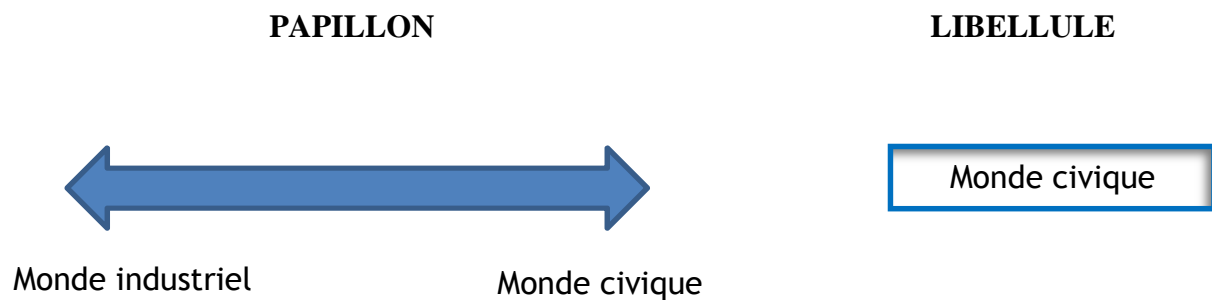
- Difficulté du salarié mutualisé à l'encontre de la gouvernance opérationnelle de POPYRUS. Il n'a en effet aucune marge de décision, aucun pouvoir d'autonomie dans ce modèle, et cela heurte de plein fouet le P.S.C. du monde industriel dans lequel il se situe, à savoir l'efficacité, la performance.
- Ce monde industriel qu'il revendique est donc en opposition avec le monde civique dans lequel se situent les dirigeants bénévoles de POPYRUS. Ces derniers ne recherchent pas le développement de la structure, mais le maintien d'une activité de « loisirs » améliorée par la réalisation d'un festival, mais sans contrainte d'objectifs à atteindre. Les compromis ne semblent pas réalisables. En revanche des compromis sont possibles à établir avec BAMBOU au sein duquel le monde industriel est dominant.
- JOHN se heurte par ailleurs au manque de régulation formelle chez BAMBOU. Sa présence n'étant pas à plein temps sur la structure, la distance étant relativement importante entre les deux associations, il ne peut se coordonner avec un mode d'échanges des informations essentiellement oral, lié à la proximité physique et fonctionnelle entre les trois permanents de BAMBOU.

PAPILLON et LIBELLULE : deux modèles bénévolat/bénévolat

Si nous observons à présent la seconde configuration, à savoir la mutualisation entre PAPILLON et LIBELLULE, nous pouvons constater que les deux structures sont sur des gouvernances de type « bénévole », mais l'une laisse l'activité se faire par les salariés, il s'agit de PAPILLON sur un mode de C.A. « contrôle », lequel garde cependant la prérogative des décisions, l'autre préserve et revendique encore une partie de la réalisation des activités par les bénévoles, il s'agit de PAPILLON avec un C.A. « opérationnel ».

Les mondes en présence chez PAPILLON sont de deux ordres, civique et industriel, tandis que chez LIBELLULE nous trouvons essentiellement la forme civique (89% des items), soit la synthèse suivante :

Figure 81 : les mondes en présence pour PAPILLON et LIBELLULE



En ce qui concerne les régulations à l'œuvre, nous trouvons plutôt le mode formel voulu (R.F.V.) chez PAPILLON et le mode informel voulu (R.I.V.) chez LIBELLULE.

Par conséquent nous observons sur le premier cas de mutualisation, avec le poste de chargé d'administration, Thierry, les incidences suivantes :

- Il existe des différends notables entre le salarié (THIERRY) qui se situe sur une forme de grandeur de type industriel et les deux associations qui sont sur le registre civique.
- Des litiges apparaissent vis-à-vis de la gouvernance sur le mode bénévole. Dans un cas, chez Papillon, la compétence est du côté des salariés, mais ils n'ont pas d'autonomie de décision, dans le second cas (LIBELLULE) la compétence est peu valorisée, puisque un dirigeant bénévole nous indiquait même que les relations avec la banque ne concernaient pas le chargé d'administration mais le bureau ! Ces formes de légitimité civique heurtent donc le registre industriel, la recherche de performance, le souhait d'évolution des connaissances et compétences, le besoin de reconnaissance, présents chez le salarié.
- Des litiges existent, plus marqués vis-à-vis de LIBELLULE qui ne présente qu'un niveau « 1 » de structuration R.H., quant aux difficultés de coordination, d'existence

ou de visibilité des processus de gestion. N'ayant pas de délégation de décision, le phénomène existe également, mais moins marqué, à l'encontre de PAPILLON.

Quant au second salarié mutualisé, en charge de la régie, la configuration est légèrement différente puisque cette personne se situe plutôt sur le registre du monde civique, ce qui ne la place pas en position de litiges à l'encontre des mondes présents chez PAPILLON et LIBELLULE. En revanche nous pouvons relever les difficultés suivantes :

- Des différends forts existent entre cette salariée et le mode de gouvernance bénévole, qu'il soit en contrôle ou en mode opérationnel. Elle regrette en effet l'inertie que cela induit, les difficultés à se coordonner avec un nombre d'interlocuteurs, les bénévoles, démultiplié. Elle exprime une grandeur de type industriel dans le registre des sujets, voulant notamment faire évoluer rapidement ses compétences. Elle se retrouve en cela dans les mêmes confrontations que le chargé d'administration avec l'impossibilité qui leur est faite de prendre une décision, de faire preuve d'initiative, de développer leur autonomie.
- Enfin les régulations de type informel (R.I.V.) compliquent également son travail, malgré le fait qu'elle soit dans les mêmes locaux entre les deux associations; il semble donc que la proximité spatiale ne soit pas une condition suffisante pour pallier aux spécificités des régulations informelles.

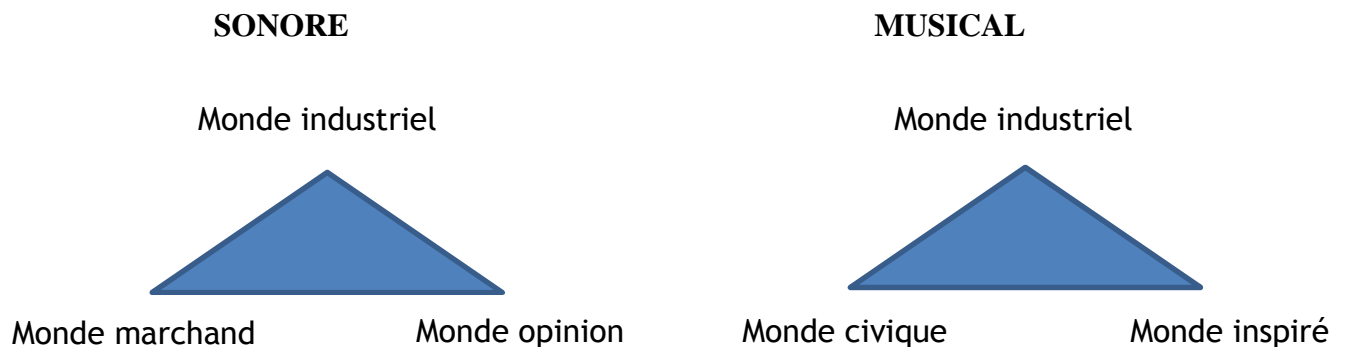
Enfin notre troisième et dernière configuration de mutualisation, SONORE et MUSICAL est sur le modèle salariat/salariat

Dans le cadre de SONORE le C.A. est de type « militant » et les mondes en présence sont à la fois le monde industriel (dominant avec 31% des items), mais les mondes marchands et de l'opinion sont également représentés avec 37% des items au total, auprès de la direction salariée.

En revanche en ce qui concerne MUSICAL nous retrouvons les trois mondes les plus présents à savoir le monde industriel (45%) des items, mais aussi le monde civique (38%) et le monde inspiré (17%).

Par conséquent nous pouvons synthétiser ces éléments de la façon suivante :

Figure 82 : les mondes en présence pour SONORE et MUSICAL



Même si des mondes différents cohabitent à la fois pour chaque directeur, et entre chaque structure, le fait que la forme de grandeur prédominante soit la grandeur industrielle rend possible les formes de compromis entre ces deux associations.

En ce qui concerne les régulations en présence, nous nous trouvons pour les deux structures sur des politiques R.H. relativement présentes avec des niveaux de structuration de 2 ou un peu plus même pour MUSICAL. Les deux associations maintiennent malgré cet effort de structuration R.H. un mode de régulation informel (R.I.V.), qui représente une difficulté supplémentaire pour la salariée mutualisée entre les deux organisations.

Nous pouvons donc relever que les difficultés qui se présentent dans le cadre de ce poste mutualisé, sur les logiques de projet européen, sont essentiellement liées à ce cadre informel de régulations. Bien qu'il y ait entente sur la légitimité en présence (industrielle), ainsi que sur les formes de gouvernance de type salariat, cela ne semble pas suffire à combler les problèmes de coordination que rencontre la salariée en situation de mutualisation.

Elle évoque à cet égard que la mutualisation est de fait une opportunité pour les structures, du point de vue financier notamment, et de par la possibilité de disposer de compétences élargies, cependant elle conditionne la réussite de cette mutualisation à un minimum de pré-requis en matière de régulation formelle ou contrôlée, ce qui n'est donc pas le cas dans la configuration présente : problèmes de plannings, de calage des réunions, définition imprécise des missions. S'ajoutent à cela des inconvénients non négligeables, de son point de vue, pour le salarié mutualisé, à savoir des inconvénients d'ordre matériels (elle n'a pas de bureau attribué par exemple, pas de matériel informatique chez SONORE), mais à part égale elle ressent surtout des difficultés de nature relationnelle, ne se sentant pas intégrée dans l'équipe au même titre

que les autres salariés de SONORE (structure où il n'y a que 10% de volume horaire prévu), ne pouvant se coordonner avec eux sur le même mode informel, mode pourtant prédominant dans les deux associations.

Par conséquent, et compte-tenu des comparaisons réalisées sur ces trois configurations de mutualisations, nous pouvons proposer les résultats suivants de manière synthétique :

Résultats relatifs aux conditions socio-politiques de mise en œuvre d'un groupement d'employeurs

- 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

L'ensemble des 6 structures observées fonctionne sur le modèle R.H. de type valoriel.

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.

Nous avons donc répondu à une première partie de notre questionnaire sur les conditions socio-politiques de la mutualisation. Nous nous étions cependant défini un second enjeu autour de la mesure des liens existant ou non entre mondes en présence et perceptions de la mutualisation, c'est ce que nous allons à présent exposer.

De l'influence des mondes en présence sur la perception de la mutualisation

Afin de déterminer si un lien existe entre certains mondes en présence et une perception positive ou négative de la mutualisation, nous avons repris les tableaux de synthèse n° 101, 108 et 118, lesquels reprennent les comptages d'items à la fois pour les mondes et les représentations de la mutualisation, sur l'ensemble des 16 salariés de ces 3 configurations mutualisées.

Le premier résultat que nous pouvons observer est celui de la répartition de ces mondes au sein des 16 salariés.

Tableau 118 : répartition des « mondes » entre les salariés des trois configurations de mutualisation

Monde industriel	Configuration	Monde civique	Configuration	Monde inspiré	Configuration
7	Sonore/Musical	1	Sonore/Musical	3	Bambou/Papyrus
1	Bambou/Papyrus	3	Papillon/Libellule		
1	Papillon/Libellule				
9		4		3	

Deux conclusions peuvent être posées suite à ces résultats.

- La première est que chaque configuration est relativement « mono-monde » parmi les salariés qui la compose. Les tensions entre mondes surviennent surtout lorsque c'est le salarié en situation de mutualisation qui se positionne sur des formes de légitimité différentes du monde « dominant » entre les deux structures, ce qui est le cas pour Thierry dans le cas de Papillon/Libellule, et de John pour Bambou/Papyrus.

- La seconde conclusion est que nous vérifions également la seconde hypothèse de « tarissement de la logique vocationnelle », puisqu'au sein de ces 16 entretiens seuls 3 salariés se positionnent clairement par rapport à des formes de grandeurs de nature inspirée.



Donc sur la base de ces 16 entretiens l'hypothèse de « tarissement de la logique vocationnelle » est vérifiée

Par ailleurs le tableau suivant 119 reprend les résultats des items relatifs à la mutualisation sur l'ensemble des 16 salariés.

Au travers des résultats indiqués nous pouvons en conclure :

- Quel que soit le « monde » dans lequel l'individu définit ses états de grandeurs, la perception de la mutualisation est négative, à l'exception d'une personne, le directeur de Musical, qui pourtant avait affirmé avoir saisi cette possibilité par opportunisme financier, tout en ajoutant que cela ne lui semblait pas tenable pour les salariés.

Il n'y a donc pas de lien entre « monde » et perception de la mutualisation

- 11 des 16 salariés considèrent que les *inconvénients vont plutôt à l'encontre des structures*, et tous, à l'exception du chargé d'administration de SONORE, mettent en avant :
 - le problème de la **régulation**. 4 d'entre eux indique que la régulation autonome est spécifique du fonctionnement de leur structure et du secteur et qu'il ne leur paraît pas possible d'introduire d'autres modes de coordination. 6 en revanche font valoir la possibilité ET la nécessité de mettre en place une régulation contrôlée, formelle, comme condition sine qua non à l'organisation d'une mutualisation de poste.
 - Les autres difficultés sont pour 3 salariés liées aux aspects matériels de la mutualisation,

- pour 3 également aux divergences de gouvernances entre associations,
- pour 2 au fait que certains postes ne sont absolument pas adaptés à la mutualisation.

Difficultés structure : 11/16 salariés

- Régulation : 10 (4 pour Régul autonome et 6 pour nécessité de régulation formelle)
 - Matériels : 3
 - Gouvernances : 3
 - Postes : 2
- Pour ce qui concerne les *difficultés que les salariés rencontrent sur un poste mutualisé*, les principaux arguments tiennent :
 - pour 11 des 16 personnes aux problèmes matériels : combinatoire d'emplois, répartition du temps de travail, plannings, difficultés logistiques, problème de matériel, de frais de déplacement.
 - Ensuite ce sont les dimensions liées au poste qui sont mises en avant, pour 5 personnes, soit le fait que cela nuit plutôt à la progression en termes de carrière, que cela ne représente pas un accroissement des compétences, que l'investissement sur deux postes à la fois leur paraît relever de la gageure (« partage du cerveau »).
 - Enfin ce sont les aspects relationnels qui sont avancés pour 4 des 16 salariés, soit les problèmes liés aux difficultés d'intégration dans le groupe, à « l'invisible collectif », la perte du sentiment d'appartenance.
 - Il est à noter une distinction entre les directions et les salariés des associations, à savoir que les directions (bénévoles ou non) mettent essentiellement en avant les difficultés de régulation, ce qui se comprend dans la mesure où le changement de régulations et la mise en œuvre de régulations contrôlées

questionne de fait le choix de gouvernance, notamment quant à la répartition de la décision au sein de la structure. A aucun moment ces directions n'énoncent de difficultés matérielles ou relationnelles qui se présenteraient pour les salariés, à l'exception du directeur de Musical, qui reconnaît les difficultés d'intégration à l'équipe et de partage entre deux projets.

Difficultés salariés : 12/16 salariés

- Matériels : 11
- Poste : 5
- Relationnel : 4

Distinction entre direction et salariés : 5/6 des directions ne reconnaissent aucune difficulté relationnelle ou matérielle pour les salariés.

Tableau 119 : Synthèse des résultats « Mondes-perceptions de la mutualisation » sur les 16 salariés dans les 3 configurations de mutualisation

Structure	Salariés	Mondes	Mutualisation -	Mut- structure	Mut – salarié	Mut +
Bambou	Directeur	Inspiré	90%	78% R.A. (rég. Autonome)		
	Ch diffusion	Inspiré	75%	44% R.A., psycho	31% relationnel	
	Ch com/diff	Inspiré	53%	29% régulation	24% matériel	STR : 35% mat et poste
Papyrus	Ch admin (John)	Industriel	98%	35% régulation	63% Mat ; poste, relationnel	
Papillon	Présidente	Civique	58%	52% R.A.	6% mat, poste	STR :42% mat, poste
	Ch admin (Thierry)	Industriel	90%	90% mat, psych, R.A., régulation, gouv		
Libellule	Membre C.A.	Civique	94%	82% régulation, R.A., poste, gouv.	12% mat et poste	
	Régisseur (Clotilde)	Civique	74%	59% R.A., régulation, gouv	25% mat, poste	SAL :8% mat
Sonore	Directeur	Industriel	56%	31% R.A.	23% mat et poste	23% structure :mat 23% salarié poste et relationnel
	Ch admi	Industriel	100%	83% mat, poste	17% mat	
	Med culturel	Industriel	66%	66% mat, régulation		STR : 33% mat
	Info ressources	Civique	Non exprimé			
	Ch formation	Industriel	100%		100% mat et relationnel	
Musical	Directeur	Industriel	83%		17% relationnel et mat	STR 83% mat et poste
	Ch admi	Industriel	50%	17% régulation	33% mat et relationnel	STR : 50% mat , relat
	Med culturel	Industriel	87%	37% régulation	50% mat	STR : 13% mat

Ces résultats confirment donc à nouveau l'importance de déployer des formes de régulations qui sont au-delà de la régulation par les valeurs ou par la norme. Que ce soit pour les directions ou les salariés, la condition principale de réussite d'une mutualisation repose bien sur cette nécessité de régulation contrôlée, même si pour certains le mode de régulation autonome est intrinsèquement lié à la nature de l'activité et ne saurait être remis en cause.

Le fait que la perception ne soit pas liée aux mondes en présence confirme également le choix de notre perspective interactionniste. En effet si le repérage de ces mondes dans le contexte d'une mutualisation a permis de repérer que les compromis semblent plus difficiles à établir entre les mondes civiques et industriel, pour autant ce qui s'avère primordial ce sont bien les interactions, les échanges, les constructions de normes et de règles qui peuvent s'établir, entre bénévoles, entre bénévoles et salariés ensuite, en vue de mettre en place les régulations attendues et qui s'avèrent être une condition du déploiement de la mutualisation. Nous retrouvons donc bien l'importance de la perspective interactionniste dans laquelle nous nous situons, le sens des activités ou la régulation de celles-ci n'étant pas construit une fois pour toute ou posé en amont des interactions; la légitimité de cette régulation se construisant bien plutôt dans la légitimité de son processus de construction, au travers d'une activité de débat, d'échanges et de fixation de règles, ce qui rejoint les positions de J.D. Reynaud (1993).

Nous avons donc pu mettre en évidence les résultats suivants :

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.

En ce qui concerne les liens mondes-perceptions de la mutualisation :

5. Il n'existe pas de liens entre les mondes dont se revendiquent les personnes et leur vision de la mutualisation
6. La perception de la mutualisation est quasi unanimement négative (15/16), et ce :
 - Sans influence du statut de la personne : ce qui nous éloigne des conclusions de Zimmermann et Berthe (2006) sur des positions différentes de salariés qualifiés et non qualifiés/ G.E.
 - Les directions ne reconnaissent pas de difficultés matérielles ou relationnelles pour un salarié en situation de mutualisation.
 - Les trois salariés vivant une situation de mutualisation la vivent tous sur le mode « contraint », pour se référer à la typologie de Granier F (2011).
7. Les avantages reconnus de la mutualisation le sont uniquement pour les structures (7/16), pour mettre en avant les avantages économiques (7/16) et les avantages en termes de compétences acquises et de postes (3/16) développés grâce à la

Les inconvénients majeurs cités pour la mutualisation sont les suivants :

Inconvénients de la mutualisation	
Structures (11/16)	Salariés (12/16)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Régulation : 10 (4 pour Régul autonome et 6 pour nécessité de régulation formelle) <input type="checkbox"/> Matériels : 3 <input type="checkbox"/> Gouvernances : 3 <input type="checkbox"/> Postes : 2 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Matériels : 11 <input type="checkbox"/> Poste : 5 <input type="checkbox"/> Relationnel : 4 5/6 des directions ne reconnaissent aucune difficulté matérielle ou relationnelle pour un salarié mutualisé.

Les avantages majeurs cités pour la mutualisation sont les suivants :

Avantages de la mutualisation	
Structures (7/16)	Salariés (2/16)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Matériels : 7 <input type="checkbox"/> Poste : 3 <input type="checkbox"/> Relationnel : 1 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Matériels : 1 <input type="checkbox"/> Poste : 1 <input type="checkbox"/> Relationnel : 1

Nous avons cherché à mesurer si ces problématiques de mutualisation étaient fortement présentes ou non dans les discours de l'ensemble de notre corpus, si ces mutualisations pouvaient ou non répondre à des enjeux en termes de ressources humaines, où en étaient les structures quant à cette thématique de la structuration de l'emploi. Nous allons donc à présent exposer ces éléments dans la partie suivante qui va retracer les résultats de notre analyse textuelle du corpus par Alceste.

Nous avons donc procédé à une analyse textuelle sur un corpus plus large, représentant la totalité des 63 entretiens qui ont été conduits au sein du réseau SONORE, incluant salariés, directions salariés et directions bénévoles parfois. Il s'agissait de repérer à une plus large échelle les discours en présence, en vue de mesurer quelles étaient les formes de légitimité en présence, mais également les régulations à l'œuvre, en vue de déceler si les problématiques de mutualisation représentaient une préoccupation forte, et afin de définir si ces dernières avaient ou non une chance d'aboutir, compte-tenu des mondes en présence et des compromis plus ou moins importants à élaborer.

3-2 Analyse textuelle par Alceste de la totalité des entretiens du réseau SONORE

Nous allons donc à présent restituer cette analyse, en détaillant les résultats obtenus pour chaque classe stable définie par Alceste, soit sur les 4 classes stables, et en proposant ensuite une typologie de ces discours selon deux axes que nous préciserons.

Analyse textuelle par Alceste de la totalité des entretiens

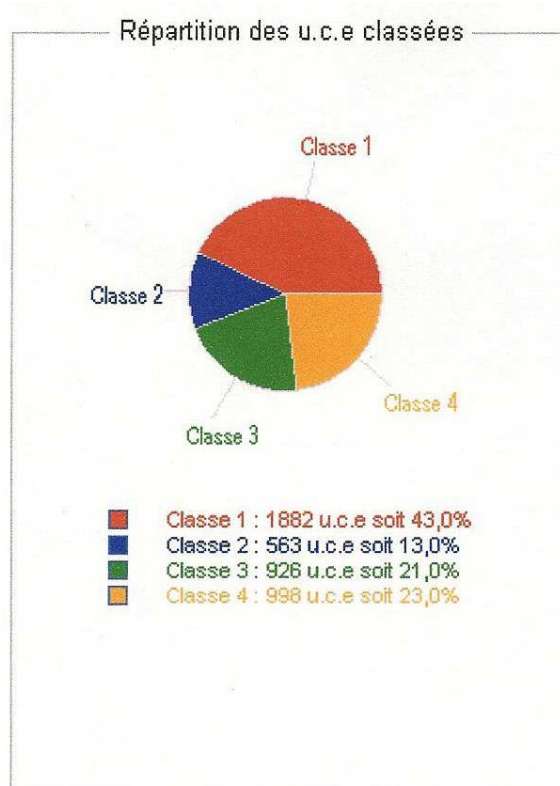
Au cours de la conduite de l'analyse textuelle par Alceste, nous avons effectué plusieurs demandes d'analyses, et avons retenu la troisième, intitulée donc 123, pour signifier 3^{ème} version d'une classification double. Nous avons, dans cette dernière version, modifié les paramètres relatifs au nombre de mots analysés par unité de contexte, en élargissant pour la première classification le découpage à 14 mots (et non 10 dans la version automatique) et pour la seconde classification un découpage à 16 mots au lieu de 12.

De cette façon nous avons obtenu un rapport nombre de classes, et pourcentage du corpus analysé qui semblait le plus intéressant, avec 4 classes stables et 72% d'U.C.E. classées.

Dans les figures 72 et 73 nous allons trouver la répartition des U.C.E. par classes, et l'arbre de classification descendante.

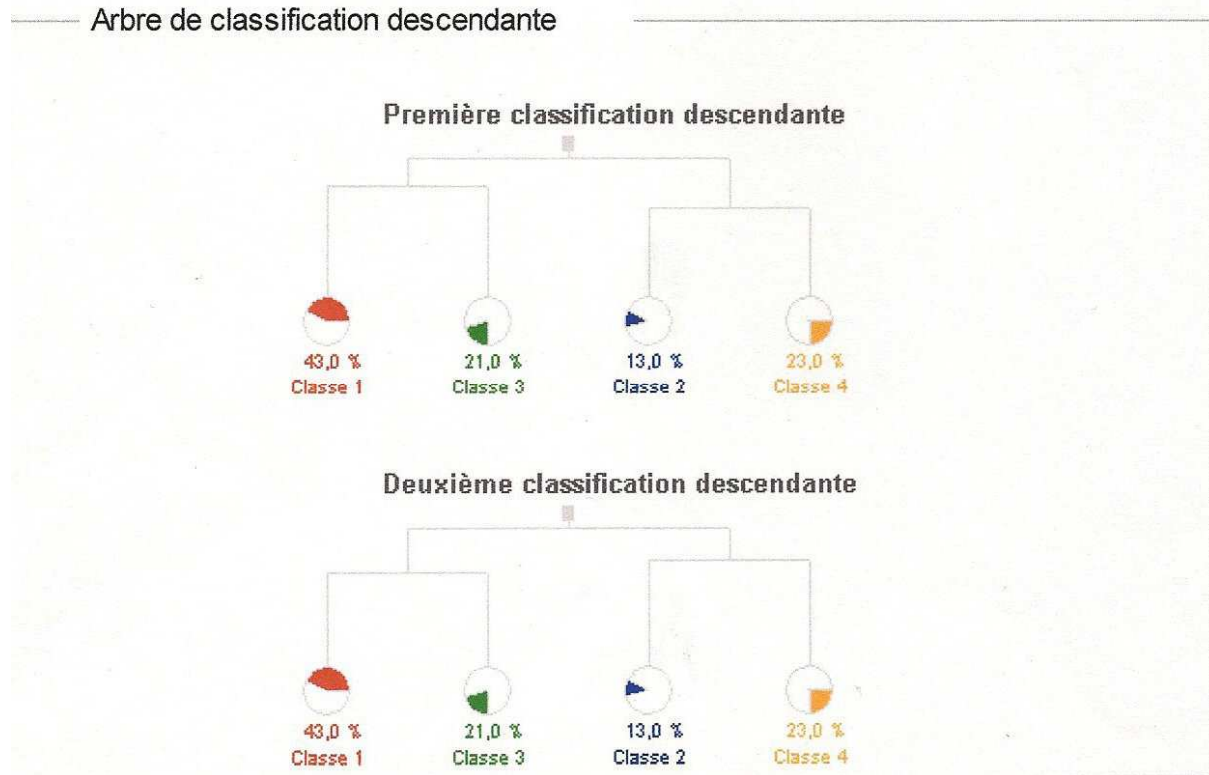
Figure 83 : Répartition des U.C.E. classées

Croisement des classifications	
Après la phase de classification, voici les résultats retenus par Alceste:	
Nombre de classes stables	4
Nombre minimum d'u.c.e pour retenir une classe	304
Pourcentage d'unités de contexte élémentaires (u.c.e) classées	72 %



D'après ce résultat nous observons que la classe 1 représente 43% des U.C.E. classées, elle est donc dominante dans les discours. Suit la classe 4, qui lui est la plus opposée avec 23% des U.C.E. et ensuite la classe 3 (21% des U.C.E.) et enfin la classe 2 avec 13% des U.C.E..

Figure 84 : Arbre de classification descendante.



D'après cette double classification nous obtenons 4 classes stables. La classe 1 et la classe 4 sont les plus opposées. Ensuite au sein de la première division la classe 1 est opposée à la classe 3, et dans la seconde division, la classe 2 s'oppose à la classe 4.

Nous allons à présent examiner chacune de ces classes, afin de comprendre les caractéristiques, de faire le lien avec certaines variables des U.C.I. ou non, à savoir type de structures, ou variables des répondants (âge, qualification, poste....). Nous commencerons par la classe 1, qui sera suivie ensuite de la classe 4, car elle lui est la plus opposée, puis nous étudierons les classes 3 et 2.

3-2-1 Caractérisation de la classe 1

Nous allons commencer par caractériser les présences significatives de cette classe 1, laquelle représente 43% des U.C.E. classées, puis nous étudierons le vocabulaire absent de cette classe, avant d'en donner les verbatims représentatifs et enfin de faire le lien avec les U.C.I. de cette classe. Nous suivrons ce schéma d'analyse pour l'ensemble des quatre classes.

Les présences significatives

Nous allons tout d'abord établir un tableau synthétique des résultats de la classification descendante sur les présences significatives. Nous indiquerons dans la seconde colonne de ce tableau le Khi2, et dans la troisième le pourcentage du nombre d'U.C.E. de la classe contenant le mot.

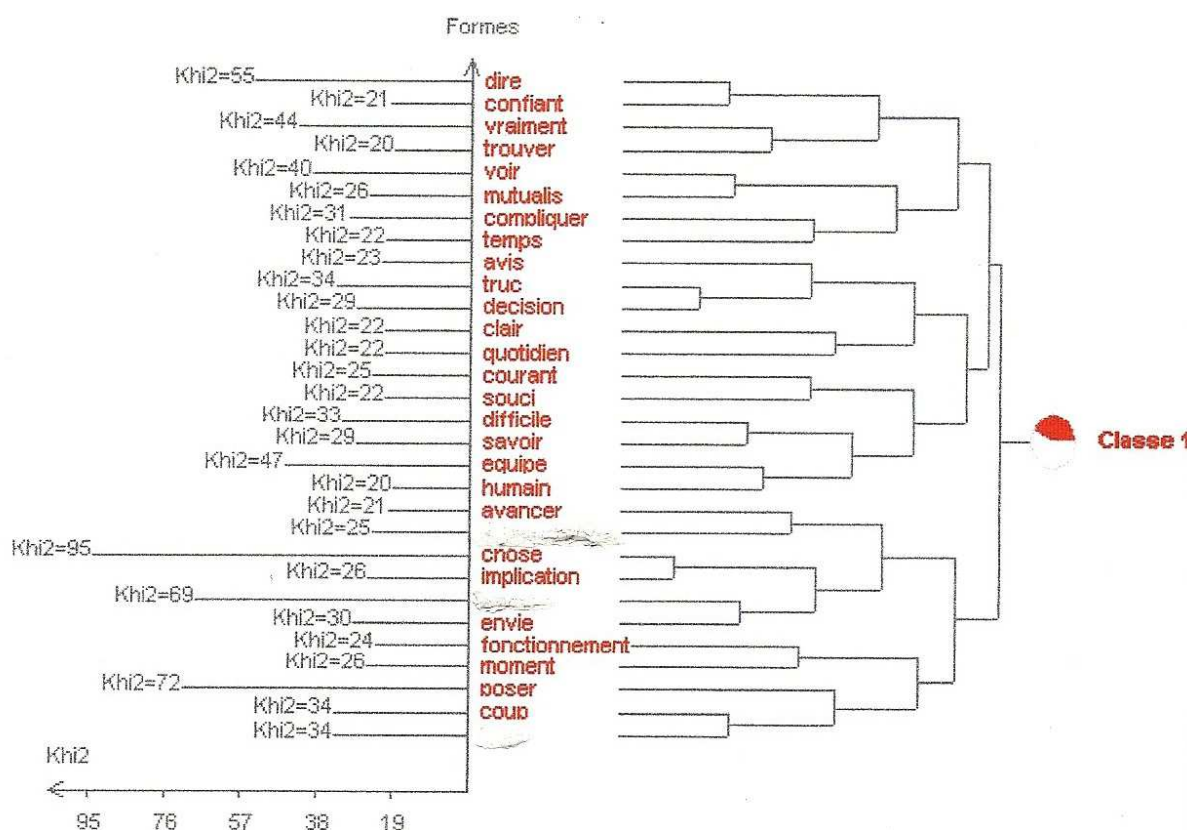
Tableau 120 : Les présences significatives pour la classe 1

Vocabulaire	Khi2	Percent	Vocabulaire	Khi2	Percent
Chose	95	67%	Avis	23	87%
Poser	72	82%	Souci	22	91%
Dire	55	68%	Temps	22	56%
Equipe	47	72%	Pouvoir	22	52%
Vraiment	44	65%	Quotidien	22	88%
Truc	34	71%	Avancer	21	72%
Difficile	33	69%	Confiant	21	76%
Compliqué	31	74%	Humain	20	70%
Envie	30	65%	Place	18	73%
Savoir	29	81%	Evident	18	79%
Décision	29	75%	Expliquer	18	82%
Moment	26	64%	Impression	18	72%
Mutualisation	26	60%	CA	17	55%
Implication	26	96%	Peur	17	86%
Comment	25	67%	Manière	16	78%
Moi	24	53%	Question	16	64%
Fonctionnement	24	71%	Conflit	15	89%

Nous avons fait apparaître par des séparations en bleu dans notre tableau, les Khi2 les plus élevés, et en caractère rouge les proportions d'U.C.E. contenant le mot.

