



**RENCONTRES NATIONALES  
GROUPEMENT D'EMPLOYEURS  
& EMPLOIS CULTURELS**

Bordeaux  
-----  
Janvier 2012

**SYNTHÈSE  
DES TRAVAUX**

Réjane SOURISSEAU  
Alexandre COL



# SOMMAIRE

- 3 ■ Introduction
- 4 ■ Repères préalables sur les groupements d'employeurs (GE)
- 6 ■ Finalités et enjeux d'un GE, objectifs opérationnels et plus-values  
Questions et précautions
- 10 ■ Du partage d'emploi à la gestion des ressources humaines
- 12 ■ Trois exemples de soutien public à des GE conçus comme des outils de structuration de la filière culturelle sur un territoire
- 15 ■ Éléments sur le fonctionnement interne et le modèle économique des GE
- 19 ■ Tableau de synthèse
- 20 ■ Conclusion
- 21 ■ Annexes
  - Quelques ressources
  - Liste des intervenants
  - Liste des GE présents ou représentés

---

## Remerciements

---

Les organisateurs tiennent à remercier les partenaires de ces rencontres ainsi que les différents groupements d'employeurs qui y ont participé.

Merci également à **Tugdual Ruellan** pour sa contribution à la rédaction du présent document et ses photos.

Merci enfin aux différentes personnes qui ont contribué à sa relecture, en particulier **Carole Le Rendu-Lizée** et **Jean Dalichoux**.

## Un sujet d'actualité mais encore peu exploré

Ces dernières années, à l'initiative d'acteurs et/ou d'institutions, plusieurs groupements d'employeurs (GE) ont vu le jour pour **tenter d'apporter des réponses à l'instabilité et la précarité récurrentes de l'emploi culturel** ; il s'agit aussi de faire face aux mutations du secteur dans un contexte économique tendu (baisse des subventions publiques, restrictions des emplois aidés de l'Etat, inquiétudes sur le régime de l'intermittence, coûts structurels croissants).

La plupart de ces GE sont nés et se développent de façon empirique. Même lorsqu'ils ont pu bénéficier d'appuis – en termes financiers ou d'ingénierie –, ils se confrontent au cadre légal, cherchent un modèle économique, doivent se familiariser avec d'autres approches des ressources humaines...

C'est pour répondre au besoin de nombreux porteurs de projet de GE **d'échanger avec des pairs**, aux attentes des services des collectivités et de l'Etat en termes de retours d'expériences (afin de conforter ou d'ajuster leur politique de soutien à ce type de structures), que se sont tenues **les premières rencontres nationales Groupements d'employeurs et emplois culturels** à Bordeaux les 10 et 11 janvier 2012.

Il s'agissait de **mieux faire connaître les potentialités de l'outil GE et d'en dégager les spécificités à l'œuvre dans le champ culturel**.

## Des rencontres nationales pour débattre de toutes les dimensions des GE

Ces rencontres se sont déroulées en deux temps :

- **un séminaire** destiné aux responsables de groupements d'employeurs du champ culturel (le 10 janvier).
- **une journée ouverte plus largement** (le 11 janvier), qui se proposait, au travers de conférences, témoignages et débats de contribuer à une meilleure connaissance du dispositif GE ; de dresser un panorama des différentes expériences de GE mis en place pour partager des emplois culturels et artistiques ; d'alimenter les réflexions des acteurs et institutions sur cette thématique.

Ces rencontres ont rassemblé près de **150 professionnels** : responsables de structures culturelles, représentants de l'état et des collectivités, organismes ressources et d'accompagnement, venus de la France entière ; une trentaine de GE étaient présents ou représentés<sup>1</sup>.

## Les objectifs de la présente synthèse

Plutôt que de rendre compte de l'intégralité des échanges et débats, le présent document se veut complémentaire à d'autres ressources existant sur le sujet : **après néanmoins quelques rappels préalables sur les GE, sont présentés les enjeux et plus-values mais aussi les questions et précautions qu'appelle cette forme d'emploi**. Au-delà du simple partage de temps de travail et de l'explicitation de certains modes de fonctionnement, il était important de montrer que le GE peut être conçu comme un **levier potentiel pour la gestion des ressources humaines** dans une organisation et comme un **outil pour structurer une filière culturelle sur un territoire**. En fin de document, un tableau synthétise les plus-values, questions et recommandations liées à la mise en place d'un GE, et des ressources complémentaires sont proposées.

