

Étude sur la
GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET COMPETENCES
au sein du
RESEAU AQUITAIN DES MUSIQUES ACTUELLES

NOTE DE SYNTHÈSE

1 – Les risques à ne pas s'occuper de Gestion des Ressources Humaines.....	2
2 – Les difficultés à agir sur la Gestion des Ressources Humaines.....	3
3 – En quoi la GPEC est une des réponses possibles ?.....	4
4 – Méthodologie d'enquête	6
5 – Quelques résultats de la GPEC au sein du RAMA	7
6 – Préconisations et axes de travail	12



1 – Les risques à ne pas s’occuper de Gestion des Ressources Humaines

Thème	Difficultés rencontrées
Recrutement	
Surévaluation des besoins	Départ à court terme
Précipitation	Surcoût, erreur de recrutement
Népotisme	Manque d’intégration ou de légitimité
Inadéquation aux valeurs du projet	Incompréhension, manque d’intégration, difficultés à maintenir l’orientation du projet
Rémunération	
Difficultés de financement	Démotivation
Méconnaissance des CCN	Problème de conformité – risque
Surévaluation	Iniquité, stagnation - démotivation
Emploi	
Absence de définition de poste	Manque de clarification des activités
	Perte d’efficacité
	Pilotage « en aveugle »
Organisation horaire – Sécurité	
Mauvaise application des 35 heures	Surinvestissement
	Surmenage
	Problème de conformité
	Culpabilisation
Non respect des normes de sécurité	Anxiété
Problème d’ergonomie au travail	Fatigue accrue
Formation	
Plan de formation inexistant	Stagnation des compétences
	Difficultés d’adaptation
	Culpabilisation
Formations « catalogue »	Absence de lien avec les enjeux de la structure
	Absence de lien avec l’évolution professionnelle du salarié
Evaluation professionnelle	
Inexistante	Absence d’anticipation des besoins professionnels
	Carence de fixation d’objectifs
	Problème de conformité, perte d’efficacité
	Manque de reconnaissance
Manque de compétences du responsable	Frustration
	Démotivation
	Conflit
Style de management inadapté	
Paternalisme affirmé	Génère des dépendances
Autoritarisme	Epuisement
Participatif inapproprié	Sur-responsabilisation
	Délégation mal maîtrisée

Pour exemple : **indicateur de mobilité** des salariés du réseau :

Sur les 120 salariés de l’échantillon, seuls 10% ont montré des parcours « logiques » d’évolution professionnelle. Preuve de l’absence de politiques adaptées au sein des structures et, plus généralement, au sein du secteur d’activités.

2 - Les difficultés pour agir sur la Gestion des Ressources Humaines

A partir du croisement des enquêtes RH (degré d'ouverture, modèles d'identités au travail et de management) et socioéconomiques (adhérents du RAMA, partenaires et acteurs du secteur), deux séries de modèles ont été réalisées. Il apparaît que la difficulté d'aborder la GRH au sein des musiques actuelles vient de la multiplicité des croisements possibles entre chacun des idéaux-types identifiés. Chaque acteur menant son projet en fonction de stratégies internes et externes singulières, une approche personnalisée de la GPEC est nécessaire.

4 idéaux-types de structures

1 - Des structures émergentes de 2^{ème} génération

Des salariés très qualifiés ou se qualifiant, des trajectoires professionnelles clairement affirmées, une mobilité claire, une attitude d'ouverture forte, une implication métier plus qu'organisationnelle, un modèle coopératif et entrepreneurial. Le tout fonctionnant malgré la faiblesse de l'outillage RH

2 - Des structures en crise

Soit par faiblesse des interactions sociales, avec un projet qui n'est pas débattu, une appropriation moindre et une implication limitée des salariés. Soit par incohérence entre le type de structure et le mode de management (exclusivement centralisé, démotivant, ou invoquant la coordination informelle et la participation alors que la réalité des régulations se fait par la règle)

3 - Des structures en transition

Un outillage RH qui se met en place, mais avec des carences managériales (technocratique ou bureaucratique) Une professionnalisation non articulée au projet (process de communication, partage des responsabilités, délégation, implication). Faible niveau de formation, pas de liens dans le cycle RH (évaluation non reliée au projet personnel et professionnel, à la formation, ni à la rémunération). Essentiellement issues des bâtisseurs, avec une structure de type communautaire, et un management charismatique ou coopératif.

4 - Des structures coopératives

Cohérence entre le système de management (coopératif) et le type de structure (entrepreneur). Le projet est en dynamique continue, des expertises sont encouragées, les interactions sont nombreuses, le processus de décision non centralisé, acceptant un degré d'incertitude, de réelles délégations se sont mises en place. Degré d'ouverture plus important (réseau)

4 idéaux-types de logiques économiques

1 - La logique des « producteurs privés »

Valorisation de l'initiative privée structurée depuis les années 50, vision marchande des rapports économiques. Vision plutôt répandue dans l'industrie culturelle et chez les producteurs privés travaillant des jauges très importantes. On la retrouve aussi chez les intermédiaires entre l'artiste et le public (tourneurs, magasins de disque, radios privées, ...)

2 - La logique du « théâtre public »

Optique du service public de l'art héritée de la politique de Malraux (l'expression esthétique « authentique » n'est possible qu'en faisant rempart à la logique marchande). Seule la subvention publique permet à la musique d'acquérir son autonomie. Cette logique ne s'est développée que tardivement dans le secteur des musiques actuelles (lieux de diffusions qui revendiquent une « programmation exigeante », secteur de la formation)

3 - La logique de « l'underground »

L'activité de création (organisation d'événements, enregistrements de disques, initiatives diverses) passe avant les questions d'ordre institutionnel (respect des normes juridiques et des cadres d'emploi). Effervescence *hic et nunc* et visibilité de court terme. Parfois qualifiés de « libéral-libertaires ». Vision communautaire défendant une nébuleuse de styles ou de genres. Peu intégrés aux problématiques professionnelles et marginalisés depuis les années 90 (moment où le secteur a accru ses régulations et sa professionnalisation)

4 - La logique du « monde du milieu »

S'est développée au début des années 90, suite à la politique culturelle de l'Etat de des collectivités territoriales (notamment avec la professionnalisation progressive des SMAC). Privilégie une hybridation des régulations économiques en reprenant les préceptes issus de l'Economie Sociale et Solidaire. La subvention est considérée comme nécessaire mais non suffisante, tout comme une part d'autofinancement pour « garder les pieds sur terre ». Parlent parfois « d'initiative privée non lucrative ».

