



COMPTE-RENDU



Les ressources humaines face aux mutations du secteur culturel

Vendredi 3 avril 2015
Locaux de Morlaix Communauté

Intervenants

Philippe Abgrall, professeur à l'UBO, management des organisations

François Alaitru, coordinateur de projets de l'Association Galapiat cirque

Véronique L'Allain, directrice du cinéma La Salamandre et membre du SE/cW

Eddy Pierres, directeur de Wart & membre du SE/cW

Thierry Seguin, directeur du Théâtre de l'Entresort & membre du SE/cW

Le Collectif remercie les étudiants de L3 Arts du Spectacle de Rennes 2 qui ont réalisé les portraits vidéo diffusés pendant la rencontre.

Cette rencontre sur les ressources humaines fait suite à deux précédents rdv du Collectif sur ce sujet :

- une rencontre sur la structuration de l'emploi, le 27 janvier 2015 à Briec¹
- une table ronde sur « La gouvernance dans les structures culturelles, comment faire équipe ? » le 6 décembre 2014², à laquelle Eddy Pierres avait témoigné sur le projet SE/cW

Nous constatons que le management et la gestion des ressources humaines (RH) restent encore difficiles à aborder et à expliciter. Le secteur culturel se traduit par de la créativité, de l'engagement, de la flexibilité, et une importante dimension d'incertitude inhérente à tout processus de recherche et de création. Il se caractérise aussi par des emplois précaires, parcellisés, faiblement rémunérateurs.

Alors que de nouvelles compétences arrivent sur un marché saturé, que le cadre juridique évolue, que les projets se transforment, **comment les employeurs du culturel peuvent-ils faire évoluer la fonction RH pour accompagner ces profondes mutations du travail ?**

Dans un secteur sous pression, où les salariés acceptent de nombreuses concessions, **comment préserver leur bien-être ? Quelles seraient les stratégies à mettre en œuvre pour garantir la qualité des emplois et accroître la responsabilité sociale des employeurs ?**

¹ <http://www.lecollectifdesfestivals.org/collectif/2015/03/le-dd-au-service-des-projets-culturels-finisteriens-2-compte-rendu/>

² <http://www.lecollectifdesfestivals.org/collectif/2014/11/la-gouvernance-dans-les-structures-culturelles-comment-faire-equipe-table-ronde-le-6-decembre/>

➤ DEFINITIONS PAR PHILIPPE ABGRALL

Deux concepts se télescopent dans **les ressources humaines** : la réalité de la personne avec son mode de relation et l'ensemble des tâches administratives qu'elle effectue. La ressource humaine est beaucoup plus difficile que les autres ressources à traiter dans une structure : difficulté à manager la nouvelle personne et ses compétences, car le salarié est un couple de ressources et de compétences.

Le rôle du manager est de mettre en lumière ces ressources, mais il existe un jeu relationnel entre la ressource, les compétences et cela bouge tout le temps. On achète des heures, mais à quoi servent-elles ? A la création d'une valeur perçue par les publics, les usagers, les clients, la structure. Elle permet de fédérer les financeurs, les publics, les bénévoles... Le **management** permet de transformer l'heure en force de travail, à travers l'organisation (structuration) et l'animation (interrelations, facteur humain). Il prend en compte les moteurs, les compétences et les stratégies personnelles du salarié, tout en intégrant l'organisation et le management de la structure.

Il est important de prendre le temps de transmettre l'histoire de la structure, entre les fondateurs, les acteurs qui accompagnent les 2^e, 3^e, 4^e générations pour ne pas que l'idée de départ se délite. La connaissance de l'histoire est une condition *sine qua none* pour l'intégration des nouveaux arrivants et pour leur permettre de s'investir à leur tour. Cette transmission est d'autant plus difficile à opérer quand la structure intègre des salariés à plein temps, à mi-temps, des sociétaires, des bénévoles, des personnes politiques...

➤ SE/^CW³ (MORLAIX)

Par Véronique l'Allain, directrice du cinéma la Salamandre, Eddy Pierres, directeur de Wart – Festival Panoramas et Thierry Seguin, directeur du Théâtre de l'Entresort

Comment se posent ces questions de RH au sein du projet SE/^CW ?