*Initiées par l'AGEC, Aquitaine Groupement d'Employeurs Culture et économie créative, et OPALÉ, portant notamment une mission nationale de ressources pour le DLA, Dispositif Local d'Accompagnement à l'emploi associatif (mission CNAR Culture), ces rencontres ont bénéficié du partenariat financier de la région Aquitaine, du Conseil Général de la Gironde, de la DIRECCTE Aquitaine, de l'Avise (Agence de Valorisation des Initiatives Socioéconomiques) et du partenariat opérationnel de la Drac Aquitaine, de l'Equipe Pôle Emploi Spectacle de Bordeaux, du RAMA (Réseau Aquitain des Musiques Actuelles), de l'Union des Groupements d'employeurs de France (UGEF) et du Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs (CRGE) de Poitou-Charentes.*



<sup>1</sup> Certains GE ont apporté leurs contributions sans toutefois pouvoir participer physiquement aux rencontres.

## Définition du groupement d'employeurs (rappel)

Créé par une loi de 1985, le GE est un outil de « mise à disposition de personnel » réglementé qui permet à des employeurs de **se regrouper pour employer en commun un ou plusieurs salariés**. Depuis la loi d'août 2005, les GE peuvent également apporter à leurs membres un accompagnement en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

Le but d'un groupement d'employeurs est double :

- répondre aux besoins de main d'œuvre récurrents et à temps partiel de ses adhérents
- sécuriser des parcours de salariés par la création d'emplois pérennes, en principe des CDI à temps complet.

Les adhérents d'un GE peuvent être des associations, des entreprises, et, depuis la loi de 2005, des collectivités territoriales (et leurs établissements publics).

## Schéma de fonctionnement d'un groupement d'employeurs

C'est le groupement qui emploie les personnes et les met à disposition des structures adhérentes *via* une convention qui définit les modalités pratiques. La structure bénéficiaire règle les factures en fonction du temps d'heures effectives de mises à disposition.

Ce fonctionnement peut s'illustrer par le schéma suivant :

### Synthèse de fonctionnement



© AGECE

## Le paysage des GE en France

Si les secteurs de l'agriculture, puis de l'industrie et des services ont créé et pérennisé de nombreux **groupements d'employeurs** – avec près de 5 000 GE représentant 35 000 salariés et 30 000 employeurs, dont plus de 50% en CDI<sup>1</sup> –, malgré une tendance à l'augmentation, ceux-ci restent encore **méconnus et relativement peu nombreux dans le secteur associatif** en général (environ 250 GE), **culturel en particulier** (une quarantaine de GE ; cependant en l'absence de centralisation des informations – pour le moment – ce chiffre reste une estimation).

Précisons que **certains emplois culturels sont partagés au sein de GE « généralistes »** sur lesquels il n'existe pas non plus de données globales.

Les GE peuvent être plurisectoriels (rattachés à plusieurs secteurs d'activité) ou **monosectoriels** et dans ce cas, ils peuvent être **monodisciplinaires** (GE structuré autour d'une seule discipline – sportive, culturelle...), ou **pluridisciplinaires**.

Ces différents types de GE peuvent être **mixtes** (composés d'adhérents du secteur privé marchand, du secteur privé non marchand et de collectivités territoriales) ou non.

On parle de **micros-GE** pour désigner les GE de petite taille : de 1 à 3 salariés et/ou moins de 5 membres.



Séance plénière



## Quelques éléments chiffrés sur les GE

### Le « GE-type » adhérent de l'UGEF (Union des Groupements d'Employeurs de France)

Une étude menée en 2011<sup>2</sup> auprès des GE adhérents à l'UGEF, l'Union des Groupements d'Employeurs de France, a permis de dégager des moyennes, au niveau national (51 réponses sur 92 GE sollicités, regroupant des entreprises et associations de taille et de secteurs professionnels différents).

- Un GE-type compte 64 entreprises adhérentes et compte 44 salariés mis à disposition, sachant que 72 % des GE ont plus de 20 salariés et 10 % moins de 10 salariés.
- Les CDI représentent 65 % des effectifs. Près de 60 % des salariés sont mis à disposition auprès de deux adhérents « seulement ».
- 46% des GE ont un budget supérieur à un million d'euros, 34% ont un budget entre 200 et 500 000 €, 13% entre 500 000 et 1 M € ; seuls 7% des GE ont un budget inférieur à 200 000 €.
- 74 % des GE fonctionnent en autofinancement.
- 2,5 permanents assurent le fonctionnement du GE.