3 - En quoi la GPEC est une des réponses possibles ?

- La GPEC peut se définir comme la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents :
 - visant à **réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise** (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés
 - **impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle**
- Une politique de GPEC peut être menée dans un cadre défensif et/ou offensif. **Une dimension défensive consiste :**
 - à prévoir la nature et le nombre d'emplois menacés
 - à imaginer des solutions de pérennisation et de sauvegarde : modes de financements, mutualisation, temps partagé, formation continue, évolutions professionnelles, ...**Une dimension offensive vise à :**
 - permettre le développement de nouvelles activités
 - favoriser les trajectoires professionnelles
- Deux notions clés apparaissent ici :
 - **la capacité du porteur de projet à comprendre son environnement**, à l'anticiper, à le penser en terme de conséquences en emplois, effectifs, et parcours de salariés. Donc à une vision stratégique doit se juxtaposer une sensibilité et compétence en ressources humaines certaine,
 - **la capacité du salarié à partager cette anticipation**, à se l'approprier, à construire des scénarii de réponse avec son organisation, à devenir acteur à part entière de son parcours professionnel, en coresponsabilité avec son employeur.
- La réflexion sur les ressources humaines en interne aux structures, et plus largement dans le secteur est une question assez nouvelle. Les **enjeux** qui y sont liés sont :
 - **la mise en œuvre de volets défensifs et offensifs de l'emploi**
 - **la structuration des politiques de ressources humaines**
 - **le développement d'un nouveau modèle social de l'emploi**

On peut citer quelques exemples de chantiers encore trop peu souvent abordés dans le cadre des musiques actuelles :

- l'augmentation des effectifs des équipes et ses conséquences
- la définition des postes
- la pérennisation des emplois (en particulier la fin du dispositif emplois jeunes)
- la gouvernance (pour les associations) et
- la question des valeurs partagées au sein des équipes
- le renouvellement des générations
- l'évolution des structures en rapports aux besoins des publics
- l'évolution du secteur au niveau régional
- le rapport amateurs/professionnels, la professionnalisation du secteur
- l'interaction entre les structures et leurs salariés au sein des scènes locales mais aussi aux niveaux régional et national
- ...

- **Il ne s'agit pas de considérer que la question de l'emploi et du rapport au facteur travail évincent les autres problématiques** auxquelles sont confrontées les organisations. Dans une perspective démocratique de « réciprocité multilatérale » (Gardin, 2006), les rapports entre l'ensemble des parties prenantes sont, *in fine*, importants à étudier. Il en va ainsi des travailleurs (salariés ou indépendants), des

bénévoles, des usagers ou consommateurs, des collectivités publiques ainsi que les éventuels apporteurs de capitaux. Notre démarche ne se situe donc pas dans une perspective corporatiste – ou, à l’opposé, ultra libérale – qui ne prendrait pas en compte les contextes d’actions, comme certains points de vue critiques l’ont évoqué de manière pressée.

- Simplement, aborder l’écologie des musiques actuelles dans son ensemble, ou, autrement dit, l’étudier comme un système d’organisations en interaction amène à **souligner le fait que la question de l’humain dans le domaine culturel**, et notamment *chez les acteurs en charge de la production est trop souvent un point aveugle* – ou pour le moins souvent négligé - dans les chantiers en œuvre dans ce type de secteur d’activité.

Du point de vue des organisations, poser la question de la GPEC représente un enjeu majeur, car il s’agit :

- de réfléchir sur les emplois dans les structures
- de poser la question de leur devenir, de leur structuration
- de leur organisation économique

Les **leviers majeurs** en termes de politique RH pour mener à bien une GPEC sont :

- les politiques de l’emploi (définir les postes, les compétences en présence)
- la formation professionnelle continue
- la mobilité professionnelle
- l’évaluation

Cela suppose aussi de **nouvelles configurations organisationnelles**:

- via la mutualisation, par exemple au travers d’un groupement d’employeur
- le temps partagé
- l’ouverture vers de nouvelles structures
- la mise en réseau avec de nouveaux secteurs d’activités au-delà des musiques actuelles....

C’est donc **par voie de conséquence** poser la question :