Nous pouvons ainsi constater que cette classe de discours reflète des besoins de « poser » les « choses », le verbe « poser » étant associé dans la classification hiérarchique ascendante (ou C.H.A., qui est également fournie à titre d'analyse complémentaire par Alceste), que nous faisons figurer dans la figure 85 ci-dessous⁴⁵, à « coup », puis à fonctionnement (dans 71% des U.C.E.) et moment (Khi2=26).

Figure 85 : classification hiérarchique ascendante pour la classe 1



Le second groupe de Khi2 entre 40 et 70 nous indique « dire-équipe-vraiment », avec des pourcentages élevés de présence dans les U.C.E., supérieurs à 65% des U.C.E.. « Dire » est lié

⁴⁵ La présentation de la C.H.A. a été reprise afin de ne pas y inclure les éléments qui avaient été anonymés dans l'étude de cas SONORE.

à « confiant » dans la C.H.A.. Et « vraiment » à « trouver ». Cela représente vraiment des discours dans lesquels le dialogue avec l'équipe reste une forme privilégiée de fonctionnement, dialogue au sein duquel les solutions en termes d'organisation de cette équipe devront être trouvées.

Le troisième bloc de Khi2 entre 30 et 40 nous indique « truc-difficile, compliqué, envie ». En fait dans la C.H.A. « compliqué » est lié à « temps, et cette paire est ensuite associée à « voir » et « mutualisation ». Laquelle mutualisation est dans 60% des U.C.E. classées, pour un Khi2 de 26. Il y aurait donc une forme d'attentisme quant à une organisation du travail sous forme de mutualisation, mais pas de rejet évident. Nous pouvons deviner dans ce discours une recherche de solutions organisationnelles, les structures semblent dans un moment de transition, en réflexion pour envisager l'évolution de l'association. Pour autant dans ce type de discours deux dimensions sont toujours très présentes, l'une fait référence à « l'envie » et à l'« implication », l'autre à la notion d'équipe et à l'« humain ».

- En effet « l'envie » est un terme relié lui dans la C.H.A. à « implication » et « chose », ainsi que « avancer » à un niveau supérieur. Notons que l'implication reste un élément prédominant de ce type de discours, car il est dans 96% des U.C.E., et que « avancer » est présent dans 72% des U.C.E. classées.
- La dimension humaine est toujours très présente avec « humain » dans 70% des items, relié à « équipe » dans la C.H.A., mais aussi à la paire « savoir –difficile »

Mais cette «paire « savoir-difficile » est elle-même reliée dans la C.H.A. à « souci-courant », puis « quotidien-clair » et au niveau supérieur à « décision-truc ». « Souci » est d'ailleurs dans 91% des U.C.E.. Nous pouvons donc en déduire que nous confirmons dans les propos l'importance de cette équipe, d'avancer ensemble, mais qu'elle semble avoir atteint un premier seuil de structuration, que le quotidien ne s'avère plus aussi simple ou efficace, que des décisions soient nécessaires, que les « trucs » soient compliqués, que le temps manque à la prise de décision .

Dans le dernier « bloc » de Khi2 entre 15 et 18, nous avons 3 items qui se détachent particulièrement, soit « expliquer » présent dans 82% des U.C.E., « peur », dans 86% des U.C.E. et enfin « conflit » qui apparaît dans 89% des U.C.E. de la classe. Il semble donc que cette étape s'avère cruciale pour l'avenir des structures, sauf à devoir risquer le développement de relations conflictuelles. Il semble y avoir une conscience dans ce discours

de la nécessité d'expliquer », de débattre, mais toutefois le C.A. ne semble pas être l'instance de ce dialogue, ce sigle n'étant présent que dans 55% des U.C.E., il est beaucoup moins présent que la dimension « équipe ».

Par ailleurs Alceste mentionne particulièrement pour la classe 1, la présence forte des adverbes en « ment » avec un Khi2 de 42, ce qui laisse apparaître une fonction de discours très emphatique.

Les absences significatives de la classe 1

Nous allons à présent compléter cette analyse par la prise en compte des absences significatives de la classe 1.

Tableau 121 : Les absences significatives pour la classe 1

Vocabulaire	Khi2	Percent	Vocabulaire	Khi2	Percent
musique	-142	8%	théâtre	-24	10%
concert	-68	15%	éducation	-23	3%
groupe	-59	18%	septembre	-23	3%
école	-50	9%	neuf	-20	13%
cultur	-44	12%	élève	-20	9%
musicien	-44	10%	date	-19	8%
spectacle	-40	11%	danse	-18	4%
culture	-37	7%	salle	-18	24%
artiste	-36	24%	association	-18	32%
quartier	-32	0%	embaucher	-18	16%
cours	-31	21%	période	-17	13%
festival	-31	21%	municipal	-17	12%
musical	-30	4%	productif	-17	12%
européen	-29	0%	découverte	-17	4%
CAE	-28	0%	promotion	-16	4%
rock	-27	0%	résidence	-16	4%
convention	-26	9%	enregistrer	-15	13%
répétitif	-25	5%	création	-15	13%

Dans le tableau croisant classes et catégories Alceste indique pour la classe 1 des absences significatives pour

- Les nombres : -322 Khi2
- Les lieux/pays : -102 Khi2
- les mois/jour :-72 Khi2
- les époques, les mesures : -6

Nous pouvons compléter cette analyse en indiquant que **5 catégories sont absentes** effectivement de ce type de discours, à savoir :

- Le vocabulaire lié à l'« *artistique* », à savoir : musique, concert, groupe, musicien, cultur(..) (déclinaison diverses de culture), spectacle, culture, artiste, festival, musical, rock, création
- Les termes liés aux « *pratiques artistiques, à la pédagogie* » : cours, école, danse, théâtre, éducation, élève, découverte, résidence, enregistrer
- Le vocabulaire lié à l'*emploi* : C.A.E., embaucher, productif, convention
- Les items liés au *temps et aux quantités sont absents* : septembre, neuf, date, période
- Et enfin le *vocabulaire lié aux lieux manque* : quartier, municipal, européen,

Les verbatims de la classe1

Nous allons illustrer cette caractérisation de la classe 1 avec quelques verbatims :

« ...il y a des fois j'ai tranché sur des trucs où on ne prenait pas de décisions, et là je les entends tout à fait, mais après on est sur un fonctionnement où il n'y a pas vraiment de patron », U.C.I. BAMBOU

« ...j'ai envie de bouger les choses avec une équipe, sur POPYRUS je travaille tout seul, j'y arrive mais ça ne me convient pas, et mon travail sur BAMBOU en ce moment ne me convient pas non plus « (U.C.I. : *emploi mutualisé entre POPYRUS et BAMBOU*)

« ...si on m'avait demandé mon avis sur l'équipe, j'aurais exprimé des manques de rigueur de certains, je ne sais pas si c'est lié à l'affectif ou à un problème de temps, mais on ne peut pas

savoir jusqu'à quelle limite on peut ne pas être responsable de ce dont on est responsable »
U.C.I. *emploi mutualisé PAPILLON-LIBELLULE*

A propos de la mutualisation : « ...je ne sais pas quel problème ça pourrait poser parce que ce n'est pas parce que ça marche sur le papier que ça marcherait en réalité. Par exemple je vois dans deux salles on m'a dit qu'il y avait la confidentialité des données, en plus travailler dans plusieurs lieux ce n'est pas évident, il faut en tenir compte ».

« ...c'est la limite de l'affectif, ce sont des discussions de salons, il n'y a pas de nécessité de résoudre le problème, puisqu'il n'est pas clairement posé » U.C.I. *PAPILLON, emploi mutualisé*

« ...je simplifie mais bon, pour Simon à l'arrivée, il avait besoin de savoir qui allait arbitrer et on a besoin que ce soit clair » U.C.I. *BAMBOU*

« l'implication et l'attachement c'est une des choses qui fédèrent les gens qui travaillent avec nous, donc je ne vois pas comment c'est gérable à dix, ça demande de l'attention au quotidien, de discuter de plein de trucs, et vite tu te trouves la tête dans le guidon et tu respire pas »
U.C.I. *BAMBOU*

« ...ça a été posé clairement il y a longtemps, mais pas au tout début, parce que justement il a fallu qu'un moment il y ait un conflit, surtout quand le chargé de diff. est arrivé. Avec une nouvelle personne qui arrive, le temps que chacun trouve sa place. » UCI *BAMBOU emploi mutualisé*

« on avait trop la tête dans le guidon et on s'est rendu compte qu'il y avait des limites à ça, mais qu'entre nous il fallait qu'on soit au clair du fonctionnement qu'on avait » U.C.I. *BAMBOU, Emploi mutualisé*

Ces verbatims indiquent clairement les attentes en termes de régulations des salariés, dont les directeurs et les salariés mutualisés, afin de passer un certain cap au niveau de leur organisation : l'arrivée d'un nouveau salarié (effet de proportion), l'organisation en mutualisation (et sa coordination nécessaire, ainsi qu'un rapport différent au temps).

Les U.C.I. de la classe 1

Nous allons à présent examiner les U.C.I. de cette classe de discours, ce qui nous permet de relever 3 spécificités de cette classe :

1- Présence forte de 2 des 3 « binômes » se trouvant en situation de mutualisation dans cette classe, à savoir BAMBOU/PAPYRUS et LIBELLULE/ PAPIILLON, ils représentent 62% de la classe.

Nous pouvons d'ores et déjà indiquer que cette classe est essentiellement représentée par une structure, BAMBOU qui représente 75 des 188 U.C.E. caractéristiques de la classe 1, soit 40% de cette classe.

Nous trouvons également PAPYRUS, pour 8 U.C.E., soit 4% de la classe, additionnée avec BAMBOU, le « binôme » fonctionnant en mutualisation représente donc 48% de la classe 1.

L'autre binôme que nous avons étudié en analyse thématique des entretiens, PAPIILLON et LIBELLULE, représentent respectivement 6% des U.C.E. caractéristiques et 7.5%, soit à eux deux 13.5% de la classe.

Les discours des deux « binômes » additionnés sont donc 62% des U.C.E. de la classe 1.

2- Présence forte (19%) d'une structure ancienne en réorganisation

Une cinquième structure est très présente, il s'agit d'une salle de diffusion, connaissant au moment des entretiens de grandes difficultés en matière d'emplois : réductions du personnel du fait de resserrement budgétaire, réallocation du travail nécessaire, ce qui peut expliquer que malgré une ancienneté totalement différente, puisque cette structure a 16 ans d'ancienneté contre 2 années pour BAMBOU, moins de 6 ans pour PAPYRUS, et moins de 10 ans pour LIBELLULE et PAPIILLON, elle se situe dans le même type de discours, en attente de structuration, ou en réorganisation. Cette cinquième structure représente 36 U.C.E. sur les 188 caractéristiques, soit 19% de la classe

3- Les emplois mutualisés sont 22% des U.C.E. représentatives de la classe.

Cette classe 1 est spécifique aux emplois mutualisés. Ils sont en effet 21.9% des U.C.E. caractéristiques, ce qui ne se retrouvera dans aucune autre classe. Cette présence renforce nos conclusions quant aux besoins de régulations exprimés par les salariés en situations d'emplois mutualisés, et quant à l'importance d'organiser ces mutualisations par le biais d'un groupement d'employeurs, qui peut alors remplir pleinement cette fonction régulatrice, ce rôle de tiers médiateur.

Conclusions de la classe 1 : la classe « transitions-régulations »

Aux vues des éléments de cette classe 1, c'est-à-dire attentes de régulations exprimées, forte présence de vocable exprimant la transition, le débat, le conflit, le besoin d'organisation, tout autant que l'importance réaffirmée de l'équipe, de la dimension humaine, la forte présence du vocabulaire « implication » et « envie », nous pouvons indiquer que cette classe représente les discours de « ***transitions-régulations*** ». Cela se passe à la fois dans des contextes où les notions de temps, de quantité, de lieux, de gestion de l'emploi sont absentes, tout autant que le vocable artistique ou pédagogique. Cela indique donc des discours sortant probablement de mondes « inspirés » et de premières formes d'organisation de l'activité sur le mode vocationnel, et qui tendent vers de nouveaux compromis, qui cherchent une orientation, de nouveaux principes de légitimité, pour le pouvoir, pour l'équipe, pour l'activité, caractérisant en cela la sortie d'une première forme organisationnelle qui devient inadaptée à l'évolution en termes de taille, chiffre d'affaires, volume d'activité, effectifs, étant en cela touchée par, notamment, l'effet de proportion qui induit des bouleversements majeurs au moment de l'intégration de nouveaux collaborateurs, ou à l'inverse au moment de leur départ.

3-2-2 Caractérisation de la classe 4

Nous étudions à présent la classe 4 qui est la plus opposée à la classe 1 dans la classification descendante. Cette classe 4 représente 23% des U.C.E. classées.

Les présences significatives de la classe 4

Nous trouvons ci-dessous le tableau des présences significatives de cette classe 2.

Tableau 122 : Les présences significatives pour la classe 4

Vocabulaire	Khi2	Percent	Vocabulaire	Khi2	Percent
musique	462	77%	basse	41	100%
école	260	88%	cirque	41	100%
culture	135	81%	rural	36	92%
quartier	118	93%	chant	34	100%
cours	106	79%	piano	34	100%
musicien	96	65%	parcours	31	78%
jeune	88	62%	cinéma	30	100%
danse	87	96%	conservatoire	30	100%
actuel	75	68%	classe	29	91%
élève	72	77%	sport	27	100%
social	72	65%	canton	26	90%
théâtre	70	71%	mairie	24	47%
batterie	70	96%	intéresser	23	43%
éducation	62	79%	stage	22	58%
gamin	61	91%	habitant	22	89%
musical	58	69%	territoire	22	63%
prof	54	87%	enfant	21	54%
art	50	83%	spectacle	20	42%
rock	50	72%	compagnie	19	75%
guitare	49	94%	solidaire	19	88%
animation	46	67%	partenariat	19	53%
pédagogie	43	77%	passion	17	53%

Nous faisons apparaître dans notre tableaux 4 catégories de vocabulaire dans cette classe 4, en faisant le lien avec la figure suivante, relatif à la C.H.A. de la classe 4, à savoir :

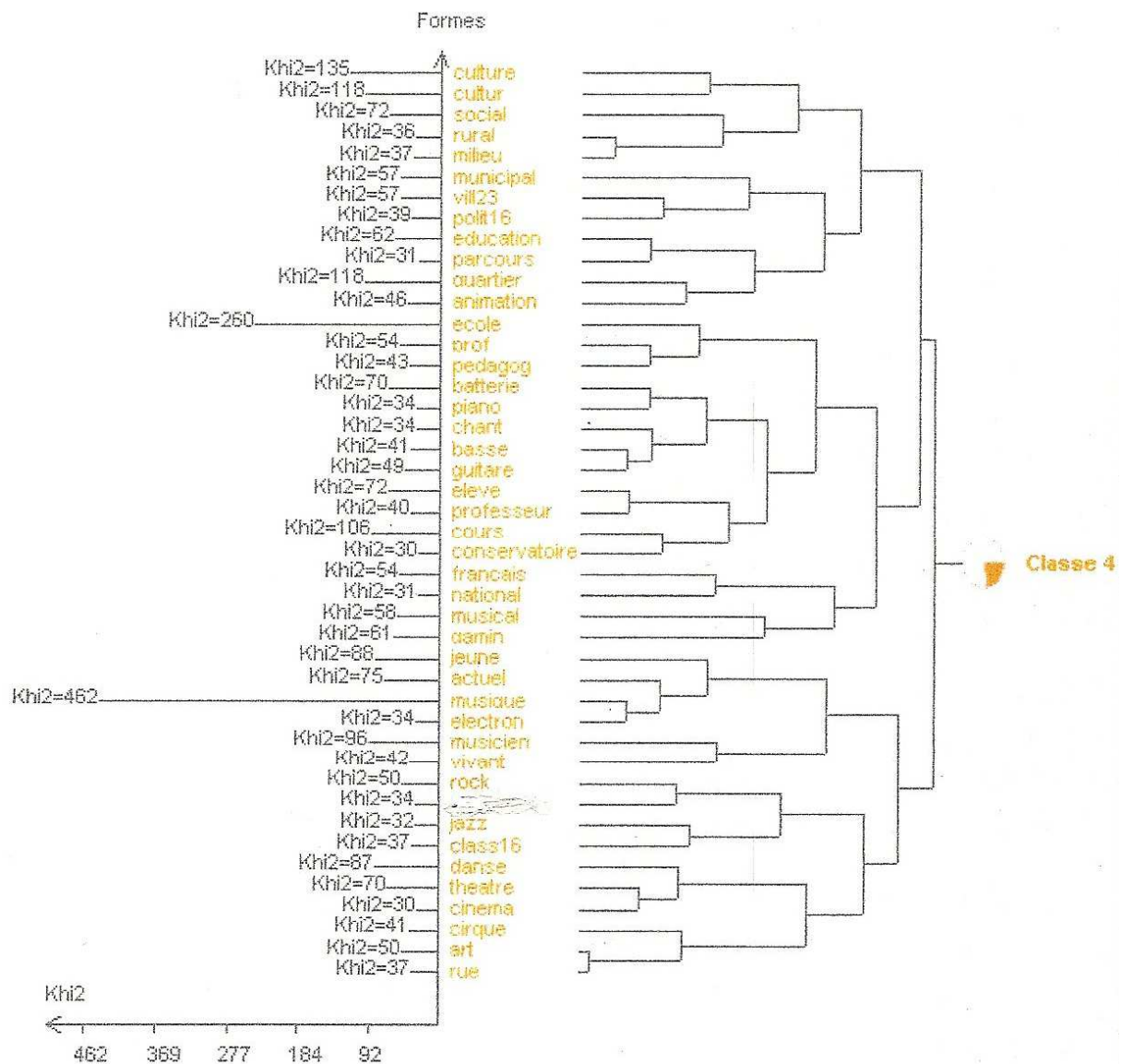
● Le vocabulaire lié à la musique, à l'artistique, qui est représenté par le plus fort Khi2 « musique » avec 462 de Khi2. : musique, musicien, art, danse, rock, théâtre, cinéma, passion.

● Le vocable de la pédagogie, avec « école » qui a un Khi2 de 260 et qui est présent dans 88% des U.C.E. caractéristiques de la classe. Nous y trouvons « prof, pédagogie, enfants, gamins, jeune, stage », avec la référence aux instruments utilisés dans les écoles.

● L'inscription de ces pratiques musicales dans une vision de la culture (Khi2 de 135 et présence dans 81% des U.C.E. pour « culture ») comme liée au social, à l'éducation, à la solidarité, donc avec un intérêt pour une rationalité en valeur et non en finalité de la culture, une dimension d'utilité sociale, l'inscription dans un monde civique, les enjeux d'accompagnement des pratiques, d'éveil, de développement des individus et d'éveil à de nouvelles esthétiques ou pratiques.

● L'inscription de ce discours dans un territoire, des quartiers (Khi2 de 118 et 93% des U.C.E. contenant le terme « quartier »), amenant des partenariats, des pratiques à destination des habitants...

Figure 86 : classification hiérarchique ascendante pour la classe 4



Par ailleurs Alceste mentionne particulièrement pour la classe 4, la présence forte des lieux-pays, (Khi2=44), ainsi qu'un Khi2 positif (3) pour les époques et les mesures.

Nous pouvons donc caractériser cette classe de discours comme celle relevant des structures et salariés ayant une mission pédagogique, et pour lesquels la musique a vocation à créer du lien, à développer des actions sur un territoire, à s'inscrire dans des problématiques locales, cette dimension territoriale étant représentée par « rural-milieu-municipal-ville-quartier ». Le

premier bloc d'items est lié à la musique, ce mot ayant un Khi2 de 462, et étant lié dans la C.H.A. à « actuel-musicien-vivant-rock », mais aussi à d'autres esthétiques comme cirque, danse, théâtre, cinéma, « arts de la rue »... Où l'on voit bien que la conception de la culture est celle d'une pratique avant tout et non d'une consommation, en ligne droite avec les principes de l'éducation populaire, d'une participation des acteurs à ces actions culturelles, de la recherche du développement des individus et de leur ouverture à diverses pratiques culturelles.

Le vocabulaire lié à la pédagogie représente le second « bloc », avec « école » qui a un Khi2 de 260, et avec des termes connotés d'affect, comme gamin, jeune, enfant, marmot....

Les absences significatives de la classe 4

Nous allons à présent compléter cette analyse par la prise en compte des absences significatives de la classe 4.

Tableau 123 : Les absences significatives pour la classe 4

Vocabulaire	Khi2	Percent	Vocabulaire	Khi2	Percent
emploi	-34	5%	poste	-19	11%
mutualisation	-25	9%	administrat.	-18	9%
temps	-22	12%	pouvoir	-17	16%

Dans cette classe de discours 4 sont exclus les vocables relatifs à l'emploi – emploi, mutualisation, poste, administration, pouvoir -, et l'on devine donc des structures qui sont d'abord orientées vers leurs pratiques musicales et leur public, et pour lesquelles la structuration de leur fonctionnement interne n'est pas encore une problématique, puisqu'aucun terme n'y est associé, mais qu'aucune inquiétude non plus à l'égard de ce manque de structuration n'est exprimé.

Les verbatims de la classe 4

Nous allons illustrer cette caractérisation de la classe 4 avec quelques verbatims :

« ...on a commencé à réfléchir autrement, on positionnait les musiques actuelles du côté culturel, on devenait une institution culturelle, d'ailleurs aux origines de l'association, on n'a pas uniquement fait des musiques actuelles, on a fait aussi du théâtre, du cinéma, de la danse »

« ...il y aussi le festival junior, qui est pour les enfants, que l'on organise aussi. Nous la présidente de l'association c'est AA, elle est à l'école de musique du village à côté, et elle donne des cours de danse aussi sur le canton »

« ...le maire de l'époque décède et l'adjoint à la culture devient maire, il veut alors relancer ce projet pour récupérer le public jeune. Il y a un comité qui se crée avec le gros festival de la ville, le conservatoire, les gens du social, le pôle formation jeunesse et nous en tant qu'acteur culturel local »

« ...en tant que technicien on participe à des projets communs avec la mairie, avec le service jeunesse pour créer des formations, des stages de découverte de notre métier, des élèves de l'école de musique viennent ici pour travailler ».

« ...je suis super copain avec le curé du quartier, il sait qu'il peut avoir la salle s'il a besoin, il ne faut pas, sous prétexte que l'association de quartier ne développe pas de projets culturels sur le terrain liés aux musiques actuelles, ne pas travailler en partenariat »

«... ensuite, avec des rencontres, j'ai monté une association, on a fait un projet d'échange de jeunes musiciens. Je me suis impliqué dans le spectacle vivant et ça s'est orienté vers la musique, mais c'est le hasard des rencontres »

« ...ça fait partie des objectifs du ministère de la culture de rentrer des artistes dans les écoles, travailler avec eux, moi j'y crois, je travaille beaucoup avec BB, je ne sais pas si vous connaissez BB, je l'aime beaucoup »

« ...bon, maintenant je ne sais pas ce que cela va donner, mais moi j'ai déjà travaillé, pour moi ce qui compte d'abord c'est le côté pédagogique, le côté événementiel, et après avoir l'outil pour produire tout ça que ce soit une salle pour nos élèves et les petits marmots du canton et pour avoir un lieu avec un café culturel »

« ...ici c'est un centre culturel qui n'était pas municipal, et qui a été créé par le biais d'une association de quartier et d'une coopérative ouvrière »

« ... ce qui m'intéresse c'est de créer du lien social avec des associations de quartier. On a une implantation géographique, c'est ce qui nous a toujours sauvés. Comment une salle qui fait du rock arrive à vivre dans un environnement qui n'est pas vivant »

Au travers de ces verbatims nous comprenons les notions d'ancrage sur le territoire, le canton, l'importance de nouer des partenariats et de travailler avec les acteurs sociaux, culturels, les éducateurs locaux, toutes esthétiques confondues. Si l'orientation de leurs actions vers les musiques actuelles a même parfois relevé du hasard pour certains, elle est pour tous un prétexte, un levier pour créer du lien social et contribuer à l'éducation des publics et au développement du territoire. C'est pourquoi nous pouvons positionner cette classe de discours dans un monde « civique » tel que nous avons pu le décrire.

Les U.C.I. de la classe 4

Nous allons à présent examiner les U.C.I. de cette classe de discours.

99 U.C.E. ont été classées par Alceste comme étant particulièrement spécifiques de cette classe. Parmi elles nous trouvons une structure qui représente 31 de ces U.C.E., soit 31% et deux autres structures qui sont à 14 U.C.E. chacune, soit 14%. Trois structures donc totalisent 60% des U.C.E. caractéristiques de la classe.

La première d'entre elle est une école de musiques actuelles, âgée de 8 ans (sachant que son fondateur avait déjà réalisé une première « préfiguration » 7 années auparavant), comprenant 8 salariés dont 7 musiciens (le directeur est lui-même musicien). Au moment de notre recherche cette structure est en plein essor avec 500 enfants inscrits dans cette école.

Les deux autres structures sont une salle de musiques actuelles comprenant 8 salariés, mais dont l'un d'entre eux voit son poste disparaître au moment des entretiens. Elle a 17 ans d'existence en 2009 et connaît des difficultés de stabilité de financement. Elle est très implantée dans son quartier et développe de nombreuses actions de proximité.

Enfin la dernière est une association de 1991, soit 18 ans au moment de notre rencontre et organise un festival très atypique, revendiquant une programmation « élitiste » et qui a donc un public très international, bien qu'implantée dans une région avec une très forte histoire ouvrière et syndicaliste. Elle ne comprend que deux salariés et est dans une gouvernance difficile, avec un président qui assume la direction de la structure, bien que très pris par ses obligations professionnelles et qui souhaite passer le relais, dans un contexte où le bénévolat au sein de l'association s'affaiblit largement. Cette structure a historiquement été très impliquée dans les réseaux politiques de son territoire, et a maintenu l'effort d'une programmation rock « tirant vers le haut », malgré les difficultés que cela génère en termes d'attractivité du public. Elle est donc très largement militante dans l'éducation des publics et dans le développement du territoire.

Ces indications en termes d'U.C.I. nous confirment donc que la classe 4 comprend les discours militants de type éducation populaire, ancrés sur leur territoire, et très largement en réseau avec de nombreux acteurs locaux.

Conclusions de la classe 4 : la classe « cours et territoire »

Aux vues des éléments de cette classe 4, nous proposons de l'intituler « *Cours et territoire* », incluant dans cet intitulé le fait que ces structures viennent d'abord à l'éducation des publics, la musique n'étant pas une finalité mais une modalité permettant les rencontres, les échanges, l'éveil et l'ouverture à de nouvelles esthétiques. La dimension territoriale y est fondamentale, et dans cette classe de discours le maillage avec les acteurs locaux, qu'ils soient dans le secteur social, jeunesse ou culturel, est fondamental.

3-2-3 Caractérisation de la classe 3

Nous allons à présent étudier cette classe 3 qui représente 21% des U.C.E. classées, et qui est en opposition avec la classe 1.

Nous allons commencer par analyser les présences significatives de cette classe 3.

Les présences significatives dans la classe 3

Tableau 124 : Les présences significatives pour la classe 3

Vocabulaire	Khi2	Percent	Vocabulaire	Khi2	Percent
emploi	127	54%	réflexion	42	83%
cae	120	95%	dossier	39	59%
année	99	49%	administratif	39	40%
européen	84	82%	territorial	39	92%
poste	83	45%	licencie	37	100%
mois	78	51%	fonction	36	64%
action	77	44%	renouveler	36	71%
période	77	74%	cdd	35	86%
charge (communication)	76	60%	huit	35	49%
septembre	73	80%	revenu	35	75%
aide	62	56%	mi-tems	35	73%
mille	56	42%	trésorerie	34	100%
entretien	52	83%	intermittence	32	70%
décembre	50	89%	trésorier	28	75%
comptable	49	56%	congé	24	82%
embaucher	47	58%	anpe	22	100%
janvier	46	88%	annonce	21	88%
convention	46	58%	autofinancement	17	6%
juin	45	78%			

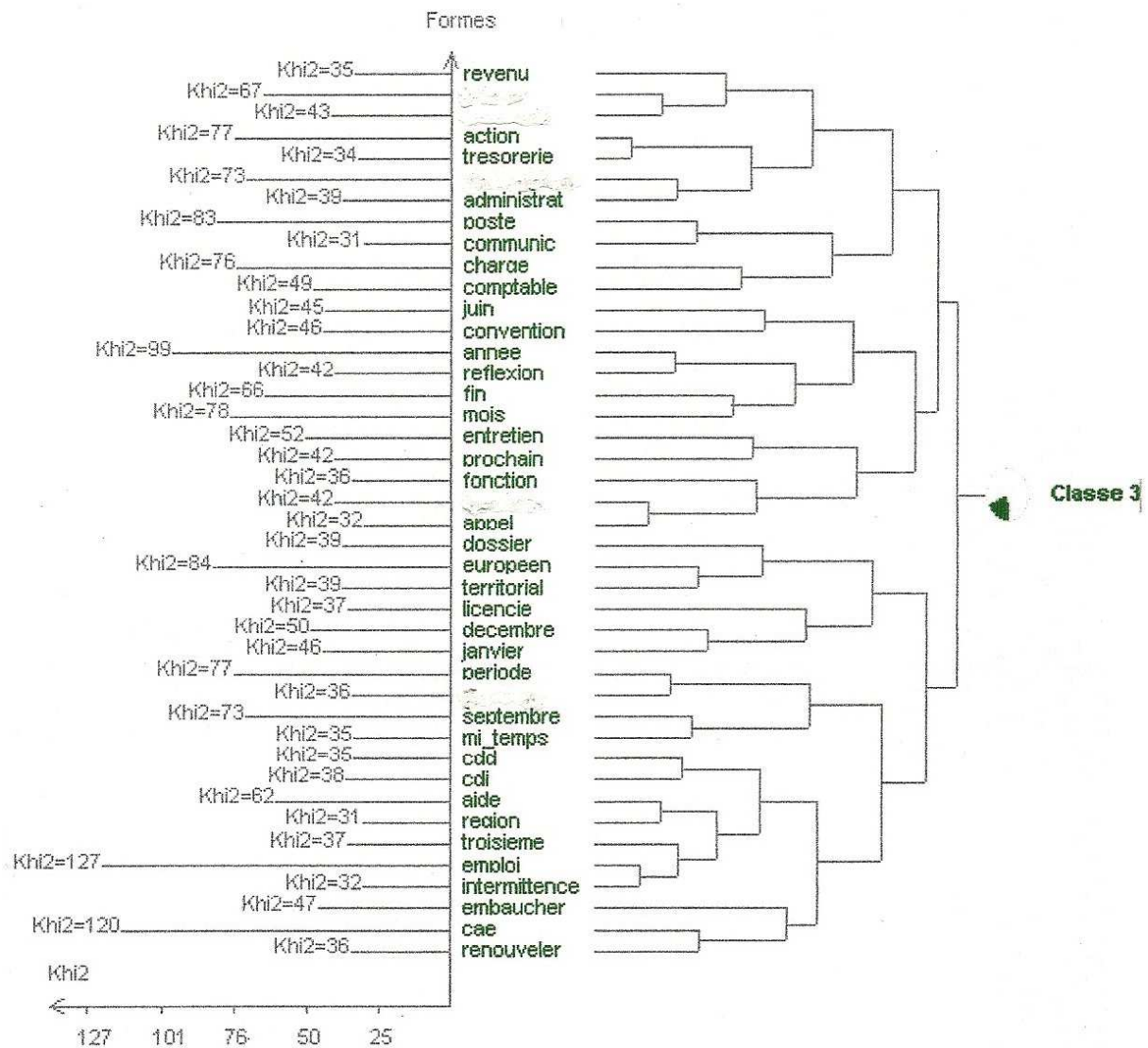
Cette classe 3 est par ailleurs caractérisée par des items de temps et de quantité :

- Mois-jour : khi2 de 314
- Nombre : khi2 de 206

Nous avons classé les éléments de cette classe de discours à partir de la comparaison entre le tableau des présences significatives et la C.H.A. pour la classe 3.

Nous obtenons ainsi 5 catégories d'items, que nous nommerons : emploi, territoire, temps de la structure, postes dans la structure, les chiffres.

Figure 87 : Classification hiérarchique ascendante pour la classe 3



Nous allons donc commenter ces 5 catégories

- Le vocable « emploi » est représenté par de forts Khi2, à savoir 127 pour « emploi » et 120 pour « cae » (qui est une forme d'emploi aidé). Sont associés les mots « intermittence-embaucher-renouveler-aide-cdi-cdd-mi-temps-anpe-annonce...- qui indiquent bien des préoccupations en termes de recrutement, de statuts de l'emploi, d'aides, de nécessité parfois de « repasser » par la « case » A.N.P.E. pour pouvoir bénéficier de certains dispositifs aidés...donc tout un ensemble de préoccupations autour de l'acquisition de l'emploi, son financement, sa stabilisation.