Malgré l'absence de statistiques globales, il apparaît que ces ordres de grandeur sont nettement inférieurs dans le champ culturel.

### Les GE du champ du sport, de l'animation et de l'éducation populaire<sup>3</sup>

- Selon le dernier recensement effectué en 2009, 257 GE ont été décomptés dans le champ du sport, de l'animation et de l'éducation populaire, regroupant environ 1 700 salariés. Leur développement est marqué depuis 2006 : 32 créations de groupements par an, majoritairement dans le secteur sportif.
- Ces GE sont essentiellement au service de structures associatives.
- 82% relèvent exclusivement du secteur sportif contre 13% du secteur mixte sport-animation et 5% de l'animation-jeunesse-éducation populaire.
- Les micros-GE de moins de 5 membres sont très largement majoritaires (72%). Cette tendance est très marquée dans le secteur sportif.
- Les GE mutualisent prioritairement les personnels « pédagogiques » : éducateurs sportifs et animateurs.

<sup>1</sup> Estimation Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs, CRGE Poitou Charentes

<sup>2</sup> par le cabinet Asparagus : [www.asparagus.fr](http://www.asparagus.fr)

<sup>3</sup> Guide pratique Accompagner les groupements d'employeurs associatifs dans les secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire, édité par le ministère des Sports, le ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative et l'Avise

# ENJEUX & PLUS-VALUES D'UN GE QUESTIONS & PRECAUTIONS

## Finalités et enjeux d'un GE

Un groupement d'employeurs présente potentiellement plusieurs avantages et plus-values selon que l'on se place du point de vue des employeurs ou des salariés, ou encore du point de vue d'une filière professionnelle ou d'un territoire particulier ; en voici les principaux :

### • Créer et maintenir des emplois durables et de qualité sur les territoires

Dans un contexte où le secteur associatif représente en 2008<sup>1</sup> plus de 1,7 millions de salariés et plus de 181 000 structures employeuses, mais rencontre des difficultés pour pérenniser les emplois, surtout dans les structures de petite taille et peu professionnalisées : « *le GE peut constituer un outil pertinent pour faire face à l'émiettement de l'emploi, à la saisonnalité et au temps partiel et ainsi réduire la précarité induite ; il favorise la création d'emplois pérennes non délocalisables.* » (Frédéric Steinberg, ministère des sports).

Le sujet de la mutualisation est au cœur des préoccupations de l'Avisé, l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques<sup>2</sup>, parce que « *le GE contribue à créer et maintenir des emplois durables et de qualité sur les territoires.* » (Karim Zerguit, chargé de mission partenariats et filières). Entre autres missions, l'Avisé porte l'animation du DLA, Dispositif Local d'Accompagnement destiné à soutenir le secteur associatif dans ses problématiques de consolidation et de développement : depuis son lancement, quelques 1000 prestations ont concerné plus spécifiquement la thématique de la mutualisation au sens large<sup>3</sup>.

### • Stabiliser les emplois de la filière culturelle

Dans le secteur culturel, fortement qualifié, l'emploi se caractérise par un **morcellement**, une **précarité** et une **instabilité**.

Du point de vue des salariés, la situation est souvent celle d'un « travail enrichi » et d'un « emploi appauvri »<sup>4</sup> : d'un côté, des contenus de travail riches, variés, formateurs, assortis de responsabilités parfois importantes ; de l'autre, des niveaux de rémunération en décalage avec le niveau de formation et/ou le contenu du poste.

**Le nombre de petites structures tend à augmenter alors que l'emploi stable, lui, n'augmente pas** : « *Le GE est un moyen de réfléchir à la façon d'améliorer cet emploi atomisé* » (Luc de Larminat, directeur d'Opale).

### Quelques chiffres sur l'emploi culturel

#### Sur les salariés du secteur culturel<sup>5</sup>

- 2,7% de la population active, soit un effectif de 697 000 salariés
- 2/3 des emplois sont des CDD (contre 30% pour l'ensemble de la population active)
- 51% des salariés concernés par la pluri-activité (contre 28% en 2006)
- Très forte rotation (turn-over) des individus d'une année sur l'autre : nombre important d'entrées et de sorties dans le secteur : la moitié des salariés présents en 2009 ne l'étaient pas en 2008
- Faiblesse des rémunérations, liée non pas tant au taux horaire (supérieur à la moyenne) qu'au faible volume annuel de travail.