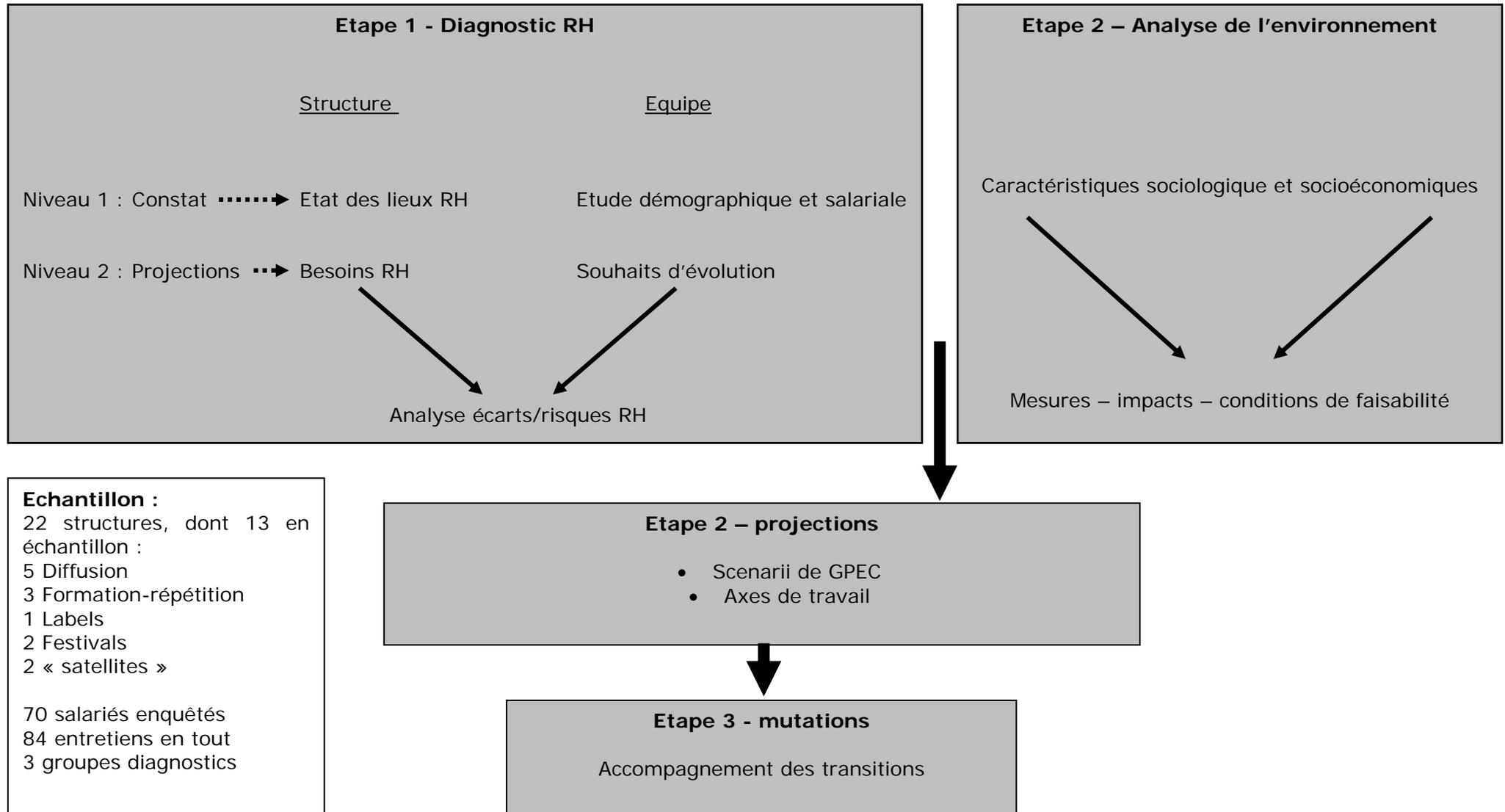
- de l’autonomie de ces structures, de leur ouverture, de leur mise en réseau,
- mais aussi de leur fonctionnement propre, de leur politique RH,
- c’est faire preuve d’une forme d’ingérence dans des organisations qui n’ont pas pensé encore le plus souvent la question RH, parce que ce n’est pas leur objet, parce qu’elles n’en n’ont pas le temps, parce qu’elles n’ont pas toujours été formées pour cela

Du point de vue des salariés, le développement d’une GPEC les place au cœur du dispositif. Il s’agit d’envisager en parallèle l’évolution des besoins en emploi de la structure avec :

- les souhaits d’évolution professionnelle
- les aspirations personnelles
- les compétences et le potentiel des salariés

Dans cette perspective **l’entretien annuel d’évaluation et la politique de formation continue sont au cœur du dispositif**.

4 – Méthodologie d'enquête



5 – Quelques résultats de la GPEC au sein du RAMA

1 - Informations relatives aux structures

Données

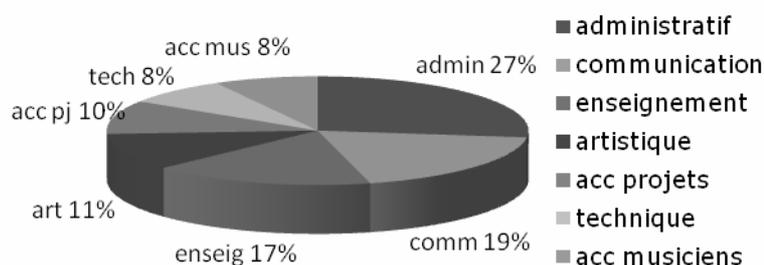
Commentaire

1.1 - Activités des structures

Diffusion	concerts	10	71%
	festivals	2	14%
vente de spectacles		1	7%
Accompagnements musiciens	répét scène	3	21%
	studio répét	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%

L'hétérogénéité des structures peut être appréhendée comme un atout. Au regard des compétences et des spécialisations, on constate qu'elles sont très larges ; davantage que les structures vers lequel le RAMA est souvent rabattu, mais aussi peut-être davantage que ce dont le RAMA est conscient. **Cependant, le RAMA est plus considéré comme un moyen stratégique que comme un organe de discussion.** Ce qui n'incite pas à se pencher sur les réelles compétences de chacun.