- Très lié au vocabulaire de l'emploi mais moins nombreux en termes de mots utilisés, nous trouvons les vocables associés au territoire et particulièrement à « européen » (Khi2=84), ainsi que « territorial », lesquels sont liés dans la C.H.A. à « licenciement » et « décembre-janvier ». Ce qui est donc en jeu dans ce registre du « territoire » ce sont à nouveaux des problématiques de financement des emplois ou non, selon la capacité à faire passer des « dossiers » (khi2=39), permettant de garantir les emplois associés à ces actions à dimension territoriale proche ou européenne.

- Le vocable « temps de la structure » se détache avec notamment un Khi2 de 99 pour « année », et dans la C.H.A. le regroupement avec « juin-convention-année-réflexion-fin-mois-entretien-fonction » mais aussi « période-décembre-septembre » dans le tableau des présences significatives. Ces éléments de discours introduisent donc une notion de temps compté, qui n'est pas présente dans les autres classes. D'ailleurs « mois-jour » ont un Khi2 de 314 ce qui montre bien la forte prégnance de cette relation au temps, liée au temps des conventions (Khi2 46), des entretiens (Khi2 52), aux différentes périodes (khi2 77) de l'organisation.

- Nous distinguons ensuite une série de mots autour des fonctions et des postes dans l'organisation : « comptable-chargé/communication-poste-administration-action-fonction-congé », qui dénote un état de formalisation avancé en termes de répartition de l'activité, avec des intitulés de poste, une organisation des ressources humaines qui se met en place.

Enfin le dernier type de vocabulaire, qui est d'ailleurs inclus dans la C.H.A. dans les autres catégories ; est celui des nombres, de la quantification. Nous avons préféré le dissocier pour le faire apparaître plus distinctement par rapport aux autres classes. Nous y trouvons « revenu-trésorerie-huit-mille-trésorerie-autofinancement ». Ce sont donc des éléments du discours qui révèlent une préoccupation pour la prise en compte de la dimension chiffrée et financière de l'activité. Les nombres sont d'ailleurs une catégorie qui est associée à un khi2 de 206.

Nous allons à présent compléter cette analyse de la prise en compte des absences significatives qui sont indiquées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 125 : Les absences significatives pour la classe 3

Vocabulaire	Khi2	Percent	Vocabulaire	Khi2	Percent
musique	-57	3%	groupe	-27	7%
dire	-40	4%	école	-24	2%

Les lieux-pays sont absents de cette classe 3, avec un Khi2 de -6.

Aux vues des absences de cette classe 3, nous pouvons indiquer qu'elle se distingue particulièrement de la classe 4, puisque c'est bien cette dernière qui se situe sur les registres de la pédagogie, de la pratique musicale, ainsi que de la classe 2, dont nous verrons qu'elle est caractéristique du vocable associé à « groupe ».

Les verbatims de la classe 3

Afin d'illustrer cette classe 3 nous avons retenu quelques items spécifiques.

Nous trouvons surtout de nombreuses U.C.E. relatives à la difficulté de pérennisation des emplois

« ...en plein milieu d'années plus de financements de la direction du travail, plus de financements des anpe, plus de financements des assedics. Deux ans après ça repart, l'antenne de Bourges continue toujours, la ressource redémarre avec l'embauche du médiateur d'action culturelle, il y a aussi le travail sur la médiation, la mise en réseau, la dimension politique auprès des partenaires publics » U.C.I. *poste de direction de SONORE*

« ...le poste de CC a commencé en juin, et puis il y aura un nouveau poste qui commencera en avril, il y aura un passage difficile l'année prochaine qui commence par le financement des postes », U.C.I. *PAPILLON emploi mutualisé*

« ...soit on repartait en cae mais sans moi, soit on pérennisait mon poste sans l'emploi aidé. L'association a fait le choix de continuer avec moi. Il y a eu un cdd de 3 mois de transition et ils m'ont signé un cdi. L'autre poste a été mutualisé avec une autre association ».

« ...depuis le mois de mai, on n'a plus d'emploi aidé. On a eu un cdd de 4 ou 5 mois l'an dernier. En 2006-2008 on a obtenu des crédits pour un deuxième projet européen de coopération transfrontalière et on a embauché de façon ponctuelle »

« ...ensuite on a créé un troisième emploi permanent en 2000 en cae. On a eu une aide jusqu'en 2008. Pour l'instant on a la possibilité d'assumer tout ça. On a eu des aides à l'emploi sur les trois postes permanents. J'ai eu pendant deux ans une aide cae sur mon poste », U.C.I. *emploi mutualisé SONORE*

Puis nous trouvons des items liés à l'organisation des activités, la répartition des postes :

« ...le troisième (président) a repris à la fois la présidence et la direction en tant que bénévole et s'est arrêté en 2005. Tout est neuf depuis 2005. Le C.A. s'est renouvelé au fur et à mesure il y a encore des anciens »

« ...jusqu'à cette année j'étais assez confinée aux tâches administratives et bureaucratiques, je suis en train de m'ouvrir sur l'activité musiques actuelles de la région, je rencontre enfin les adhérents ».

« ...on a décalé les charges de projet, je suis passée du festival à l'Europe, en gardant ce petit boulot de coordination administrative, les factures, la paye, ma collègue est passée de

l'activité locale et territoriale à l'activité locale, territoriale et festival. Ça a duré un an et demi et il n'y a plus eu de projet européen ».

Puis certains verbatims sont relatifs aux difficultés économiques allant jusqu'au licenciement :

«... c'est le début des ennuis, il y a une surchauffe. La structure est en déficit pendant 3 ans donc alerte du commissaire aux comptes. Donc je dis stop, cela suffit, on arrête la diffusion, on licencie économiquement le chargé de diffusion, nous étions 7. »

Et enfin des choix de politique R.H. qui sont faits, ici en matière de salaires

« ...nous avons une aide de 20 000€ par an, nous avons aligné les salaires sur la C.C.N. de l'animation, c'est un choix et nous avons une prise en charge sur la masse salariale de 15 000€ »

Cette classe 3 est donc illustre les propos relatifs aux difficultés liées aux emplois aidés dans les structures : embauche, temps de travail, financement des postes, maintien de ceux-ci ou licenciement en cas de difficultés économiques. Ce type de discours illustre aussi des préoccupations R.H., en termes de gestion des ressources humaines, ainsi que le dernier verbatim l'illustre.

Les U.C.I. de la classe 3

Quand nous faisons le lien avec les U.C.I. notamment en ce qui concerne les structures présentes dans cette classe de discours, le premier élément que nous pouvons indiquer est que nous y retrouvons 2 des 6 structures étudiées dans l'analyse thématique car se trouvant dans des configurations de mutualisations d'emplois, à savoir, pour ce qui concerne cette classe de discours les associations SONORE et MUSICAL. Elles représentent à elles seules 1/3 des U.C.E. caractéristiques de la classe 3, lesquelles sont au nombre de 92 dans le dépouillement réalisé par Alceste.

Il est ensuite important de signaler que 14 de ces 92 U.C.E. sont issues d'U.C.I. « emplois mutualisés », soit une représentation de ces emplois mutualisés dans 15.2% des U.C.E.

En ce qui concerne les autres U.C.E. une seule structure se distingue à un niveau similaire à SONORE ou MUSICAL, il s'agit d'une structure ne fonctionnant que sur le modèle bénévole, et n'ayant pas réussi à stabiliser son emploi, dans une activité d'accompagnement d'artistes.

Sinon nous trouvons une forte dispersion de cette classe de discours dans 5 autres structures qui représentent chacune 5% de ces U.C.E., et ensuite les représentations sont encore plus faibles.

Conclusions de la classe 3 : la classe « emploi et structuration R.H. »

Suite à ces éléments nous proposons de nommer cette classe de discours : « emploi et structuration RH », puisque nous y trouvons à la fois des éléments relatifs à la gestion de la fin des emplois aidés, aux difficultés de financement du maintien de ces emplois, au début de structuration de politiques R.H., avec l'apparition de postes plus précis, voire de mutualisations, de choix salariaux . Nous observons également que ce sont des structures sous contraintes temporelles fortes, en termes de conventions projets, de contrats, de négociations pluri-annuelles, et qui ont donc intégré une vision compté du temps, et une culture du « chiffre » ou la prise en compte de la dimension financière de leur activité dans leurs discours.

3-2-4 Caractérisation de la classe 2

Nous allons à présent caractériser la dernière classe de discours, à savoir la classe 2, dont nous rappelons qu'elle représente la plus faible proportion d'U.C.E. avec seulement 13% des U.C.E. classées. Elle est opposée à la classe 4 dans la classification descendante.

Nous allons étudier les présences significatives au sein de cette classe 2.

Les présences significatives de la classe 2

Cette classe est plus riche en vocabulaire analysé que la classe 1, car 80 mots ont été analysés dans cette classe 2, contre 48 pour la classe 1, 85 pour la classe 3 et 94 pour la classe 4.

Tableau 126 : Les présences significatives pour la classe 2

Vocabulaire	Khi2	Percent	Vocabulaire	Khi2	Percent
groupe	432	59%	metal	34	78%
concert	159	42%	accompagner	34	35%
matériel	137	68%	tarif	33	64%
prix	127	91%	boutique	33	64%
local	127	52%	produire	33	64%
enregistrer	126	88%	mille	32	26%
louer	122	100%	programmer	32	35%
artist	117	36%	lieu	29	35%
résidence	107	81%	payer	29	31%
répéter	100	89%	camion	27	83%
salle	89	42%	proposer	26	33%
disque	76	68%	style	25	64%
studio	75	76%	dette	23	67%
euro	74	37%	soirée	23	48%
date	69	58%	but	22	44%
produit	69	75%	nuit	22	53%
album	66	86%	permettre	22	29%
tourner	65	46%	cent	21	26%

gratuit	61	76%	modeste	21	71%
découverte	61	63%	cotiser	21	71%
boîte	56	65%	technicien	21	32%
plateau	54	100%	bon	20	50%
vente	53	83%	argent	20	33%
jouer	52	51%	affiche	20	42%
productif	52	50%	développement	20	32%
acheter	49	65%	reprise	18	63%
vendu	47	82%	sarl	17	55%
endroit	47	67%	essentiel	17	55%
amateur	46	89%	rembourser	17	55%
entrée	45	62%	france	16	33%
cher	44	58%	promotion	16	40%
vendre	43	71%	aujourd'hui	15	38%
producteur	40	80%	dix	14	25%
vingt	39	32%	cinq	12	23%
tournée	38	42%	quatre	11	22%
bar	37	61%	quatorze	9	38%
spectacle	37	33%	cinquante	5	25%
label	35	63%	trois	3	16%
coût	34	52%	quinze	3	22%

Les présences significatives indiquées par Alceste sont également :

- Lieux-pays : khi2 98
- Nombres : khi2 86

En effet nous trouvons de nombreuses références à la provenance des artistes évoquées dans ce discours, artistes locaux, nationaux ou internationaux. Et par ailleurs une partie de cette classe comprend de nombreuses évaluations financières en termes de coûts de diffusion, prix d'entrée, coût salarial....

Nous allons à présent détailler, compte-tenu également des résultats de la C.H.A. que nous indiquons ci après dans la figure 77, les cinq catégories que nous pouvons relever dans cette classe 2.

Nous allons donc commenter ces 5 catégories

- Dans cette catégorie nous trouvons la référence aux artistes et aux groupes. Il s'agit des khi2 parmi les plus importants : « groupe »=432 ; « artistes »=117. Nous y associons les termes « concert-affiche (pour tête d'affiche)-style-metal ».
- Le second groupe de mots est lié aux modes d'accès des artistes à la scène, à la diffusion, donc les aspects scéniques et matériels, qui sont nombreux, et avec des khi2 très significatifs : matériel=137, local= 127 ; salle=89.... Nous sommes donc dans le registre de « camion-lieu-soirée-nuit-endroit-spectacle-jouer-salle-local-matériel-technicien... ».
- Le troisième groupe est relié aux logiques d'accompagnement, de développement des groupes, de professionnalisation de ces derniers. Ainsi enregistrer (khi2=126), résidence (khi2 = 107) et répéter (khi2 = 100) sont des présences très significatives. Nous trouvons donc « studio-accompagner-découverte-amateur-développement-répéter-résidence-enregistrer.. »
- Les logiques de production-diffusion est très présente dans cette classe 2. Le premier Khi2 est à 76 avec « disque », puis nous trouvons « date-produit-album-tournée-producteur-label-promotion... ». Ces U.C.E. ne sont que 13% des U.C.E. totales du corpus, soulignons donc que peu de structures (19% avec 6 structures sur 31 adhérents) sont sur ces rôles de producteurs et/ou labels réellement au sein du réseau SONORE, ce qui explique la faiblesse relative de ce corpus en quantité.
- Enfin le dernier type de vocabulaire, qui n'existe pas en tant qu'ensemble de mots associés dans la C.H.A., et qui se trouve donc diffus un peu dans les différentes catégories précédentes, hormis celle de l'artiste, est celui des prix, évaluation des coûts, donc de la logique financière, que nous avons souhaité faire apparaître à part, afin de mieux « peser » sa représentation. Nous voyons dans notre tableau des présences que cette logique chiffrée est très présente. Pour autant elle ne saurait uniquement être réduite à une vision marchande, puisque les propos n'ont pas vocation à tenter de maximiser un profit, à vendre au plus

offrant, à tenir pour principe de légitimité le plus grand nombre de ventes ou de prestations, mais bien plutôt à faire valoir les difficultés économiques de ces structures et les difficiles équilibres qu'ils tentent de maintenir en permanence.

Nous trouvons donc une très forte préoccupation autour du « prix » avec un khi2 à 127 et une présence dans 91% des U.C.E., suivi de « louer-euro-gratuit-vente-productif-acheter-cher... »

Figure 88 : Classification hiérarchique ascendante pour la classe 2

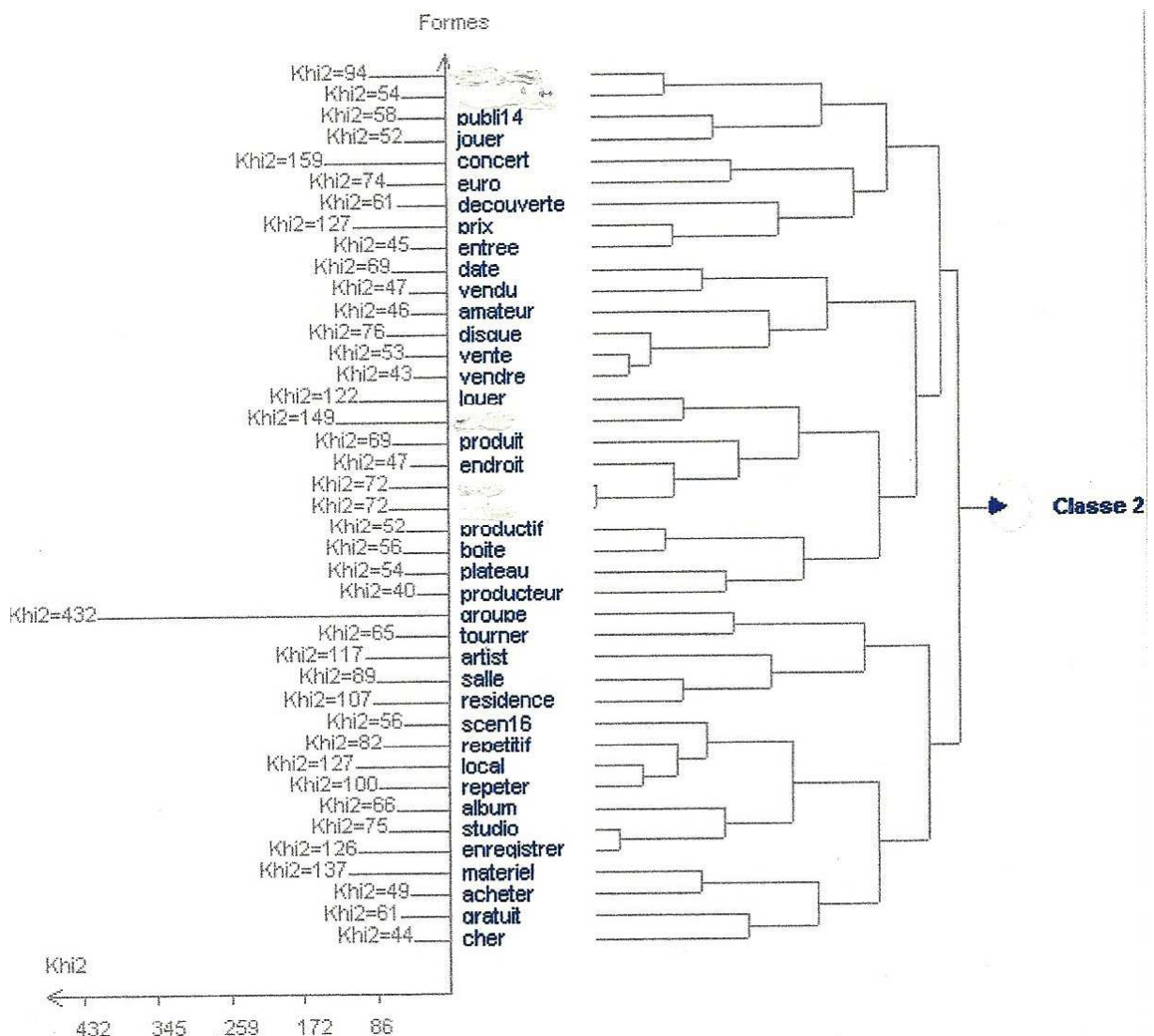


Tableau 127 : Les absences significatives pour la classe 2

Vocabulaire	Khi2	Percent	Vocabulaire	Khi2	Percent
mutualisation	-26	1%	structure	-20	6%%
projet	-23	6%	poste	-19	4%
emploi	-22	2%	Administrat.	-18	2%

Nous savons également que la relation au temps est différente dans cette classe 2 par rapport à la classe précédente, puisque le Khi2 mois-jour est de -7, ce qui induit un rapport probablement moins compté au temps

Au travers de ces absences significatives nous observons également que la classe 2 est particulièrement opposée à la classe 3, laquelle, nous venons de le voir, se situe dans les problématiques d'emploi, de structuration R.H., de mutualisation.

Les verbatims de la classe 2

Ces verbatims peuvent être répartis en deux grands groupes, le premier traitant de la partie « production - diffusion », avec une forte présence des prix, des coûts, ce bloc étant plutôt représentatif des tourneurs. Le second se situe dans des logiques d'accompagnement des artistes, des groupes, leur accueil, les activités qu'ils peuvent effectuer, le matériel mis à leur disposition, et il inclut davantage les structures se situant en amont et ayant surtout vocation à accompagner et faire répéter les groupes.

La logique « production-diffusion »

« ...un concert à 5 euros, sans payer personne nous coûte, promotion comprise, environ 3 000€, sans payer les groupes, sans louer de backline, mais avec le son, un technicien de façade, un technicien retour et un technicien lumière ».

« ...il y a beaucoup de concerts et le public n'est pas extensible dans le style metal. On a parfois fait jouer des groupes avec des cachets plus élevés et fait augmenter le prix des entrées, alors les gens habitués à un prix ne viennent plus »

« ...ce sont des soirées à bas prix, 5 euros, en essayant de privilégier les groupes découvertes locaux, nationaux ou internationaux, ce sont des soirées à perte et on essaie d'être financés par du mécénat. C'est un fonctionnement qui correspond à l'esprit des soirées, essayer de démocratiser la salle »

« ...c'est loué pas trop cher et c'est mis à disposition des organisateurs des spectacles. Les techniciens ne sont pas de la salle, ils travaillent régulièrement avec DD »

« ...si on ne fait pas venir des têtes d'affiche les gens ne prennent pas la peine de venir malgré les prix modestes. Quand il n'y a pas de tête d'affiche c'est 10 ou 12 € l'entrée, c'est 14€ quand il y a une tête d'affiche »

« ...si on veut avoir des bons techniciens ça coûte cher, et je n'ai pas de console, parce qu'on achète du matériel trop sophistiqué ou pas assez, ça ne va jamais »

Nous pouvons constater que l'économie de cette diffusion se fait au prix le plus serré, en cherchant des compléments de financements parfois auprès de mécènes, et en visant à « démocratiser » l'accès aux salles.

La logique « accompagnement »

Un second bloc de verbatims fait plutôt référence aux activités de soutien, d'accompagnement des artistes, des groupes, au travers des activités de studios de répétitions, de résidence, d'enregistrement...

« ... le projet est monté sur des concerts, des projets d'accompagnement d'artistes, et d'accompagnement de pratiques amateurs, développer la scène locale, ensuite faire des concerts avec des têtes d'affiche, des groupes plus reconnus pour faire venir le public »

« ...il y a la gestion des box de répétition, l'accompagnement artistique sur les résidences d'artistes en développement, la création de maquettes d'enregistrement. On vient de mettre en place un dispositif d'accompagnement spécifique sur lequel on a 3 ou 4 groupes par an »

« ...c'est une pièce isolée où les groupes peuvent répéter, un lieu de stockage du matériel, une cabine qui permet d'avoir un ingénieur du son qui travaille à l'enregistrement des pré-productions »

« ...l'objectif reste la professionnalisation, si on mobilise cette salle avec tous les producteurs de la région, c'est pour que le groupe tourné soit professionnalisé »

Cette logique accompagnement peut être réalisée soit par des structures dédiées à cette activité de répétition, résidence, enregistrement, soit également par des lieux de diffusion qui, dans une moindre mesure, accompagnent les groupes dans ces activités s'ils ont quelques studios, mettent leur scène à disposition, s'engage sur des dispositifs de professionnalisation de groupes sélectionnés au sein d'un réseau.

Les U.C.I. de la classe 2

Cette classe 2 est essentiellement représentée par 2 structures, l'une des U.C.I. incluant 20 des 56 U.C.E. les plus représentatifs de cette classe 2, soit 36% à elle seule. Il s'agit d'une structure de tourneur, en grande difficulté, qui fonctionne sur le mode bénévolat, n'ayant pas réussi à maintenir un emploi permanent, et qui est réellement dévolue à l'accompagnement et à l'émergence des artistes. Cette structure avait également une forte représentation de la classe 3 dans son cursus, soit la classe exprimant justement les problématiques d'emplois aidés et de structuration R.H..

Une seconde structure représente 16% des U.C.E. spécifiques de cette classe 2, structure qui était également très présente sur la classe 4, celle de la pédagogie et des territoires. C'est également le rôle « civique » d'accompagnement qui explique la présence de ce corpus de classe 2, cette association disposant de locaux de répétition et menant des résidences auprès des artistes.

Nous trouvons ensuite une forte dispersion, sur au moins 6 structures qui sont présentes entre 2 à 9% de ces U.C.E. de la classe 2.

Conclusions de la classe 2 : la classe « production et accompagnement des artistes »

Nous proposons donc aux vues de ces résultats d'analyse de nommer cette classe 2 par l'appellation « Production et accompagnement des artistes ». Elle représente à la fois les discours ayant trait au développement des artistes, avec toute la logistique et les moyens humains nécessaires pour cela, ce monde pouvant être situé entre le monde civique et le monde artistique et les logiques de tourneurs-producteurs, qui s'expriment davantage en termes de résultats de prestations, tournées, produit, disques....qui sont donc les « objets » d'un monde à la frontière du marchand et de l'artistique.

Nous allons donc à présent proposer une synthèse pour l'ensemble de ces classes, afin de les positionner les unes par rapport aux autres, et afin d'identifier l'usage du repérage de ces classes dans les logiques de mutualisation.

3-2-5 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.

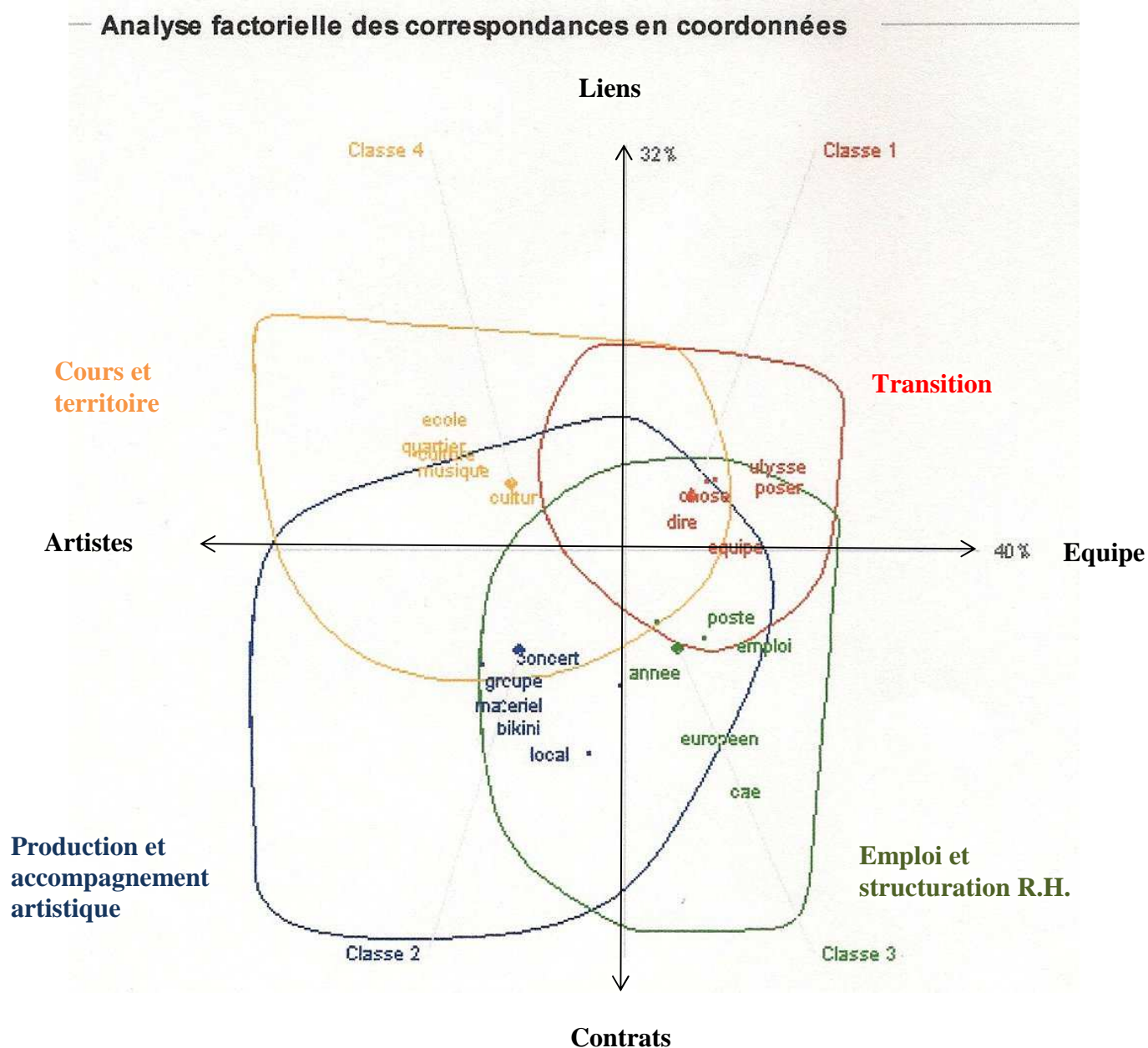
Nous avons la classe 3 pour 1/5 des U.C.E., qui relève des propos relatifs aux préoccupations d'emplois, aux difficultés de pérennisation des emplois aidés notamment. Le vocabulaire associé laisse apparaître une intégration relative d'une préoccupation R.H. et nous y retrouvons les termes « poste », « 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'anpe... 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 chiffrage, 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.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

L'objet de cette recherche était de comprendre les enjeux et les conditions de mise en œuvre d'un groupement d'employeurs pour les salariés dits permanents du secteur culturel, avec deux terrains d'application dans deux réseaux régionaux de musiques actuelles.

Nous avons donc dans une première partie décrit les caractéristiques de l'emploi culturel, puis des particularités de l'emploi du spectacle vivant et des musiques actuelles, avant d'étudier ce que représente le concept de flexicurité, et défini ce qui est un des outils de cette flexicurité, à savoir le groupement d'employeurs, dans son acception juridique, mais également en intégrant les travaux de Berthe (2006), Zimmerman (2006) et Granier (2011) sur la perception que peuvent avoir les salariés et les employeurs de cette nouvelle forme d'organisation du travail.

Dans une seconde partie, et étant donnée le faible nombre de recherches quant aux pratiques R.H. (Agid et Tarondeau 2006, Reid et Karambayya 2009, Aubouin N., Kletz F., Lenay O. 2010) qui pourraient exister au sein des structures culturelles, nous nous sommes demandée comment nous pouvions appréhender les ressources humaines dans ces organisations de musiques actuelles. Il nous a semblé possible de les approcher à la fois :

- par leur petite taille, en mobilisant la littérature sur les ressources humaines en P.M.O. (Mahé de Boislandelle 1993, 1994, Marchesnay 1991, Louart 1995, 2010, Torrès 1997, 2000, 2003),
- mais aussi au travers de leur statut associatif, avec les recherches sur la sociologie militante (Hély 2005, 2009; Flahaut 2007; Mayaux 1999; Alter 2009; Ackerman 1996; Preston 1989; Lipietz 2000, Laville 2010, Sainsaulieu et Laville 1997, Lochard 2013; Parodi 1999; Chopard, Neyret et Rault 2006),
- et enfin ces structures oeuvrant dans une activité de nature culturelle et artistique, pouvaient donc également être étudiées sous le prisme de la sociologie de la culture, prisme pour lequel nous avons mobilisé les travaux de Heinich (1996), Bourdieu (1992), Becker (1988), Moulin (1983), Freidson (1986), Menger (1989, 2002, 2005).

Ayant donc pu mieux comprendre les caractéristiques R.H. de ces structures de musiques actuelles, il nous semblait dans un second temps de cette seconde partie possible d'appréhender les logiques de mutualisation de l'emploi au travers de la mise en œuvre d'un groupement d'employeurs. En effet mutualiser un emploi c'est bien créer un poste entre deux structures, lesquelles ont leur mode d'organisation des ressources humaines, ou pas, ont un type de gouvernance particulier, sont plus ou moins anciennes, et développent une vision de leur activité, de leurs missions, du « bien public » qui les définit spécifiquement. A cela s'ajoute la propre vision du futur salarié mutualisé, ses propres attentes en termes de responsabilités, autonomie, développement de ses compétences.....Le système G.E. est donc un jeu à trois « acteurs », si on observe les situations au cas par cas, à savoir deux organisations et un salarié. Après avoir donc identifié les ressorts liés aux effets de petites organisations, au statut associatif, et à la vocation artistique des lieux, nous avons souhaité recourir au modèle de l'économie des grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1991), pour disposer ainsi d'un « outillage » opérant quant au repérage des différents « mondes » en présence dans ce « système G.E. ». A l'économie des grandeurs nous avons adjoint le modèle de la théorie de la régulation sociale (Reynaud 1993), afin de prendre en compte la dimension politique présente au sein des organisations, dimension particulièrement questionnée par la mise en commun d'un emploi, laquelle nécessite de trouver, mettre en place, élaborer des formes de coordination, de coopération, de régulations entre les deux structures et le salarié.

Nous avons en effet fait l'hypothèse que les conditions technico-économiques qui nous étaient présentées dans la littérature sur le groupement d'employeurs (Berthe 2006, Zimmerman 2006 et Granier 2011), à savoir la pertinence du maillage d'emplois, la présence de cristalliseurs, d'institutionnels en soutien, une durée de préfiguration longue et des conditions juridiques et financières précises, ne sauraient suffire à comprendre les conditions de mise en œuvre du G.E. en secteur culturel, étant donné ce que nous avons pu identifier en matière de ressources humaines au travers de notre prisme P.M.O.-E.S.S.-Artistique.

Nous avons donc proposé un modèle d'analyse socio-politique des conditions de mise en œuvre d'un G.E., modèle qui devait prendre en compte à la fois les caractéristiques de gouvernance, les mondes en présence et les formes de régulations existantes dans les organisations, modèle que nous avons intitulé G-M-R et que nous avons présenté en chapitre 5 de notre seconde partie.

Nos deux terrains d'investigations ont donc été présentés en partie 3. Il s'agit de deux réseaux régionaux de musiques actuelles, le R.A.M.A. et le réseau SONORE. Le premier nous a permis de tester, au travers d'une approche par questionnaires et entretiens exploratoires, les conditions technico-économiques de mise en œuvre d'un G.E., à savoir combinatoire d'emplois, présence de cristalliseurs, institutionnels, durée de préfiguration. Il nous a permis également de mettre en évidence de nouvelles données technico-économiques à prendre en compte, et c'est également lors de ce terrain, de par notre approche de nature abductive, que nous avons fait émerger des conditions socio-politiques à la concrétisation d'un groupement d'employeurs en secteur culturel, d'où notre proposition de modèle G-M-R. Nous avons donc pu tester ce modèle lors de notre seconde étude cas multi-sites sur le réseau SONORE, ce qui constitue l'essentiel de notre apport de recherche.

Nous allons donc à présent présenter en synthèse ces résultats ainsi que les apports méthodologiques et théoriques de notre recherche avant d'aborder les limites de notre travail, puis les perspectives que nous proposons à la fois de manière empirique et également dans le cadre des prolongements de ce travail de recherche.