#### Sur les associations culturelles employeuses<sup>6</sup>

- 31 400 associations employeurs sur 205 000 associations culturelles
- 41% ont un budget inférieur à 50 000 euros
- 35% fonctionnent avec moins d'un ETP
- 90 000 ETP répartis entre 200 000 personnes



Luc DE LARMINAT,  
directeur d'Opale

# Objectifs opérationnels et plus-values d'un GE

## • Professionnaliser et sécuriser les parcours de salariés

Par rapport à la situation d'employeurs multiples (ou de multisalariat), travailler au sein d'un GE présente l'avantage de travailler pour **un employeur unique** qui prend en charge l'ensemble des formalités administratives. Un GE tend à **privilégier les contrats à durée indéterminée** et à développer des stratégies de construction d'emplois à **temps plein** (même si ni l'un ni l'autre ne sont une obligation légale). Par la diversité des situations de travail offertes, le GE favorise le développement des capacités d'adaptation des salariés. D'autre part, un GE facilite l'accès à la formation et le développement des projets professionnels.

Enfin, **les salariés ont l'assurance de percevoir leurs salaires** même en cas de défaillance de l'un des membres du groupement, ceux-ci étant solidairement responsables des dettes contractées à leur égard - la loi dite « Cherpion » de juillet 2011 encadre plus encore le dispositif.

## • Faciliter et adapter la gestion des ressources humaines pour les employeurs

Adhérer à un GE permet de **recruter** et de **fidéliser des salariés plus qualifiés**, de **faciliter la gestion de l'emploi**, de répondre à des besoins récurrents de compétences à temps partiels ou saisonniers, d'harmoniser le dialogue social (grâce au délégué du personnel pour les GE d'une certaine taille), de bénéficier d'une structure d'appui à la gestion des ressources humaines (conseil, accompagnement) ; les avantages offerts sont ainsi potentiellement nombreux.



Frédéric DE BEAUVOIR,  
Directeur du 100

### L'intérêt du GE en termes d'accès à des compétences spécialisées

« Basé à Paris, le 100<sup>7</sup>, établissement culturel solidaire, rassemble trois structures distinctes proposant des activités complémentaires : la mise à disposition d'ateliers (Atelier en Commun), un accompagnement économique des porteurs d'activités culturelles (le Socle), un bureau de production (Matière Première). Cohabitants dans le même bâtiment, ces trois structures étaient confrontées à des problèmes de recrutement communs ; au lieu que chacune recrute son « homme-orchestre », nous avons préféré nous unir pour constituer une équipe composée de salariés spécialisés dans leur domaine. **Nous avons ainsi recruté un vrai comptable, un vrai régisseur, des professionnels qu'aucun de nous isolément n'était en mesure de s'offrir** ; l'organisation du travail et les résultats sont plus performants. Le groupement d'employeurs est apparu comme la solution la plus pertinente par rapport à notre réalité. Nous n'avons pas cherché à faire d'économies : le GE est un système pour partager du temps de travail, au coût normal du travail, dans le respect du droit. En 2012, 12 salariés travaillent pour le 100, dont 10 au sein du GE, sur des postes administratifs et techniques ».

## • Accélérer le développement économique

Plusieurs témoignages (Le 100, Les Gesticulateurs, l'AGEC...) ont montré que l'implication dans un GE permettait de prendre du recul, d'affiner les orientations stratégiques, d'utiliser des complémentarités, ce qui accélère le développement économique des structures.



Karim ZERGUIT,  
chargé de mission  
partenariats et filières,  
AVISE

<sup>1</sup> INSEE, bases de données de l'économie sociale, 2008.

<sup>2</sup> www.avise.org

<sup>3</sup> En 10 ans, le DLA a accompagné 38 000 structures sur des thématiques très variées, soit 450 000 emplois, dont 5000 associations culturelles

<sup>4</sup> Selon les termes de la sociologue E. Le Dantec.

<sup>5</sup> Le salariat dans le secteur culturel en 2009 : flexibilité et pluriactivité, Ministère de la culture (Département des études, de la prospective et des statistiques), M. Gouyon et F. Patureau.

<sup>6</sup> Enquête nationale sur les associations artistiques et culturelles employeurs, OPALÉ 2008.