1.2 - Familles professionnelles



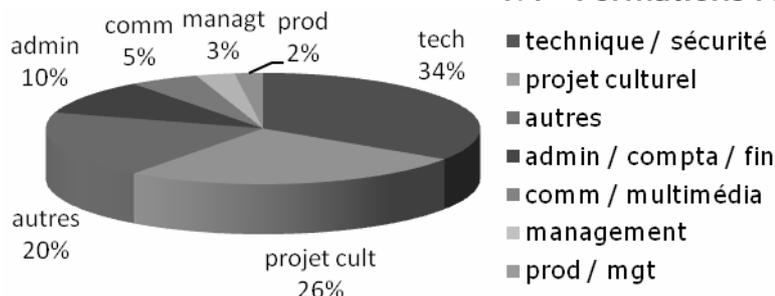
La famille administrative représente un léger tiers. En revanche la famille accompagnement de musiciens, qui représente pourtant la plus forte part des activités, ne pèse qu'à peine 10%. Il semblerait donc qu'il n'y ait **pas forcément cohérence entre les volontés affirmées de développement et la dotation en emplois.**

1.3 - Outillage RH

Outils RH	Existence	Absence
Organigramme	50 %	50 %
Définitions de poste	33 %	67 %
Recrutement	23 %	77 %
Evaluation	38 %	62 %
Plan de formation	8 %	92 %
ARTT	15 %	85 %

Les structures présentent des **faiblesses de structuration de la GRH**, comme il en va pour les petites et moyennes organisations en général. Des efforts sont visibles, mais **la caractéristique reste la non-formalisation des pratiques.**

1.4 - Formations réalisées



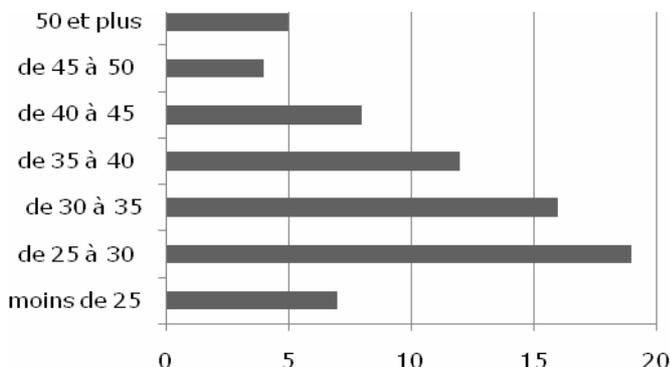
Les politiques de formation ne sont pas formalisées. Le plan de formation n'est pas lié aux entretiens d'évaluation ni aux déclinaisons des objectifs à moyen terme du projet.

2 - Nature des emplois et données démographiques

Données

Commentaire

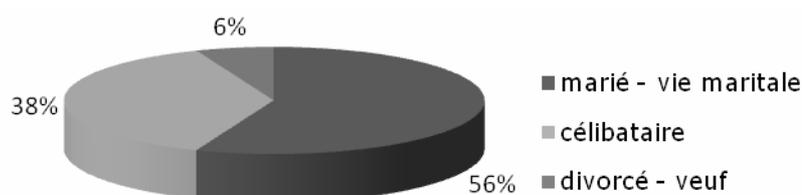
2.1 - Pyramide des âges



La pyramide des âges est dans la catégorie « **ballon de rugby** », avec une proportion plus forte chez les -35 ans. L'équilibre est le suivant :

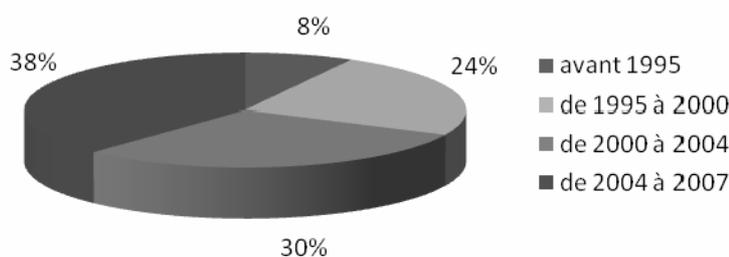
- 1) **36.7% de moins de 30 ans** : problématique d'attractivité puis de stabilisation dans le secteur
- 2) **50.7% de 30 à 45 ans** : question de la fidélisation, de l'évolution de postes et de rémunération
- 3) **12.6% de plus de 45 ans** : interroge sur les problématiques de seconde carrière

2.2 - Situation de famille



L'échantillon se situe donc **au-dessus de la moyenne nationale** pour les célibataires/divorcés, avec un total de 44% (en France : 35% célibataires, divorcés, familles monoparentales, INSEE 2004)

2.3 - Date d'entrée dans la structure



Les structures ont des **difficultés à maintenir des salariés avec une forte expérience** dans leur effectif, ce qui constitue une **rupture d'expérience**, mais aussi des ruptures rapides de culture. Cette analyse est à **relativiser avec la jeunesse du secteur musiques actuelles** en général.

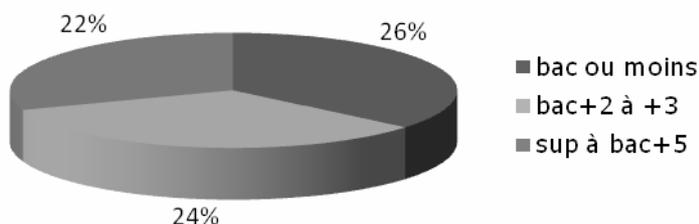
2.4 - Distance domicile - travail

Distance domicile - travail

- de 5 km	- de 10 km	de 10 à 20 km	+ de 20 km
40 %	16 %	31 %	13 %

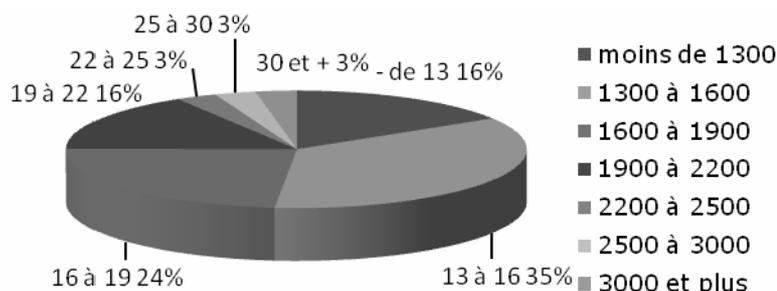
La **proportion de personnes très proches du lieu de travail est massive**. La distance est souvent citée comme freins à la mobilité. On observe un attachement fort à la proximité, essentiellement pour deux raisons : la recherche d'une qualité de vie, et la minimisation du coût des déplacements

2.5 - Niveau d'étude



Les salariés sont qualifiés, avec une proportion de niveau 3 et moins de 69%. On observe une tendance lourde de spécialisation corrélée à l'accroissement de la qualification. 59% des bac +4/5 sont spécialisés dans le secteur culturel, ce qui dénote une **vitalité de la filière de formation**.

