

JANVIER 2014

Maj : Avril 2016

MUTUALISATION DE L'EMPLOI ET DES COMPÉTENCES

DANS LE SECTEUR ARTISTIQUE ET CULTUREL

PRÉAMBULE

Dans la dynamique de l'économie sociale et solidaire, mais aussi comme une des réponses face aux nécessités économiques et aux mutations rencontrées par les acteurs, les expériences de mutualisation de l'emploi et des compétences dans le secteur artistique et culturel se multiplient depuis quelques années. Structures employeurs ou salariés bénéficiaires semblent trouver dans ces nouvelles formes de gestion de l'emploi matière à satisfaction à divers titres même si les enjeux et les processus à mettre en œuvre demandent rigueur et vigilance.

Au côté des notions de partage ou de coopération, et de moins en moins vécue comme un pis-aller conjoncturel, la mutualisation des emplois -qui consiste en un rapprochement formalisé de plusieurs structures pour employer en commun un ou plusieurs salariés- peut effectivement être une réelle opportunité de structuration et de développement. Elle est, par exemple, une manière d'inscrire graduellement sa structure et son projet dans une professionnalisation maîtrisée, de pérenniser son action, de pouvoir s'offrir de l'expertise sur des postes clé ou encore plus globalement de participer de la sécurisation des emplois des professions du spectacle vivant.

Cette fiche synthétique propose donc un premier éclairage sur les enjeux de celle-ci et les éléments de base pour pousser plus loin la réflexion, trouver à être accompagné sous différents modes (conseil, retour d'expériences, financement,...), voire entrer à terme dans un processus de mutualisation pour sa structure.

PISTES ET PRINCIPES GÉNÉRAUX

DE LA LOGIQUE DE PARTAGE À LA NOTION DE MUTUALISATION

Le partage

Plus ou moins organisé (avec ou sans convention entre les parties, sans pilotage collectif du projet et de la prise de décision), permet une première mise en commun d'intérêts : une mise à disposition de locaux par une compagnie solidaire, un prêt de matériel, un échange de contacts réseaux de diffuseurs, etc. Cette notion de partage est en quelque sorte un des premiers piliers de la mutualisation.

La coopération

Consiste en un rapprochement de structures pour des projets ponctuels ou de plus long terme, donc dans un cadre donné et dans un esprit plus formalisé.

La démarche de coopération, de projets communs, est un mode qui demande notamment volontarisme des structures, des points de convergences solides sur les projets concernés voire au-delà, une capacité à assurer une stabilité des coopérants à minima pour la durée de ces mêmes projets communs... Elle est une bonne entrée en matière, voire une étape nécessaire, dans l'optique d'une mutualisation d'emplois.