<sup>7</sup> www.lecent.fr

## Questions et précautions



Jean DALICHOUX,  
ASPARAGUS

### • Le GE, un dispositif intéressant mais complexe et exigeant

Pour Jean Dalichoux, spécialiste de la question, « **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. **Un GE n'est pas mécaniquement transférable** ; à chaque cas, des paramètres spécifiques sont à prendre en compte. 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. Il est préférable que les structures concernées aient déjà été employeurs ; il importe que les postes de travail soient adaptés et complémentaires ; il faut aussi toujours se laisser le temps pour se connaître. »

Malgré un certain nombre de précautions prises au préalable, il arrive que certaines expériences soulèvent encore des questions. C'est le cas par exemple en Haute-Normandie où la Région a financé un dispositif de soutien aux GE du spectacle vivant ; « *si la mutualisation a eu des effets positifs pour l'ensemble des associations culturelles adhérentes, notamment grâce à un personnel compétent et qualifié (...), elle a toutefois engendré des effets négatifs pour près de la moitié d'entre elles qui pointent notamment la complexité du fonctionnement et de l'organisation du groupement d'employeurs, la situation difficile du salarié ainsi que l'augmentation des coûts.* »<sup>1</sup>

Ces difficultés s'expliquent peut-être aussi par une perception erronée de ce qu'est un GE : « *On a parfois tendance à penser que le GE va être une solution pour créer de l'emploi chez des compagnies qui n'ont pas les moyens de créer elles-mêmes des emplois. Or, un GE sert à résoudre des problèmes de précarité et de multiplicité des contrats, de gestion des RH mal maîtrisés, un GE ne crée pas en lui-même de l'emploi (hormis les postes de coordination) et ne rapporte pas d'argent* » (Frédéric de Beauvoir, directeur du 100).

### • L'intérêt d'un accompagnement

La mise en place d'un GE ne s'improvise pas et suppose de réfléchir aux missions, aux modes de gouvernance, au fonctionnement, au modèle juridique et économique. C'est pour répondre à ces préoccupations qu'est paru le guide *Accompagner les groupements d'employeurs associatifs (lire encadré)*. « *Il était important qu'un ouvrage puisse rassembler les fondamentaux, les enjeux de la création d'un GE ainsi que les principaux points de vigilance et recommandations ; mais il n'existe pas de modèle-type : il faut faire dans la dentelle quand on accompagne un GE.* » (Karim Zerguit, Avise)

C'est aussi l'enjeu que pointent les Centres de ressources régionaux pour les GE (CRGE), comme celui de Poitou-Charentes, le premier à avoir vu le jour (en 1999).

L'expérience montre que pour qu'un accompagnement (à la création ou à la structuration) d'un GE soit fructueux, il importe que l'intervenant soit *a minima* spécialiste des GE et connaisse les spécificités de base de la filière culturelle.

### Le guide pratique

#### *Accompagner les groupements d'employeurs associatifs dans les secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire*

Édité par le ministère des Sports, le ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative et l'Avise<sup>2</sup>, ce guide pratique s'adresse principalement aux réseaux d'accompagnement. Il est constitué en trois parties :

- une présentation du groupement d'employeurs : définition, plus-values, idées reçues, caractéristiques fiscales...
- une méthodologie pour accompagner et suivre le développement d'un GE : établir un diagnostic du projet, mener une analyse territoriale, lever les freins, mettre en place une logique multipartenariale...
- une boîte à outils avec des exemples de contrats de travail, de conventions, de mises à disposition, de règlement intérieur, de fiche de relevés d'heures...

→ Guide à télécharger sur le site de l'Avise  
[www.avise.org/spip.php?rubrique487](http://www.avise.org/spip.php?rubrique487)

## Une forme particulière de GE, les GEIQ

Les GEIQ, groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, ont pour mission centrale « d'organiser des parcours d'insertion et de qualification au profit des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi »<sup>3</sup>. **Contrairement aux GE, les GEIQ n'ont pas vocation à créer des postes en CDI : les salariés sont de passage** ; à ce titre, on pourrait dire que la démarche d'un GEIQ croise celle des structures d'insertion tout autant que celles des GE classiques.

Les GEIQ sont principalement présents dans le bâtiment, l'agriculture, la propreté. Ils se comptent sur les doigts d'une main dans le secteur culturel avec certaines réussites comme le GEIQ Théâtre de Lyon<sup>4</sup> qui fonctionne depuis 1997 et a formé une cinquantaine de comédiens. Citons aussi le GEIQ Théâtre en Haute Normandie qui forme actuellement sa 4<sup>e</sup> promotion (6 comédiens concernés).