2.6 - Niveau de rémunération

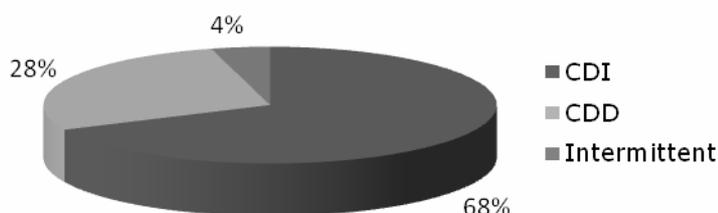


La moyenne des salaires est de **1460 euros brut mensuel**. En comparaisons avec le reste du secteur culturel, les musiques actuelles restent précaires malgré un travail de mise en conformité vis-à-vis des CNN

2.7 - Relation diplôme - rémunération

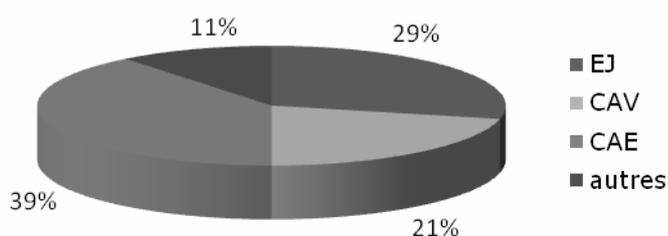
Niveau rémunération	< = bac	Bac+2 ou bac+3	Bac+4 et plus	Total
moins de 1300	20,0%	14,3%	13,6%	16,2%
1300 à 1600	36,0%	38,1%	31,8%	35,3%
1600 à 1900	20,0%	19,0%	31,8%	23,5%
1900 à 2200	24,0%	9,5%	13,6%	16,2%
2200 et plus	0,0%	19,0%	9,1%	8,8%

2.8 - Types de contrats



68% des contrats sont en CDI, 28% en CDD et 4% en intermittence. On peut dire ainsi que, si les salaires sont relativement faibles, les contrats à durée déterminés sont (malgré la fragilité des structures) plus répandus qu'on ne le dit souvent dans le secteur.

2.9 - Types de contrats aidés



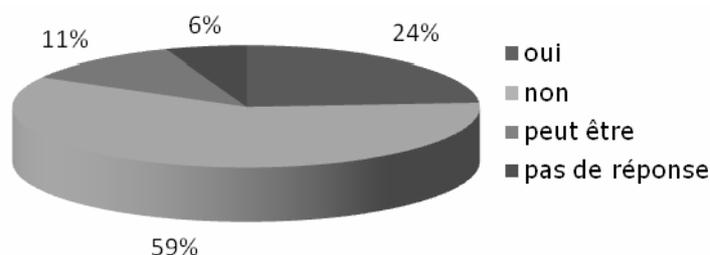
Nous assistons à la **fin de vague Emplois Jeunes et au début de vague qualification**. La défiance vis-à-vis des emplois aidés prouve que **le secteur est en recherche de stabilité**.

3 - Mobilité professionnelle

Données

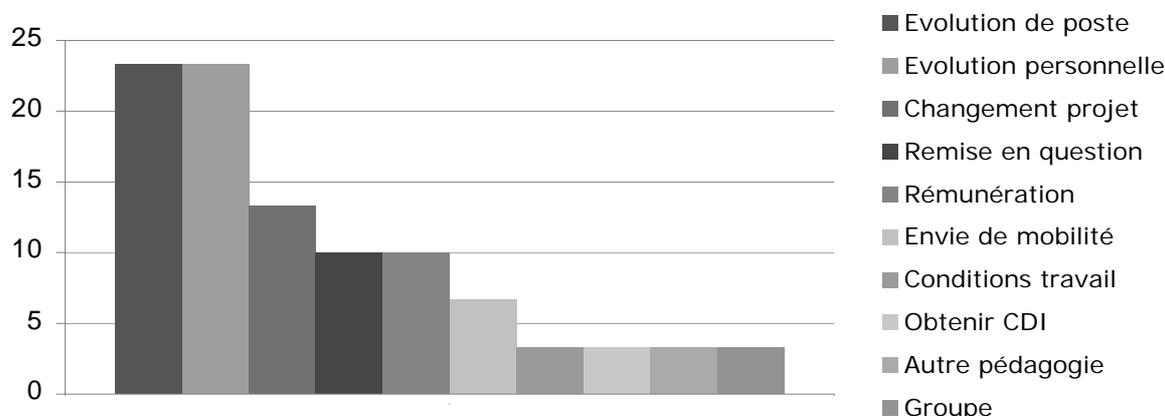
Commentaire

3.1 - Mobilité vers une autre structure



Très majoritairement, **les salariés sont fidèles à leur structure**. Pour les 25% prêts à un changement, les motivations sont l'évolution du poste, personnelle et de projet. **Le salaire est peu explicatif, en revanche, la précarité joue sur ce changement potentiel de structure.**

3.2 - Motifs du souhait de mobilité



3.3 - Mobilité vers un autre poste

Vers quels postes souhaiteriez-vous évoluer ? %

Technique	
Régie Générale	21,1
Directeur technique	10,5
Chargé production	10,5
Régie tournée	5,3
Chef projet/logistique	5,3

Musiciens/artistes	
Coordinateur pédagogique	10,5
Musicien scolaire	5,3
Coach artiste	5,3
Formation musique et RH	5,3

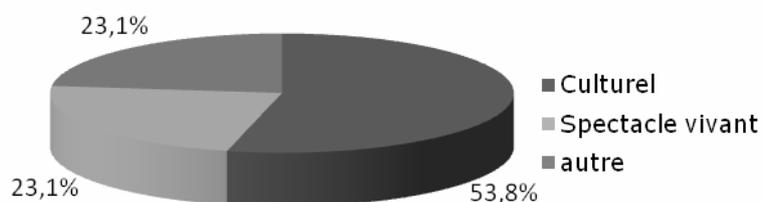
Communication	
Chargé de communication	5,3

Administratif	
Directeur	5,3
Administrateur	10,5

La famille technique l'emporte largement, 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 un renforcement ou une meilleure valorisation des compétences déjà acquises.