Cela pose des questions d'organisation de RH : 3 associations qui se sont regroupées avec 3 conventions collectives différentes (cinéma, musiques actuelles, compagnie de théâtre). Elles ont en commun d'être chacune des associations stables, avec un socle de permanents (45 ETP avec 22 salariés permanents) et le recours à l'intermittence.

Avec le dépôt du permis de construire de la Manufacture, le nouveau lieu qui va accueillir les 3 structures, on passe d'une organisation artisanale (bénévolat qui s'est professionnalisé) à un bâtiment institutionnel avec une culture de travail différente. Cela impacte les RH : besoin de former des personnes pour avoir l'habilitation à ouvrir le lieu ; les salariés se projettent dans le projet tout en sachant que leur métier va profondément changer dans 3 ans à l'ouverture du lieu.

Par où commencer, avec quelles méthodes ?

Nous avons bénéficié d'un accompagnement court en DLA (sur les RH, la gestion et le juridique). Côté RH, cela nous a ouvert un champ de travail colossal : appréhension du futur organigramme idéal, identification des besoins en évolution de compétences ou

³ Qui réunit la Salamandre, l'Entresort et Wart

d'embauche, modernisation des bureaux, possibilités d'évolution de carrière (logique d'évolution des compétences). Côté gestion et juridique, nos modes de financements sont différents et nous ne pouvons pas les dissoudre. Nous pouvons cependant renforcer des choses en commun comme la gestion administrative et le service pédagogique.

Comment organisez-vous le pilotage ?

Nous avons constitué un **trio**, nommé le B3, qui regroupe les directeurs des 3 structures, pour le pilotage. Il est relayé par **des groupes de travail thématique** (salariés, bénévoles des CA). Une **réunion trimestrielle** réunit tous les salariés permanents pour être à égalité **d'information** (groupe technique, restaurant, spectacle vivant, mécénat...) Un travail de prospective a été mené avec un cabinet spécialisé en RH, Catalys Conseil.

Ce regroupement permet-il d'augmenter le nombre d'emplois ?

Pour la Salamandre, l'objectif est bien de mutualiser certaines fonctions pour créer des postes.

Pour le théâtre, on va créer des structures support dans le cadre d'un Groupement d'Employeur par exemple. On fait souvent venir des salariés de très loin. Pourquoi ne pas développer une logique de filière pour avoir des salariés à proximité plutôt que de les faire venir de Paris ? Nous avons une difficulté à fidéliser certaines compétences très pointues pour les amener à vivre à Morlaix avec leur conjoint(e). Nous souhaiterions créer un territoire de vie élargi qui va de Morlaix à Brest.

🟢 Lecture du projet SE/W par Philippe Abgrall

Ce mode de coopération va bien au-delà des structures puisqu'il **partage des activités** saisonnières pour régler les problématiques de chacun sur des saisonnalités différentes. Je prêche le **Groupement d'Employeur** depuis 30 ans, car la collaboration inter structures offre une stabilité dans un contrat en étant partagé entre plusieurs employeurs. Il offre une fonction RH avec un plan de formation, un accompagnement des personnes dans leur carrière et un espace de parole. Ex : Vénétiés à Vannes. Cela répond à la problématique posée par Thierry pour partager des cadres de haut vol **en apportant de la compétence en temps partagé**. Les structures bénéficient alors de conseils pointus qu'elles ne pourraient pas acheter.

Ce témoignage nous renseigne aussi sur **les règles implicites qui favorisent l'implication des salariés**. Le **facteur HMIS** pour favoriser l'accueil des nouveaux salariés :

- **H** : un salarié est impliqué dans une structure quand il a la connaissance de **l'histoire**. Il est compliqué de rattraper l'histoire, il faut y apporter l'énergie suffisante => besoin de communiquer, de transmettre, prendre le temps de se poser, d'accueillir, pour avoir l'ADN de la structure.
- **M** : connaissance des **mécanismes causaux** : « si je fais ça, ça va créer ça ». Or parfois, cela est si évident pour les personnes en poste qu'elles ne le verbalisent pas, donc les nouveaux ne peuvent pas savoir.
- **I** : connaissance des **invariants de l'environnement** (clés du secteur, langage commun, modes de fonctionnement)
- **S** : **sensibilité**, ce qui est bon pour l'entreprise pour que la personne devienne force de proposition.