1- Les apports de la recherche

Nous reprendrons donc brièvement les principales conclusions de notre travail, avant d'en préciser ensuite les apports méthodologiques et théoriques

1-1 Les résultats obtenus

Nous allons présenter nos résultats en utilisant le découpage que nous avons opéré entre conditions technico-économiques et conditions socio-politiques.

1-1-1 Les conditions technico-économiques à la mise en œuvre d'un G.E.

En matière de conditions technico-économiques donc nous avons pu tout d'abord observer les éléments suivants.

La *combinatoire d'emplois* était réalisable au sein du R.A.M.A.,

1. avec un total de **11.2 E.T.P.** mutualisables, pour 4.4 E.T.P. sur des postes en communication et pour 6.8 E.T.P. sur des postes de musiciens formateurs, soit donc en pédagogie.
2. Au-delà de ce maillage d'emplois possibles, compte-tenu de contraintes géographiques que nous avons intégrées, nous avons également pu vérifier l'importance de la présence d'un *crystalliseur* dans le lancement du G.E., lequel rôle fut tenu par le R.A.M.A. lui-même, avec une préoccupation forte pour un G.E. marquée depuis 2003.
3. Nous retrouvons donc le temps de *préfiguration nécessaire autour de 4 années*, ainsi que *l'appui indispensable des institutionnels* dans le dispositif, et notamment dans le cas du R.A.M.A. les soutiens du conseil général de Dordogne, et de la région Aquitaine.

Même si nous ne l'avons pas évoqué dans les résultats du réseau SONORE, nous avons également cherché à vérifier la faisabilité de la combinatoire d'emplois auprès de SONORE et

ce résultat était également positif. Cependant, les différences avec le réseau R.A.M.A. furent le manque de cristalliseur, ainsi que la moindre présence des institutionnels, dans une configuration où un G.E. existant tentait de survivre avec un seul salarié mutualisé, et une bénévole pour en assurer le fonctionnement. La perspective d'un G.E. soutenu par les institutionnels, avec un salarié à sa direction, fut donc relancé, mais cela retarda la mise en œuvre concrète du maillage d'emplois de deux années.

Notre recherche a permis cependant de mettre en évidence de nouvelles données à analyser dans ce cadre technico-économique. En effet nous avons étudié les conditions en termes de postes, ainsi que les mobilités souhaitées ou non par les salariés. *Les résultats en termes de postes* nous indiquèrent que :

1. les salariés étaient en attente d'une *valorisation salariale correcte de leur emploi* (à minima à hauteur des C.C.N.),
2. que par ailleurs *ils avaient souvent du mal à identifier exactement les missions* qui leur étaient confiées dans leurs activités, ce de par le manque de clarification et de formalisation de ces postes.
3. Par ailleurs ils soulignent le *caractère largement polyvalent de leur emploi*, ce qui complique le processus de mutualisation,
4. et enfin nous avons pu relever *des mécanismes de rupture de carrière au-delà de sept années d'ancienneté*, les amenant à envisager une reconversion professionnelle.

Ce qui nous importe donc dans ces nouvelles données sur l'emploi, est donc bien que le G.E. doit répondre aux préoccupations salariales, qu'il doit mutualiser les emplois dans des conditions de clarification des missions au sein de chaque structure, ce qui n'est pas une pratique encore habituelle dans ces organisations. Par ailleurs le fait que nombre de ces emplois en associations musicales actuelles (surtout pour les 0 à 3 salariés) soient encore souvent basés sur la polyvalence ne parle pas en faveur d'une possibilité de mutualisation de ces emplois, puisque fonctionner via un G.E. suppose d'entrer dans des logiques de spécialités et de compétences identifiées, dédiées à une activité spécifique et « partageable ». Enfin nous pouvons espérer que le G.E. puisse redonner des perspectives et salariales et en termes

d'évolutions des compétences, en vue de constituer une véritable alternative à des phénomènes de rupture de carrière.

5. Par ailleurs nos résultats montrent clairement que *tous les postes ne sont pas facilement mutualisables*.

- En effet des logiques inverses s'affrontent entre des besoins en *postes administration/communication*, dont l'A.G.E.C. nous confirme bien qu'il s'agit du cœur des demandes d'emplois par G.E., dans des contextes de constitution d'une première équipe salariée dans des structures en phase survie ou développement, et une réticence des salariés sur ces postes quant à des souhaits de mobilité professionnelle.
- A l'inverse *les personnels techniques* présentent une plus forte propension à la mobilité, cependant leur rattachement au cœur de l'activité opérationnelle et de ses contraintes horaires, ainsi que de nombreux imprévus, rendent finalement peu opérant leur mutualisation dans le cadre d'un G.E..
- Il est de même selon l'A.G.E.C. pour les *postes en pédagogie*. Enfin des postes qui sont également proches de l'identité artistique de la structure (ou perçu comme tels), comme le poste de programmateur et celui de chargé de diffusion semblent prêter encore largement à controverse pour une mutualisation, entre les tenants d'une vision de ces postes par les compétences requises, et la posture des tenants de «la quasi appartenance» de ces postes à la structure, parce qu'ils contribueraient à en porter l'identité artistique.

Enfin notre recherche a également fait apparaître l'importance de jauger la *propension à la mobilité*.

1. En effet en termes de *mobilité sectorielle* le G.E. part avec un large handicap pour mailler sur un territoire au-delà des musiques actuelles puisque *81% des salariés ne souhaitent pas quitter ce secteur*. Seuls 7% se disent prêts à changer, au sein du spectacle vivant pour 23% de ces 7%, et du secteur culturel pour 54% d'entre eux.
2. De même *seuls 1/4 des salariés seraient prêts à changer de structure*,

3. et **38% seraient prêts à changer de poste**, à condition que ce changement s'accompagne de valorisation salariale, de l'accroissement de l'intérêt du poste, et que l'impact sur la famille soit faible. Le changement de poste est envisageable surtout chez les moins de 30 ans, à bac+5 ou au contraire peu qualifiés (moins du bac), plutôt déjà en poste sur des emplois de musiciens formateurs ou de techniques, et dans un périmètre de 20 à 30 km.

L'on voit donc bien les logiques contradictoires entre les propensions à la mobilité et les postes qui seraient plus envisageables au sein d'un G.E..

En tout état de cause il apparaît que le G.E. doit faire valoir l'amélioration des conditions salariales, l'intérêt d'un poste via la mutualisation en termes de développement des compétences, la sécurisation par l'accès facilité à un temps plein.

Le point important est que nous **vérifions également l'hypothèse de tarissement de la logique passionnelle**, que nous avons pu mettre en évidence avec l'étude de cas SONORE, et au sein du R.A.M.A.. Dans ce dernier réseau, seuls 7.7% des salariés se disaient encore mobilisés dans leur travail par l'intérêt du projet en lui-même, ce qui devrait donc être un facteur facilitant d'activités en pluri-organisations.

La dimension financière de la mutualisation est également une variable qui s'avère essentielle dans ce dispositif technico-économique.

1. En effet lors des entretiens exploratoires du R.A.M.A., les directeurs interrogés ont effectivement cités cet aspect important du **juste contrôle du coût salarial** en rapport avec l'usage précis du volume d'emploi nécessaire.
2. Le directeur de l'A.G.E.C. mentionne également cet effet, notamment en rapport avec un **phénomène « déloyal » de concurrence du système d'intermittence** quant au coût réel de l'emploi, et qui ne plaide pas en la faveur du G.E. puisque l'intermittence n'est pas moins chère en soi, elle l'est par la pratique connue et fréquente d'une déclaration non réelle des volumes horaires effectués.

Alors donc qu'il s'agit de déployer une innovation organisationnelle visant à sécuriser les emplois, celle-ci souffre donc d'une comparaison financière non justifiée avec un système intermittent dont elle cherche justement à proposer une alternative. L'effet d'opportunisme relevé par Cromarias (2009) dans le domaine du sport, s'observe donc également dans le secteur culturel, et nous vérifions l'importance des aides financières à l'emploi dans la création, mais également dans le maintien de l'emploi auprès d'un adhérent du G.E..

1-1-2 Les conditions socio-politiques de mise en œuvre d'un G.E.

Au-delà des conditions technico-économiques à la mise en œuvre d'un G.E., lesquelles avaient pour certaines été identifiées déjà dans la revue de littérature, l'apport de notre recherche consiste essentiellement à proposer le recours à un *modèle d'analyse des conditions socio-politiques à la mutualisation, au travers de la prise en compte des dimensions « Gouvernance-Mondes-Régulations »*.

Ces dimensions, étudiées lors de notre seconde étude de cas au travers de 63 entretiens semi-directifs, exploités en analyse thématique manuelle pour 16 d'entre eux et par le logiciel Alceste pour la totalité, nous ont permis d'aboutir aux conclusions suivantes :

En ce qui concerne le modèle G-M-R :

- 1. La mutualisation entre deux associations présentant des gouvernances de type C.A. opérationnel et C.A. contrôle est problématique. La cohabitation entre une gouvernance relevant de la « logique bénévolat » avec une gouvernance développant la « logique du salariat » est génératrice de tensions.***
- 2. Les différends entre monde industriel et monde civique semblent difficiles à résoudre dans le cas d'une mutualisation, alors qu'entre monde inspiré et monde industriel des clarifications ou compromis semblent être possibles***
- 3. Les régulations de type informelles, donc autonomes, sur la base de l'entente mutuelle, du don/contre-don, qu'elles soient subies ou volontaires, sont un facteur aggravant des besoins de coordination entre structures mutualisant un poste. Dans ce***

cadre la proximité spatiale ne semble pas suffire à résoudre ces difficultés de régulations.

4. D'autre part, toujours relativement à la régulation, *la présence d'un répertoire d'objets R.H. relativement important (politique de niveau 2) ne constitue pas un gage de coordination facilitée*, les employeurs pouvant tout de même opter pour le maintien au final d'une régulation par normes sociales et entente mutuelle, ce qui peut être problématique quand le salarié ne place pas ses principes de légitimité dans le même monde que les directions des structures, et par ailleurs quand un trop faible volume d'emploi sur une structure nuit au développement d'une régulation par entente mutuelle, de par les trop faibles occasions d'échanges informels pour le salarié mutualisé, et parce que le temps est plus contraint pour lui, parce que nous retrouvons ce phénomène d'invisible collectif qui nuit à l'intégration au collectif et à ses modes et codes de régulations plus implicites.

D'autre part cette partie relative aux dimensions socio-politiques avait également pour enjeu de vérifier les liens ou non entre mondes en présence et appréciation de la situation de mutualisation. Nous relevons donc que *l'exhaustivité des appréciations d'un G.E. est négative*, qu'il s'agisse des employeurs ou des salariés, pour les 16 entretiens analysés par thèmes. Par ailleurs un résultat essentiel est *qu'il n'y a pas de liens, dans ce corpus, entre les mondes en présence et la nature de l'appréciation pour le G.E..*

1. En ce qui concerne l'impact du G.E il est considéré comme négatif :
 - ✓ et pour 10/16 salariés les *difficultés de régulations* en sont l'explication principale, 4 salariés pensant qu'une régulation de type contrôlée ne saurait correspondre aux fonctionnements du secteur, 6 autres indiquant qu'au contraire il est urgent et important de faire évoluer les pratiques en la matière.
 - ✓ Enfin ce sont à part quasiment égales pour 2 ou 3 salariés chaque fois, les *problèmes de gouvernances*,
 - ✓ *et de postes non adaptés au G.E.* qui sont soulignés comme facteurs défavorables pour les organisations.

- ✓ En revanche, pour les salariés, ce sont 11/16 salariés qui soulignent les *difficultés matérielles*, qu'il s'agisse de la faible probabilité de trouver la combinatoire d'emplois, d'harmoniser les plannings et besoins horaires, de mettre en place un logistiques adaptée.
- ✓ Un tiers des 16 salariés relèvent aussi la *déconnexion qui existe pour eux entre un poste en G.E. et sa probabilité d'évolution*, en termes d'accès à des responsabilités, d'accroissement des compétences, et le difficile « partage du cerveau » que cela requière. Enfin ¼ soulignent les difficultés relationnelles et l'invisible collectif. Il est à noter d'ailleurs que seul un seul des directeurs indiquera également ce point comme problématique pour les salariés.
- ✓ Pour faire le lien avec la typologie de Granier (2011), nous pouvons donc affirmer que l'ensemble des 16 salariés de l'étude SONORE (sur les 3 « paires de mutualisations »), développent une *vision contrainte de cette mutualisation*.
- ✓ *Nous n'avons pas vérifié l'hypothèse faite par Zimmermann et Berthe (2006) sur un lien entre le niveau de qualification et une vision plus ou moins favorable du G.E.*⁴⁶ Indépendamment des niveaux de qualification les 16 salariés développent une vision contrainte.

2. Par ailleurs nous confirmons, ainsi qu'observé déjà sur l'étude de cas R.A.M.A., *le tarissement de la logique vocationnelle*, en faveur des logiques industrielles et civiques. C'est bien ce que nous confirme les résultats de l'analyse de l'ensemble du corpus des 63 entretiens par Alceste.

- Nous trouvons en effet 4 classes de discours, dont le plus faible en volume (13% des U.C.E.) est bien celui représenté par le discours orienté vers le monde inspiré et qui est le discours « production et accompagnement artistique ».

⁴⁶ Les résultats de leurs études ont pu mettre en évidence un lien entre faible qualification et vision contrainte, une forte qualification entraînant une vision plus opportune voire « sublime » du G.E.

- Cette analyse nous révèle que 63% des U.C.E. peuvent correspondre à des demandes en termes soit de développement soit de défense de l'emploi, lesquelles logiques peuvent être envisagées par le biais d'un G.E.. En effet la classe 1, que nous avons nommée « transition » représente 43% des U.C.E. et contient les discours des structures en cours de développement, lesquelles nous l'avons vu, peuvent intégrer des emplois mutualisés, plutôt en emplois administratifs, communication, production, en vue de constituer les « prémisses » d'une équipe salariée, comme sur un mode test en quelque sorte avec le G.E..
 - Une seconde classe, la 3, qui représente 20% des U.C.E. et que nous avons nommée « emploi et structuration R.H. » correspond plutôt aux situations défensives de stabilisation financière et statutaire d'une équipe déjà présente, notamment dans les problématiques de fin d'emplois aidés.
3. Enfin les *2/3 des discours révèlent une régulation de type autonome*, basée sur les liens, à savoir la classe « transition » (43% des U.C.E), à laquelle s'ajoute la classe 4, pour 24% des U.C.E., orientée vers le monde civique et inspiré, nommée « cours et territoire », et dont les régulations restent volontairement sur le mode informel. Or nous avons bien relevé les difficultés que représentait le maintien d'une régulation de type informelle ou autonome sur les coordinations requises dans le cadre d'un G.E., sur l'acceptation potentielle aussi du rôle de tiers médiateur qu'est amené à jouer le G.E., introduisant de ce fait, une régulation de nature plus contrôlée. Cette dimension est donc un facteur aggravant de la mise en œuvre d'un G.E..

La thèse que nous défendons est donc une vision mitigée de la perspective de recours au G.E. comme véritable levier de flexicurité. Dans les facteurs positifs nous relevons que les besoins sont certes présents, mais que les régulations à l'œuvre ne favorisent pas l'implantation et le fonctionnement au travers d'un G.E.. Par ailleurs ce dispositif souffre donc d'un coût financier qui ne peut tenir la comparaison avec le système de l'intermittence. Enfin des tensions existent entre les postes qui semblent plus facilement mutualisables à priori (techniques, pédagogie), mais dont en fait l'organisation horaire est très complexe car trop liés

au cœur de métiers et sensibles aux aléas de l'activité. Les emplois administratifs, de production, ou en communication correspondent à un réel besoin lors de deux phases, à savoir la constitution de l'équipe (effet « rampe de lancement », et la stabilisation de cette dernière lors des fins d'emplois aidés. Or les salariés sur ces poses ne présentent pas la meilleure propension à la mobilité sectorielle et professionnelle.

Enfin dans tous les cas de mutualisations observées, les employeurs se connaissaient de longue date, et avaient développé une forte relation de confiance, ce qui explique le maintien d'une coordination de nature informelle, pourtant peu compatible avec un G.E.. Par ailleurs certaines mutualisations semblent impossibles à mettre en œuvre, selon les gouvernances des structures, à savoir dans les configurations de C.A. contrôle et opérationnel. De même les différents entre mondes civiques et industriels semblent difficiles à trouver. Pour toutes ces raisons, les configurations durables de postes en G.E. ne sauraient représenter une solution massive à la sécurisation des emplois. Il s'agit d'un maillage de « haute couture », au cas par cas, mais qu'il ne faut pas négliger en tant qu'il peut constituer à la fois un outil de pédagogie, d'introduction et de régulation de la question des ressources humaines dans les structures, et qu'il est adapté dans deux phases délicates que traversent celles-ci, lors de leur essor, et en phase de stabilisation.

1-2 Apports méthodologiques de la recherche

Après avoir repris en synthèse les résultats de ce travail de recherche, nous allons en indiquer les apports méthodologiques.

Nous avons en effet pu réaliser deux études de cas, dans des réseaux régionaux de musiques actuelles.

La première étude de cas, le réseau R.A.M.A., nous a permis de vérifier la faisabilité d'un G.E. en termes de combinaisons d'emplois. Nous avons procédé par questionnaires auprès des employeurs et auprès de l'ensemble des salariés du réseau. Nous avons également réalisé des entretiens semi-directifs, à titre exploratoire, lesquels nous ont permis d'établir que les seules conditions technico-économiques ne sauraient suffire à garantir la mise en œuvre d'un G.E..

Nous avons donc ainsi pu procéder à une seconde étude de cas, auprès du réseau SONORE, étude de cas que nous avons qualifiée de multi-sites, ce qui nous a permis d'obtenir des configurations de mutualisations nous permettant de comparer les résultats obtenus avec les variations des données concernant notamment les modes de gouvernance dans les associations.

L'accès à ces réseaux nous a permis de mener notre recherche quant aux conditions de mise en oeuvre d'un G.E., auprès de structures et de salariés ayant été sensibilisés à cette question par les têtes de réseaux, et également auprès d'associations expérimentant ce dispositif. Nous avons ainsi eu accès aux perceptions des salariés et employeurs

- dans les phases amont de la mise en place d'un G.E.,
- et nous avons également pu disposer de données relatives à des configurations de mutualisation existantes.

Il nous était donc possible de repérer à la fois les motifs des réticences observées le plus souvent vis-à-vis de cette nouvelles forme d'organisation du travail, ainsi que de tenter de repérer quelles variables s'avéraient facilitantes ou non pour les structures vivant déjà une situation de mutualisation.

Par ailleurs, ainsi que nous l'avons rappelé en première partie, le nombre de GE dans le secteur culturel est faible, à savoir 16 G.E. et 2 G.E.I.Q. en 2010, pour un total de 186.3 E.T.P. (source Opale 2010), sachant que dans ces effectifs 152 E.T.P. sont issus des G.E. « pédagogiques » qui ne rentraient pas dans notre périmètre de recherche, et que par conséquent en France, en 2010, 16 G.E. représentent dans le secteur culturel 34.3 E.T.P. soit en moyenne 2.14 E.T.P. par G.E. culturel, et 4.5 E.T.P. en moyenne dans les G.E. musiques actuelles, au nombre de 3 uniquement à l'époque. Faire le choix de mener notre travail de terrain auprès de ces G.E. ne nous aurait donc pas permis d'accéder à autant de données sur les structures et sur les perceptions du G.E., étant entendu que notre recherche se situe bien en amont d'un processus de mise en oeuvre d'un G.E., et non dans la mesure de la satisfaction ou non des salariés déjà affectés sur ce dispositif.

Enfin nous avons pu suivre à la fois la mise en place du R.A.M.A.-G.E. dans un premier temps, devenu A.G.E.C. ensuite, et son évolution en termes d'emplois et de structuration interne tout au long de cette recherche. Nous avons ainsi également pu recueillir des données longitudinales, et appréhender les difficultés rencontrées notamment sur le financement, le passage en C.D.I., et le recours à certains postes qui semblent finalement moins adaptés à la mutualisation.

1-3 Apports théoriques

Nous avons pu lors de ce travail à la fois ***apporter un certain nombre de données quant aux pratiques de ressources humaines*** présentes ou non dans les organisations associatives de musiques actuelles, sachant que ces pratiques n'avaient pas réellement fait l'objet d'un approfondissement dans la littérature associative (Valéau 2013).

Nous avons proposé ***d'élargir la grille d'analyse des conditions technico-économiques à la création d'un groupement d'employeurs*** (Granier 2011, Berthe et Zimmermann 2006), de deux groupes de variables :

- Les ***données professionnelles des salariés*** potentiellement concernés par une mutualisation : âge, qualification, poste occupé, niveau de rémunération, ce de façon à repérer les freins liés aux conditions financières de la mobilité, les logiques familiales, l'influence de l'emploi sur la propension à la mutualisation ou non....
- La ***mesure de la propension à la mobilité***, au travers des 4 dimensions de cette mobilité :
 - Mobilité géographique : essentielle dans les logiques de G.E
 - Mobilité « poste » : afin de mesurer le souhait d'occuper cet emploi dans une autre configuration organisationnelle, mais également de mesurer la capacité d'adaptation du salarié ou non à la réalisation de tâches connexes ou complémentaires en fonction des besoins d'une seconde structure

- Mobilité structure : il s'agit ici de la mesure de son attachement ou non à un projet particulier, à une équipe spécifique, laquelle influence bien sûr la motivation ou non à fonctionner sur un mode pluri-structures
- Mobilité sectorielle : elle permet d'appréhender le souhait d'un salarié de travailler ou non dans un autre secteur, et donc d'en déduire les capacités du G.E. à réaliser des combinaisons d'emplois, en fonction des compétences recherchées, avec d'autres acteurs économiques que ceux des musiques actuelles, du spectacle vivant, voire de la culture, de façon à accroître les probabilités de maillage au sein d'un territoire.

Nous avons également investi une *revue de littérature basée sur 6 pôles différents*.

Du point de vue des groupements d'employeurs nous avons eu recours aux travaux réalisés par Berthe, Zimmermann (2006) et Granier (2011), nous permettant de repérer à la fois les modalités technico-économiques de mise en œuvre d'un G.E., et d'autre part d'intégrer dans notre réflexion les impacts de ce dispositif sur le travail des salariés et sur les organisations.

Ensuite, pour appréhender la question des ressources humaines dans les structures culturelles de statut associatif nous avons eu recours:

- aux travaux relatifs aux R.H. en P.M.O.
- à la sociologie militante nous permettant d'appréhender l'impact du statut associatif sur les pratiques R.H.
- aux travaux relatifs à la sociologie de la culture, de façon à comprendre les modes spécifiques d'investissement des salariés de ce secteur dans leur travail, et en quoi la question du G.E. pouvait questionner ou non ces formes d'appartenance

Ces trois autres « blocs » nous ont permis d'approcher les très petites structures culturelles de statut associatif dans leurs pratiques de ressources humaines, à la fois parce que nous avons dressé le constat d'une carence de travaux R.H. sur ce secteur, d'autre part parce que cela nous paraissait être un préambule strictement nécessaire à la compréhension à la fois des

impacts que pourrait produire une organisation du travail sous forme de G.E., et donc par là nous permettre de repérer les conditions de mise en œuvre de ce dernier.

Enfin nous avons mobilisé deux autres pôles théoriques en vue de proposer un modèle socio-politique des conditions de mise en œuvre d'un groupement d'employeurs. Pour ce faire nous avons donc eu recours :

- A l'économie des grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1991) et à ses apports en termes de mondes, de compréhension des conflits, différends, controverses et leurs modes de résolution dans les situations quotidiennes de coordination
- A la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1993), en vue d'intégrer la dimension politique à notre modèle, notamment dans un contexte de structures associatives présentant des formes de gouvernances variées, et pour lesquelles l'appréhension de la nature des régulations en présence était indispensable à la compréhension des blocages existants ou non en matière de coopération et de mutualisation.

Au-delà d'une proposition de modèle socio-politique de mise en place d'un G.E., cette recherche a également pu permettre de compléter les travaux antérieurs en termes de conditions technico-économiques, en mettant en évidence l'importance d'envisager :

- Les spécificités de postes concernés par la mutualisation dans le secteur culturel,
- La prise en compte de la propension faible à la mobilité sectorielle pour les salariés des musiques actuelles,
- L'importance des critères salariaux et de développement des compétences dans le choix des salariés vers ce dispositif,
- Le poids encore prédominant de la contrainte économique et le rôle toujours prégnant des aides à l'emploi, y compris dans ce qui devrait constituer une forme plus sécurisée, moins précaire de l'organisation du travail.

Enfin cette recherche représente une exploration théorique et empirique d'un secteur encore peu étudié, à savoir le secteur culturel, du point de vue de la question des ressources humaines.

Il s'agissait également de mettre l'accent sur des emplois dits « permanents » puisque l'essentiel de la littérature en termes d'emplois culturels porte sur les intermittents du spectacle, et non sur les postes administratifs, de communication, de production, ou encore sur la technique hors intermittence, sachant que ces emplois représentent tout de même 25% de l'emploi culturel.

Enfin nous souhaitons porter notre regard sur les modes de sécurisation des parcours des salariés au sein des très petites organisations culturelles, puisque certains écrits existent certes sur les très grandes structures, comme l'Opéra de Paris (Agid et Tarondeau, 2006), mais que l'emploi culturel se trouve très majoritairement au sein des très petites organisations, pourtant non étudiées.

Par ailleurs il nous semble que la grille d'analyse utilisée, qu'il s'agisse de notre prisme P.M.O.-E.S.S.-artistique ou encore du modèle G-M-R permet d'appréhender des situations R.H. dans toute structure de très petite taille, de statut associatif, présentant des formes valorielles (Pichault 2001) d'organisation du travail, une référence au bien commun, structures au sein desquelles nous pouvons retrouver ces conflits de mondes et ces difficultés de régulations. Le modèle nous semble donc transférable aux structures associatives du secteur médico-social, de l'aide à la personne, aux structures humanitaires, aux structures du sport.....

Après avoir donc indiqué ce que nous pensions être les apports méthodologiques et théoriques de notre recherche, et ayant indiqué les principaux résultats obtenus, nous allons à présent décrire les limites de ce travail.

2- Les limites de la recherche

Nous commencerons par exposer les limites relatives aux résultats obtenus, puis nous indiquerons quelles nous semblent être les limites méthodologiques.

2-1 Des résultats restreints à une population permanente

Nous avons effectivement choisi de nous intéresser à des emplois qui n'avaient pas encore été étudiés en matière de recherche dans le secteur culturel, à savoir les fonctions supports au sein des organisations, donc des postes tels que : directeur, chargé d'administration, administrateur, chargé de production, régisseur, direction technique, régisseur technique, régisseur lumière, régisseur son, chargé de communication, médiateur culturel... Si ces emplois « permanents » représentent 25% de l'emploi culturel, ils correspondent également aux effets du processus de professionnalisation car les formations supérieures académiques pour le secteur culturel préparent particulièrement les étudiants et futurs salariés à occuper ces postes de supports.

En revanche, en matière de groupement d'employeurs, nous avons pu voir que ces emplois permanents ne représentaient en 2010 que 18% des effectifs des G.E. culturels en France. Exclure les emplois pédagogiques était donc se couper de la très grande majorité des effectifs du GE. Cependant nous avons estimé que ces emplois pédagogiques, que nous avons donc exclus de notre recherche, ainsi que les emplois intermittents en général, correspondaient à des réalités d'emplois différentes, de par leur nécessité de pluri-activités, la nature artistique de leur activité, et donc correspondaient à des attentes différentes des salariés à l'égard du GE. Notre problématique était donc centrée sur la gestion des ressources humaines autour de ces emplois de support, et sur la recherche de sécurisation des parcours des salariés sur ces postes.

Par ailleurs nous n'avons pas réalisé d'exploration auprès de G.E. d'autres secteurs d'activités, même si nous avons eu l'occasion d'échanger de nombreuses fois de façon informelle avec l'un d'entre eux, Vénéti⁴⁷. Il nous semble qu'une étude comparative des

⁴⁷ Vénéti est un groupement d'employeurs installé sur 6 territoires en Morbihan et Loire-Atlantique. Il emploie 140 personnes à temps partagé, avec 260 entreprises adhérentes. L'équipe en charge de la gestion de Vénéti est constituée de 9 personnes. En février 2014 Vénéti dépose un nouveau terme pour désigner la réflexion portant

attentes des salariés quant à leur fonctionnement au sein d'un G.E. pluri-sectoriel, ainsi qu'une repérage des outils de gestion R.H. déployés par ces G.E. nous permettrait peut-être d'élargir notre grille d'analyse, à tout le moins nous permettrait de repérer ce qui peut être transféré aux G.E. culture, ainsi que de comprendre le type de pédagogie qu'il est possible de déployer pour rassurer les salariés quant à l'usage de cette nouvelle forme d'organisation du travail.

2-2 Les limites méthodologiques

Nous avons eu la possibilité d'interroger, à la fin de notre recherche, le directeur de l'A.G.E.C., ce qui nous a permis d'obtenir des données longitudinales à la fois quant au volume d'emplois obtenus, et quant aux difficultés rencontrées au cours du développement de ce G.E., lequel est actuellement le plus important dans le secteur culturel en France, sur les fonctions supports, avec 14 salariés mutualisés.

Cependant il nous semblerait important de pouvoir interroger des salariés en poste au sein de ce G.E., depuis des durées différentes, à savoir moins d'un an, un à deux ans, et les durées les plus importantes, de façon à recueillir également les attentes des salariés, à identifier les obstacles qu'ils ont rencontrés, les avantages que représentent pour eux le G.E., en fonction de leur durée d'utilisation, et de façon à tout simplement mesurer si le recours au G.E. est pour eux une opportunité, une contrainte, un choix, une situation transitoire....ce afin de mettre en parallèle ces résultats au sein du secteur culturel avec les travaux de Zimmermann et Berthe (2006) sur les perceptions du G.E. par des salariés en poste au sein d'un G.E., et pour pouvoir vérifier ou non l'hypothèse de l'impact de la qualification des salariés sur la perception du G.E.. Nous avons pu vérifier sur notre population d'étude, au sein des structures musicales actuelles, que cette corrélation qualification-perception du G.E. n'était pas valide, mais il nous faudrait, pour pouvoir se prononcer plus précisément sur ce lien, et le valider ou non de façon plus massive, mener une étude auprès de l'ensemble des salariés de G.E. culturel en fonction support, soit auprès de 16 autres G.E. en France et des 34 salariés les constituant. Par ailleurs, cette nouvelle forme d'organisation du travail étant à ses débuts dans le secteur culturel lors du démarrage de notre recherche, il serait également intéressant de mesurer si, après plusieurs années de fonctionnement de ces G.E. Culture, et sachant que les nouveaux salariés diplômés développent, selon notre hypothèse de tarissement de la logique

sur les « valeurs et pratiques qui composent l'A.D.N. de Vénétis » : *l'Autrementisme*. Site venetis.fr, consulté le 16/03/2014.

vocationnelle, des formes plus nombreuses de légitimité de type industriel, si donc les salariés d'un G.E. Culture appartiennent toujours ou non à la catégorie « salariés contraints » de Granier (2011), ou s'ils développent à présent une forme d'adhésion à cette organisation du travail, voire un regard opportuniste ou encore une vision « sublime ».

Nous pensons également qu'il serait intéressant d'interroger les étudiants des formations au secteur culturel, de façon à identifier quels sont les « mondes » dans lesquels ils situent leur P.S.C., leur forme de légitimité, les états de grands... Il est en effet possible d'envisager que le mouvement de professionnalisation, de qualification supérieure qui s'opère dans ce secteur, aura un impact sur les « mondes » mobilisés (et le probable glissement vers une logique « industrielle »), présentant ou non une configuration plus favorable à un fonctionnement au sein d'un G.E..

Enfin et surtout, nous avons pu évoquer les difficultés techniques à n'organiser des combinatoires qu'à l'intérieur du secteur musiques actuelles, et la stricte nécessité qui est faite d'élargir les regroupements possibles entre diverses activités, du spectacle vivant d'une part, du secteur culturel plus largement, mais nous pouvons également imaginer étendre ces mutualisations à des activités connexes à la culture, telles que le tourisme, voire le sport puisque nous avons eu l'occasion d'observer des expérimentations réussies en la matière.

Pour ce faire le périmètre pertinent n'est plus l'activité, mais le territoire, dans un raisonnement intersectoriel. Ainsi il aurait été plus bénéfique de pouvoir mesurer les mutualisations possibles sur un même territoire, un bassin d'emplois, entre activités du secteur culturel ou plus largement, selon les réalités et coopérations déjà en place sur le terrain. C'est donc bien cette dimension que nous souhaitons à présent pouvoir aborder, sachant que les niveaux à la fois de connaissances des politiques R.H., des dispositifs tels que le G.E., les prises de conscience de la nécessité de sécuriser les parcours, ne sont pas du tout les mêmes selon les esthétiques abordées, les musiques actuelles faisant office de précurseur sur ces questions.

3- Perspectives de la recherche

Pour faire suite à notre recherche, nous allons à présent exposer tout d'abord les préconisations que nous pouvons faire auprès des réseaux régionaux, et nous indiquerons ensuite quelles orientations nous souhaitons donner à nos prochaines recherches.