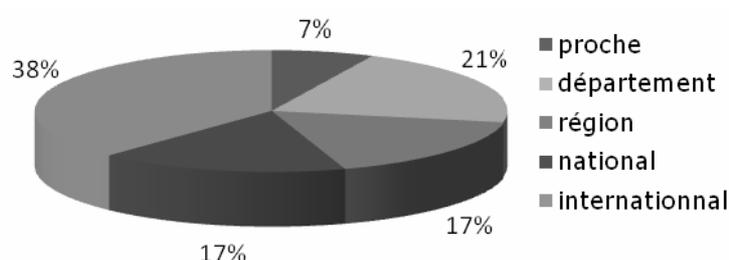
Les musiciens-enseignant sont ensuite potentiellement les plus mobiles. Ils ont déjà une situation de multi employeurs, et sont donc dans une fidélisation moins forte à chacune des structures.

3.4 - Mobilité vers un autre domaine



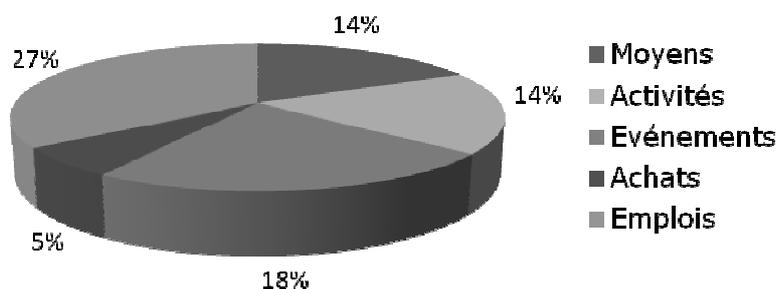
On observe une **très grande fidélisation au secteur** : 81% ne veulent pas en changer. Les autres, $\frac{3}{4}$ pourraient évoluer dans une structure culturelle non musiques actuelles, ce qui est très encourageant pour **envisager des filières d'évolutions d'emplois élargies**.

3.5 - Distance pour la mobilité géographique



Très corrélée au niveau de diplôme (70% des bacs ou moins refusent), la mobilité géographique acceptée est soit **très limité** (17% pour 20 à 30 km), soit **régionale** (17%), soit **interna-tionale** (38 %). L'âge et la situation de famille ne sont pas discriminants.

3.6 - Formes de coopérations ou de mutualisations repérées



La mutualisation et la coopération sont présentes, sous différentes formes et parfois depuis longtemps. Cependant, l'absence de formalisation ou de cadrage juridique peut être source de problèmes. A partir de ce *réflexe réseau*, il est possible d'envisager des collaborations articulées en fonction des projets et des outils RH développés.

6 – Préconisations et axes de travail

Axe 1 - La mutualisation, levier de la GPEC ?

1.1 - Conditions stratégiques :

Le secteur des musiques actuelles évolue dans un environnement complexe et présente de fortes fragilités en termes de financement, ce qui rend les modes d'anticipation peu aisés. Cette problématique, commune aux petites et moyennes organisations de l'économie sociale et solidaire, suppose de développer d'autant plus des capacités managériales fortes.

1.2 - Conditions structurelles :

Il est difficile d'organiser la mobilité professionnelle dans des organisations ayant des effectifs moyens de 5 à 6 salariés. Trois conditions semblent donc requises pour imaginer une structuration plus souple de l'activité :

- Une organisation du travail selon les mécanismes de coordination, qui suppose de raisonner « en mode projet », de mettre en place de réelles délégations, d'avoir des salariés « experts » de leurs métiers, des modes informels de régulation, une forte réactivité à l'environnement...
- Une attitude managériale de type réseau ou cluster, avec des collaborations hors musiques actuelles
- Un niveau de structuration semblable, entre les adhérents, au niveau des politiques RH, qui devront se situer au moins au niveau dit « professionnel ».

1.3 - Conditions humaines :

1.3.1 - Les capacités managériales : La configuration que nous avons dénommée « coopératif/ entrepreneurial » favorisera les rapprochements inter structures et rendra possible les régulations et ajustements dans le cadre des mobilités. Les relations de travail doivent être basées sur la coopération et la négociation. Selon les configurations actuelles, il est possible d'imaginer des collaborations directes entre directions, ou la mise en place de véritables binômes direction artistique-direction administrative, avec des compétences spécifiques à chaque poste.

1.3.2 - Les salariés du réseau : on ne décrètera pas la mutualisation ou des formes de mobilité. Les expériences réussies de collaboration le sont quand il y a eu connaissance interpersonnelle préalable entre les salariés et direction, et construction du projet de mutualisation sur un temps assez long. Les préalables à ces nouveaux modes de travail sont la confiance, l'envie réciproque d'évolution, qui à un moment donné rejoignent des besoins structurels. Par ailleurs on constate que les salariés opérant sur ces nouvelles organisations sont plutôt dans une implication de type métier, et qu'ils portent une attention particulière à la réalisation de leur activité dans des conditions techniques et organisationnelles qui développent leur savoir-faire, leurs compétences.