La mutualisation

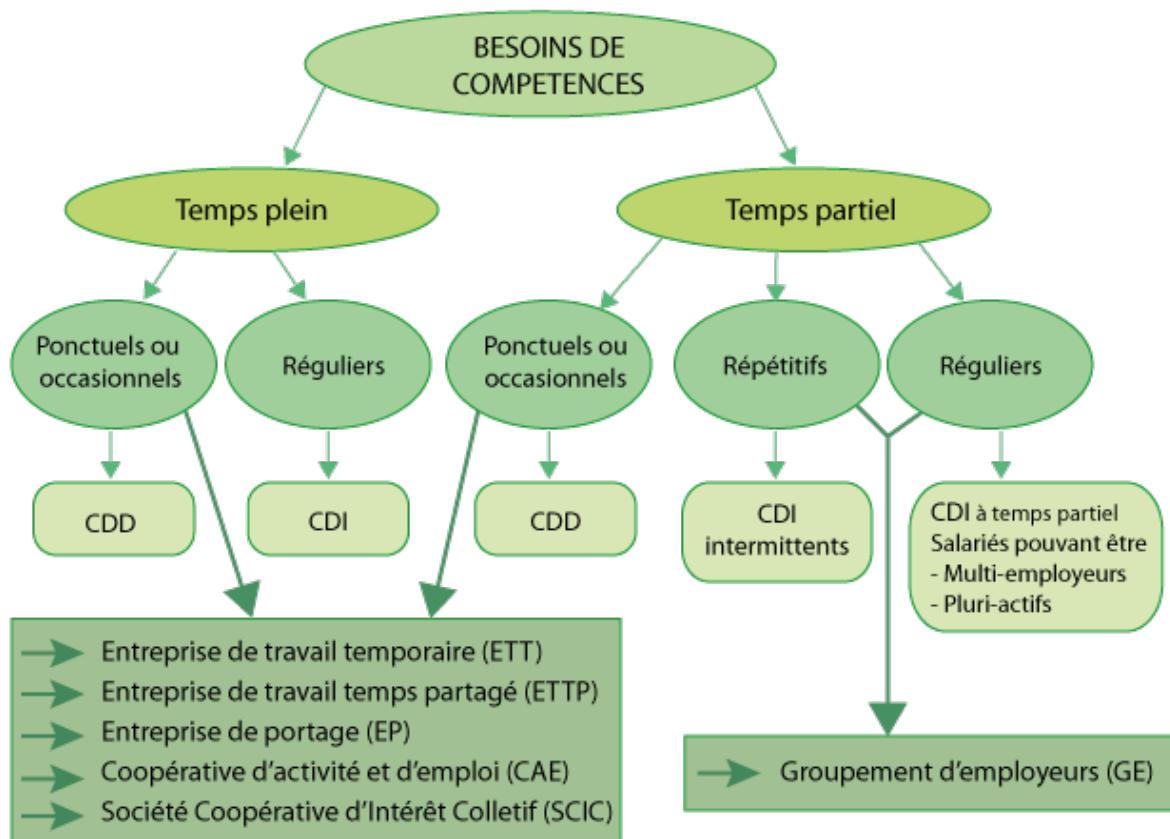
Elle apparaît, quant à elle, plus « bornée », elle recoupe effectivement les deux logiques précédentes tout en s'inscrivant dans un processus plus abouti, formalisé et géré collectivement. Une démarche structurante à court-long terme pour chacune des structures protagonistes. Une mise en commun de ressources et de compétences, de moyens humains ou matériels : ressources techniques spécialisées, logithèque professionnelle, fonds financiers par exemple, ou encore pour ce qui nous occupe particulièrement ici : mutualisation de salariés.

Philippe Henry, ancien maître de conférences HDR de l'Université Paris 8 Saint-Denis et qui poursuit ses recherches sur la socio-économie du spectacle vivant propose une typologie d'intensité (non de valeur) de la mutualisation :

- mutualisation « simple » : partage de moyens matériels (locaux, matériel technique...) ou de compétences.
- Forme la plus fréquente et très présente dans ou hors des réseaux professionnels constitués.
- mutualisation « double » : forme évoluée de la précédente, elle inclut un partage des risques à l'image des groupements d'employeurs (principe de responsabilité solidaire), des résidences longues ou encore des engagements en production ou expérimentations. Figurent ici aussi les circuits courts pour la culture (paniers culture, Amap Culturelles).
- mutualisation « triple » : va jusqu'au partage des plus values financières et de rayonnement nées de la coopération (certains fonds mutualisés de production et diffusion, coopérations transversales pointues à l'échelle de filières et territoires comme les clusters).

In *Rencontres «Coopérations culturelles sur les territoires : quels enjeux, quels outils ?»* Quimper, novembre 2012 - Opale/www.opale.asso.fr

Dans le cadre de votre réflexion sur vos besoins de compétences, ce schéma peut être un support d'aide à la décision pour déterminer le cadre de votre relation contractuelle.



Source : INNEF

ENJEUX ET GRANDS PRINCIPES

Comme évoqué, la mutualisation de l'emploi permet à la fois de répondre à des nécessités qu'une structure ne peut prendre en charge seule, et d'aborder son propre modèle de fonctionnement, sa structuration et son développement dans un mode novateur :

- quand le cadre d'emploi traditionnel ne peut répondre aux besoins des personnes ou/et des personnes morales.
- quand mutualiser devient la solution pertinente pour pouvoir se stabiliser, pérenniser, se qualifier, se développer.
- quand l'ancrage au territoire devient une source de développement social et économique.

Cette mutualisation s'orchestre autour de grands leviers :

- stabilisation et pérennisation des emplois collectivement et solidairement.
- optimisation du développement de sa politique de ressources humaines.
- accession à de l'expertise ou des compétences que l'on jugeait inaccessibles.
- reconnaissance et emploi de chaque personnel à sa juste qualification.
- prise en compte du parcours personnel et professionnel du salarié (formation, gestion prévisionnelle des emplois et compétences, etc).
- configuration nouvelle de l'organisation et

de la gestion des temps de travail, autant en interne que pour le salarié.