3-1 Le groupement d'employeurs : un dispositif parmi d'autres dans une organisation inter-régionale de la question des ressources humaines

Compte-tenu de ce que nous venons d'évoquer, nous pensons que le G.E est un dispositif intéressant en vue de sécuriser les parcours salariés, mais il nous semble qu'il représente surtout une possibilité de contribuer à l'introduction à la fois de la question des ressources humaines dans les organisations et, pour rejoindre Pichault (2001), Reynaud (1993) et Beaucourt et Louart (2008), qu'il participe de la mise en place d'une régulation contrôlée au sein des organisations, qu'il peut jouer un rôle de « tiers médiateur de la règle », de médiation territoriale, cette carence de régulation, en interne tant qu'en externe, étant le point névralgique de l'introduction et du fonctionnement d'un groupement d'employeurs.

Nous avons par ailleurs pu dresser le constat de l'arbitrage par la contrainte financière, ainsi que le recours à des solutions faisant appel au marché externe, telles que la sous-traitance, sur des postes de comptabilité par exemple quand les volumes sont faibles, mais aussi sur le graphisme, la technique.... Nous avons également pu montrer les carences à la fois sur certaines compétences telles que la gestion financière, la comptabilité analytique, les ressources humaines pour ne préciser que les deux blocs les plus fréquemment absents, ainsi que le manque de formation continue dans les organisations observées, autrement que sur des stages contraints liés aux domaines de la sécurité ou de l'accueil du public.

Nous proposons donc le schéma 90 suivant, récapitulatif :

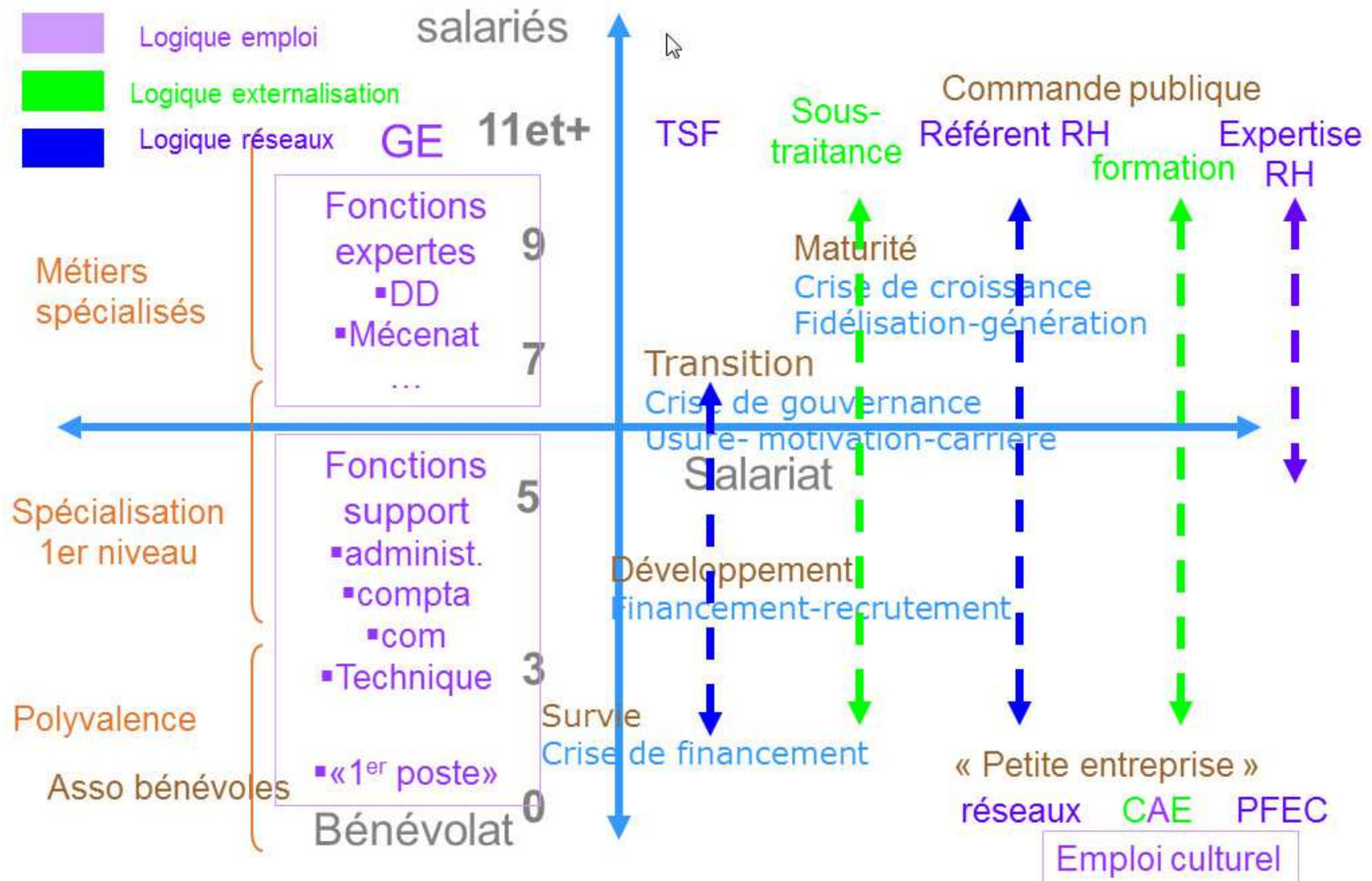
1. l'articulation des différents dispositifs existants, en raisonnant en logique emploi, logique externalisation, et logique de réseaux d'acteurs,
2. cela mis en parallèle avec les différentes phases d'évolution que rencontrent les structures, et les différentes crises qu'elles traversent, à savoir crise de financement, de recrutement, de gouvernance et de motivation, crise de croissance et de fidélisation.

Il nous semble que les emplois du G.E. correspondent particulièrement à certaines de ces étapes, notamment :

1. les emplois « de base » de la structuration d'une équipe, comme l'administration, la comptabilité, ceux-ci intervenant à deux moments :
 - soit au lancement de la structure pour créer la première fonction support, relativement polyvalente. Puis la structure évolue vers 2 ou 3 salariés, sur un schéma de postes très polyvalents, ce qui rend difficile l'intégration d'un salarié à temps partagé car le salarié aurait probablement toutes les peines à trouver son fonctionnement à la fois sur un poste très varié, et dans des formes de régulations restées encore largement informelles, supposant également une régulation autonome par partage des normes et entente personnelle.
 - On peut ensuite retrouver sur un effectif de 3 ou 4, la nécessité de s'appuyer sur un temps partagé, sur la base d'un emploi plus cohérent, afin de venir soutenir des problématiques de besoins de compétences plus pointues, sur des fonctions supports (communication, administration...) et de volumes d'activités.

2. Puis à partir d'un effectif supérieur à 7 salariés, une structure peut avoir besoin de développer des activités nécessitant des expertises, des compétences qui répondent aux nouveaux enjeux économiques et sociétaux. Nous pensons par exemple au chargé de développement durable dans les festivals, ou encore au chargé de développement des mécénats. Ces emplois ne pourraient, ni en volume ni en financement, n'exister que sur une seule structure. Le temps partagé au travers d'un groupement d'employeurs correspond alors tout à fait au besoin d'acquisition de compétences, à un coût salarial le plus juste relativement aux besoins horaires de chaque organisation.

Nous présentons donc cette **figure 90 : Modélisation des besoins d'emplois dans les structures de musiques actuelles** :



Suite à ces constats donc sur des moments différents des structures, des étapes au cours desquelles il nous semble que le G.E. peut répondre de façon plus pertinente aux besoins d'emplois, nous avons également pensé qu'une structuration des ressources humaines devait être mise en place à un niveau inter-régional, ce suite aux résultats que nous avons obtenus, indiquant à la fois :

- La nécessité d'une pédagogie forte autour de la question des ressources humaines, enjeux et compétences requises en la matière
- Le besoin de développer des formations spécifiques aux structures, dans une contrainte de proximité géographique forte, les déplacements étant souvent cités comme contraintes à la fois financières et de temps amenant au refus de la formation au final
- La nécessité de développer des expertises R.H., mais aussi sur d'autres domaines, à un niveau permettant de réaliser des économies d'échelles, et de financer ces expertises, de garantir également à la fois la distance nécessaire à l'apport de conseils et à un regard expert, et en même temps la connaissance suffisamment fine des structures, de leur territoire, notamment en vue d'organiser éventuellement des maillages d'emplois, et de leurs problématiques.
- Par ailleurs ce niveau inter-régional nous semblait répondre aux besoins de mise en place d'une régulation de nature contrôlée, au-delà du rôle de tiers médiateur de la règle et de premier expert R.H. que peut constituer le G.E.. Sur la base du modèle coopératif en effet, il nous a semblé que le secteur des musiques actuelles pouvait avoir intérêt à imaginer et déployer ses propres dispositifs d'évaluation de structures, étant entendu que cette logique d'évaluation ne saurait tarder à être mise en œuvre par les institutions⁴⁸, que par ailleurs lui-même s'était emparé de cette question depuis une dizaine d'années, sans que des résultats très tangibles n'aboutissent à ce jour, et qu'enfin cette approche de l'évaluation ne devait pas être coercitive, mais bien au contraire permettre de constituer un point d'entrée dans les structures, en vue de développer leurs compétences gestionnaires et R.H., de répondre aux critères d'évaluation, tout en ayant la maîtrise de ce dispositif en interne, en procédant en inter-régions à ces évaluations, permettant ainsi d'envoyer un signal fort aux interlocuteurs institutionnels quant à la gestion maîtrisée des structures, et favorisant surtout le déploiement de schémas inter-régionaux en termes de ressources humaines.

⁴⁸ Nous faisons référence à des discussions ayant eu lieu en 2011 au ministère de la culture dans le cadre de notre participation au projet « Cartographie du spectacle vivant : le cas des musiques actuelles ».

- Cette organisation permet également de recourir aux expertises développées au sein de chaque réseau, évitant ainsi des redondances, favorisant le transfert de compétences, dans un marché interne de moyens humains.

Cette structuration s'inspire donc à la fois des résultats de notre recherche et de nombreux échanges avec les directions de trois réseaux régionaux de musiques actuelles que sont le R.A.M.A. en Aquitaine, la F.R.A.C.A.-M.A. en région Centre et Le Pôle en Pays de la Loire. Nous avons également pu mener un entretien auprès d'un responsable ressources humaines, à un niveau inter-régional, au sein du réseau coopératif U.S.C.O.O.P., lequel a depuis longtemps adopté ce fonctionnement de par la contrainte légale qui pèse sur la bonne fiabilité financière de leur structure, le statut coopératif pouvant leur être retiré si une mauvaise gestion est constatée suite à ces audits internes.

Cette recherche espère également contribuer aux réflexions menées dans le cadre du développement des coopérations inter-régionales, un protocole de coopération ayant été signé en 2010 entre les réseaux de musiques actuelles R.A.M.A., F.R.A.C.A.-M.A. et LE POLE. Ce protocole a ensuite été étendu en janvier 2014 à AVANT-MARDI en Midi-Pyrénées, au P.R.M.A. en Poitou-Charentes et à POLCA en Champagne-Ardenne, avec la signature d'un nouvel accord signé aux BIS à Nantes, venant renforcer cette nouvelle coopération inter-régionale.

En 2013 dans un texte⁴⁹ adressé à la commission Lescure, le R.A.M.A. précise la nécessité de renforcer les dynamiques inter-régionales, de développer les logiques territoriales et d'articuler les coopérations de façon à pouvoir bénéficier, à la fois au niveau local d'expertises de proximité, d'outils de structuration de la filière tels que le groupement d'employeurs, de structures de mutualisation des moyens, des achats...et au niveau inter-régional de favoriser les synergies entre toutes les expertises développées par les réseaux, autour de trois axes qui seraient le numérique, l'emploi culturel et le développement durable. A cet effet les spécialités des uns et des autres ont été repérées, telles que le développement durable et le G.E. pour le R.A.M.A., les nouvelles technologies, la C.A.E., la formation continue et la mise en œuvre de fonds financiers pour la F.R.A.C.A.-M.A., le fonds d'aides à

⁴⁹ 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

l'emploi artistique pour le collectif Culture Bar-Bars à Nantes, l'observation participative et le soutien aux développeurs pour Le Pôle... à titre non exhaustif et d'illustration uniquement.

Le R.A.M.A. propose donc dans ce texte à la fois la création d'un pôle régional de coopération en Aquitaine pour 2014, un cluster régional autour de la question « Musiques actuelles et innovations sociales », lequel devrait s'accompagner d'un « droit à l'expérimentation » et de la création d'un fonds « Aquitaine Créative ». Il fait également valoir, avec les autres réseaux régionaux partenaires du protocole de coopération de 2010, la création au niveau inter-régional d'une « Plate-Forme Emploi, Compétences Formation », laquelle devrait permettre de développer des expertises permettant de répondre aux enjeux de ces territoires en matière d'emplois, en termes de formations, de transfert de savoir-faire, d'expertises spécifiques (juridiques, R.H. , fiscales...), et de mise en œuvre éventuelles d'audits internes qui pourraient répondre aux enjeux de régulations que nous avons pu mettre en évidence.

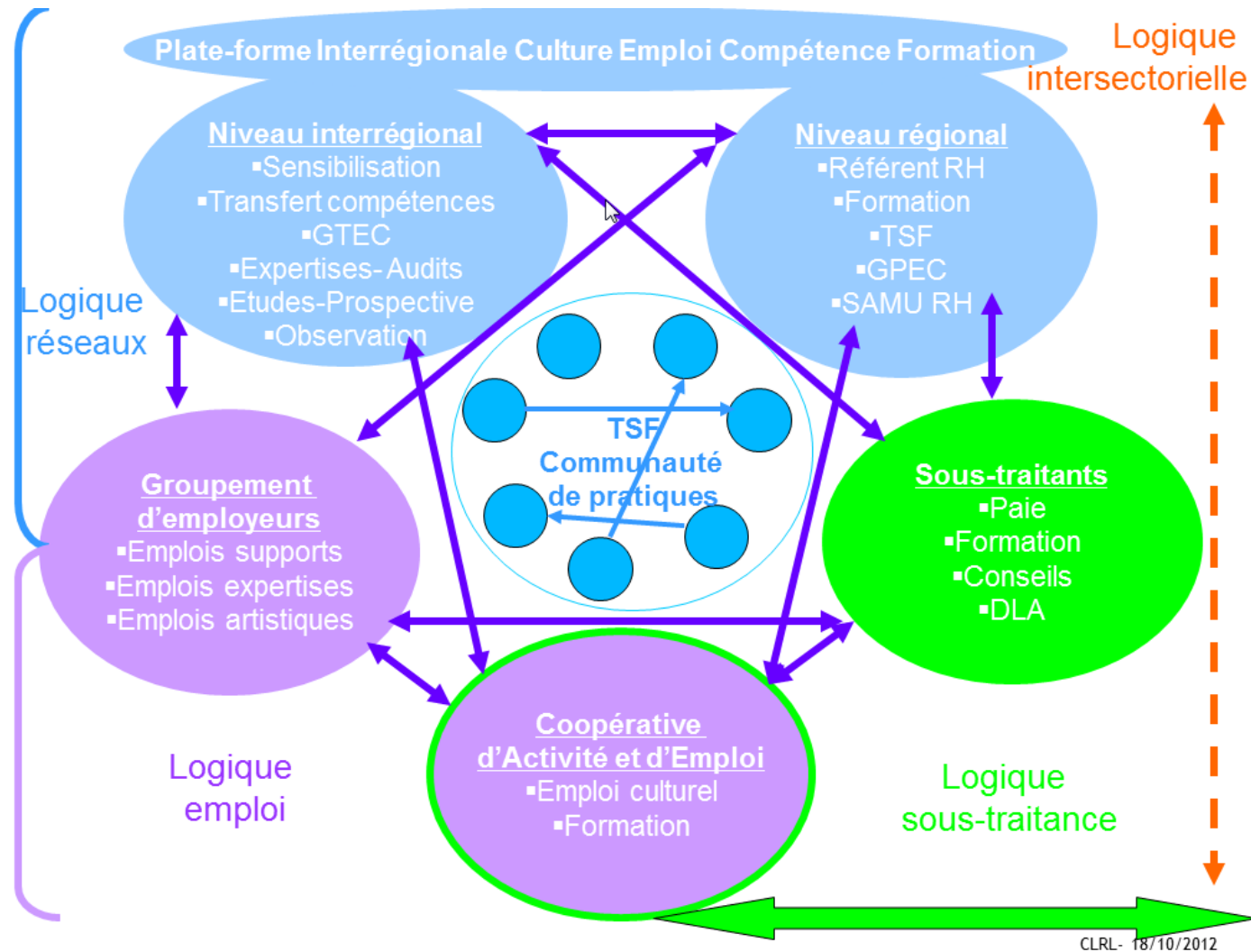
Plus largement pour permettre d'impulser ce que le R.A.M.A. nomme un «écosystème créatif», il semblerait nécessaire de rassembler 3 à 5 régions autour de ces dispositifs de coopérations inter-régionales, dont les axes d'intervention porteraient à la fois sur « les aspects administratifs et financiers, sur l'emploi et les compétences au travers de la plate-forme, la production et la commercialisation, la coopération et la gouvernance des structures, la recherche et développement, le développement durable et la R.S.O., la diversité culturelle et les pratiques créatives » (Teulé, 2013, op.cit, p 20-21). En tout état de cause, *« la filière musicale ayant besoin d'une maison commune et le projet de CNM⁵⁰ n'ayant pas abouti, l'expérimentation de fonds territoriaux (dans le cadre de la demande de création d'un fond Aquitaine Créative) permettrait de résoudre cette question (du développement des écosystèmes créatifs). (...) L'Etat serait ainsi en mesure d'offrir au secteur créatif (donc au-delà des musiques actuelles) toute l'infrastructure administrative, technologique, stratégique et éthique nécessaire à l'acte 2 de l'exception culturelle ».*

Ajoutons que ces propositions s'inscrivent bien dans un contexte de transition numérique, de changement des modèles économiques avec la réduction du modèle de la subvention, et dans une perspective de probable modification à moyen terme du statut de l'intermittence.

Nous proposons donc, dans le schéma suivant n° 91, les principes qui pourraient être ceux d'une « plate-forme inter-régionale Culture-Emploi-Compétences-Formation ».

⁵⁰ Centre National de la Musique

Nous présentons donc la **figure 91 : Principes d'un niveau interrégional de l'organisation des ressources humaines au sein des musiques actuelles**



Dans ce schéma le sigle T.S.F. signifie Transfert de Savoir-Faire. Il s'agissait d'un dispositif financé par la Caisse des Dépôts et Consignations, qui consistait à indemniser de l'équivalent de quelques heures à une ou deux journées, toute structure qui pouvait opérer un transfert de savoir-faire, à la demande d'une structure se trouvant confrontée à un problème qu'une autre organisation avait déjà résolu, et pour lequel elle avait développé des compétences ad-hoc. Ce dispositif n'existe plus en 2014, mais il renvoie aux problématiques de développement de communautés de pratiques (Létourneau 2010, Harvey 2010), axe que nous souhaiterions investiguer à la suite de ce travail, tant il correspond aux modes de coordination et de régulation informelle du secteur musiques actuelles et à son économie restreinte.

Le « SAMU R.H. » existe et a été mis en place en 2012 par le réseau FRACA-MA en région Centre, après avoir internalisé une compétence R.H. au sein de ce réseau. Ce dispositif vise à pouvoir intervenir auprès de structures adhérentes, à leur demande, lorsqu'elles rencontrent un certain nombre de difficultés relevant du management des ressources humaines. Ce dispositif rencontre un vif succès.

Suite à ces éléments il nous est possible d'indiquer quelles perspectives nous souhaitons donner à nos recherches ultérieures.

3-2 Quelles pistes de recherche à la suite de ce travail ?

Nous proposons le tableau récapitulatif suivant pour mettre à plat les axes de recherche qu'il nous intéresserait de développer pour faire suite à ce premier travail exploratoire.

Tableau 128 : Perspectives de recherches

Axes de recherches possibles	Logiques de recherche	Dimensions de ces recherches
Groupements d'employeurs	Valider ou invalider nos résultats sur la base de populations quantitativement plus importantes	Elargir la recherche à d'autres G.E. « Culture » quant à leur fonctionnement et les difficultés rencontrées Accéder aux représentations et attentes d'autres salariés de G.E. Culture/ ce qu'est un G.E. et quelle en est leur appréciation
	Réaliser une approche longitudinale des enjeux d'un G.E. Culture vis-à-vis des salariés	Suivre des « cohortes » de salariés de G.E. Culture afin de mesurer s'il s'agit d'un dispositif de « transition » ou de « sécurisation ».
	Etablir des résultats sur d'autres emplois	Vérifier les conditions technico-économiques et le modèle G-M-R, ainsi que les attitudes/G.E. auprès d'autres emplois : <ul style="list-style-type: none"> • Les emplois artistiques • Les emplois de pédagogie.
	Mener une étude comparative	Mesurer les conditions technico-économiques, le modèle G-M-R, ainsi que les attitudes/G.E. auprès de salariés de G.E du secteur marchand.
Ressources Humaines dans le secteur culturel	Valider ou invalider les stades d'évolution des structures musiques actuelles et leurs problématiques R.H.	Observer sur un échantillon large de structures de musiques actuelles les problématiques R.H. aux vues de l'évolution de l'effectif.
	Vérifier l'hypothèse de	Un suivi de cohortes est nécessaire, de

	rupture de carrière autour de 7 années d'ancienneté	manière longitudinale, afin de retracer sur une période de 10 ans le parcours professionnel de salariés du secteur culturel, et valider ou invalider cette hypothèse
Logiques territoriales	Explorer les logiques de mutualisations intersectorielles sur un territoire	Pouvoir étudier les conditions de mise en œuvre d'un G.E. dans d'autres secteurs d'activités, sur un territoire de 20 à 30 km.
	Investir le champ théorique des communautés de pratiques (Létourneau 2010, Harvey 2010)	Développer une recherche sur les conditions de mise en œuvre de communautés de pratiques au sein des musiques actuelles
	Appréhender en quoi un groupement d'employeurs est ou non un « espace intermédiaire » (Cohendet 2010)	Appréhender, à partir de la théorie des strates, si le G.E. est bien un des médiateurs territoriaux de niveau middleground, en observant l'ensemble des interactions informelles qu'un G.E. est amené à réaliser sur un territoire.

Il s'agit à la fois de permettre de combler un certain nombre d'écueils méthodologiques de notre recherche présente, et d'élargir nos questionnements quant à la faisabilité d'un G.E. auprès d'autres populations, sur d'autres formes et nature d'emplois : intermittent, artistes, pédagogues. Nous souhaitons également avoir l'occasion de poser cette question des G.E. auprès d'autres esthétiques du spectacle vivant (théâtre, danse, arts de la rue), amis aussi auprès des industries créatives en général, afin de mesurer le potentiel d'élargissement ou non de cette nouvelle forme d'organisation du travail au secteur culturel dans son entier.

Nous pensons également que l'établissement de comparaisons avec d'autres G.E. d'autres secteurs d'activités marchandes notamment permettrait de mieux appréhender des difficultés

auquelles ils ont déjà été confrontés, et d'accélérer en quelque sorte les « transferts de savoir-faire » entre ces secteurs et le secteur culturel.

Il est également indispensable à la fois d'observer les expérimentations de mutualisation inter-sectorielles déjà présentes sur des territoires donnés, et de mener des recherches à des niveaux inter-sectoriels sur un périmètre territorial précis.

- Ce premier objectif de « veille » nous amène naturellement à nous intéresser aux logiques de gestion territoriale des emplois et des compétences (G.T.E.C), ce que nous cherchons à déployer avec un groupe thématique de recherche à ce sujet au sein de l'A.G.R.H.. En effet il paraît important de suivre des expérimentations réalisées dans d'autres secteurs d'activités en vue d'étudier leur transférabilité ou non dans le cadre du secteur culturel.
- Afin de réaliser le second objectif qui consisterait à pouvoir conduire des recherches sur la faisabilité ou non de G.E. étendu à diverses activités (culture, mais aussi pourquoi pas tourisme, sports, loisirs, animation....) avec un périmètre territorial précis, nous avons pu remonter ce besoin lors d'un entretien en décembre 2013 auprès de Marie Deniaud, en charge alors de la réalisation d'une mission pour le Ministère de la Culture et de la Communication sur les « Coopérations et mutualisations dans le secteur du secteur culturel ». Nous avons en effet fait valoir ainsi la possibilité qui serait faite de mieux appréhender les probabilités de maillage ou non au sein d'un territoire, les opportunités en termes de combinaisons d'emplois, les freins éventuels liés aux confrontations de divers « mondes » en présence, de diverses formes de régulation. Il est en effet nécessaire de nous permettre d'investir des territoires à la fois plus larges, en termes d'activités observées, et plus restreint en terme spatial, afin de vraiment pouvoir mesurer, de façon fine, les opportunités de maillage ou non au sein d'un territoire donné.

A ce titre, et relativement aux emplois du secteur de l'Animation, nous allons mener une recherche à partir d'Avril 2014, avec la délégation régionale Pays de la Loire de la Ligue de l'Enseignement, pour mesurer la faisabilité ou non de la mise en place d'un groupement d'employeurs sur les emplois relevant de l'Animation, sur un territoire régional. En effet ce

secteur est touché de plein fouet, comme aujourd'hui également les musiques actuelles, par la loi de sécurisation de l'emploi de juin 2013⁵¹, laquelle met fin aux contrats en C.D.D. d'une durée de moins de 24 heures hebdomadaires, ce qui bien sûr touche énormément de contrats d'emplois à temps partiel sur les structures de centre de loisirs, d'écoles de musiques....A cette L.S.E. s'ajoute un contexte de réforme des rythmes scolaires, laquelle doit être appliquée au plus tard pour septembre 2014, et qui mobilise à la fois les professionnels de l'Animation⁵² et toutes les bonnes volontés associatives, alors que la question des contrats n'est pas résolue à ce jour, pour une application de la L.S.E au 01/09/2013.

Il sera d'ailleurs intéressant d'observer, à ce titre, comment les acteurs d'un secteur, l'Animation, qui est également très présent dans les emplois culturels, s'organisent pour obtenir un régime dérogatoire à cette loi, voir s'ils y parviennent ou non, alors même que cette loi, en introduisant une régulation formelle avec risques de sanction financière, peut potentiellement créer un effet d'opportunité important en faveur des groupements d'employeurs.

Nous souhaitons donc continuer à privilégier des recherches nous amenant à observer les logiques de mutualisation inter-sectorielles sur des territoires donnés. En complétant ces observations sur les conditions de mise en œuvre d'un groupement d'employeurs par les travaux sur les espaces intermédiaires (Choendet 2010) et sur les communautés de pratiques (Létourneau 2010, Harvey 2010), nous espérons contribuer à la production d'éléments de compréhension des facteurs de coopération et de mutualisations au sein du secteur culturel, avec ce prisme spécifique qu'est l'emploi culturel, de façon plus large que la recherche menée à ce jour, au travers donc de ses diverses formes juridiques, de ses diverses activités et de ses différents cadres d'emplois.

⁵¹ L.S.E., Loi sur la Sécurisation de l'Emploi, n° 2013-504 du 14/06/2013

⁵² La branche de l'Animation est en négociation à ce sujet pour un régime dérogatoire des ces emplois vis-à-vis de la L.S.E, mais à ce jour les négociations n'ont pas abouti.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- Ackerman P.L., (1996), « A theory of adult intellectual development: process, personality, interests, and knowledge », *Intelligence*, 22, pp222-257
- Adorno T.W., (1995), *Théorie esthétique*, éditions Klincksieck
- Agamben G. (2009), *Le sacrement du langage. Archéologie du serment*, éditions Librairie Philosophique
- Agid P., Tarondeau J.C., (2006), *L'Opéra de Paris. Gouverner une grande institution culturelle*, Vuibert
- Akerlof: G. (1982) "Labor contracts as partial gift exchange". *Quarterly journal of economics*, vol 97, n°4, nov 1982, p 543-569
- Alix N, Castro S, (1990), *L'entreprise associative*, Paris Economica
- Allard-Poesi F., Marechal G., (2007), « Construction de l'objet de la recherche », in *Méthodes de recherche en management*, Thietart R.A. et Al., Dunod
- Allouche J., Amann B., (1998), "La confiance: une explication des performances des entreprises familiales », *Economie et Société*, série Gestion, n° spécial septembre, 129-154
- Alter N., (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF
- Alter N. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, éditions La Découverte
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.F., (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil
- Amissé S., Muller P., (2010), "Les logiques à l'origine des dynamiques de coopération dans les clusters : l'exemple de filières du végétal spécialisé," *In revue d'économie régionale et urbaine*, 35. France.
- Amissé S., (2011), *Dynamiques de cluster : logiques co-évolutives et séquences de proximités; l'exemple du végétal spécialisé*, Thèse de doctorat, sous la direction de Camille Aubouin
- N., Kletz F., Lenay O. (2010), « Médiation culturelle : l'enjeu de la gestion des ressources humaines », ministère de la Culture et de la Communication, D.E.P.S., Culture Etudes 2010/1 (n°1), 12 pages
- Baulant, Université d'Angers
- Angenot M (2008), *Dialogues de sourds. Traité de rhétorique antilogique. Paris Mille et une Nuits, collection «Essais», 2008. 455 pp.*
- Anzieu D., (1975), *Le groupe et l'inconscient*, nouvelle édition Dunod 1984
- Archambault E., (2006), *Association gestionnaire*, Alternatives Economiques Poche, n°022, janvier 2006

- Bachelard O., (2002), « Structuration de la fonction ressources humaines et développement de l'entreprise : analyse constructiviste de 3 P.M.E. industrielles », Thèse de doctorat de sciences de gestion, université Panthéon Assas Paris II.
- Bachelard O., (2003), « G.R.H. et innovations en P.M.I. », 14 ème congrès A.G.R.H. Reims, 2003
- Bandler R., Grinder J., (2005), *Les secrets de la communication*, Le Jour Editions
- Bardin L. (1977), *L'analyse de contenu*, P.U.F.
- Baret C., Huault I., Picq T., (2006), « Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue Française de Gestion*, 163, pp 93-106
- Baron E., Ferrier-Barbut M. (dir), (2003), *Mode de gestion des équipements culturels*, Presses Universitaires de Grenoble
- Barreyre, P.Y. (1967), *L'horizon économique des petites et moyennes entreprises*, Thèse pour le doctorat de Sciences Economiques, Université de Grenoble
- Bateson G. Birdwhistell R., Goffman E., Hall E.T., Jackson D., Schefflen A., Sigman S., Watzlawick P. (1981), *La nouvelle communication*, éditions du Seuil
- Bayad M., Chanal J-M. (1998), « Application d'un modèle de G.R.H. à l'étude d'une P.M.E. en forte croissance : le cas de l'entreprise METALEX », *4ème congrès international francophone de la P.M.E.*, Metz, 22-23-24 octobre 1998.
- Bayad M, Nebenhaus D., (1993), « Les préoccupations de G.R.H. des dirigeants de P.M.E. et leur profil », congrès A.G.R.H. Jouy-en-Josas
- Bayad M, Nebenhaus D., (1994), "Recherches sur la G.R.H. en P.M.E. : proposition en vue d'un modèle théorique", communication au Vème Congrès de l'A.G.R.H., Montpellier, p. 235-242.
- Bayad M., Mahé H., Nebenhaus D & Sarnin, P. (1995), «Paradoxes et spécificités des problématiques de G.R.H. en P.M.E. ». *Gestion* 2000, 1, 95-108.
- Bayad, M., Nebenhaus D. (1996), « Préoccupation de G.R.H. et profil des dirigeants de P.M.E. "*Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n°22, pp.185-203.
- Bayad M., Nebenhaus D. (1998), « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en P.M.E. », *Revue Internationale PME*, 11, 162-178.
- Beaucourt C. (1996), « La dimension symbolique des configurations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n° 107, janv-fév. 1996.
- Beaucourt C. (2008), « Les niveaux d'équilibre de la flexicurité », 19^{ème} congrès A.G.R.H., Dakar

- Beaucourt C., Louart P. (2008), « La médiation en matière de flexicurité, un moyen de territorialiser la GRH et d'enrichir ses moyens d'interventions », *Humanisme et Entreprise*, 2008/3, n° 288, pp 1-18
- Beaucourt C., Rorive B. (2012), « La flexicurité, pour libéraliser le marché de l'emploi et réapproprié le dialogue social », chapitre in Allouche J. (coord.) (2012), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 3^{ème} édition Vuibert
- Becker H. (1983), « Mondes de l'art et types sociaux », *Sociologie du travail*, n°4-1983, pp 404-417
- Becker H. (1988), *Les mondes de l'art*, éditions Flammarion
- Bellanger L., Couchaere M.J. (2000), *Les techniques de questionnement*, ESF éditeur
- Benchemam F. (2009), *La gestion des Ressources Humaines dans l'industrie de l'investissement institutionnel : le cas des analystes financiers français sell-side*, thèse de doctorat de sciences de gestion, sous la direction de Julienne Brabet, 2009, p 181
- Benghozi P.J. (2006), « *La gestion de projet dans le secteur culturel* », *Hermès* n°44, septembre, pp71-78
- Béra M. (2004), « La critique d'art : une instance de régulation non régulée », in *Sociologie de l'art/1*, opus 3, L'Harmattan, p 79-100
- Béra M., Lamy Y. (2008), *Sociologie de la culture*, 2^{de} édition, Armand Colin
- Berger P., Luckmann T. (1996), *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck
- Berthe B. (dir), 2006, *Travailler dans un groupement d'employeurs*, Presses Universitaires de Rennes
- Bichat J.M. (rapporteur) (2002) « *Groupements d'employeurs : outil de croissance de l'emploi ?* » Réponse du conseil économique et social, novembre 2002
- Blanchet A., Ghiglione R., Massonnat J., Trognon A., (1987), *Les techniques d'enquête en sciences sociales*, Dunod
- Bloch-Lainé F. (1999) *Faire société : les associations au coeur du social*, Fyros, 264 p., Août 1999.
- Boissonnat J (1995), *Le travail dans vingt ans*, Editions Odile Jacob
- Boltanski L., Thévenot L., (1991), *De la justification*, N.R.F. Essais, Gallimard
- Boltanski L., Chiapello E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, N.R.F. Essais, Gallimard
- Boltanski L. (2009), *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, N.R.F. Essais, Gallimard
- Bories-Azeau I., Loubes A., Esteve J.M. (2008), « Emergence d'une G.R.H. Territoriale et réseaux inter firmes », 19^{ème} congrès de l'A.G.R.H., Dakar novembre 2008

- Bossuet J.B., (1967), *Politique tirée des propres paroles de l'Écriture sainte*, Genève, Droz, 1^{ère} édition 1709
- Boulanger P. (1995), *Organiser l'entreprise en réseau*, Nathan
- Bourdieu P. (1979), *La distinction*, Editions de minuit, p 533, in Lochard Y., (2013),
- Bourdieu P. (1992), *Les règles de l'art*, éditions du Seuil
- Bourlier E. (2006), « Pratiques de socialisation et attitudes de travail des nouveaux dans les TPE », 17^{ème} congrès A.G.R.H., 2006
- Bouron G, « La loi de programmation pour la cohésion sociale et les nouveaux contrats aidés », Opale C.N.A.R. Culture, avril 2005
- Bouron G., Colin B., (2008), *Vers une meilleure connaissance des associations culturelles employeurs*, Opale 2008
- Bourlier E (2006)., Pratiques de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE », XVII^{ème} congrès A.G.R.H., Reims 2006
- Boussard V., Mercier D., Tripier P. (2004), *L'aveuglement organisationnel*, C.N.R.S. éditions
- Brabet J. (1993), « Repenser la Gestion des Ressources Humaines », *Economica*
- Brabet J. (2003), « Des méthodologies qualitatives pour la recherche en G.R.H. ? », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Allouche J. (coord.), Vuibert, Paris, 888-896.
- Bradach J.L., Eccles R.G. (1989), "Price, Authority And Trust: From Ideal Types to Plural Forms", *Annual Review of Sociology*, vol 15, n°1, pp 97-118
- Bréchet J.P., 2008/4, « Le regard de la régulation sociale de Jean Reynaud », *Revue Française de Gestion*,
- Bureau M.C., Corsani A. (sous la dir.), (2012), *Un salariat au-delà du salariat?*, Presses Universitaires de Lorraine
- Burt R. S. (1992), *Structural holes. The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press, 310 p
- Butera F., (1991), *La Métamorphose de l'Organisation : du Château au Réseau*, les éditions d'Organisation
- Caillé A. (1994), *Don, intérêt et désintéressement : Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres*, éditions La Découverte/Mauss, Paris
- Caillé A. (2000), *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*, éditions Desclée de Brouwer
- Callon M., Latour B. (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris La Découverte
- Calori, R., Livian, Y.-F. & Sarnin, P. (1989). « Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique ». *Revue Française de Gestion*, 74, pp 39-50.