L'ensemble des salariés du réseau n'est pas actuellement sur cette forme d'implication, même si on note une évolution sensible en ce sens, notamment liée aux recrutements opérés dans les années 2003 et plus, et qui se sont essentiellement effectués auprès de bac+4/5. (Ils représentent 50% des recrutements en 2006).

1.4 - Conditions juridiques :

Une organisation sous forme de groupement d'employeur présente à la fois les avantages du marché interne du travail, et certains inconvénients du marché externe. Des

recherches menées sur des GE en Bretagne ont mis notamment en évidence différents risques juridiques :

- Individualisation de la relation de travail
- Nécessaire clause de confidentialité
- Nécessité de s'entendre sur une Convention Collective Nationale
- Difficulté dans le cas d'une hétérogénéité entre des activités
- Problème de la clause la plus favorable

En revanche les développements juridiques récents sur le groupement d'employeur (notamment la loi du 2 août 2005 via l'incitation à la négociation) rendent possible des accords spécifiques sur la polyvalence, la mobilité, le travail à temps partagé. Il est ainsi possible de ne pas seulement envisager un travail sur site pour faire partie d'un GE, mais de développer également des formes de prestation de service, sur plusieurs structures adhérentes au GE. De même le partage du temps de travail n'est pas forcément en répartition de journées/semaine, il peut être en semaine ou mois/structures.

1.5 - Les fonctions « mutualisables » :

1.5.1 – Les fonctions existantes :

- Administration : comptabilité, administration
- Communication : relations presse, graphiste, chargé de communication
- Accompagnement de musiciens : info-ressources
- Accompagnement de projets : chargés de missions, agents de développement, médiateurs culturels, ...
- Technique : son, lumière, régie générale
- Artistique : professeurs de musique
- Commercial : labels

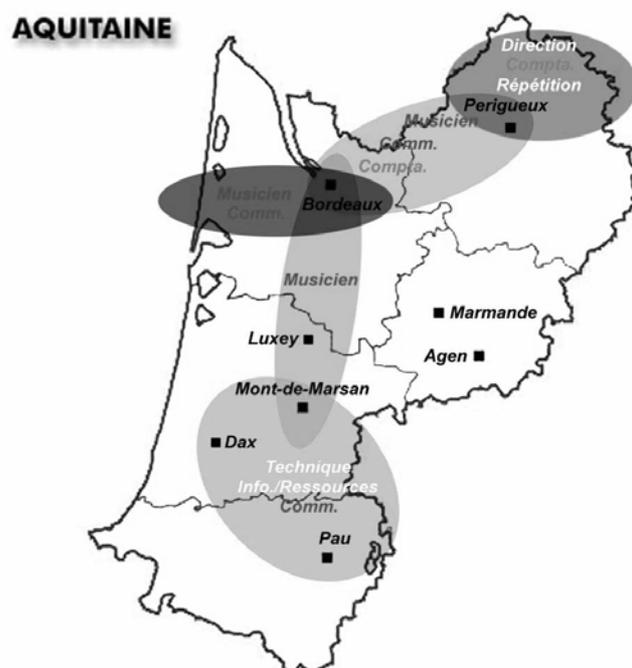
1.5.2 - Fonctions en développement, liées à l'effet de taille :

- Expert/support : juridique, Ressources Humaines
- Programmation : tournée commune festivals

1.5.3 - Un groupement d'employeur « culture » plutôt que « musiques actuelles » pour des raisons :

- de taille critique d'effectif
- de faisabilité géographique
- de moindre polyvalence des salariés

Sur les 22 structures enquêtées comprenant 120 emplois, 27 Equivalent Temps Plein sont identifiés comme pouvant relever d'un plan de GPEC. : soit en défensif (56% sont des emplois menacés), soit en offensif (44% sont des besoins exprimés de nouveaux emplois). Il est donc indispensable de construire une stratégie collective autour de la GPEC.



Axe 2 - Un réseau RAMA en appui

Il devient indispensable de penser au renforcement de l'organisation et des compétences du RAMA, qui devrait donc :

- animer un groupement employeur culture
- développer les collaborations interstructures
- intervenir en appui à la professionnalisation des Ressources Humaines

Dans le cadre de ces missions très spécifiques, la mise en œuvre de fonctions articulées est une nécessité :

- fonction politique (appui aux collaborations et ingénierie)
- fonction animation (développement du réseau)
- fonction appui (communication)
- fonction experte (juridique et RH)

Dans le cadre de l'appui au réseau il convient de trouver la juste « distance », entre l'expertise technique et le risque de « maternage ». Les adhérents du réseau doivent pouvoir être acteurs de l'organisation de la GPEC et des mobilités. Cela suppose l'organisation de groupes de travail avec des réels pouvoirs de décision délégués, l'inscription de ces groupes dans des calendriers précis, avec productions de synthèse et la diffusion de celles-ci. A l'appui technique dans le développement et l'harmonisation des politiques RH devra surtout se juxtaposer une forte proximité avec le réseau, une disponibilité relationnelle nécessaire pour favoriser écoute et accompagnement des changements.

Axe 3 - un soutien managérial

A un imaginaire parfois leurrant de surabondance d'informations, de multiplication de ratios, nous recommandons plutôt l'accompagnement comportemental, le travail sur les styles de management, l'élucidation des rapports de pouvoir, l'apprentissage et le développement des coopérations inter structures et inter secteurs.

L'appui aux porteurs de projet pourra être complété par des formations sur l'animation d'équipe, la communication, le management, les entretiens d'évaluation...mais risquerait de s'avérer inefficace si ces formations venaient se substituer à un premier travail de débats, co-construction nécessaire quant au repérage des intentions, possibilités, blocages....

