

## DES EMPLOIS POUR CRÉER DU COMMUN

Avec seulement un tiers de salariés en contrat à durée indéterminée, et confrontées à de fortes mutations de l'emploi et du travail, les structures culturelles et artistiques employeuses se revendiquant de l'économie sociale et solidaire<sup>1</sup> proposent des solutions pour améliorer qualité, partage et solidarité dans l'emploi.

**S**i les tâches sont souvent enrichissantes et les niveaux de formation élevés, la qualité de l'emploi dans le champ culturel, sans être ni meilleure ni pire que dans un autre secteur, est marquée par une grande précarité et flexibilité pour beaucoup de salariés. Les acteurs culturels de l'économie sociale et solidaire (ESS) mettent en œuvre des démarches de mutualisation et de coopération pour améliorer qualité, sécurisation des parcours professionnels et pérennité des emplois. Des débats sont lancés pour reconsidérer les relations de travail employé/employeur avec, pour certains, le souhait de dépasser l'alternative entre travail

salarié subordonné et travail indépendant précaire. Enfin, compte tenu de la structuration des activités et de l'emploi, la question de la rémunération de ceux qui créent la valeur est au cœur de ces mutations et de ces questionnements sur l'emploi.

### UN EMPLOI DYNAMIQUE MAIS FLEXIBLE ET PRÉCAIRE

#### L'emploi dans le secteur culturel

Le nombre de personnes déclarant exercer à titre principal une profession culturelle a quasiment doublé en vingt ans. Ce sont près

de 700 000 personnes qui interviennent dans un établissement (association – près de 40 % des employeurs –, entreprise, etc.) dont l'activité principale relève du champ de la culture. Enfin, il faudrait ajouter environ un quart des actifs du secteur culturel qui sont non-salariés (professions libérales, autoentrepreneurs, artisans, etc.)<sup>2</sup>. Excepté dans l'édition, l'architecture et le patrimoine (fonctions administratives ou techniques), où la norme du contrat de travail reste le contrat à durée indéterminée (CDI), le secteur se caractérise par une part importante de salariés flexibles, précaires, et pluriactifs (qui combinent plusieurs emplois).

#### Spécificités et structuration de l'emploi dans les associations culturelles et artistiques

On estime que les structures employeuses de l'art et la culture réunies dans l'ESS (principalement les 35 000 associations culturelles et artistiques employeuses) comptent 169 000 salariés (près de 100 000 équivalents temps plein [ETP]), avec un budget cumulé estimé à 6,3 milliards d'euros. Elles sont très présentes dans le spectacle vivant (la moitié d'entre elles) qui est lui-même composé à près de 90 % de structures associatives<sup>3</sup>. Leur nombre tend à augmenter de façon importante, bien que l'emploi reste stable.

Ces trente dernières années ont vu ces structures de l'ESS prendre une place considérable et incontournable dans la filière culturelle française (compagnies de création, ateliers de pratiques artistiques, lieux culturels de proximité, festivals, services aux artistes, actions culturelles et éducatives, etc.). Mais si ces très petites entreprises (TPE) constituent l'essentiel des employeurs, et qu'elles présentent des atouts en termes de réactivité, de capacité de créa-

1. Les structures culturelles et artistiques relevant de l'ESS (associations, SCIC [environ 70 « culture » sur près de 500], SCOP, etc.) ont une place particulière dans le paysage culturel. Pour elles, l'art et la culture ne sont pas qu'affaire de commerce lucratif, de divertissement ou de mission de service public mais aussi de citoyens. Ces structures s'affirment ainsi autour

de la notion de droits culturels et de la construction d'un meilleur vivre ensemble, par la diversité des échanges culturels et des pratiques artistiques. Fonctionnant dans le cadre d'une économie plurielle, leurs modèles économiques relèvent d'une hybridation des ressources, de l'échange réciprocal non marchand (bénévolat, échange non monétaire de moyens

et de compétences) et redistributif (subvention).  
2. V. not. M. Gouyon et F. Patureau, *Vingt ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles*, ministère de la Culture et de la Communication, DEPS, coll. « Culture Chiffres », 2014-6, 2014 ; JAC n° 21/2015, p. 42.  
3. Valérie Deroin, *Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles*, DEPS, 2014.

tion, ou encore dans leur relation au territoire et leur utilité sociale, elles présentent aussi des limites tant leurs emplois sont atomisés, et restent souvent précaires.