- Calori, R. & Sarin, P. (1993). « Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants ». *Revue Française de Gestion*, 93, pp 86-94.
- Campoy E., Maclouf E., Mazouli K., Neveu V. (2008), *Gestion des Ressources Humaines*, éditions Pearson Education
- Candau, P. (1981), "Pour une taxonomie de l'hypofirme", *Revue d'Economie Industrielle*, n°16, p. 16-33.
- Carr-Saunders A.M., Wilson P.A. (1933), *The Professions*, London, Oxford University Press
- Carrier Vernhet A., (2012), *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources*, Thèse de doctorat, sous la direction d'Emmanuel Abord de Châtillon, université de Grenoble, nov 2012
- Cassirer E. (1932), *La Philosophie des Lumières*, trad. fr, Paris Fayard, 1996 (1932),
- Castoriadis C. (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Paris Seuil
- Caves R.E., (2000), *Creative Industries. Contracts between art and commerce*, Harvard University Press.
- C.E.E, (1985), Règlement (C.E.E.) n° 2137/85 du Conseil, du 25 juillet 1985
- Chapoulie J.M. (1973), « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue Française de Sociologie* (14), p 86-114
- Charreire Petit, S. et Durieux, F. (2007), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in Thietart, R. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, 3ième édition, Paris: Dunod, 58-83.
- Château D. (2008), *Qu'est-ce qu'un artiste ?*, Presses Universitaires de Rennes
- Chedotel F. (2005), « L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », *Revue Française de gestion*, 2005/1, n° 154, pp123-140
- Chopart J.N., Neyret G., Rault D., (dir.) (2006), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, coll. Recherche, éd. La Découverte, 2006, 290 p. *Alternatives Economiques* n° 257 - avril 2007
- Cingolani P., (2005), *La précarité*, coll. Que sais-je, éditions P.U.F.
- Cléron E, Patureau F. (2007), « L'emploi dans le secteur culturel en 2005 », Paris D.E.P.S., ministère de la culture et de la communication, coll « Cultures chiffres », 2007-7
- Cléron E., Patureau F. (2007), « Tendances de l'emploi dans le spectacle », ministère de la Culture et de la Communication, D.E.P.S., note 2007-1, février 2007
- Cléron E, Patureau F. (2009), « L'emploi dans le secteur de la culture », Paris D.E.P.S., ministère de la culture et de la communication, coll « Cultures chiffres », 2009-1, février 2009

- Cléron F., Patureau F. (2009), « L'emploi salarié dans le secteur de la culture », ministère de la culture, D.E.P.S., 2009-1 – février 2009
- Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, P.U.F.
- Clot Y. (2010), *Le travail à cœur*, éditions La découverte
- Cohendet P. (2010), Llerena P., Simon L., « The innovative firm : nexus of community and creativity », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 129-130 (1er et 2e trimestres 2010), pp139-170
- Cohendet P., Grandadam D., Simon L., (2010), « The anatomy of the creative city », in *Industry and Innovation 2010*. Vol. 17, n° 1, p. 91-111.
- Colin B., Gautier A. (2008), *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, éditions Erès
- Corcuff P. (1995), *Les nouvelles sociologies*, Nathan Université
- Coulon A., (1987), *L'ethnométhodologie*, Que sais-je, P.U.F.
- Crepon M., Stiegler B. (2007), *De la démocratie participative, foncements et limites*, Editions Mille et une nuits
- Creswell, J. W. (2009), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3rd Edition. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- Cromarias A. (2009), « Un dispositif sectoriel de flexicurité : le sport en Auvergne », congrès AGRH 2009
- Culié, J.-D., Defélix, C., Retour, D., Valette, A. (2006). *Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines ? XVIIe Congrès de l'A.G.R.H.*
- Culié J.-D., Defélix C., Retour D. (2009), « Vers une gestion territoriale des parcours ? Emergence des dispositifs, évolution des représentations », *Education permanente*, n°181, décembre 2009, p. 23-33.
- De Bruyne P., Herman J., Schoutheete M., (1974), *Dynamique de la recherche en Sciences Sociales*, PUF
- De Hann E., Vos P., de Jong P. (1995), « Flexibilisation of labour », Serie Wetenschappelijke Publikaties, Nationaal Vakbondsmuseum, in Goudswaard A., de Nanteuil
- Dalichoux J., Fadeuilhe P., (2005), *Les groupements d'employeurs*, groupe Liaisons
- D'Amboise G., Garand D.J., (1993), *Identification des difficultés et besoins des P.M.E. en matière de G.R.H.*, Rapport inédit, [pour la] Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (S.Q.D.M.), Montréal, octobre, 125 p.
- Dandridge, T. C. (1979), "Children are not "little grownp-ups": small business needs its own organizationaltheory", *Journal of Small Business Management*, Vol 17, n°2, p. 53-57.
- David A., (1999), « *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion* », Conférence de l'A.I.M.S., mai 1999

- Defélix, C., Colle, R., Rapiiau, M.- T. (2007). « Les pôles de compétitivité : un creuset pour l'innovation sociale ? » XVIIIe Congrès de l'A.G.R.H.
- Defélix, C., Colle, T., Rapiiau, M.-T. (2008). « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », *Management et Avenir*, n°20, novembre, p.9-29.
- Defélix C., Colle T., Culié J.-D., Rapiiau M.-T. (2009). « Quelle gestion des ressources humaines dans les pôles de compétitivité ? », *Revue Française de Gestion*, janvier, pp.143-161.
- Dejours C. (1998), *Souffrance en France*, éditions du Seuil
- Dejours C. (2000), *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Bayard Editions
- Dejours C. (2009), *Travail vivant. 1. Sexualité et travail*, éditions Bayard
- Delalande F., Buannic L. (2007), *Groupements d'employeurs. Mode d'emploi*. Editions Eyrolles
- Delavigne V. (2000), *Les mots du nucléaire : Contribution socioterminologique à une analyse de discours*, Thèse, Université de Rouen.
- Demers C., (2003), «L'entretien», dans *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Yvonne Giordano (éd.), Éditions Management et Société, 2003.
- Deméry-Lebrun M., (2005), « Regard sur la flexibilité des ressources humaines: une approche exploratoire systémique de la flexibilité, appliquée aux entreprises aérospatiales», congrès A.G.R.H. 2005
- Demoustier D., Ramisse M.L., (1999), *L'emploi dans l'économie sociale et solidaire*, Quinqueton Editeur.
- Demoustier D., Rousselière D., Clerc J.M., Cassier B., [2003], « L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire », R.E.C.M.A.-Revue internationale de l'économie sociale, vol. 82, n°290
- Deshpande S.P., Golkar D.Y. (1994), "H.R.M. Practices in Large and Small Manufacturing Firms: a Comparative Study", *Journal of Small Business Management*, April, pp.49-56
- Desreumaux, A. (1992), *Structures d'entreprise*, Paris, Editions Vuibert gestion, 334 p
- Dessinges C. (2008), « Emotion, collectif et lien social: vers une approche sociologique du don humanitaire », in « L'amour des autres, Care, compassion, humanitarisme », *Revue du Mauss* n° 32, second semestre 2008, éditions La Découverte, p 203-221

- DiMaggio, P. J. (1988), "Interest and agency in institutional theory." pp. 3-21 in *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Lynne G. Zucker, ed. Cambridge, MA: Ballinger
- Doeringer P.B., Piore M.J., (1971), "Internal labor markets and manpower analysis", Dept of labour, Manpower Administration, Heath
- Dubar C. (2002), *La socialisation*, éditions Armand Colin
- Dubar C., Tripier P, (2010), *Sociologie des professions*, 2de édition, Armand Colin (1^{ère} édition 1998)
- Ducheneaut B. (1998), *Enquête sur les P.M.E. françaises*, éditions Maxima
- Dumond J.P. (2005), « Les contradictions entre l'économique et le social à la lumière du don », 16^{ème} conférence de l'A.G.R.H., Paris Dauphine, 15 et 16 septembre 2005
- Dumoulin R., Gauzente C. (2012), "The Solid Body Guitar in the Digital Era: how persistent myths influence musicians' evaluation criteria", *International Journal of Art Management*, Volume 15 no 2 (Winter).
- Dyer W.G., Wilkins A.L., (1991), "Better Stories, not better Constructs, to generate better Theory: a Rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, 1991, vol 16, n°3, pp613-619
- Eisenhardt K.M., (1989), « Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 1989, vol 14, n° 4, pp532-550
- Elkaïm M., (1994), *La thérapie familiale en changement*, coll. Les empêcheurs de penser en rond
- Emin S, Guibert G., (2009), "Mise en oeuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversité entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations* 2009/2, n°30, p 71-97
- Enriquez E. (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, éditions Desclée de Brouwer
- Eurostat (2007), *Cultural Statistics*, European Commission
- Everaere C. (1999), « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1999
- Eymard-Duvernay F. (2006), *L'économie des conventions, Tome 1: Méthodes et résultats. Débats*, Paris, La Découverte
- Eymard-Duvernay F. (2006), *L'économie des conventions, Tome 2: Méthodes et résultats. Développements*, Paris, La Découverte

- Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L., « Valeurs, coordination et rationalité. L'économie des conventions où le temps de la réunification dans les sciences économiques, sociales et politiques », in Eymard-Duvernay F. (dir) (2006), *L'économie des conventions. Tome 1 : Méthodes et résultats. Débats*, Paris, La Découverte, pp23-44
- Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L. (2006), « Des contrats incitatifs aux conventions légitimes. Une alternative aux théories économiques néolibérales », in Eymard-Duvernay F. (dir) (2006), *L'économie des conventions. Tome 2 : Méthodes et résultats. Développements*, Paris, La Découverte, pp17-42
- Fabi B. Garand D, Pettersen N., (1993), "La gestion des ressources humaines en P.M.E. : proposition d'un modèle de contingence", communication au Congrès Francophone de la P.M.E., Carthage, 28-30 Oct 1993, p. 216-229.
- Fabi B., Garand D.J., (1994a), « L'acquisition des ressources humaines en P.M.E. », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 6, nos 3-4, p. 91-129.
- Fabi B., Garand D.J., (1994b), « La gestion des ressources humaines en P.M.E. », dans P.-A. JULIEN *et al.* (éd.), *Les P.M.E. : bilan et perspectives*, Québec, Presses Inter Universitaires, & Paris, Economica, p. 298-368.
- Fauvy S. (2006), « La mobilisation des personnels et les dispositifs de participation des ressources humaines dans les S.C.O.P. de taille moyenne », congrès A.G.R.H., Reims, 2006
- Flahaut E. (coord.), Dussuet A., Loiseau D., (2007), « Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale? Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations », en réponse à l'appel à projets de recherche de la D.I.I.E.S.E.S. (Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation sociale et à l'Économie Sociale)
- Foucault M. (1982), Le Désordre des familles. Lettres de cachet* with Arlette Farge, Gallimard
- Freidson E. (1986), « Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique », *Revue Française de Sociologie*, vol 27, n°3, juillet-septembre 1986, pp431-443
- Friedberg, E. (1997). *Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée*, Paris: Éditions du Seuil.
- Gallibour E., Raibaud Y. (sous dir.) (2005), *Transitions professionnelles dans le monde associatif et l'animation*, éditions L'Harmattan
- Garand D.J., Fabi B., (1993), « Les pratiques de conservation des ressources humaines en PME », congrès A.G.R.H. Jouy-en-Josas

- Gargiulo M., Benassi M., "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital", *Organization Science*, March/April 2000, vol 11, n° 2, pp 183-196
- Gauzente C., Peyrat D., (coordonné par), (2007), *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*, éditions E.M.S.,
- Gazier B., (1992), *Economie du travail et de l'emploi*, Paris, Dalloz
- Gazier B. (2003), *Tous sublimes, vers un nouveau plein emploi*, Flammarion
- Gazier B. (2008), « Flexicurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative », *Travail et Emploi*, n° 113
- Gervais, M. (1978), "Pour une théorie de l'organisation-P.M.E.", *Revue Française de Gestion*, n°15, p. 37-48.
- Ghiglione R., Blanchet A. (1991), *Analyse de contenu et contenus d'analyse*, Dunod
- Ginzburg C., (2010), « Ecouter la leçon de l'anthropologie », *Le Monde*, 14 juin 2010, p16
- Ginsburgh V.A., Throsby D., (2006), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, éd. North-Holland
- Giordano Y. (coord.), (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Paris, EMS.
- Girod-Séville M., Perret V. (2002)., « Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme », in Mourges N., Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J., (2002), *Question de méthodes en sciences de gestion*, éditions E.M.S., chapitre 12, pp315-333
- Girin J. (1990), « *Problèmes du langage dans les organisations* », in Chanlat J.F. et al. (1990): *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses universitaires de Laval (Québec), collection "Sciences administratives", éditions ESKA (Paris), 1990 pp. 37-77.
- Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J., (2002), *Question de méthodes en sciences de gestion*, éditions E.M.S., chapitre 12, pp315-333
- Girod-Séville M., Perret V. (2007)., « Fondements épistémologiques de la recherche ». In R-A Thiétart & al. (Eds.), *Méthodes de Recherche en Management 3rd éd.* (pp. 13-33), Paris Dunod.
- Giroux, N., Taylor, J. (1995). « Le changement par la conversation stratégique ». In A. Noël (Eds.), *Perspectives en Management stratégique* Paris: Economica.
- Giroud N., Giordano Y. (1998), « La communication du changement organisationnel : deux conceptions », *Revue Française de Gestion*, 120, pp139-152

- Goffman E. (1973), *La Mise en scène de la vie quotidienne*, T.2. Les Relations en public, Paris, Éditions de Minuit
- Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris Minuit
- Goudswaard A., de Nanteuil M., (2000), "Flexibility and working conditions. A qualitative and comparative study in seven E.U. Member States. Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2000
- Gouyon M., (2010), « Une typologie de l'emploi salarié dans le secteur culturel en 2007 », Paris D.E.P.S., Collection Culture Chiffres, Ministère de la Culture, 2010-3, mars 2010
- Gouyon M., Patureau F., (2010), « Tendances de l'emploi dans le spectacle », Paris D.E.P.S., Collection Culture Chiffres, Ministère de la Culture, 2010-1, février 2010
- Gouyon M., (2011), « L'emploi salarié dans le spectacle en 2008 : une diversité de situations », Paris D.E.P.S., Collection Culture Chiffres, Ministère de la Culture, 2011-6, juin 2011
- Gouyon M., Patureau F., (2012), « Le salariat dans le secteur culturel en 2009 : flexibilité et pluriactivités », Collection Culture Chiffres, Ministère de la Culture, 2012-2, septembre 2012
- Granier F. (2011), « Les groupements d'employeurs : Innovations sociales face à la précarité ou préfiguration d'un délitement des identités au travail ? », C.N.R.S.-L.I.S.E.
- Granovetter M.S. (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology* 6: 1360–1380.
- Granovetter M.S., (1985), « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *The American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3 (Nov., 1985), pp. 481-510
- Granovetter, M., (1992): "Problems of explanation in economic sociology", in Nohria, N. and Eccles R.G.(eds), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action* (Boson, MA: Harvard Business School Press)
- Granovetter M.S. (1992), "Economic Institutions as Social Constructions : A Framework for Analysis", *Acta Sociologica*, 35: 3-11
- Grawitz M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, 11ème édition, Paris Dalloz
- Grefe X., (1999), *L'emploi culturel à l'âge du numérique*, éditions Anthropos
- Greimas A.J., 1983[trans.]: *Structural Semantics: An Attempt at a Method*. Trans. by Daniele McDowell, Ronald Schleifer & Alan Velie. Lincoln: University of Nebraska Press. (SN)
- Groleau, C. (2003), « L'observation », in Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, Colombelles, E.M.S., 211-244., 2003

- Guibert G., (2006), *La production de la culture. Le cas des musiques amplifiées en France. Génèse, structurations, industries, alternatives*, co-éditions Mélanie Séteun, I.R.M.A., collection Musique et Société
- Guibert G. (2007), « Les musiques amplifiées en France. Phénomènes de surface et dynamiques invisibles », *Réseaux*, vol. 25, n° 141-142.
- Guibert G., Sagot-Duvauroux D. (2012), « Cartographie du spectacle vivant. Le cas des musiques actuelles », ministère de la culture, 2012
- Guibert G., Sagot-Duvauroux D., (2013), *Musiques Actuelles: ça part en live. Mutations économiques d'une filière culturelle*, co-édition I.R.M.A., ministère de la Culture et de la Communication, collection Révolutic
- Gulati R., Gargiulo M., (1999), "Where do Interorganizational Networks come from? ", A.J.S., vol 104, (March 1999), pp 1439-1493
- Guyon M., Patureau F. (2010), « Tendances de l'emploi dans le spectacle », Paris D.E.P.S., coll. Culture Chiffres, ministère de la culture, 2010-1 – Février 2010
- Hackman J. R., Oldham G.R., (1980): *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley
- Harvey J.F. (2010), "Comment favoriser le partage des connaissances? Le cas des communautés de pratiques pilotées », *Gestion*, 2010/4, vol. n°35, pp73-80
- Hein F., (2006), *Le monde du Rock. Ethnographie du réel*, co-éditions Mélanie Séteun, IRMA, collection Musique et Société
- Heinich N, (1996), *Etre artiste. Les transformations du statut des peintres et des sculpteurs*, Paris éditions Klincksieck, collection Etudes
- Heinich N. (1998), *Ce que l'art fait à la sociologie*, les éditions de minuit, collection Paradoxe, Paris
- Heinich N. (2005), *L'élite artiste*, N.R.F., éditions Gallimard
- Heinich N. (2008), « Régime vocationnel et pluriactivité chez les écrivains : une perspective compréhensive et ses incompréhensions », *Socio-logos*, revue de l'association française de sociologie, 3/2008
- Hély M. (2004), *Les différentes formes d'entreprises*, Sociopratiques, p 27-51
<http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00009569>
- Hély M, (2008), « A travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés Contemporaines* 2008/1, n° 69
- HELY M., (2005), *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*. Thèse de doctorat de Sociologie - Paris, E.H.E.S.S.
- Hély M., (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, P.U.F.

Institut des deux rives (sous dir) (2009), *Economie créative. Une introduction*, éditions Mollat Bordeaux

Hély M., Simonet M., (sous la dir.), (2013), *Le travail associatif*, Presses Universitaires de Paris Ouest

Herman J., (1988), *Les langages de la sociologie*, P.U.F., 1988

Herry J.C. (2014), *Le management responsable du spectacle*, éditions I.R.M.A., janvier 2014

Blanchard K.H., Hersey P. (1967), "Life cycle theory of leadership", *Training and Development Journal*, 23, pp26-34

Herzberg F., Mausner B., Peterson R. O., Capwell D. F., (1957), *Job attitudes, a review of research and opinion*, Pittsburgh, Psychological service of Pittsburgh

Hill, R., Stewart J., (1999), « Human Resource Development in Small Organizations », *Human Resource Development International*, vol. 2, n°2, pp. 103-123.

Hornsby J.S., Kuratko D.F. (1990), "Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's", *Journal of Small Business Management*, July, pp.9-18.

Hughes E.C., (1996), *Le regard sociologique. Essais choisis. Textes rassemblés et présentés par Chapoulie J.M.*, Paris, éditions de l'E.H.E.S.S., 344 p

Hurstel J. (2009), *Une nouvelle utopie culturelle en marche? Essai sur une autre vision de l'action culturelle en Europe*, éditions de l'attribut

Jaouen A., Tessier N., (2008), « Les pratiques de G.R.H. des très petites entreprises », congrès G.R.H. 2008

Jetté C., "Une interprétation de l'économie des grandeurs. Cité par projets : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme », *Cahiers du Crises*, mai 2001

Julien P.A., (sous la direction de) (1994), *Les P.M.E. : bilans et perspectives*, Paris Editions Economica, 352 pages

Julien P.A., Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise*, Paris, Editions Vuibert, 288p.

Kaltenbach P.P. (2001), *Tartuffe aux affaires, génération morale et horreur politique*, 1980-2000, Les éditions de Paris

Keravel A., Guyot M. (1993), « Gestion des Ressources Humaines », in Evrard Y., *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, economica

Kerbourc'h J.Y., « Le travail de création est-il à l'avant-garde des transformations des relations de travail classiques ? », in *Travail artistique et Economie de la création : protection, valorisation, régulation*, La documentation française, Acte des 2es journées d'économie de la culture coordonnés par Francine Labadie et François Rouet, 2008, pp 55-66

Koch M.J., McGrath R.G., (1996), "Improving Labor Productivity: Human Resource Policies do matter", *Strategic Management Journal*, 17(5), 335-354

Koenig, G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de l'A.G.R.H.*, n° 9, novembre.

Le Boterf G. (2008), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Eyrolles, 5^{ème} édition

Le Breton D. (2004), *L'interactionnisme symbolique*, P.U.F.

LE DANTEC E. (2001), *Les emplois-jeunes dans la culture : usages et enjeux d'une politique de l'emploi*, La Documentation Française, coll. « Questions de culture ».

Le Moigne J.L., (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris Dunod

Le Moigne J.L., (1995), *Les épistémologies constructivistes*, éditions Que sais-je, P.U.F.

Le Moigne J.L., (1994), *Le constructivisme. Tome 1 : les fondements*, E.S.F. éditeurs

Le Rendu C. (2005), « Quelles formes d'implication dans les lieux de Musiques Actuelles et Amplifiées ? », revue Volume 2005-2, p 25-40

Le Rendu C., Guibert G. (2007), *Etude G.P.E.C., Réseau Aquitain des Musiques Actuelles*

Le Rendu C. (2009), *Etude G.P.E.C., Réseau SONORE*

Labadie F., Rouet F. (coord), (2008), *Travail artistique et Economie de la Création. Actes des 2es journées d'économie de la culture*, Ministère de la Culture et de la Communication

Lacroix C., (2009), *Statistiques de la culture. Chiffres clés 2009*, Ministère de la Culture et de la Communication, éditions La Documentation française

Lacroix C., (2010), *Statistiques de la culture. Chiffres clés 2010*, Ministère de la Culture et de la Communication, éditions La Documentation française

Lacroix C., (2012), *Statistiques de la culture. Chiffres clés 2012*, Ministère de la Culture et de la Communication, éditions La Documentation française

Lacroix C., (2013), *Statistiques de la culture. Chiffres clés 2013*, Ministère de la Culture et de la Communication, éditions La Documentation française

Laville J.L., Sainsaulieu R. (1997), *Sociologie de l'association*, éditions Desclée De Brouwer

Laville J.-L., Caille A., Chaniel P., Dacheux E., Eme B., Latouche S., *Association, démocratie et société civile*, Paris, La Découverte, 2001, 223 p

Laville J.L., Glémain P.(dir.) (2009), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*. Collection Solidarité et société. Desclée de Brouwer, Paris, 480p.

Laville J.L., (2010), *Politique de l'association*, Seuil

Laulom, S., « La saga du calcul des seuils d'effectif », Semaine sociale Lamy, <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/52744/la-saga-du-calcul-des-seuils-d-effectif.html>

- Lecoq X, 2003, « Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau inter-organisationnel : le phénomène des écarts relationnels », thèse de doctorat, université Lille 1, IAE de Lille
- Leo, P.Y. (1987), "Les milieux régionaux de P.M.I. : une approche statistique et régionalisée des choix stratégiques des P.M.I. à partir de l'E.A.E.", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, p. 423-437.
- Lessard-Hébert M., Goyette G., Boutin G. (1997), *La recherche qualitative : fondements et pratiques*, De Boeck Supérieur
- Létourneau P. et alii (2010), « Comment gérer des communautés de pratique interorganisationnelles ? », *Gestion* 2010/4, vol. n°35, pp 64-72
- Leyronas CH., Torrè O., (1996), « Stratégie de mondialisation et P.M.E. : l'instruction d'un paradoxe », 3^{ème} congrès international francophone de la P.M.E. (C.I.F.P.M.E.), Paris 25-27 octobre
- Lipietz A. (2000), *Rapport final sur l'entreprise à but social et le tiers-secteur relatif à la lettre de mission du 17 septembre 1998*,
- Lipietz A., (2001), *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*, éd. La Découverte-La Documentation française, 2001.http://lipietz.club.fr/SOC/SOC_AubryRapportFinal.html
- Livian Y.-F, Sarnin P. (1987), « Les cultures d'entreprises : contribution à l'étude des valeurs. Problèmes méthodologiques ». *Les Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion*, 9, 191-211.
- Livian, Y.-F. & Sarnin, P. (1991). « Changements stratégiques et pratiques de formation dans les P.M.E./P.M.I. Quelques résultats d'une récente recherche ». *Ressources Humaines*, 23, 43-44.
- Lochard Y. (2013), « L'association : un monde à part ? », in Hély M., Simonet M., (sous la dir.), (2013), *Le travail associatif*, Presses Universitaires de Paris Ouest, pp143-157
- Loddo D., (2007), *L'épopée du Rock Noir. Chroniques des musiques actuelles dans le Carmausin et Midi-Pyrénées*, éditions CORDAE/La Talvera- Rocktime
- Loi n°47-1775 du 10/09/47 portant statut de la coopération, modifié en dernier lieu par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001.
- Louart P., (1990), Cahier de recherche, I.A.E. Lille
- Louart P. (1992) « Participation aux résultats : les véritables enjeux », *Revue française de gestion*, n°88, p.95-104.
- Louart P., Beaucourt C. (1995), « Pour dynamiser la G.R.H. dans les petites entreprises: dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants », *Gestion* 2000, 1, 133-157.

- Louart P. (2002), "Maslow, Herzberg et les théories de contenu motivationnel", C.L.A.R.E.E.-I.A.E. U.S.T.L.
- Louart (2003), « Les liens entre modèles et récits », actes du colloque de I.S.E.O.R. – Université de Lyon 3 : *L'Université citoyenne : progrès, modernisation, exemplarité*, Paris, Economica, pp137-144.
- Louart P., Vilette M.A. (coordonné par), (2010), *La GRH dans les P.M.E.*, Collection A.G.R.H., éditions Vuibert
- Lutinier B., Dietsch B., Sotto M.F. (2011), « Formations artistiques, culturelles et en communication en 2009 : 155 000 étudiants dans des filières très diversifiées », Paris D.E.P.S, coll. Culture Chiffres, Ministère de la Culture, 2011-5- avril 2011
- Lytard J.F., (1959), *La phénoménologie*, Que sais-je, P.U.F.
- MacIlroy R. et al. (2004), "Regulating External and Internal Forms of Flexibility at Local Level: Five Europeans Regions Compared", *International Journal of Human Resources Management*, 15, 295-313
- Mahé de Boislandelle H., (1993), « Potentialités, spécificités et enjeux de la G.R.H. en P.M.E. », congrès A.G.R.H. Jouy en Osas, 1993
- Mahé de Boislandelle, H. (1994), "Esquisse d'une théorisation de la G.R.H. de la P.M.E.", communication au congrès de l'A.G.R.H., Montpellier, p. 259-269.
- Mahé de Boislandelle, H. (1998). *Gestion de Ressources Humaines dans les P.M.E.*, Editions Economica, Paris.
- Malinowski, B. (1922), [*Argonauts of the Western Pacific: An account of native enterprise and adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*](#). London: Routledge and Kegan Paul.
- Marc N., (2009), « Engager des artistes et techniciens du spectacle », La Scène, Millénaire Presse, 2009, p 38-39
- Marc N., (2009), *Gérer une association culturelle*, éditions Millénaire
- Marchesnay, M. (a). (1982), "Pour un modèle d'hypofirme", in *Entreprise et organisation, mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier*, Paris, Editions Economica, p. 71-91.
- Marchesnay M. (1991), "De l'hypo-firme à l'hypo-groupe : naissance, connaissance, reconnaissance", Toulouse, Les Cahiers du Lerass, n°23, p. 33-50.
- Marchesnay M., (1991), « La P.M.E. : une gestion spécifique », *Economie rurale*, n° 2006, 1991, pp11-17
- Marchington M. et al. (2004), *Fragmenting Work: blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*, Oxford: Oxford University Press

- Martin C. (2008), « Les formations à l'administration et à la gestion de la culture : bilan et perspectives », Culture Etudes, Paris D.E.P.S., Ministère de la Culture, 2008-2
- Martinet, A.C. (1990), "Grandes questions épistémologiques et Sciences de Gestion", p. 9-29, dans *Epistémologies et Sciences de Gestion*, coordonné par A.C. MARTINET, Economica
- Martinet A.C. (coordonné par), (2007), *Sciences du management. Epistémique, pragmatique et éthique*, Vuibert, collection F.N.E.G.E.
- Mathias P., Pénasse J.P. (coord.) (2008), *Philosophie des musiques électriques*, Revue Rue Descartes, n° 60, mai 2008, P.U.F.
- Mazzilli I. (2011), *Construire la G.R.H. territoriale : une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur réseau*, thèse sous la direction de Defélix C., Université de Grenoble
- Mayaux F., (1999) « Typologie des conseils d'administration d'associations », R.E.C.M.A. n° 272, 2^{ème} trimestre (avril) 1999, pp 45-57
- Mazzilli I. (2008), « Une gestion des ressources humaines à l'interface des organisations : vers une G.R.H. territoriale ? », congrès A.G.R.H. 2008
- Menger P.M., (1989) « Rationalité et incertitude de la vie d'artiste », l'année sociologique, 1989, pp 113-151
- Menger P.M., (1997), *La profession de comédien*, Paris D.E.P.S., Ministère de la Culture et de la Communication
- Menger P.M., (2001), *Le paradoxe du musicien*, collection Logiques Sociales, L'Harmattan
- Menger P.M., (2002) *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*. La république des idées Seuil
- Menger P.M., (2004) « L'employeur, le salarié et l'assureur dans l'hyperflexibilité contractuelle : les intermittents du spectacle. Analyse et proposition », Droit social, septembre-octobre 2004
- Menger P.M., (2005), *Les intermittents du spectacle. Sociologie d'une exception*, éditions de l'E.H.E.S.S.
- Messeghem K., Bories-Azeau I., Noguera F., (2009), *G.R.H., P.M.E., Transmission. De nouvelles Perspectives*, éditions E.M.S., Management et Société
- Miles, M. B., Huberman A.M., (1994), *Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook*, Sage Publications
- Miles, M. B., Huberman A.M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^e édition, Bruxelles: De Boeck Université.