A l'inverse, le GEIQ Spectacle Vivant, initié en Aquitaine au début des années 2000, n'a pas perduré.

### Une cinquantaine de comédiens formés avec le GEIQ Théâtre de Lyon depuis sa création

Témoignage de Virginie Bouchayer, administratrice

« Tous les trois ans, dix comédiens-compagnons sont embauchés par le GEIQ Théâtre en contrat de professionnalisation à temps complet (100% du SMIC). Le parcours dure 2 ans. Deux tiers du temps est consacré à l'emploi, un tiers à la formation. L'objectif, c'est bien d'articuler formation et emploi, de favoriser l'insertion professionnelle sur les projets artistiques des adhérents, de mettre en relation de jeunes artistes avec de futurs employeurs. Depuis les débuts, une cinquantaine de comédiens ont été formés avec un taux d'insertion professionnelle estimé à 80%. L'insertion ne se limite pas à l'intermittence, aléatoire dans le contexte actuel ; pour nous un comédien est une personne qui travaille de manière exclusive comme comédien. La diversité de la taille des employeurs – des compagnies, des théâtres – est l'un des atouts du GEIQ ».

### Les fragilités du GEIQ Spectacle Vivant d'Aquitaine

Témoignage de Christophe Papin, directeur du Comité Régional de Coordination et d'évaluation des GEIQ d'Aquitaine

« Avec le soutien de nombreux partenaires, plusieurs professionnels du spectacle vivant de la Région s'étaient réunis pour créer un GEIQ. Dans un contexte de crise de l'intermittence, et face à la difficulté à accéder au métier, l'objectif était de professionnaliser et d'insérer des jeunes comédiens en les embauchant sur des spectacles de compagnies adhérentes. Au terme de la première année d'expérimentation, sur les sept comédiens recrutés par cinq compagnies, cinq ont accédé au régime de l'intermittence. Cependant, l'expérience s'est arrêtée à la fin de la deuxième année, entre autres pour des raisons économiques : d'une part, les compagnies estimaient ne pas avoir suffisamment de lisibilité sur leurs perspectives budgétaires (hauteur de subventions notamment) ; d'autre part, toute heure mise à disposition était facturée, les répétitions se devaient ainsi d'être payées, ce qui représentait un coût que les compagnies n'avaient pas mesuré. On peut aussi invoquer les difficultés en termes de gouvernance et d'organisation interne, ainsi que de positionnement vis-à-vis des partenaires publics et des acteurs du spectacle vivant ; enfin, les fortes personnalités en présence n'ont pas toujours trouvé d'accord pour former des comédiens et les partager ensuite. »



Des compagnons en emploi avec le Théâtre Craie © Christophe Chéron

<sup>1</sup> Source : rapport d'évaluation du dispositif groupements d'employeurs en Haute-Normandie

<sup>2</sup> Agence pour la Valorisation des Initiatives Socio-Economiques

<sup>3</sup> Charte nationale des GEIQ

<sup>4</sup> [www.compagnonnage-theatre.org/](http://www.compagnonnage-theatre.org/)

# DU PARTAGE D'EMPLOI A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Enseignante-chercheuse<sup>1</sup>, **Carole Le Rendu-Lizée** a mené des travaux sur les enjeux, les représentations et l'impact de la mutualisation d'emplois notamment au sein de structures de musiques actuelles. Elle pointe ici les risques liés aux faiblesses en matière de gestion des ressources humaines et met en évidence le rôle structurant du groupement d'employeurs.

## • Des faiblesses et des risques en matière de gestion des ressources humaines, focus sur les musiques actuelles

Inscrites dans un monde à la fois artistique et militant, portées par le sens de leur projet, réfractaires à la routine et l'institutionnalisation, les structures de musiques actuelles étudiées revendiquent un atypisme de fonctionnement. En particulier, le management y apparaît marqué par de fortes **réticences** : « *plutôt que contractualiser, on préfère fonctionner de gré à gré ; plutôt qu'évaluer, on préfère faire confiance* ». Carole Le Rendu-Lizée constate également des **rémunérations rarement alignées sur les conventions collectives – du fait de modèles économique contraints –, des recrutements basés sur des critères affectifs, l'absence de plans de formation s'inscrivant dans une vision prospective des besoins en termes d'évolution des compétences, « les notions d'argent, de pouvoir, de performance, de gestion du temps sont presque taboues ».**