Nous avons retenu cinq spécificités fortes des emplois de ces structures et projets culturels et artistiques de l'ESS :

- on constate que les salariés avec des contrats de travail en CDI sont très minoritaires puisque 70 % des personnes du secteur travaillent dans le cadre de contrats à durée déterminée (CDD), de contrats à durée déterminée d'usage (CDDU)<sup>4</sup> ou d'autres contrats spécifiques, généralement bénéficiant d'aides de l'État ;

- la participation bénévole augmente avec le nombre d'employés ;

- le secteur du spectacle vivant est composé d'emplois particulièrement occasionnels et précaires, comparativement à d'autres secteurs d'activité associative, avec un temps de travail moyen qui équivaut, pour chaque contrat, à 20 % seulement de celui d'un emploi à temps plein ;

- 35 % des associations fonctionnent avec moins d'un ETP : il faut en moyenne quatre salariés pour constituer un ETP, et jusqu'à onze salariés dans certaines organisations ;

- ces structures emploient de nombreuses personnes en emplois aidés mais ceux-ci ne cessent de s'amenuiser pour ne concerner guère plus de 15 % des salariés. Les politiques publiques successives en matière d'emploi aidé ont permis aux associations de se développer, de se professionnaliser, notamment lors du dispositif Nouveaux services emplois jeunes (NSEJ) qui a eu un effet bénéfique sur l'insertion professionnelle des plus qualifiés, et par voie de conséquence, l'accélération de la professionnalisation<sup>5</sup>.

Ainsi, si le sens et l'intérêt du travail dans la culture sont souvent valorisés, on constate



© Lucille Rivers-Balligot

aussi comme le faisait remarquer la sociologue Éliane Le Dantec que nous sommes face au « paradoxe du travail enrichi et de l'emploi appauvri »<sup>6</sup>.

## LA MUTUALISATION ET LA COOPÉRATION

Des initiatives de regroupements d'acteurs artistiques et culturels sur un même territoire se sont fait connaître en France ces vingt-cinq dernières années.

Leur apport dans la réflexion sur l'emploi est fondamental : elles essaient, en mutualisant des emplois, de travailler à une meilleure qualité d'emploi, à la sécurisation des plus précaires, à l'accompagnement des travailleurs indépendants ou en situation d'auto-emploi. Elles répondent ainsi en

partie à ces situations d'emplois précaires, atomisés et hyperflexibles. Mais coopérer entre plusieurs structures, c'est aussi poser la question de l'emploi de façon plus globale et de l'inclure dans le champ d'une économie plus équitable et transparente au sein de la filière<sup>7</sup>. Plusieurs formes sont déjà à l'œuvre, au-delà du régime spécifique de protection sociale des intermittents, qui est en soi une forme de mutualisation et de solidarité nationale face à l'emploi discontinu dans le spectacle et l'audiovisuel. Petit tour d'horizon non exhaustif de solutions proposées par ces acteurs de l'ESS<sup>8</sup>.

**Des groupements d'employeurs (GE)** proposent des emplois mutualisés entre plusieurs structures<sup>9</sup>. Outil de mise à disposition de personnel réglementé ●●●

4. Il relève d'un régime spécifique de protection sociale. V. « Découvrir l'intermittence », [www.opale.asso.fr/article193.html](http://www.opale.asso.fr/article193.html).

5. Les acteurs culturels de l'ESS militent pour la création d'un dispositif d'aide à l'emploi spécifique, notamment en soutenant les emplois leviers d'un dévelop-

pement, ceux qui créent du commun sur un territoire ou ceux qui favorisent l'insertion et la coopération.

6. É. Le Dantec in *Les Emplois-jeunes dans la culture*, DEPS, 2001, chap. III.

7. Pour aller plus loin dans les particularités socioéconomiques du champ artistique et culturel, Ph. Henry, *Un*

*nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*, éd. Attribut, 2014.

8. Pour plus d'exemples : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr).

9. *Id.*

# ARRÊT SUR IMAGE

●●● qui permet à des employeurs de se regrouper pour embaucher en commun un ou plusieurs salariés, le GE entend dépasser le simple partage d'emplois pour aller vers une sécurisation des parcours de salariés (création d'emplois pérennes, en principe des CDI à temps complet), une meilleure qualification des salariés et des employeurs, et plus globalement une solidarité entre pairs et un accompagnement des structures adhérentes au GE pour toutes leurs problématiques liées aux ressources humaines<sup>10</sup>. Malgré une tendance à l'augmentation, on estime qu'il existe seulement une quarantaine de GE intervenant dans le champ de la culture.