- Ministère de l'Economie, de l'industrie et de l'emploi, (2009), « Chiffres-clés des P.M.E. » – D.G.C.I.S. – 10/2009, source D.G.I., I.N.S.E.E., D.G.C.I.S.
- Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, (2011), *G.P.E.C. Territoriale, Guide d'action*, 2011, p 9
- Ministère de l'Emploi, (2006), « Que sont devenus les emplois jeunes des collectivités locales, établissements publics et associations ? », Revue « Premières Synthèses », novembre 2006
- Ministère des petites entreprises, du commerce, de l'artisanat et des professions libérales, (2006), « Les T.P.E. : des acteurs majeurs de l'économie », D.C.A.S.P.L., n° 16, janvier 2006
- Ministère des sports, ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative (2011), Guide pratique « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs. Sport, Animation, Education Populaire », en partenariat avec l'Avise
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris éditions d'organisation
- Molinier P., Rateau P., Cohen-Scali V. (2002), *Les représentations sociales – Pratique des études de terrain*, Rennes, Presses Universitaires.
- Moscarola J., (1990), *Enquête et analyse de données*, Vuibert
- Moulin R. (sous la direction de) (1986), *Sociologie de l'art*, L'Harmattan
- Moulin R. (1983), « De l'artisan au professionnel : l'artiste », *Sociologie du travail*, 4-83, pp. 388-403.
- Moureau N., Sagot-Duvaurox D., (2011), « La relation formation/carières artistiques : le paradoxe des mondes de l'art », revue Formation emploi (en ligne), octobre-décembre 2011.
- Mowday R.T., Steers R.M. et Porter L.W. (1979), « The Measurement of Organizational Commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14.
- Mucchielli L. (2004), *Mythes et histoire des sciences humaines*, Paris, La Découverte,
- Narcy M. (2013), « Le travail associatif : des salariés intrinsèquement motivés ? », in Hély M., Simonet M., (sous la dir.), (2013), *Le travail associatif*, Presses Universitaires de Paris Ouest, pp20-32
- Neyret G. (2006), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, éditions La Découverte, coll Recherches
- Neveu J.P., Thévenet M., (coord) (2002), *L'implication au travail*, Vuibert
- Nebenhaus, D. & Sarnin, P. (1993). „Problématiques et spécificités des recherches en G.R.H. dans les P.M.E. ». Paper presented at the 4ème congrès de l'A.G.R.H., Jouy-en-Josas, 18-19 novembre 1993.
- Nicolas-Le Strat P. (1998), *Une sociologie du travail artistique*, éditions L'Harmattan

- Nicourd S. (sous dir.) (2009), *Le travail militant*, Presses Universitaires de Rennes
- Paillé P., Mucchielli A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- Parodi M. (1999), « Les sciences sociales peuvent-elles légitimer les spécificités méritoires » des associations ? », in Bloch-Lainé F. (1999) *Faire société : les associations au coeur du social*, Fyros, 264 p., Août 1999
- Parsons T. (1968), « Professions », *International Encyclopedia of Social Science*, vol 12, p 536-547
- Passeron, J-C. (1992), *Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement naturel*. Nathan, Paris
- Paté A., Navarret B., Dumoulin R., Le Carrou J. L., Fabre BB ; Doutaut V. (2012), « About the electric guitar : a cross-disciplinary context for an acoustical study », *Acoustics 2012*, Nantes
- Pelisser N., Lacroix C. (2008), *Les intermittents du spectacle. De la culture aux médias*, éditions L'Harmattan
- Peretti J.M. (1994), *Ressources Humaines*, édition Vuibert
- Perrenoud M. (2007), *Les musicos. Enquête sur des musiciens ordinaires*, collection TAP/Enquêtes de Terrain, La Découverte
- Perrenoud M., (2008), « Comme l'artiste, le salarié doit être autonome, flexible, inventif », *Libération*, 24/03/2008, p 14
- Peyrat D., (2009), « Analyse des données textuelles. Partie II- Aspects pratiques », support de cours M2 Métiers du Conseil et de la Recherche
- Peyre M. (2005), *Le livre noir de l'animation socio-culturelle*, éditions L'Harmattan
- Phillips, N., Lawrence, T. B., Hardy, C. (2000), "Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields", *Journal of Management Studies*, 37(1): 23-43
- Piaget J. (1967), « L'épistémologie et ses variétés », in *Logique et connaissance scientifique*, sous la direction de Piaget J., La Pleïade, pp 3-61
- Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, éditions du Seuil
- Pichault F., Nizet J., (2001), *Introduction à la théorie des configurations*, coll. Management, De Boeck Université, Bruxelles
- Pichault F., « Gestion des Ressources Humaines », présentation en séminaire M.G.R.H. Grand Ouest, 15/12/2010, Nantes

- Pichault F., Dervaux A., Vrancken D., Xhaufclair V. (2013), « Nouveaux modes de prise en charge des carrières « déliées » : une innovation institutionnelle ? », congrès A.G.R.H., Paris, novembre 2013.
- Pillet A. (dir) (2008), *Comment démarrer en mutualisation ?*, éditions l'A.M.I.
- Pluchart J.J. (1998), « Les discours du changement organisationnel », *Actes de la VIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Louvain La Neuve.
- Poujol G. (1983), *Action culturelle/Action socio-culturelle, recherches*, Marly le Roi, Les documents de l'I.N.E.P., septembre 1983, multigraphié.
- Powell W. W. (1990), « Neither Market, nor Hierarchy, Network Forms of Organization », *Research in Organizational Behavior*, vol 12, pages 295-336
- Powell W. W, Smith-Doerr. L., (1994), "Networks and Economic Life." pp. 368-402 in *Handbook of Economic Sociology*, N. Smelser and R. Swedberg, eds. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Preston A.E., (1989): The non profit worker in a for-profit world. *Journal of labour economics*, vol 7, n°4, oct 89, p 438-463
- Prieto L.J., (1968), « La sémiologie », *Le langage*, Paris, Gallimard, La Pléiade, pp. 93-144.
- Prieto L.J., (1975), *Pertinence et pratique. Essai de sémiologie*, Paris, Minit, Le sens commun.
- Prieto L.J., (1975b), *Études de linguistique et de sémiologie générales*, Genève, Droz.
- Proust S. (2008), « Qualifications manquantes et compétences implicites : le G.E.I.Q. « Théâtre » de Bordeaux, 2008-03-24
- Prouteau L., (sous dir.) (2003), *Les Associations entre bénévolat et logiques d'entreprise*, Presses Universitaires de Rennes
- Pugh, D.S. Hickson, D.J. Hinings, C.R et C. Turner (1968), "Dimensions of organization structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol 13, n°1, p. 65-105.
- Pugh, D.S. Hickson, D.J et C.R. Hinings (1969), "An empirical taxonomy of structure of work organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol 14, p. 115-126.
- Pujol L. (2009), *Le management du bénévolat*, Vuibert
- Quivy R., Van Campenhout L., (1988), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod
- Raveyre M. (2003), « L'appui au développement local des grandes entreprises comme outil d'accompagnement curatif et préventif des effets sociaux des restructurations », *Séminaire sur les restructurations responsables en Europe*, Dublin
- Reid W., Karambayya R. (2009), « Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations », *Human Relations*, 2009 62:1073, Sage, pp1073-1112

- Reynaud J.D. (1993), *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin (Nouvelle édition augmentée 1997).
- Reynaud J.D, Richebé N (2007/1). « Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire », *Revue française de sociologie*, Volume 48, p 3-36,
- Ricard B., (2000), *Rites, code et culture Rock*, éditions L'Harmattan
- Rose-Ackerman S., "Altruism, Nonprofit and Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, vol 34, n°2, (juin 1996), p 701-728
- Ross M. (1994) « Processus de décision et rôle du communicateur: Les codes de déontologie au Mouvement Desjardins ». Mémoire de maîtrise, Université de Montréal.
- Rymeyko K (2007), *Comment faire évoluer les pratiques de ressources humaines des T.P.E. : cas des offices de notaires*, congrès A.G.R.H. 2007
- Saez G. (sous la dir.), (2004), *Institutions et vie culturelles*, Documentation Française
- Saez J.P. (sous la dir), (2008), *Culture et Société. Un lien à recomposer*. Editions de l'Attribut.
- Sagot-Duvaurox D., (2007), « L'économie de la culture en France », G.R.A.N.E.M. Université d'Angers, 08/2007
- Sagot-Duvaurox D., (2008), "Mutation des filières, recomposition des modèles économiques et partage des risques économiques", in F. Labadie, F. Rouet, *Travail artistique et économie de la création*, collection Questions de Culture, la Documentation Française
- Sagot-Duvaurox D. Moureau N. (2012), « Four Business Models in Contemporary Art », *International Journal of Art Management*, vol 14, n°3, spring
- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Presses de Sciences-Po
- Sainsaulieu R., Tixier P.E., (1983), *La démocratie en organisation*, Paris, Librairie des Méridiens
- Sapiro G., 1967, « La vocation artistique entre don et don de soi », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, numéro 168, p 4-11
- Sarnin, P. (1990). « Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 P.M.I. de Rhône-Alpes ». Paper presented at the Colloque du groupe TETRA (GLYSI, IREP-D, ECT, CRESAL, CRISTO) : "La P.M.E.: objet de recherche pertinent ?", Lyon, 30-31 mai.
- Sarnin, P. (1992), « La gestion prévisionnelle de l'emploi dans les P.M.E.: du quantitatif au qualitatif », 3ème congrès de l'A.G.R.H., Lille, 19-20 novembre 1992.
- Sarnin, P. (1992). « Réseaux socio-cognitifs et stratégies de développement des P.M.E. ». Paper presented at the Club C.R.I.N. (Coordination Recherche-Industrie) Systèmes de production et facteurs humains, Ministère de la Recherche, Lyon-Ecully, 19 mai 1992.

- Sarnin, P. (1994). « Contribution de la sociologie économique à la compréhension des pratiques de G.R.H. en P.M.E », Paper presented at the 5ème Congrès de l'A.G.R.H., Montpellier, 17-18 novembre 1994.
- Sarnin, P. (1998). « La formation professionnelle continue dans les P.M.E. européennes : enjeux et problématiques à travers quatre études de cas ». *Revue Internationale des P.M.E.*, 11 (2-3), 127-159.
- Schepers C, De Gieter S., Pepermans R., Du Bois C., Caers R., Jegers M., « How are employees of the nonprofit sector motivated ? », in *Nonprofit Management & Leadership*, vol 16, n°2, Winter 2005, p 191-208
- Schütz A. (1987), *Le chercheur et le quotidien*, Paris, Méridiens-Klincksieck
- Severac P., (2008), « Essai contre le don », paru dans *Laviedesidées.fr*, 26 mars 2008
- Smith D.H., (2013), “Growth of Research Associations and Journals in the Emerging Discipline of Altruistics”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, published online 15 July 2013
- Simmel G. (1998), *La parure et autres essais*, éditions de la M.S.H., Paris
- Simonet M. (2005), Lochard Y., 2005, [« La parabole de l'Observatoire, ou les limites à l'institutionnalisation d'un " partenariat cognitif " avec les associations, Politix, n°70](#)
- Sorignet P.E., (2010), *Danser. Enquête dans les coulisses d'une vocation*, éditions La Découverte
- Soto-Maciel A. (2007), *La constitution et les effets du capital social des dirigeants dans les réseaux inter-organisationnels*, Thèse en sciences de gestion, sous la direction de Baret C., Université Jean Moulin
- Stiegler Bernard, (2005), *De la misère symbolique. 2. La catastrophe du sensible*. Editions Galilée
- Supiot A. (1999), *Au-delà de l'emploi : transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe, rapport pour la commission européenne*, Flammarion
- Supiot A. (1999), *Rapport pour le commissariat général au plan*
- Tassin D., (2004), *Rock et production de soi*, collection Logiques sociales, éditions L'Harmattan
- Teasdale S., Lyon F., Baldock R., (2013), “A methodological critique of the social enterprise growth myth”, 4th E.M.E.S. International Research Conference on Social Enterprise, 1-4 July 2013
- Teillet P. (2007), “Le “secteur” des musiques actuelles. De l'innovation à la normalisation...et retour ? », *réseaux* 2007/2, n° 141, pp 269-296

- Thévenot L., (1986), "Les investissements de forme", in Thévenot, L. (ed.), *Conventions économiques*, Paris, Presses Universitaires de France (Cahiers de Centre d'Etude de l'Emploi), pp.21-71.
- Thibodeau M. (2008), *La théorie esthétique d'Adorno*, Presses Universitaires de Rennes
- Thiétard R.A. (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3^{ème} édition
- Thorelli H.B., (1986), « Networks : Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, Volume 7, Issue 1, (jan-feb 1986), 37-51
- Torre A., Rallet A., (2005), "Proximity and Localization", *Regional Studies*, 39, n° 1, 47-60.
- Torrès O., (1997), «Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale de la P.M.E. – R.I.P.M.E.*, vol 10, n°2, pp9-43
- Torrès O., (1999), *Les P.M.E.*, Flammarion, coll. Dominos, 128 p.
- Torrès O., (2000) « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des P.M.E. », C.I.F.P.M.E. (congrès international francophone de la P.M.E.), 2000, p4
- Torrès O., (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, 29 (144), pp 119-138
- Towse R., (2003), *A Handbook of Cultural Economics*, Edward Elgar Publishing, 2d edition 2013
- Ughetto P., Combes M.C., (2010), «*Entre les valeurs associatives et la professionnalisation: le travail, un chaînon manquant ?* », *Socio-logos*, *Revue de l'association française de sociologie*, 5/2010
- U.N.E.S.C.O. (2011), « Déclaration universelle sur la diversité culturelle », novembre 2011
- Unrug M.C., (1974), *Analyse de contenu et acte de parole*, éditions universitaires
- Urfalino P., (2004), *L'invention de la politique culturelle*, Hachette Littérature
- Uzzi B. (1996), "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the Network Effect", *American Sociological Review*, Volume 61, Issue 4, (Aug. 1996), pp 674-698
- Uzzi B., (1997), « Social Structures and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, Volume 42, Issue 1, (March 1997), pp 35-67
- Valéau P. (2013), «La fonction R.H. dans les associations: les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation», *RECMA*, n° 328, 92^{ème} année.
- Valéau P., Parak A., Louart P. (2013), « Les équipes associatives, entre rationalité en valeur et entrepreneuriat social », *RECMA*, n°330, 92^{ème} année

- Van Colen F. (2002), *Éducation populaire et musiques amplifiées — analyse des projets de onze lieux de musiques amplifiées*, 2002, I.N.J.E.P., Marly-le-Roi, 78 p
- Vidaillet B. (coord.), (2003), *Le sens de l'action*, série Institut Vital Roux, Vuibert
- Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica
- Wallach J.C., (2009), *La culture pour qui ? Essai sur les limites de la démocratisation culturelle*. Editions de l'Attribut
- Walzer M. (1974), "Civility and Civic Virtue in Contemporary America", *Social Research*, 41(3):593-611
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson Don D.(1972), *Une logique de la communication*, éditions du Seuil
- Watzlawick P., (sous la dir.) (1988), *L'invention de la réalité*, éditions du Seuil
- Weber M. (1996), *Sociologie des religions*, éditions Gallimard
- Weick K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Random House, Incorporates
- Weick K.E., (2007), *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty: 2nd Ed.*, San Francisco, CA: Jossey Bass, 2007. (Co-authored with Kathleen M. Sutcliffe).
- Welsh, J.A, White J.F. (1981), "A small business is not a little big business", *Harvard Business Review*, Vol 59,n°4, p. 18-32
- Westley F.R. (1990), "Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, N°5, p.337-351.
- Wilenski H. (1964), « The Professionalization of Everyone ? » *American Journal of Sociology*, 70, (2), September p 142-146
- Wilthagen T., Rogowski , (2002), "The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets", *European Review of Labour and Research*
- Wilthagen T., Tros F. (2004). "The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets," *Transfer* 2.
- Woodmansee M. (1994), *The author, Art and the Market. Rereading the history of Aesthetics*, New-York, Columbia University Press, 1994
- Xhaufclair V., Pichault F., (2007), « La flexicurité revisitée à l'aune des pratiques effectives », congrès A.G.R.H. 2007
- Xhaufclair V., Pichault F., (2009) « La recherche-action au sein des partenariats inter-organisationnels : l'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation ? », congrès A.G.R.H. 2009

Xhaufclair V., Pichault F., (2010), « Du Tiers à la Tercéisation ; caractéristiques d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation sociale à l'échelon inter-organisationnel », Congrès A.G.R.H.

Xhaufclair V., Pichault F., Maeschalck M. (2010), « Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne », *Management et Avenir*, 33, pp298-316

Yin, R.K. (1994), *Case study research. Design and methods*, 2nd edition, London, Sage Publications.

Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

Zenger T.R., Lazzarini S., (2002), "The strength of churning ties: a dynamic theory of interorganizational relationships", Working Paper, Olin School of Business, Washington University, 44 p.

Zimmermann B, (2006), « Les groupements d'employeurs, la sécurité dans la flexibilité ? », *Sociologie du travail*, n° 48, 2006. 1-16

Zimmermann B. (2006), « Dire la flexibilité. Entre performance et implication de soi », *Mots. Les langages du politique* (en ligne), 2006, mis en ligne le 01 novembre 2008, consulté le 18/06/2013. URL : <http://mots.revues.org/814>

DOCUMENTS PROFESSIONNELS

Accord Cadre National. Actions de Développement de l'Emploi et des Compétences (A.D.E.C.) dans le Spectacle Vivant, 2007

A.G.E.C (2013), Opale, Synthèse des Travaux, « Rencontres Nationales Groupements d'Employeurs et Emplois culturels, Bordeaux janvier 2012 », Editions A.G.E.C., Opale, juillet 2013, Opale www.opale.asso.fr et A.G.E.C. www.agec-culture.com

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

A.R.A.C.T. Aquitaine (2005), « Groupements d'employeurs. Vecteur de changement et d'amélioration des conditions de travail ? », avril 2005

Arcade (2004), « Structures de développement et de diffusion des musiques actuelles en Provence Alpes Côte d'Azur », 2004, p 26

ARCADE, (2004), Etude, « Structures de développement et de diffusion des musiques actuelles en Provence Alpes Côte d'Azur », 2004

A.R.S.E.C. (2007), *La mutualisation des emplois dans le secteur artistique et culturel*, rapport A.R.S.E.C., octobre 2007.

C.A.G.E.C., C.N.A.R. Culture (2012), « Les conventions collectives applicables dans le secteur culturel », Février 2012

C.N.V. (2011) document de présentation du C.N.V., éditions C.N.V., septembre 2011

C.N.V. (2012), rapport d'activités

Concertation Territoriale des Musiques Actuelles en Aquitaine (2010), *Rapport de synthèse*, éditions Ministère de la Culture, Région Aquitaine, R.A.M.A.

Convention européenne des groupements d'employeurs, 13 et 14/11/2006, La Rochelle, éditions de l'agence régionale de la formation tout au long de la vie

Convention Collective Nationale Animation, brochure n° 3246

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

Fédération Internationale de l'Industrie Phonographique, rapport 2012

Fédurok, (2003) « Etude sur l'emploi dans les musiques actuelles »

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

I.N.N.E.F. « Nouvelles organisations du travail dans les secteurs culturels », Institut National des Nouvelles Formes d'Emploi, D.D.A.I., 2008. site : innef.org

La Scène, (2007), *Textes de référence. Spectacle vivant*. Millénaire Presse

Le Pôle, (2010), « Les cahiers du Pôle 2010 »

Le Pôle (2011), « Les cahiers du pôle », mai 2011, réseau régional de musiques actuelles en Pays de la Loire

Observatoire des P.M.E. (2003), Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises. ? Regards sur les P.M.E. n°3, éditions G.I.E. O.S.E.O. Services

Observatoire des P.M.E. (2005), *Dirigeants de P.M.E., un métier ?*, Regards sur les P.M.E. n°8, éditions G.I.E. O.S.E.O. Services

Observatoire des P.M.E. (2007), *Quels emplois pour les P.M.E. ? Etude sur les PME et l'emploi en France, Regards sur les P.M.E.* n°15, éditions G.I.E. O.S.E.O. Services

Opale, C.N.A.R. Culture (2008), Les dispositifs régionaux en faveur de l'emploi dans les associations culturelles

Opale, C.N.A.R. Culture, (2009), *Rapport de branche des entreprises artistiques et culturelles. Eléments pour la négociation annuelle des salaires*. Exercice 2008, octobre 2009

Opale, C.N.A.R. Culture, Sourisseau R., (2010), *Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles*

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

SYNDEAC (2005), Accord inter-branche du 22/03/2005

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

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

SITES INTERNET

Contrat unique d'insertion, <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/contrats,109/le-contrat-unique-d-insertion,10998.html>

C.N.A.R Culture : <http://culture-proximité.org>

Coopérer, <http://www.cooperer.coop>,

C.R.E.S.S. Aquitaine, <http://www.cressaquitaine.org>

Fonjep, http://www.fonjep.org/detail/page_detail_def.aspx?theme=1

G.U.S.O., <http://www.guso.fr>

[INNEF : site innef.org](http://www.innef.org)

I.R.M.A , <http://irma.asso.fr>

Observatoire des métiers et des qualifications, glossaire R.H., site obsmetiers.rcp-pro.fr

P.R.O.D.I.S.S., <http://www.prodiss.org>

S.C.I.C., <http://www.les-scic.coop>

UFISC, <http://www.ufisc.org>

VENETIS : [Venetis.fr](http://www.venetis.fr)

CODE DU TRAVAIL

Code du travail : article L-1111-2

Code du travail : article L-1111-3

Code du travail : article L-1221-1

Code du travail : article L-1221-2

Code du travail : article L-1242-3

Code du travail : article L 127-7

Code du travail : article L-3123-31

Code du travail : article additionnel à la loi 47-1775 du 10/09/47 après article 19 II pairs

Code du travail : article L-5422-13

Code du travail : articles L-5422-2 et L. 5422-3 :

Code du travail : article L-5424-1

Code du travail : article L-7121-2

Code du travail : article L 8241-1

Code du travail : article R-2323-17

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les activités relevant du secteur culturel

Tableau 2 : Modifications de répartition des activités culturelles après N.A.F., rev 2, 2008, I.N.S.E.E.

Tableau 3 : Evolution du nombre de structures du spectacle entre 1996 et 2007

Tableau 4 : Les grandes caractéristiques du travail selon le secteur d'activité en 2006

Tableau 5 : Secteurs relevant de l'annexe 8

Tableau 6 : Critères du régime d'assurance chômage de l'intermittence suite à la réforme de 2003.

Tableau 7: Comparaison du contrat avenir et du contrat unique d'insertion

Tableau 8: Régions dont les dispositifs d'emplois aidés incitent aux logiques de mutualisation

Tableau 9 : Taux de recours aux emplois aidés dans certains réseaux de musiques actuelles

Tableau 10 : Activités relevant du champ des musiques actuelles

Tableau 11 : Comparatif des données conventions collectives sur des réseaux régionaux de musiques actuelles

Tableau 12 : Exemple d'emplois dans la C.C.N Animation

Tableau 13 : Comparaison des temps de travail des entrants en 2006 et des salariés déjà présents en 2005, selon le secteur d'activité

Tableau 14 : Récapitulatif de l'emploi salarié dans le secteur de la culture

Tableau 15 : Les formes de flexibilité selon De Hann et al (1995)

Tableau 16 : Caractéristiques de la flexicurité

Tableau 17 : Les différents modes de la mutualisation

Tableau 18 : Les différents types de flexibilité du point de vue des organisations

Tableau 19: Nomenclature des Groupements d'Employeurs

Tableau 20 : Les avantages du G.E. pour les entreprises, les parties prenantes et le territoire, les institutionnels

Tableau 21 : Les freins au G.E. du point de vue des structures

Tableau 22 : Les avantages du groupement d'employeurs du point de vue des salariés

Tableau 23 : Les typologies de salariés face au G.E. selon Granier F.

Tableau 24 : Avantages du G.E. selon les salariés

Tableau 25 : Tableau des avantages d'un G.E. pour les salariés, par sexe, âge, CSP

Tableau 26 : Typologie des salariés dans un G.E. selon Berthe (2006)

Tableau 27 : Synthèse des inconvénients d'un G.E. pour les salariés selon Berthe, 2006

Tableau 28 : Répartition des effectifs par type de G.E.

Tableau 29 : Synthèse des G.E. écoles de musiques

Tableau 30 : Les G.E. compagnies selon l'étude du C.N.A.R. Culture- 2010

Tableau 31 : Synthèse des G.E. musiques actuelles

Tableau 32 : Synthèse des G.E. Pluridisciplinaires

Tableau 33 : Avantages/Inconvénients du G.E. pour les entreprises

Tableau 34: Avantages/Inconvénients du G.E. pour les salariés

Tableau 35 : Les typologies de salariés au sein des groupements d'employeurs

Tableau 36 : Définition des P.M.E. selon la commission européenne, directive de 2003

Tableau 37 : Définition de la P.M.E. en France en 2006

Tableau 38 : Répartition des effectifs selon la taille de l'entreprise en 2007

Tableau 39 : Etablissements employeurs de l'E.S.S. par famille de l'E.S.S. et par secteur d'activité

Tableau 40 : Données I.N.S.E.E. 2011 pour l'année 2009. Champ : établissements ayant au moins un salarié dans l'année

Tableau 41: Effectif salarié de l'E.S.S. par famille de l'E.S.S. et par secteur d'activité. I.N.S.E.E. 2009

Tableau 42 : Antagonismes de la recherche en P.M.E.

Tableau 43: Principales caractéristiques des configurations de H. Mintzberg d'après F. Pichault (2001)

Tableau 44: Caractéristiques des cinq modèles de G.R.H. développés par F. Pichault, Nizet J., (2001)

Tableau 45 : Correspondance entre la typologie de Mintzberg et les configurations de politique R.H. selon Pichault F., Nizet J., (2001)

Tableau 46: Caractéristiques des modèles R.H. arbitraire, individualisant, et valoriel

Tableau 47 : Synthèse des variables de la P..M.E selon différents auteurs

Tableau 48 : Les critères de la P.M.E. et les liens avec une gestion de proximité, selon Torrès O. (2000)

Tableau 49 : Quelques variables de l'effectif des T.P.E.: sexe, temps de travail et rémunération

Tableau 50 : Caractéristiques des salariés de T.P.E./P.M.E. selon la taille de la structure

Tableau 51 : Répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle, Données I.N.S.E.E. 2009

Tableau 52 : Les quatre logiques socio-économiques en interaction dans le secteur des musiques actuelles

Tableau 563: Typologie des différentes formes d'entreprises associatives

Tableau 54: Typologie de Conseils d'Administrations selon Mayaux 1999

Tableaux 55: Synthèse des caractéristiques du modèle professionnel et des modèles créateur-vocationnel

Tableau 56: Liens entre politique R.H. et modèles professionnel et vocationnel

Tableau 57 : Monde de l'inspiration – monde domestique – monde de civique

Tableau 58 : Monde de l'opinion – Monde industriel – monde marchand

Tableau 59 : Le monde connexionniste

Tableau 60 : Les principes de la théorie du don/contre-don

Tableau 61 : Récapitulatif des sources liées à la définition de la problématique

Tableau 62 : Les trois paradigmes de recherche en sciences de gestion selon Giordano et al (2003)

Tableau 63 : Choix du type d'étude de cas

Tableau 64 : Rencontres professionnelles ayant permis d'échanger sur la question de la mutualisation de l'emploi dans le secteur culturel

Tableau 65 : Les quatre formes classiques de l'entretien

Tableau 66 : Choix de méthodes pour les études de cas

Tableau 67 : Design des entretiens semi-directifs dans l'étude de cas SONORE

Tableau 68 : Synthèse des variables verbales et non verbales mobilisées pendant un entretien

Tableau 69 : Arbre thématique relatif aux mondes

Tableau 70 : Arbre thématique relatif aux avantages et inconvénients du G.E.

Tableau 71 : Articulation des U.C.I., U.C.E. et U.C. dans la méthodologie Alceste

Tableau 72 : Questionnaire Structure R.A.M.A.

Tableau 73 : Questionnaire salariés R.A.M.A.

Tableau 74 : Dispositif méthodologique de l'étude de cas R.A.M.A.

Tableau 75 : Envoi des questionnaires R.A.M.A. et taux de retour

Tableau 76 : Liste des adhérents du R.A.M.A. en 2007

Tableau 77 : Les activités présentes au sein des adhérents du R.A.M.A.

Tableau 78 : Récapitulatif des efforts de formation chez les adhérents du RAMA

Tableau 79 : Evaluation des politiques RH des structures du R.A.M.A.

Tableau 80 : Proposition de modèle de typologie des formalisations des politiques R.H.

Tableau 81: Ancienneté dans la structure-réseau R.A.M.A.

Tableau 82 : niveaux de rémunération brute mensuelle, en réel et en E.T.P. –réseau R.A.M.A.

Tableau 83 : Répartition des quotités de travail par qualification – réseau R.A.M.A.

Tableau 84 : Niveaux de rémunération par qualification – réseau R.A.M.A.

Tableaux 85 : familles professionnelles réceptives ou réticentes au changement de poste – réseau R.A.M.A.

Tableau 86: Les formes de mutualisations présentes au sein du réseau R.A.M.A.

Tableau 87 : Recensement des besoins d’emplois au sein du réseau R.A.M.A.

Tableau 88 : Composition des adhérents du réseau SONORE

Tableau 89 : Sources documentaires utilisées dans l’étude de cas SONORE

Tableau 90 : Echantillon le plus large réalisé au 20/07/2009 dans le réseau SONORE

Tableau 91 : Répartition de l’échantillon des entretiens par départements- réseau SONORE

Tableau 92 : Impact de l’échantillon sur la représentation des activités selon la typologie interne au réseau SONORE

Tableau 93 : Impact de l’échantillon sur la représentation des activités selon la typologie d’activités d’OPALE

Tableau 94: Impact de l’échantillon sur la représentation des effectifs des structures du réseau SONORE

Tableau 95: Description des 3 configurations de mutualisation au sein du réseau SONORE

Tableau 96 : Synthèse des caractéristiques Gouvernance-Régulations pour BAMBOU et PAPYRUS

Tableau 97 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour Michel, structure BAMBOU

Tableau 98 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour Simon, structure BAMBOU

Tableau 99 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour Caroline, structure BAMBOU

Tableau 100 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour John, structures BAMBOU et PAPYRUS

Tableau 101 : Synthèse des liens entre mondes et perceptions de la mutualisation pour les salariés de BAMBOU et PAPYRUS

Tableau 102 : Effectifs de PAPILLON

Tableau 103 : Synthèse des éléments de gouvernance et régulations pour PAPILLON et LIBELLULE

Tableau 104 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour Alice, présidente structure PAPILLON

Tableau 105 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour Thierry, administrateur PAPILLON

Tableau 106 : Synthèse Mondes-Mutualisation un membre du C.A. de LIBELLULE

Tableau 107 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour Clotilde, LIBELLULE

Tableau 108 : Synthèse des mondes et représentation de la mutualisation au sein de PAPILLON et de LIBELLULE

Tableau 109 : Synthèse des éléments de gouvernance et régulations pour SONORE et MUSICAL

Tableau 110 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour Yann, directeur de SONORE

Tableau 111 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour la chargée d'administration de SONORE

Tableau 112 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour le médiateur culturel de SONORE

Tableau 113 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour le chargé d'information de SONORE

Tableau 114 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour le chargé de formation de SONORE

Tableau 115 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour le directeur de MUSICAL

Tableau 116 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour le chargé d'administration de MUSICAL

Tableau 117 : Synthèse Mondes-Mutualisation pour le chargé de production de MUSICAL

Tableau 118 : répartition des « mondes » entre les salariés des trois configurations de mutualisation

Tableau 119 : Synthèse des résultats « Mondes-perceptions de la mutualisation » sur les 16 salariés dans les 3 configurations de mutualisation

Tableau 120 : Les présences significatives pour la classe 1

Tableau 121 : Les absences significatives pour la classe 1

Tableau 122 : Les présences significatives pour la classe 4

Tableau 123 : Les absences significatives pour la classe 4

Tableau 124 : Les présences significatives pour la classe 3

Tableau 125 : Les absences significatives pour la classe 3

Tableau 126 : Les présences significatives pour la classe 2

Tableau 127 : Les absences significatives pour la classe 2

Tableau 128 : Perspectives de recherche

LISTE DES FIGURES

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Répartition des effectifs dans le secteur culturel en 2009

Figure 2 : Modèle de la flexibilité duale des ressources humaines selon Démercy-Lebrun (2005)

Figure 3 : Le statut de la S.C.I.C.