Résumer les difficultés managériales à un simple diagnostic « problèmes de communication – problèmes de formation » est également un leurre courant : formation et communication n'étant en général que la traduction symptomatique de difficultés plus complexes, alliant, dans une vision systémique, des origines structurelles, techniques, humaines, environnementales.

Axe 4 - les professeurs et musiciens-intervenants

Cette population a été très peu étudiée du fait de la faiblesse des données et de la complexité des situations liée à la pluralité des formes d'emplois. Cependant elle se trouve dans une forte précarité, même si un mouvement de fond a été entamé pour sortir du statut de l'intermittence. On observe :

- Des niveaux de rémunération faibles
- Un emploi très instable
- Des conditions de travail multi-employeurs non harmonisées
- Une faible politique de formation à leur égard
- Des niveaux de professionnalisation non valorisés

Deux pistes de réflexion se dégagent : Est-il possible d'organiser la mutualisation de ces emplois ? Comment imaginer un double parcours musicien intervenant/musicien professionnel qui serait plus sécurisé ?

Axe 5 : La GPEC comme conduite de changement

La GPEC dans le réseau RAMA ne sera pas une mesure imposée, c'est une disposition, une forme de raisonnement à développer, parce qu'elle rencontrera ou non des nécessités, des envies, des possibilités techniques, des potentiels humains, des volontés managériales. Il s'agit donc également d'envisager le dispositif GPEC dans toute sa dimension de changement organisationnel, parce qu'il questionne les équipes, les directions, les formes de gouvernance, les modes de « travailler ensemble », les types et les durées de collaboration.

Cette dimension de conduite du changement ne doit pas être négligée, car elle participe de l'appropriation du diagnostic, de la construction de solutions innovantes et spécifiques, de la qualité de leur mise en œuvre.

Axe 6 - La mutualisation : condition de l'émergence d'un cluster

La notion de cluster est souvent vue comme le rassemblement de plusieurs entreprises sur une aire géographique donnée. C'est une solution à un triple problème : innovation, compétitivité et attractivité. Pourtant, si on le place dans la perspective des « Scènes locales » en musiques actuelles, on voit que le rassemblement d'acteurs n'aboutit pas obligatoirement à la « condensation » de la scène, à son rayonnement vers l'extérieur et aux effets vertueux potentiels.

Ces derniers sont obtenus par la proximité relationnelle et peuvent même perdurer au-delà d'une ère géographique restreinte. Hors, c'est le degré de connectivité des agents qui génère les externalités positives. Celles-ci provoquent une hausse de la satisfaction des consommateurs ou une baisse du coût marginal de production et/ou une amélioration de la capacité technique des entreprises. La hausse d'activité permet une augmentation de l'emploi. Le processus d'apprentissage interactionniste à l'origine des effets positifs est fortement corrélé à la circulation des moyens humains, et donc de la mutualisation, comme des réseaux d'entreprises. Par ailleurs, l'hétérogénéité des acteurs qui se croisent et collaborent est à l'origine des richesses techniques et humaines en présence si on se place dans une perspective d'économie de la connaissance.

De ce point de vue, on peut penser que la mutualisation au sein du RAMA peut permettre l'émergence d'un cluster en Aquitaine, surtout si les conditions de la mutualisation sont menées avec succès. Un élément important pour expliquer la sous-exploitation des potentiels du RAMA provient sans doute de l'articulation entre individus et collectifs, et notamment entre salariés et directions (mais aussi salariés et structures) au sein des entreprises membres du réseau.

Synthèse du rapport de novembre 2007
Réalisée par le RAMA et revue par les auteurs,
21 mai 2008

Eléments bibliographiques

.DORIN Stéphane, GUIBERT Gérôme, «Les « musiques actuelles » sont-elles devenues des musiques moyennes ? Les paradoxes de la professionnalisation d'un secteur", Actes du colloque OPuS CNRS, Albi, 2006, publié dans Gaudez F. (dir.), *Les Arts moyens aujourd'hui*, L'Harmattan, 2008

.ENRIQUEZ Eugène, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1997

.FRANCFORT Isabelle, SAINSAULIEU Renaud, ULHADE Michel, *Les mondes sociaux dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995

.GARDIN Laurent, *Les initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'Etat*, Eres, 2006

.GUIBERT Gérôme, *La production de la culture. Le cas des musiques amplifiées en France*, Paris, Irma, 2006

.LAVILLE Jean-Louis, « L'association, un champ pour la sociologie économique », *Cahiers Internationaux de Sociologie* (numéro spécial « sociologies économiques »), vol. CIII, n°2

.LE RENDU LIZEE Carole, « Quelles formes d'implication dans les lieux de musiques actuelles et amplifiées ? », *Copyright Volume!*, Vol. 4, n°2, 2006

.OPALE, *Etude des musiques amplifiées/actuelles en Aquitaine : offre des structures significatives, organisation en réseau*, Rapport au Conseil Régional et à la DRAC Aquitaine, 2003

.NEVEU Jean-Pierre, THEVENET Maurice (coordonné par), *L'implication au travail*, Vuibert, 2002

.NOGUES Henri, « De l'innovation économique à la transformation sociale », in Chopart Jean-Noël, Neyret Guy, Rault Daniel (dir.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, 2006

.OIRY Ewan, KLARFELD Alain (collectif), *Gérer les compétences : des instruments aux processus*, Vuibert, collection AGRH, 2003

.RAMA, *Concertation territoriale des musiques actuelles en Aquitaine*, Feuille de route 2007, Bordeaux, RAMA, Mars 2007

.SCANT Renata, « Mutualisation – Il n'est plus temps de rester seul dans son coin », in Henry Philippe (dir.), *Arts Vivants en France : Trop de compagnies ?*, Paris, L'Espace d'un Instant, 2007

.SUIRE Raphael, « Formation et stabilité des clusters d'activité TIC : questions à la politique des pôles de compétitivité » in Favennec PN (eds), *Communications et Territoires*, Lavoisier, 2006