**Les coopératives d'activités et d'emplois (CAE)** ont vocation à accompagner une personne physique dans le développement de son projet artistique et économique<sup>11</sup>. Une CAE offre la possibilité à un porteur de projet de développer ses activités dans un cadre salarié tout en partageant une entreprise collective. Créée sous le mode coopératif, elle permet à chaque salarié de devenir sociétaire et offre un mode d'organisation protecteur qui rend la liberté d'entreprendre compatible avec un statut de salarié en CDI. Artenreel à Strasbourg est la première à voir le jour, en 2004, dans le secteur des « métiers artistiques et culturels » : elle réunit aujourd'hui une centaine d'entrepreneurs-salariés<sup>12</sup>.

**Diverses formes de coopération territoriale** plus globale entendent renforcer ces emplois atomisés et précaires :

■ des collectifs formalisés menant des actions communes ponctuelles ou régulières (communication groupée, organisation ensemble d'événements, etc.) conti-

## POUR ALLER PLUS LOIN

### ISO 20121 : DE QUOI S'AGIT-IL ?

La norme ISO 20121, inaugurée lors des Jeux olympiques de Londres en juin 2012, pose les cadres d'un système de *management* responsable appliqué à l'activité événementielle. Créée par et pour le secteur événementiel, elle est applicable à toute organisation soucieuse d'établir, de mettre en œuvre, d'entretenir et d'améliorer un système de *management* responsable. Elle sert ainsi de cadre pour identifier les impacts potentiellement négatifs des événements, de les supprimer ou de les atténuer, et de tirer parti des retombées plus positives grâce à une amélioration de la planification et des processus.

nent de s'organiser sur tous les territoires, notamment dans le spectacle vivant ;

■ des projets centrés sur les participations citoyennes (société coopérative d'intérêt collectif [SCIC], Association pour le maintien d'alternatives en matière de culture et de création artistique [Amacca], Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne salariale [Cigales] par exemple) tentent d'apporter des solutions concrètes dans une économie du partage ;

■ des collectifs structurés autour de lieux mutualisés, de type friche ou pépinière, permettent à plusieurs compagnies de spectacle, associations culturelles ou organisations d'autres secteurs d'activité de mutualiser matériel, activités, emplois et réflexions ;

■ des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE ou *cluster*) sont des regroupements, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'ESS et qui peuvent être associés à des TPE et petites et moyennes entreprises (PME) socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche ou des organismes de formation. Selon la loi sur l'ESS, ils mettent « en œuvre une stratégie

commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable »<sup>13</sup>. Les PTCE séduisent de nombreux acteurs culturels de l'ESS qui voient dans cette idée de coopération des solutions à leurs problématiques (économique, sociale et politique) et la possibilité de multiplier les emplois et les compétences au service de leurs projets et de leur territoire.

**D'autres acteurs construisent des mutualisations** à plus grande échelle, à l'exemple de certaines fédérations de l'éducation populaire qui partagent des compétences et des savoir-faire entre adhérents au niveau national. Un autre projet en gestation, Bigre, réunit quatre sociétés coopératives et participatives ([SCOP] Oxalis, Coopaname, Grands Ensembles et Vecteur Activités) et la SCIC française du groupe mutualiste belge SMart qui rassemble 60 000 artistes, techniciens et techniciennes du spectacle partout en Europe. Il entend porter un nouveau projet de solidarités interprofessionnelles et des coopérations entre travailleurs pour garantir « mutuellement la possibilité de bien faire leurs métiers respectifs et d'en vivre ». C'est

10. F. Joubert. « Une utilité sociale, économique et territoriale. Le point de vue du syndicaliste », in « Quelle utilité des groupements d'employeurs ? », RDT févr. 2015. V. égal. JAC n° 28/2015, p. 44.

11. V. p. 23 s. de ce numéro.

12. V. <http://artenreel.com>

13. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1<sup>er</sup> août, art. 9 ; v. égal. p. 18 s. de ce numéro.

dans ce maillage d'entreprises sous forme coopérative, d'économie sociale ou autogérées, que « seront mutualisées les fonctions support en matière de gestion, recherche, protection sociale, finance, gestion des statuts juridiques des personnes, etc. ».