Figure 4 : Nature des liens dans la relation tripartite G.E.-membres utilisateurs-salariés

Figure 5 : Le maillage des emplois au sein d'un groupement d'employeurs

Figure 6 : Les étapes de création d'un Groupement d'Employeurs

Figure 7 : Les différentes modalités de facturation et leurs incidences sur le régime de T.V.A.

Figure 8 : Dialectique engagement /distanciation au sein d'un Groupement d'Employeurs

Figure 9: Typologie de Granier quant aux positionnements des salariés vis-à-vis d'un Groupement d'Employeurs

Figure 10 : L'organisation de la filière musiques actuelles

Figure 11 : Les facteurs technico-économiques de réussite d'un G.E. d'après les débats des journées G.E. Culture

Figure 12 : Conditions technico-économiques à la faisabilité d'un G.E.

Figure 13 : Positionnement des salariés par rapport au G.E.

Figure 14 : Le courant de la synthèse

Figure 15 :L'effet de grossissement

Figure 16 : L'effet microcosme

Figure 17 : Mécanismes de coordination et contrainte de proximité

Figure 18 : La P.M.E. du secteur marchand VS l'association culturelle

Figure 19 : Des tensions entre principes et faits dans l'économie sociale et solidaire

Figure 20 : Typologie d'associations selon Hély 2009

Figure 21 : Professionnalisation versus salarisation dans les associations

Figure 22 : Les relations « exigence » versus « restitution » entre salariés et associations

Figure 23 : L'archétype caricatural du salarié dans le secteur associatif culturel

Figure 24 : Evolution des modèles artistiques : des corporations au marché artistique

Figure 25 : Le modèle du créateur

Figure 26 : Le modèle vocationnel

Figure 27 : Modèle du créateur versus modèle vocationnel

Figure 28 : Processus de routinisation et d'artification

Figure 29 : Principe de différenciation dans l'organisation des champs de production culturelle selon P. Bourdieu

Figure 30 : Champ de la production culturelle, Bourdieu P.

Figure 31 : Modification des rapports de l'art à l'économie

Figure 32 : Une approche sémiologique et discursive des situations de travail

Figure 33 : La légitimité du souverain

Figure 34 : Les formes de désaccords et leurs modes de résolutions

Figure 35 : Les facteurs sous-jacents à la coopération

Figure 36 : Les mécanismes soutenant une règle

Figure 37: Les étapes de la démarche de recherche

Figure 38: Modèle d'analyse des conditions socio-politiques de mise en œuvre d'un G.E. entre des structures de musiques actuelles

Figure 39 : Le plan de la thèse

Figure 40 : Recherche de liens du modèle G-M-R vis-à-vis des appréciations des G.E.

Figure 41 : Proposition d'un modèle longitudinal d'évolution des conseils d'administration

Figure 42 : Les mécanismes de la coopération

Figure 43 : Modèle des conditions de mise en place d'un groupement d'employeurs dans les musiques actuelles

Figure 44 : Les trois pôles de la recherche

Figure 45 : Articulation des choix théoriques et de la posture épistémologique dans la proposition de modèle socio-politique d'un G.E.

Figure 46 : Une démarche de recherche abductive

- Figure 47 : Etapes et chronologie des études de cas R.A.M.A. et SONORE**
- Figure 48 : Conditions technico-économiques à la faisabilité d'un G.E.**
- Figure 49 : Les emplois présents au sein du R.A.M.A.**
- Figure 50 : Les familles professionnelles au sein du R.A.M.A.**
- Figure 51 : Les obstacles identifiés à la mise en place d'un groupement d'employeurs**
- Figure 52 : Les variables étudiées dans le cadre de l'étude de cas R.A.M.A.**
- Figure 53: Liens souhaits de mobilité et qualification- réseau R.A.M.A.**
- Figure 54 : Motifs d'un souhait de changement de structures –réseau R.A.M.A.**
- Figure 55 : La mobilité sectorielle –réseau R.A.M.A.**
- Figure 56 : Idéaux-types des logiques économiques dans le secteur des musiques actuelles (Guibert G.)**
- Figure 57 : Evolution des variables étudiées dans le cadre de l'étude de cas R.A.M.A.**
- Figure 58 : Distances en km entre les structures du réseau R.A.M.A. présentant des besoins d'emplois similaires**
- Figure 59 : Cartographie des « bassins » de mutualisations possibles**
- Figure 60 : Les combinatoires d'emplois au sein du R.A.M.A.**
- Figure 61 : Les propensions à l'ensemble des mobilités au sein du R.A.M.A.**
- Figure 62 : Conditions à une mobilité professionnelle- réseau R.A.M.A.**
- Figure 63 : Synthèse des résultats de l'étude de cas R.A.M.A.**
- Figure 64 : Les variables émergeant de l'étude de cas R.A.M.A.**
- Figure 65 : Les conditions technico-économiques appliquées au réseau R.A.M.A.**
- Figure 66 : Les tensions relatives aux emplois administratifs et communication au sein de l'A.G.E.C.**
- Figure 67 : Les tensions relatives aux emplois techniques et pédagogie au sein de l'A.G.E.C.**
- Figure 68 : Articulation des conclusions de l'étude de cas R.A.M.A. à l'étude de cas SONORE**

- Figure 69 : Le modèle Gouvernance-Mondes-Régulations (G-M-R)**
- Figure 70 : Répartition des activités des adhérents au sein du réseau SONORE**
- Figure 71 : Dispositif méthodologique de l'étude de cas SONORE**
- Figure 72 : Configurations de C.A. pour BAMBOU et PAPYRUS**
- Figure 73 : Articulation des différentes formes d'organisation du travail**
- Figure 74 : Synthèse de la mutualisation BAMBOU/PAPYRUS**
- Figure 75 : Configurations de C.A. pour PAPILLON et LIBELLULE**
- Figure 76 : Synthèse de la mutualisation PAPILLON/LIBELLULE pour Thierry**
- Figure 77 : Synthèse mutualisation entre PAPILLON et LIBELLULE pour Clotilde**
- Figure 78 : Configurations de C.A. pour SONORE et MUSICAL**
- Figure 79 : Synthèse mutualisation entre SONORE et MUSICAL pour Chloé**
- Figure 80 : Les mondes en présence pour BAMBOU et PAPYRUS**
- Figure 81 : Les mondes en présence pour PAPILLON et LIBELLULE**
- Figure 82 : Les mondes en présence pour SONORE et MUSICAL**
- Figure 83 : Répartition des U.C.E. classées**
- Figure 84 : Arbre de classification descendante.**
- Figure 85 : Classification hiérarchique ascendante pour la classe 1**
- Figure 86 : Classification hiérarchique ascendante pour la classe 4**
- Figure 87 : Classification hiérarchique ascendante pour la classe 3**
- Figure 88 : Classification hiérarchique ascendante pour la classe 2**
- Figure 89 : Analyse factorielle de correspondance en coordonnée**
- Figure 90 : Modélisation des besoins d'emplois dans les structures de musiques actuelles**
- Figure 91 : Principes d'un niveau inter-régional de l'organisation des ressources humaines au sein des musiques actuelles**

ANNEXES

ANNEXE 1

Les conventions collectives s'appliquant aux activités du secteur culturel

Convention collective	Champ d'application territorial et professionnel	Personnel concerné
Animation Brochure 3246 CCN Etendue	Entreprise de droit privé, sans but lucratif, qui développent à titre principal des activités d'intérêt social dans les domaines culturel, éducatif, de loisirs et de plein air, notamment par des actions continues ou ponctuelles d'animation, de diffusion ou d'information créatives ou récréatives ouvertes à toutes catégories de population ; Exemples : activités de développement et de diffusion culturelles : bibliothèques, médiathèques, musées.... Enseignement de toute matière à tout public pendant ses heures de loisirs : école de danse, d'art plastique, d'art dramatique Accueil collectif de groupes : centre de loisirs, de vacances... Gestion d'équipements accueillant une ou plusieurs activités relevant de la présente convention : maison des jeunes et de la culture, maison pour tous, maison de quartier, maison des associations...	Ensemble du personnel
Edition phonographique Brochure 3361 CCN Etendue	Entreprise dont l'activité principale est la production, l'édition ou la distribution de phonogrammes ou vidéogrammes musicaux ou d'humour. Producteur de phonogrammes ; Editeur de phonogrammes ; Distributeur de phonogrammes	Tous les salariés
Entreprises artistiques et culturelles Dite CCN « publique » Brochure 3226 CCN Etendue en 2010	Entreprises du secteur public du spectacle vivant Il s'agit des structures de droit privé (quel que soit leur statut) et de droit public qui répondent à l'un ou plusieurs des critères suivants, selon l'accord du 22/03/2005 ⁵³ qui délimite un secteur public et un secteur privé dans le spectacle vivant <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La direction est nommée par la puissance publique (état et/ou collectivités territoriales) <input type="checkbox"/> L'un au moins des organes de décision comporte en son sein un représentant de la puissance publique <input type="checkbox"/> Bénéficie d'un label décerné par l'état <input type="checkbox"/> Subventionnées directement par l'état et/ou collectivités territoriales dans le cadre de conventions pluri-annuelles de financement, ou de conventions d'aides au projet pour les compagnies dramatiques, chorégraphiques, lyriques, des arts de la piste ou de la rue, les ensembles musicaux 	Personnel artistique, technique et administratif à l'exception du personnel de l'état et des collectivités territoriales
Entreprise du secteur privé du spectacle vivant	Personnes physiques et morales du secteur privé à vocation artistique et culturelle dont l'activité principale est le spectacle vivant, qui créent, accueillent, produisent, présentent en tournées ou diffusent des spectacles vivants et notamment les entrepreneurs de	Personnel artistique, technique et administratif

⁵³ accord inter-branche du spectacle vivant du 22/03/2005, CC 2005-18, brochure n° 3226, ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, Conventions collectives.

Procédure en cours d'extension	<p>spectacles vivants du secteur privé titulaires d'une ou plusieurs des licences.</p> <p>D'exploitants de lieux de spectacles vivants aménagés pour les représentations publiques</p> <p>Et/ou de producteurs de spectacles vivants ou d'entrepreneurs de tournées</p> <p>Et/ou de diffuseurs de spectacles vivants</p>	
<p>Nouvelle convention collective du spectacle vivant privé signée le 3 février 2012, soit l'ex convention PRODISS (3277), étendue le 29/05/2013, pour devenir la :</p> <p>Convention collective nationale des entreprises du secteur privé du spectacle vivant (IDCC 3090, en vigueur depuis le 01/07/2013.</p>		
<p>Entrepreneurs de spectacles organisant des tournées, dite « Prodiss »</p> <p>Brochure 3277</p>	<p>Entrepreneurs de spectacles non régulièrement subventionnés, présentant des spectacles à vocation artistique qu'ils créent, produisent ou diffusent dans des lieux de spectacle qu'ils n'exploitent pas eux-mêmes, organisant des tournées.</p> <p>Maintien en l'attente de l'extension de la convention des entreprises du secteur privé du spectacle vivant</p>	<p>Artistes dramatiques, lyriques, chorégraphiques, marionnettistes, de variété et musiciens</p>
<p>Chanson, variété, jazz, musiques actuelles</p> <p>Brochure 3313</p> <p>Non Etendue</p>	<p>Entreprises commerciales ou associatives du secteur privé des spectacles vivants de chanson, variété, jazz, musiques actuelles (définis comme les spectacles entrant dans le champ de compétences du centre national de la chanson, de la variété et du jazz : CNV).</p> <p>Titulaires d'une ou plusieurs licences visées à l'article 2 de la loi du 18 mars 1999.</p> <p>Maintien en l'attente de l'extension de la convention des entreprises du secteur privé du spectacle vivant</p>	<p>Personnel artistique, technique, administratif</p>
<p>Théâtres privés</p> <p>Brochure 3268</p> <p>Etendue</p>	<p>Entreprises en lieux fixes, privés, non directement subventionnées de façon régulière par l'état et/ou les collectivités territoriales, du territoire nationale, se livrant, en tout ou partie à des activités de spectacle vivant, telles que spectacles dramatiques, lyriques ou chorégraphiques, de variétés ou concerts.</p>	<p>Ensemble du personnel</p>
<p>Production audiovisuelle</p> <p>Brochure 3346</p> <p>Etendue</p>	<p>Entreprises qui ont pour activité principale la production audiovisuelle, c'est-à-dire la création, le développement, le financement et la mise en œuvre d'émissions réalisées à des fins récréatives, éducatives ou d'informations, ayant pour destination principale leur diffusion sur les antennes de service de communication audiovisuelle de télévision, et par extension, la production de programmes destinés à une exploitation économique diversifiée (édition vidéo, programmes pédagogiques, diffusion sur internet, mobiles...)</p>	<p>Salariés sous CDI ou CDD de droit commun ou techniciens relevant du régime chômage de l'intermittence du spectacle sous certaines conditions</p> <p>Les artistes et musiciens ne sont pas visés par cette convention</p>
<p>Production de films d'animation</p> <p>Brochure 3314</p> <p>Etendue</p>	<p>Entreprises qui ont pour activité principale la production de films d'animation, c'est-à-dire la création, le développement, le financement et la fabrication de programmes d'animation ayant pour destination une diffusion dans les salles de cinéma, sur les services audiovisuels et sur supports physiques</p>	<p>Tous les salariés, hormis les artistes-interprètes et les artistes musiciens</p>

Radiodiffusion Brochure 3285 Etendue	Radios privées à l'exclusion des radios nationales Entreprises éditant et/ou produisant des services de radiodiffusion et entreprises fournissant des programmes à ces services.	Tous les salariés Les journalistes sont dans une situation particulière
--	---	--

ANNEXE 2

LISTE DES ADHERENS AU RESEAU AQUITAIN DES MUSIQUES ACTUELLES EN 2014

COLLEGE 1 : Musiques actuelles et économie sociale ABC ACMA AFTER BEFORE AMPLI ARIANE PRODUCTIONS CAFE MUSIC (AMAC) CIAM EFFORT DE CONSCIENCE EHZ EINSTEIN ON THE BEACH FLORIDA (ADEM) GUITARES VERTES (LES ARTS VERTS) HART BRUT IMR IPK JFB LAGUNAK KRAKATOA (TRANSROCK) LA LOCOMOTIVE LA ROUTE PRODUCTIONS LANETIK EGINA LE ROCHER DE PALMER (MDN) LMA LUCANE MUSIQUES METS LA PRISE MUSICALARUE ROCK ET CHANSON (Arema) ROCK SCHOOL BARBEY (PAD) ROCKSANE (Overlook) SANS RESERVE TINTAMART TROISQUATRE	COLLEGE 2 : Musiques actuelles et économie solidaire COLLECTIF CA-I L'ATABAL MUSIC'ACTION GIE MUZZART RIG VICIOUS CIRCLE
COLLEGE 3 : Partenaires de la société civile AGEC FEPPIA	COLLEGE 4 : salariés de l'association Isabelle Bousquet

ANNEXE 3

QUESTIONNAIRE STRUCTURE RESEAU AQUITAIN DES MUSIQUES ACTUELLES

Questionnaire "structures" du RAMA

Présentation de la structure	
1. Quelle est l'ancienneté de la structure? <input type="text"/>	4. Quels sont les projets de la structure à 3 ans? <input type="text"/>
2. Quel est le statut juridique de la structure? <input type="radio"/> 1. association <input type="radio"/> 2. SARL <input type="radio"/> 3. SCIC <input type="radio"/> 4. CAE	
3. Quelles sont les activités de la structure? 1. concerts 2. festival 3. répétition 4. cours, enregistrement 5. résidence 6. formation 7. management 8. booking 9. production 10. pressage 11. licencing 12. info-ressources 13. actions éducatives 14. multimédia 15. fanzine 16. accompagnement <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<i>Ordonnez 4 réponses.</i>	
Gouvernance	
5. Effectif et composition du CA? <input type="text"/>	6. Evaluation du bénévolat en nombre d'heures annuelles <input type="text"/>
Financement	
7. Budget global 2006 <input type="text"/>	
8. Taux d'autofinancement en pourcentage <input type="text"/>	
Effectif	
9. Définition de l'équivalent temps plein <input type="text"/>	
Prévisions d'emplois	
10. Besoins en emplois à 3 ans: volume et nature des emplois <input type="text"/>	11. Emplois menacés à 3 ans <input type="text"/>
Politique de Ressources Humaines	
12. Existe-t-il un organigramme? <input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non	16. Pratiquez-vous un entretien annuel auprès des salariés? <input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non
13. Avez-vous établi des définitions de postes? <input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non	17. Quels sont les stages qui ont été suivis par les salariés de la structure en 2006 (thèmes et durée) <input type="text"/>
14. Avez-vous mis en place un accord temps de travail? <input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non	18. Existe-t-il un délégué du personnel, si l'effectif de votre structure le justifie? <input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non
15. Quels modes de recrutement utilisez-vous? <input type="checkbox"/> 1. entretien <input type="checkbox"/> 2. réseau <input type="checkbox"/> 3. cooptation <input type="checkbox"/> 4. amis <input type="checkbox"/> 5. famille <i>Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).</i>	19. Existe-t-il un délégué syndical, si l'effectif de votre structure le justifie? <input type="radio"/> 1. oui, non

ANNEXE 4

QUESTIONNAIRE SALARIES RESEAU AQUITAIN DES MUSIQUES ACTUELLES

QUESTIONNAIRE SALARIE RAMA

Données démographiques	
1. Nom de la structure <input type="text"/>	3. Quel est votre âge? <input type="text"/>
2. Quel est votre sexe? <input type="radio"/> 1. masculin <input type="radio"/> 2. féminin	4. Quelle est la distance entre votre domicile et votre travail? <input type="text"/>
Données professionnelles	
5. Quel est votre niveau de qualification? <input type="radio"/> 1. <bac <input type="radio"/> 2. bac <input type="radio"/> 3. bac+2/3 <input type="radio"/> 4. bac+4/5	9. Quel est votre contrat de travail? <input type="radio"/> 1. CDI <input type="radio"/> 2. CDD <input type="radio"/> 3. CDDU
6. Quel est l'intitulé de votre poste? <input type="text"/>	10. Votre contrat de travail est-il sous une modalité d'emploi aidé? <input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non
7. Quel est votre quotité de temps de travail? <input type="text"/>	11. Quelle est votre ancienneté dans la structure? <input type="text"/>
8. Quel est votre salaire net mensuel? <input type="text"/>	
Formations professionnelles	
12. Formations suivies dans la structures: formation 1 avec date, durée, thème, financeur, demandeur <input type="text"/>	15. Formation 1 suivie avant entrée dans structure: date, durée, thème, financeur, demandeur <input type="text"/>
13. Formation 2 suivie dans la structure: date, durée, thème, financeur, demandeur <input type="text"/>	16. Formation 2 suivie hors structure: date, durée, thème, financeur, demandeur <input type="text"/>
14. Formation 3 suivie dans la structure: date, durée, thème, financeur, demandeur <input type="text"/>	17. Formation 3 suivie en dehors de la structure: date, durée, thème, financeur, demandeur <input type="text"/>
Mobilité postes	
18. Avez-vous des souhaits d'évolutions vers un autre poste? <input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non <input type="radio"/> 3. peut-être, NSP	
19. Si oui, pour quels raisons? <input type="text"/>	
Mobilité structures	
20. Souhaitez-vous évoluer vers une autres structure? <input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non <input type="radio"/> 3. peut-être <input type="radio"/> 4. NSP	
21. Si oui, pour quelles raisons? <input type="text"/>	

Mobilité sectorielle

22. Souhaitez-vous changer de secteur d'activité?

1. oui 2. non 3. peut-être 4. NSP

23. Si oui, pour quelles raisons?

Mobilité géographique

24. Pourriez-vous envisager une mobilité géographique?

1. oui 2. non 3. peut-être 4. NSP

25. Si oui dans quel périmètre?

1. agglomération 2. département
 3. autour de 30km 4. région
 5. national 6. international

Relations sociales

26. Si oui, à quel syndicat?

27. Etes-vous syndiqué?

1. oui 2. non

28. Connaissez-vous la CCN appliquée au sein de votre structure?

1. oui je la consulte
 2. je l'ai vu mais ne la connais pas
 3. non
 4. je ne sais pas ce que c'est

29. Connaissez-vous les autres CCN applicables éventuellement à votre activité?

1. oui
 2. j'en ai entendu parler mais ne les connais pas
 3. pas du tout

Bénévolat

30. Avez-vous été bénévole de la structure avant d'y être salarié?

1. oui 2. non

31. Si oui, combien de temps (en mois)?

32. Etes-vous membre d'un CA?

1. oui 2. non

33. Etes-vous adhérent d'une association?

1. oui 2. non

ANNEXE 5

GUIDE D'ENTRETIEN SALARIES

Thèmes	Sujets à évoquer
1 Présentation de la démarche	Enjeux de la démarche Présentation de ce qu'est un groupement d'employeur Objectifs des entretiens Modalités de restitution- Confidentialité des données
2- Présentation du salarié	Données socio-démographiques Parcours professionnel antérieur Expérience professionnelle au sein de la structure
3- Motivation à venir travailler sur cette structure	Repérage des « mondes évoqués »
4- Souhaits de mobilité	Mobilité professionnelle Mobilité sectorielle Mobilité structure Mobilité géographique Repérage des leviers et freins à ces mobilités
5-Perception du travail au sein d'un groupement d'employeur	Que savent-ils d'un GE ? Quels sont les obstacles pour eux à venir travailler au sein d'un GE ? Quelles pourraient être leurs motivations à intégrer un GE ? Quels sont, selon eux, les avantages d'un GE ? Que pensent-ils du GE comme mode de sécurisation des parcours au sein des musiques actuelles ?

ANNEXE 6

GUIDE D'ENTRETIEN DIRECTION

Thèmes	Sujets à évoquer
1 Présentation de la démarche	Enjeux de la démarche Présentation de ce qu'est un groupement d'employeur Objectifs des entretiens Modalités de restitution- Confidentialité des données
2 Historique de la structure	Etapas traversées par la structure Crises, « héros »...
3 Fonctionnement de la structure	Type de gouvernance associative Problématiques RH et niveau de politique RH, régulations à l'oeuvre
4- Emplois à 3 ans	Besoins en emplois à 3 ans et risques sur ces emplois 3 ans.
5- Présentation de la direction	Données socio-démographiques Parcours professionnel antérieur Expérience professionnelle au sein de la structure
6- Motivation à venir travailler sur cette structure	Repérage des « mondes évoqués »
7- Souhaits de mobilité	Mobilité professionnelle Mobilité sectorielle Mobilité structure Mobilité géographique Repérage des leviers et freins à ces mobilités
8- Perception du travail au sein d'un groupement d'employeur	Que savent-ils d'un GE ? Quels sont les obstacles pour eux à venir travailler au sein d'un GE ? Quelles pourraient être leurs motivations à intégrer un GE ? Quels sont, selon eux, les avantages d'un GE ? Que pensent-ils du GE comme mode de sécurisation des parcours au sein des musiques actuelles ?

ANNEXE 7

ARBRES THEMATIQUES ETUDE DE CAS RESEAU SONORE

Arbre thématique des « mondes »

Entretiens

Les cités

Inspirée	
PSC	inspiration
état de grand	L'illumination, l'expérience d'une transformation intérieure, l'état spontané échappant aux mesures
dignité des personnes	amour, passion, création, BB
répertoire des sujets	artiste, femme, enfant, fou, illuminé, fée
répertoire des objets	esprit, corps, inconscient, rêve
Formule d'investissement	évasion/habitudes, remise en question, risque
modèle créateur	sacré
	double temporalité

prestige:
signature, statut,
désintéressement

liberté		
Vocationnel-injonction d'engagement		
inspiré/civique	passion	évidence/passion
	musique-concerts	
		musicien
	création-idées	
	amour	
modèle vocationnel	don de soi :	
	/temps	injonction d'engagement
	*carrière,	intermittent
	*famille,	
	*confort matériel,	
	* sécurité/risques	
	*rémunération	faiblesse rémunération:
		pas compromis argent
civique		
PSC	volonté collective	Finalité sociale
		proximité- territoire
		style-éveil public- émergence- démocratisation
		actions diverses
		accompagnement- dim humaine
		intérêt gal- utilité sociale- valeurs
		la pédagogie

état de grand	appartenance à espace public, confédératif, représentatif, règlementaire	rationalité en valeur	prix- non lucrativité une autre économie- militants- ESS
			reconnaissance DRAC
			critique SARL-prod
dignité des personnes	aspiration aux droits civiques, politiques, droit de participation		éduc pop- asso
			critique asso
			politique
			stabilisation contrats
			valeurs: partage- solidarité-respect- tolérance- intégrité-DD
			coopération
			lien-confiance
répertoire des sujets	L' élu, le parti, la fédération, le représentant, l'adhérent		décisions collégiales démocratie
répertoire des objets	Le droit, la loi, le tribunal, le code, le comité, la liste, les critères		
Formule d'investissement	La participation, la solidarité, le renoncement à l'intérêt particulier et immédiat		partage équitable
			le bénévolat
			do it yourself
Domestique			

PSC	tradition	
état de grand	supériorité hiérarchique bienveillante, fidèle, distinguée, paternaliste	confiance- ou inverse "je décide"
		intérêt structure
dignité des personnes	habitudes devenues naturelles, aisance, bon sens	s'installer sur territoire
répertoire des sujets	père, roi, étranger, ascendant, la famille	copains- rencontres- relations- amis
		ambiance
		équipe
répertoire des objets	savoir-vivre, rang, titre, bonnes manières	reconnaissance
Formule d'investissement	devoir, serviabilité, rejet de l'égoïsme, oubli pour les autres	
Industrielle		
PSC	efficacité	
état de grand	Le performant, le fiable, le fonctionnel, l'opérationnel	asso pro
	développement	
dignité des personnes	Le travail, l'énergie, le potentiel d'activités- opportunités	polyvalence- travail- évolution
		propre patron
		responsabilités
	anticipation	autonomie
		mobiliser energies
		qualités

répertoire des sujets	L'expert, l'opérateur, le professeur, le praticien, le dirigeant, le spécialiste	compétences-apprentissage
		expert
		hiérarchie/patron
répertoire des objets	L'outil, la méthode, la norme, la tâche, le plan, les ressources	gestion temps
		le métier
		le projet
		entreprise
		services
		prix-tarif-budgets-finan
		négociations
		équipements
		avant matériels
		pltq emploi
		mgt
		rh rému
		formation
		évaluation
		rh postes
		plannig
		organisation-invst
		anticipation
		partenaires
		l'équipe
		reconnaissance
		cadre légal-normes-CCN
Formule d'investissement	Le progrès, l'effort, le temps, l'argent, le renoncement à court terme pour l'avenir	
Marchande		

PSC	concurrence	
état de grand	mener la grande vie, le gagnant	CA dvp
dignité des personnes	égoïsme, intérêt particulier, désir et l'amour des choses	
répertoire des sujets	homme d'affaires, client, vendeur, acheteur	
répertoire des objets	objet vendable, désirable, commercialisable	dim ciale-négo
Formule d'investissement	opportunisme, contrôle des émotions, détachement	
Opinion		
PSC	opinion publique	
état de grand	La célébrité, la reconnaissance, le succès, la personne réputée	
dignité des personnes	considération, amour-propre, désir d'être reconnu	
répertoire des sujets	vedette, leader d'opinion, supporter	
répertoire des objets	marque, presse, médias, relations publiques	
Formule d'investissement	révélation de soi, renoncement à la vie privée et au secret	

Arbre thématique mutualisation-gouvernance-régulation

Mutualisation

Structure

mut possible/envisagée

mut effectuée

Avantages

matériels/technico-écon orga W/activités

synergie / activités

locaux

financier/prix juste/besoin

opport fin/aides

politique

juridique

dvlp structure

mode projet

expertise GE

Poste compétences: fidélisation,
attraction, développement,
expertises

diminution risque recrutement

Mut oui pour répétition

compta

administration

chargé mission

accueil/standard

paye

graphisme

webmaster/inftq

com

prog

répétition

technique

prod/booking

Mut régionale web

com

conseiller juridique

prestations

sécurisation des emplois

relationnel pas de perte de repères pour
les salariés

pas de difficulté d'implication

dvlp autonomie salariés

confiance, *interactions

Inconvénients-conditions	
matériels/technico-écon	coût emploi
	frais déplacement
	solidarité dettes
	mixité fiscale-statuts
	opportunités/aides
	avoir des structures solides financ.
	CCN
	géo
combinatoire	compétences
	horaires-saisonnalité-activités
	presta-projet-emploi
	gestion des horaires -souplesse
	activités différentes
	temps et energie
	avoir structure stable
poste	avoir déjà postes stables
	ne convient pas à tous les postes
mut non	com
	technique
	régie générale
	régie son
	pb polyvalence
psychologique/employeur	perte d'identité- de pouvoir
	rester dans secteur culturel
	perte fonction employeur-recrut
	concurrence-confidentialité

Régulation	planning informel
	manque coordi
	niveau formalisation similaire OT-fct- outils
	cadre administratif
	valeurs
	envie commune
	avoir confiance
	manque culture commune-entente entre structure
	entente entre directions-affinités

	connaissance préalable dirigeants
	coopération préalable
	chgt régul confiance/contrôle
	chgt monde (insp à ind)
	compatibilité des structures
	objectifs différents
gouvernance	gouvernance différentes

Salariés

Avantages

matériels/technico-econ	financier/salaires
	stabilité emploi
	temps travail, organ, ATT
	logistique, services GE
Contenu et relation au poste	carrière (formation, projet prof, compétences, réseau)
	impact/poste(monotonie, relation hiérarchie)
dimension relationnelle	engagement*distanciation
	peut s'engager sur pl struc
	introuvable collectif

Inconvénients

matériels/technico-econ	pas mêmes avant salaires
	IRP
	condition W: fatigue, pression, + de travail
	charge "cerveau"
	pb/réactivité-disponibilité
	organisation W: diff adaptation, réadaptation-trouver sa place
	condit mat: trajets, dist et frais
	conditions horaires: congés; discontinuité
Contenu et relation au poste	pas évolution carrière ou subi ou stb emploi
	difficultés/compétences
	écarts d'objectifs salarié/asso
	difficultés/plusieurs hiérarchies
dimension relationnelle	pb implication-trop de distance/poste
	w sur deux structures
	besoin de se connaître avant
	introuvable collectif

ANNEXE 8

TABLEAU DE SYNTHÈSE EMPLOIS A.G.E.C.

Tableau récapitulatif des emplois au sein de l'A.G.E.C.-Juillet 2013

Effectif structures	Activités structure	Temps travail mutualisé	Rythme	Poste	Contrat	Commentaires	Perspectives
	Fond dotation	2 hebdo	1jour/ mois	Chargé administration	CDD 3 mois		Autre 50% avec une fédération
	Culture scientifique	50%					
	Prod audiovisuelle	2 hebdo	½ j/15 jours	coordination	CDD CAE	« historique » du collectif	
1	Collectif artistes	18 hebdo					
1	Compagnie	5 hebdo		Chargé de développement	CDD 1 an		
0	Résidence	15 hebdo				« historique » de la résidence	Emploi temps plein sur résidence
15	Ecole musique+répét+diff	Temps plein SMAC AGGLO		Coordination	CDD 1 mois, CDD 1 an		CDI temps plein
13	Ecole musique +répét+diff						
9	Salle diff						
13	Salle de diff						
9	Salle diff	5%		Technicien lumière	CDI		
13	Ecole musique +répét+diff	95%					
9	Salle diff	95%		Technicien son	CDI		
13	Ecole musique +répét+diff	5%					
13	Ecole musique +répét+diff	26		Intervenants pédagogie	Emploi aidé		
1 CDDU	Arts plastiques	2					Arrêt des 2h
2	Prod audiovisuelle	8		Compta	CDI 28h		Perte des 8h Externalisation compta
2	AGEC	14		administratrice			Montée à 21h AGECE

	compagnie	50h/an					
	compagnie	80h/an					
3	Centres musicaux	15h		Assistante administrative	CDD 10 mois		
3	Diff festival	20h					Perspective CDI temps plein
	Réseau librairies	50%		Coordination/communication	CDD 1 an emploi aidé		
13	Ecole musique	50%					Fin emploi aidé, donc souhait d'arrêt des 50% par école musique
13	Ecole musique	30		Agent entretien	CDI		
4	RAMA	2					
4	RAMA	21		RSO			Perspective CDI pour mise à dispo adhérents
	Appel à mutualisation						
3	label	50		3 postes com	CDD 3 mois		
2	Edition phono	50					
	Recyclerie	15		Chargé de développement			
	Patrimoine nautique	20					Démission d'un poste de directeur. GE pour faire le tuilage avec le nouveau