Les salariés de ces structures de musiques actuelles apparaissent comme des personnes passionnées, fortement investies et engagées dans leur travail au détriment parfois des conditions dans lesquelles il s'exerce : « *C'est le don de soi, le choix volontaire d'un renoncement à un certain confort matériel en échange de l'intérêt des missions, de la place laissée à l'initiative et la créativité. On parle de **rémunération symbolique**. On observe parfois même une forme d'**injonction au plaisir dans le travail**. La frontière entre vie professionnelle et vie personnelle est brouillée. Certains salariés renoncent à des augmentations pour ne pas mettre en danger la structure employeuse.* »

D'autre part, majoritairement sous statut associatif, ces structures peuvent rencontrer des difficultés de fonctionnement liées à la double gouvernance direction salariée/conseil d'administration : en termes de traitement de la décision et de régulation interne, en termes de répartition du pouvoir.

De telles pratiques ne sont pas sans risque : usure des salariés, conflits...

Enfin, ces TPE n'échappent pas à ce qu'on appelle « l'effet de grossissement » : « *plus l'effectif pris en considération est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée. Si à une équipe de deux personnes on adjoint un collaborateur, c'est 50 % d'augmentation de l'effectif. Si sur 4 équipiers, un est absent, cela représente un absentéisme de 25 %. En d'autres termes, le poids de chacun est inversement proportionnel au nombre des acteurs.* »<sup>2</sup> Ces particularités s'appliquent aussi à la majeure partie du champs culturel.

## • Le GE, un élément structurant mais « perturbateur »

Pour Carole Le Rendu-Lizée, l'adhésion à un groupement d'employeur - qui déporte la gestion des ressources humaines vers une structure tierce, tout en étant un élément de structuration - vient perturber les pratiques antérieures : « *Alors qu'il y a une hyper-appropriation et une hyper-identification au projet, le GE oblige à se partager le projet et surtout il introduit des règles, en matière de recrutement, de salaires, de planning. Il implique de sortir d'une certaine forme d'artisanat pour poser clairement les rapports employeur/employé ; il oblige à **formaliser la relation au travail**. En cela, le GE accompagne la montée en compétences sur les ressources humaines, mais il peut aussi faire peur en étant le **révélateur** de questions qui n'auraient pas encore été soulevées au sein des structures. Son rôle structurant n'est pas toujours bien perçu, la crainte est qu'il rationalise à outrance des pratiques informelles.* »

## • Le GE, un levier potentiel pour la gestion des ressources humaines

Au-delà des faiblesses évoquées plus haut, si un GE au service de deux ou trois adhérents peut être un outil pertinent, lorsqu'il est conçu d'emblée à une plus grande échelle, il peut constituer un réel outil stratégique pour la gestion des ressources humaines. La mise en place de ce volet fait d'ailleurs partie des attributions des GE. Ainsi, au-delà de la **montée en compétences des salariés**,

le GE est aussi un vecteur de **montée en qualification pour les employeurs**, sachant que cet appui aux RH est une possibilité, non une obligation : le GE ne fait pas d'ingérence, les structures utilisatrices restent « souveraines ».

L'AGEC, groupement d'employeurs d'Aquitaine, affiche et remplit clairement cette mission, au-delà même de ses 21 adhérents : « *L'adhésion à un GE ne se résume pas à acheter une prestation de service, elle implique d'accueillir un salarié, peut-être au sein d'une équipe déjà existante, de définir des modes de fonctionnement, des conditions de travail, de penser à la fois des parcours professionnels et les conditions de pérennisation du poste. L'AGEC propose des journées thématiques, ouvertes largement, afin d'accompagner cette fonction employeur et plus globalement sensibiliser à la gestion des ressources humaines.* » (Alexandre Col, directeur de l'AGEC)

Citons aussi l'exemple du GE Les Gesticulteurs qui accompagne les structures nouvellement adhérentes par l'établissement de diagnostic d'intégration et la mise à disposition de kits facilitateurs de la mutualisation.



### Partager un « chargé de diffusion » dans le spectacle vivant ?

La pertinence et les modalités pratiques du partage de postes en charge de la fonction de diffusion dans le spectacle vivant ont fait débat car le champ de la fonction de diffusion fait lui-même débat.