- acquisition dynamique, voire simultanée, d'expériences diversifiées.
- dynamisation de l'ancrage territorial et du développement des projets de territoires.
- soutien et développement de(s) projet(s) associatif(s) et du tiers secteur.

«C'est donc avant tout la nécessité économique qui oblige les acteurs culturels à s'emparer des dispositifs de mutualisation. A cela peut s'ajouter la volonté de travailler à plusieurs dans une dynamique d'échange et d'émulation, ou bien la motivation à se constituer en force collective pour plus de reconnaissance et d'aide.»

In Mutualisation d'emploi en milieu musical - Formes et enjeux des emplois partagés. IRMA, septembre 2010

DÉMARCHE : APPROCHE PAS À PAS

Interconnaissance des acteurs

- Identifier les points qui font culture commune : volonté de pérenniser, de « monter en charge » en niveau de compétences et qualification des emplois, modes de management semblables.
- Prendre le temps de la connaissance et d'une reconnaissance des activités des structures avec lesquelles on souhaite mutualiser : mettre en place des rencontres informelles ou des réunions thématiques, avec les différentes équipes salariées, membres de bureau et CA pour les associations, partenaires réguliers.
- Réfléchir en amont sur les modalités contractuelles et chartes à mettre en place, et sur ce qu'elles vont induire en interne et dans les relations entre les différentes structures (permettant par exemple à terme de se garder des sentiments ou effets de concurrence).

Structurer la démarche

S'attacher à un calendrier de travail concerté et partagé, ne pas céder à l'urgence.

Etre accompagné par un tiers

Être attentif aux retours d'expériences et s'attacher les services d'une structure ou de dispositifs d'accompagnement (de type DLA) : apport de diagnostic et d'expertise, vision neutre et tiers sur le projet (financements possibles).

Mener une réflexion approfondie sur la gestion des RH

- Établir clairement les besoins et objectiver ceux-ci à la mesure de chaque structure : prendre garde à ne pas mutualiser en « miroir », à savoir en basant la réflexion à partir du profil d'une personne. Définir le type de profil recherché, lister les missions (cf profil de poste).
- Délimiter le périmètre de la mutualisation des emplois et la faculté des employeurs à organiser un partage sans arrière-pensée de ceux-ci : postes mutualisables, éventuellement mutualisables, non mutualisables (postes stratégiques pour la structure par exemple).
- Définir les temps de travail utiles à chaque structure sur des projections annuelles : vérifier les cycles d'activités, les montées de charge, la saisonnalité ou non des activités.

Déterminer le périmètre budgétaire du projet

- Évaluer les capacités propres à chaque structure d'anticiper et honorer les engagements à venir notamment financièrement. Ne pas être sur une opportunité économique : la mutualisation n'est pas source d'économies substantielles et demande temps et engagement, autant dans sa phase de création qu'en ordre de marche
- Prédéfinir le budget (court-moyen terme) que chaque structure est en capacité de mobiliser pour le poste et évaluer l'adéquation avec les coûts réels. Objectiver la prise de risque (viabilité et pérennité du financement), gage de la robustesse et de la dynamique de la communauté créée.

Elargir le champ de la mutualisation

Le cas échéant, définir également le second périmètre éventuelle de la mutualisation : locaux administratifs ou de création, matériel informatique, photocopieur, véhicule, ...

DIFFÉRENTES FORMES DE MUTUALISATION DE L'EMPLOI

LE G.E - GROUPEMENT D'EMPLOYEURS, UNE FORME DE TRAVAIL SOLIDAIRE

Un GE est le plus souvent une association loi 1901 (possibilité de forme coopérative), qui a pour objet principal de recruter des salariés pour les remettre à disposition auprès de ses membres. Les adhérents se partagent donc le temps de travail des salariés. À noter que depuis 2005, les GE disposent d'un objet secondaire : apport d'aide et conseil en matière d'emploi et gestion des ressources humaines (gestion de recrutements, plans de formation, procédures d'élections des délégués du personnel, ...).

Le GE est piloté par un Conseil d'Administration composé d'adhérents du Groupement. Ceux-ci sont donc à la fois acteurs et utilisateurs du Groupement. Les employeurs du GE peuvent être des entreprises, des artisans, des commerçants, des professions libérales, des associations et des collectivités. (Voir [articles L 1253-19 et 20 du Code du travail](#))

À ce jour, deux types de Groupements d'Employeurs concernent le secteur artistique et culturel :

- les Groupements d'Employeurs dits « classiques ».
- les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ).