➤ PORTRAIT VIDEO DE CÉLIE AUGÉ

Le témoignage de Célie révèle **une nouvelle forme d'employabilité qui apparaît**, avec *l'alternance de périodes d'hyper-activité et de calme, la pluri-activité*. Le secteur culturel est le prototype des futurs emplois car il fonctionne déjà sur cette temporalité, ces multi-compétences et cette autonomie dans le travail.

➤ ASSOCIATION GALAPIAT CIRQUE (LANGUEUX)

Par François Alaitru (Chargé de développement des projets en Bretagne, Coordinateur du projet Pétaouchnok à Galapiat)

L'association existe depuis 10 ans et se pose la question des RH depuis 3 ans. A l'origine, on trouve 6 artistes fondateurs qui ont fait leurs études ensemble au Centre National des Arts du Cirque. Puis s'est ajouté l'équipe administrative, l'équipe technique et le projet de développement local sur la Bretagne. Nous avons suivi un DLA avec l'Escargot Migrateur pour prendre soin de notre gouvernance, car Galapiat regroupe une variété de profils/fonctions (CA, bureau, équipe de coordination, équipe de production-diffusion, artistes fondateurs, artistes associés, équipe technique, amis...) ce qui génère parfois quelques conflits.

Cela a permis de dessiner **un premier schéma sous la forme de « cellules »⁴**, avec l'équipe administrative au centre et des collègues (équipe technique et artistes). Cette proposition a fait l'objet de plusieurs relectures pour finalement laisser place à une **nouvelle organisation**⁵ dans le cadre du **passage de l'association en SCIC**, avec :

- **un séminaire** (de 3 jours par an) qui rassemble l'ensemble des membres pour traiter les questions stratégiques. C'est aussi un moment de thérapie collective, où l'on vit des choses fortes ensemble ;
- **un Pôle coordination** qui se retrouve une matinée par semaine pour s'informer sur les projets, régler les points à traiter, se répartir la transmission aux autres. Il est en lien avec **le Pôle production-diffusion, le Pôle projets locaux et le Pôle Evènements fédérateurs**.

La SCIC nous a semblé être le statut le plus adapté face à deux problématiques : les bénévoles administrateurs (amis de la compagnie) portent finalement plus de responsabilités légales que les artistes fondateurs ; nous avons conscience que les artistes peuvent partir du jour au lendemain. Dans une coopérative, chacun devient membre du projet à part entière, avec un niveau de responsabilité partagée. L'idée est donc de renforcer l'engagement et de donner une vraie place aux amis. La SCIC est aussi un levier pour changer notre rapport aux collectivités, pour changer le rapport subventionné/subventionneur à celui de co-constructeurs au service du développement local.

Comment gérez-vous les priorités ?

On en parle au quotidien, l'équipe administrative prend des décisions, engage des négociations permanentes avec les collectivités ou avec les acteurs de Galapiat. **On apprend à se parler** aussi. On accepte **l'aspect sensible**, c'est-à-dire que l'on prend le temps pour les gens qui dérapent, qui glissent (en parler, les écouter...). Chaque semaine, **on prend**

⁴ http://www.lecollectifdesfestivals.org/collectif/download/cr_publics/Orga%20Galapiat.pdf

également deux minutes pour se dire les choses (météo du jour) sous la forme d'un tour de cercle. On se pose par ailleurs **la question du vieillissement** : on n'a pas forcément envie de faire la même chose qu'il y a 5 ans, les artistes ne peuvent pas faire toute la vie un métier aussi physique. **On accepte de faire évoluer le projet** : on explique ce qu'on ne veut plus vivre, on s'auto-forme, on pense l'évolution des carrières.

● Lecture du projet de l'Association Galapiat cirque par Philippe Abgrall et Thierry Seguin

Galapiat a mis en place de façon totalement empirique des méthodes de management, de gestion des RH, des outils de supervision et de modération. Le droit est en retard et ne fait que requalifier les pratiques existantes. Les RH peuvent être des bombes à retardement quand on pense aux conséquences encourues par un président de festival en cas de problème sur un spectacle.