Ces expériences cherchent entre autres à dépasser cette contradiction, entre la mise en concurrence imposée, la marchandisation du domaine culturel et des associations, et, dans le même temps, la nécessité d'une organisation globale plus coopérative et plus égalitaire. Lorsque ces réflexions et initiatives de mutualisation et de coopération sont portées à l'échelle d'un territoire, elles deviennent complémentaires les unes aux autres, elles sont des outils (d'action et de réflexion) pour la structuration de la filière culturelle, aux frontières des questions d'emploi, de politiques culturelles et d'ESS.

## DEMAIN, QUELLES NOUVELLES FORMES D'EMPLOIS ?

### Salarié, entrepreneur et militant en même temps ?

Un débat récurrent interroge la place du salarié dans sa posture de militant. Si ce n'est bien sûr pas une réalité pour tous, les salariés sont souvent porteurs du projet militant de l'association culturelle ou du projet artistique. Mais parvenir à concilier idéal politique et travail n'est pas toujours simple et si cet équilibre peut amener à une plus forte émancipation des salariés et de nouvelles formes de relation au travail, il peut également produire de la confusion, des abus de la part des employeurs voire des risques psychosociaux pour les salariés. Sans réduire ni caricaturer l'emploi dans ce secteur à ces

situations d'emplois parfois critiques, la question de la qualité de l'emploi, mais aussi de la place des salariés dans une association, par bien des aspects spécifiques, doit être posée. Nous assistons ces dernières années à une meilleure prise en compte de l'accompagnement sur ces questions : sensibilisation à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) avec les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), ou encore à travers le dispositif local d'accompagnement (DLA)<sup>14</sup> qui a concerné en dix ans plus de 6 000 associations employeuses de ce secteur, notamment sur la fonction employeur ou la gestion des ressources humaines.

Également, quelques structures se lancent dans des démarches de certifications ISO sur ces questions de la qualité de l'emploi. Ainsi, l'Association Trans Musicales (ou ATM) s'est vue attribuer la certification selon la norme ISO 20121<sup>15</sup>, dans la continuité de son Agenda 21 enclenché en 2005 sur son festival, Les Trans Musicales, devenant ainsi le premier acteur culturel en France à obtenir ce certificat. Quatre axes stratégiques ont été définis : social (construire une culture du social en interne), sociétal (améliorer l'accessibilité et l'accueil des publics), économique (travailler une économie durable et diversifiée) et environnemental (réduire l'empreinte environnementale et promouvoir le respect de l'environnement).



### De la mutation du travail à la mutation de l'emploi

Du fait du caractère souvent expérimental et non standardisé des activités culturelles et artistiques qui s'organisent dans des logiques de projets et donc de discontinuité de l'emploi, leurs acteurs sont aux avant-postes de ces mutations du travail et des emplois.

Par exemple, l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc)<sup>16</sup> plaide « pour une reconsidération des relations de travail, et notamment de ses formes salariales » en particulier parce que « la césure entre la subordination des salariés et la responsabilité des entrepreneurs tend aujourd'hui à se diluer », d'autres, revendiquent d'être des artistes entrepreneurs.

Enfin, deux défis dépassent le seul secteur culturel :

■ comment mieux soutenir et rémunérer ces travailleurs associés qui créent de la valeur et du commun : artistes, programmeurs de logiciels libres, militants des droits culturels, ou encore, au-delà de la culture, producteurs au sein des associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP), etc. ?

■ comment faire coexister le salariat classique et ces autres formes qui restent précaires sans passer par une réflexion sur la refonte de notre système de protection sociale et sur la question d'un revenu minimum garanti ? ■

AUTEUR **Luc de Larminat**  
TITRE **Directeur d'Opale**

14. Plus d'information sur le DLA dans le secteur culturel : [www.opale.asso.fr/rubrique49.html](http://www.opale.asso.fr/rubrique49.html)

15. Sur la norme ISO 20121, que l'ATM s'est approprié en la baptisant « Notre Agenda 20121 », sous-titré « l'art et la manière », v. encadré p. 32.

16. Sur l'Ufisc, v. égal. p. 18 s. de ce numéro.