Un GE peut être composé d'employeurs d'un même secteur d'activité –GE monosectoriel– ou d'employeurs de secteurs différents –GE intersectoriel–.

Le GE est une double réponse « besoins des employeurs / sécurisation des parcours des salariés ». Il permet une dynamique à l'échelle de son territoire et/ou du secteur professionnel concerné.

Le Groupement, employeur unique du salarié :

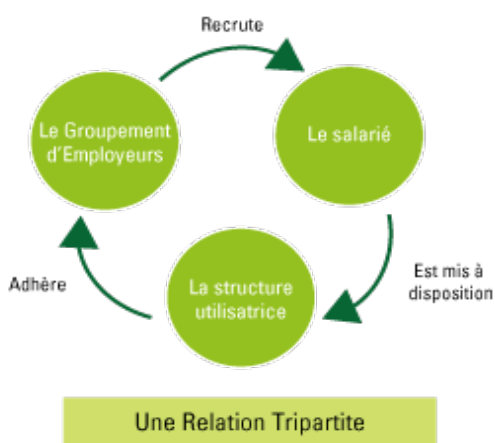
- recrute et rémunère les salariés.
- anime et gère la mise à disposition de ces ressources humaines.
- facture aux entreprises membres adhérentes les mises à disposition de salariés.
- assure la veille et le suivi des parcours des salariés (GPEC).

Le salarié du Groupement :

- dispose d'un contrat de travail écrit et précis (lieux d'exécution, structures utilisatrices potentielles, etc) et relève obligatoirement d'une convention collective.
- travaille dans les conditions définies au sein des entreprises adhérentes et sous leur responsabilité opérationnelle.
- est employé en CDI le plus souvent, sous la forme de temps partagés sur la journée, la semaine ou l'année.
- peut développer son employabilité, voire la poly-compétence.

Le membre adhérent, acteur du collectif GE :

- adhère durablement et participe activement à la vie de celui-ci.
- assure les conditions d'exécution du travail du salarié et en reste responsable.
- est facturé par le Groupement, au regard des mises à disposition de salariés pour son compte.
- est engagé par la clause de responsabilité solidaire (prise en charge collective du risque financier si un membre fait défaut).



Délicat et contraignant, le Groupement d'Employeurs n'en reste pas moins un outil intéressant.

«Le GE n'est pas la solution à tout prix mais l'une des réponses possibles. Sa mise en place suppose une maturité certaine car elle interroge les projets associatifs.(...) Ainsi, les choses seront facilitées là où la coopération existe déjà, sous une forme organisée ou informelle : les partenaires seront prêts à coopérer, à s'impliquer dans des choix stratégiques communs tout en demeurant à leur juste place.» Jean Dalichoux, Asparagus.

In Rencontres nationales Groupement d'employeurs & emplois culturels. Bordeaux, janvier 2012. culture-proximite.org / AGEC www.aged-culture.com

LA COOPÉRATIVE D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOIS - CAE

Démarche collective associant plusieurs porteurs créant leur propre activité tout en bénéficiant d'un statut d'entrepreneur-salarié. **La coopérative est alors missionnée pour la gestion administrative, financière, sociale et fiscale** des activités de chaque porteur qui lui reverse en contrepartie une partie du chiffre d'affaires qu'il génère.

La CAE conforte donc la création d'activité par la mutualisation de services et de compétences, les garanties propres au statut de salarié, tout en laissant au porteur une large autonomie dans la définition et la conduite de ses projets.

La CAE se crée sous forme de Scop SA ou Scop SARL et, comme toute société commerciale, est soumise aux impôts commerciaux (TVA, etc...).

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : Nicolas Riedel - RÉDACTEUR DE LA FICHE : Dominique Borthelle
GRAPHISME : Muriel Faure

LA NACRE est soutenue par la Région Auvergne - Rhône-Alpes
et le ministère de la Culture et de la Communication / DRAC Auvergne - Rhône-Alpes



La Région
Auvergne-Rhône-Alpes

AGENCE POUR
LE DÉVELOPPEMENT
DU SPECTACLE VIVANT
EN RHÔNE-ALPES

LA NACRE

NACRE RHÔNE-ALPES
33 cours de la Liberté - 69003 LYON
téléphone : 04 26 20 55 55

contact@la-nacre.org ||| www.la-nacre.org
www.facebook.com/la.nacre ||| twitter.com/la_nacre