Il y a une incompatibilité très claire du droit du travail avec la réalité du secteur culturel (cf. projet de loi sur la création). C'est un secteur qui n'a pas réfléchi à l'usure au travail (techniciens), aux réalités familiales différentes. Quel cadre juridique aurait permis que ce type de projet émerge ?

On ne pourra pas éternellement fonctionner comme aujourd'hui étant donné **les mutations de la société. On ne peut pas tenir ce système social avec la notion de présence physique et de temps de travail.** On pourrait lui remplacer **les critères d'efficacité et de résultat**, car les études le prouvent : « c'est quand j'ai envie de travailler que je vais travailler ». Il va falloir réinventer de nouveaux modes de travail et donc les cadres juridiques qui vont avec. Ex : des dirigeants de Deltameca, PME située près de Nantes, qui cèdent l'entreprise à leurs salariés⁵ ou du documentaire sur le Bonheur au travail de Martin Meissonnier, dans lequel le SPF Sécurité sociale en Belgique évalue les employés selon les objectifs⁶. Le temps de traitement des dossiers est passé de 18 mois à 4 mois.

➤ PORTRAIT DE THIERRY LESCOAT

Cette vidéo témoigne du poids de la réglementation (en matière juridique et de sécurité) qui pèse sur le secteur culturel. Ces dernières années, le métier de technicien a évolué avec ces impératifs. Il ne faut pas laisser cela aux techniciens ou aux administrateurs, sous peine de tomber dans le corporatisme : le rôle des RH est aussi de convier les artistes pour parler de la réglementation et faire de la pédagogie sur ces points techniques.

⁵ http://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/repandre-entreprise/quand-des-patrons-montent-une-scop-pour-leurs-salaries_1652301.html

⁶ <http://www.arte.tv/guide/fr/051637-000/le-bonheur-au-travail>

➤ CONCLUSION PARTAGÉE

🟡 Intervention de Philippe Abgrall

Les RH reposent sur **la relation d'agence** (où comment influencer sur le bien-être d'un autre). Il existe **un problème d'asymétrie de l'information** entre le manager qui pense seul pour décider et le salarié qui reçoit cette information pour la transformer en résultat. Il détient donc le produit fini. Il est nécessaire de réduire ces asymétries d'information à travers de la concertation (côté employeur) et des feedback (côté salarié) : « on échange ensemble avant de prendre la décision / je te dis ce que je fais, pour réduire les asymétries d'information ». La confiance permet de réduire les asymétries ainsi que les outils techniques (transcription).

🟡 Intervention de Karine Vaillant

Pour avoir accompagné des projets de mutualisation, on n'a jamais réussi à partager un emploi **lorsque la confiance est insuffisamment travaillée**. Cela passe par le fait de **travailler la culture de la coopération, de créer un espace de confiance, une culture commune**.

🟡 Intervention de François Alaitru

Chez Galapiat, on se pose souvent la question de savoir **comment l'individu s'épanouit et partage collectivement**. Quel est notre petit vélo qui fait que l'on va aller plus loin ensemble, avec d'autres ? Si l'individu n'est pas bien dans le collectif, ça ne marche pas. Dans nos métiers, on parle de plus en plus de **propositions de convivialité**, de volonté de partage, d'accueil. On a besoin de cette relation humaine dans la société aujourd'hui.

🟡 Intervention de Thierry Seguin

Il est important que les individus s'épanouissent dans le projet. Nous allons **inventer de nouveaux métiers**. Ex : le commissaire d'exposition (profil d'historien de l'art qui sélectionne les œuvres) est devenu un curateur (*care*) qui accompagne et prend soin des artistes.

🟡 Intervention de Philippe Abgrall

Le secteur culturel est un secteur très riche, passionnant, bouillonnant... Le fait culturel et artistique prend de plus en plus d'importance dans nos vies et notre société. Alors qu'on a passé 20 à 30 ans dans la consommation, on sent aujourd'hui **un besoin de sens, de culture, de spectacle « vivant », de rééquilibrage dans notre société et les acteurs culturels sont les levains de cette transformation**.