■ Pour les uns, structurellement, les relations entre un chargé de diffusion et des artistes doivent reposer sur un choix réciproque, ce qui n'est plus le cas lorsqu'il s'agit d'un poste partagé dans un groupement d'employeurs. Mutualiser un chargé de diffusion serait reconnaître que cette activité ne relève pas du seul talent, mais d'une compétence qui pourrait être quantifiée ; un tel partage serait aussi difficile que celui d'un entraîneur sportif ou d'un programmeur 3D, au sens où ils incarnent l'identité, l'image de la structure qu'ils représentent.

Pour le spectacle vivant, parmi **les postes les plus facilement partageables** apparaissent ceux liés aux « **fonctions supports** » (administration, communication...)

En Haute-Normandie, les postes de chargés de diffusion sont d'ailleurs ceux qui ont eu des difficultés à se stabiliser : « *Le groupement d'employeurs n'a pas eu pour effet de stabiliser ces emplois malgré la signature de CDI. Les salariés recrutés sur des postes de production et de diffusion sont les plus soumis au turn-over. Les salariés ainsi que les compagnies adhérentes font le constat que la gestion et la comptabilité se prêtent bien à la mutualisation alors que la diffusion et la production assez peu. Le rapport entre temps passé et tâches réalisées est simple à déterminer pour les tâches en comptabilité et gestion qui sont neutres et ont un caractère technique, quantifiable. La liberté d'action dont a besoin un chargé de diffusion semble peu adaptée au fonctionnement d'un groupement d'employeurs* »<sup>3</sup>.

■ A l'inverse, grâce à un travail préalable de sensibilisation et de formation des directeurs artistiques, et à l'accompagnement d'un cabinet extérieur, le GE Les Gesticulteurs a créé un poste de chargé de diffusion qui fonctionne et correspond bien aux besoins de compagnies.

Signalons que l'AGEC a impulsé un travail de concertation entre différents professionnels afin de clarifier les métiers et profils de poste liés à cette fonction.



Carole LE RENDU-LIZEE,  
enseignante chercheuse<sup>1</sup>



Alexandre COL  
directeur de l'AGEC

<sup>1</sup> Enseignante-chercheuse à l'université d'Angers, co-responsable master Direction de projet, nouvelles filières culturelles ; membre du Granem, Groupe de Recherche ANgevin en Économie et Management

<sup>2</sup> Effet mis en évidence par Mahé de Boislandelle cité par Olivier Torres in Petitesse et grossissement des effets de proximité : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-3-page-119.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-3-page-119.htm)

<sup>3</sup> Source : rapport d'évaluation du dispositif groupements d'employeurs en Haute-Normandie

## Trois exemples de soutien public

En Haute-Normandie, Rhône-Alpes et Aquitaine, des collectivités se sont engagées dans le soutien à l'expérimentation de GE culture dans le cadre des politiques publiques en faveur de l'emploi culturel.

Les particularités locales ont conduit à la mise en place de dispositifs spécifiques en termes d'échelle, de champ disciplinaire ; les états d'avancement et de questionnements différent également.

## Un dispositif initié autour de micros-GE du spectacle vivant en Haute-Normandie

Fin 2005, suite à un diagnostic mené par le Syndicat National des Arts Vivants (Synavi) et à une étude de faisabilité, la Région Haute-Normandie a mis en place à titre expérimental un dispositif – précurseur à l'époque – consistant à **financer sur une période de 6 ans les postes créés en CDI** par des groupements d'employeurs composés de compagnies de spectacle vivant et d'ensembles musicaux régionaux<sup>1</sup>, les postes étant à destination de **salariés qualifiés**.

Le dispositif s'est organisé autour de micros-GE plutôt qu'autour d'un GE régional : *« quelles que soient leur taille, les GE peuvent contribuer à structurer l'emploi culturel, il faut se garder de tout dogmatisme quant à la dimension idéale. Pour lancer le dispositif, nous préférons fonctionner avec des compagnies qui se connaissaient, s'étaient choisies et la gouvernance nous semblait plus simple à 3 ou 4 structures qu'à 27 – et encore, nous avons constaté qu'elle n'était pas aisée. Mais les situations peuvent évoluer et ont évolué : ainsi l'un des GE, de taille modeste au départ, a su susciter l'intérêt des autres acteurs ; aujourd'hui, il réunit une douzaine d'adhérents, ce qui n'avait pas été initialement envisagé. Si globalement, le dispositif a contribué à une meilleure professionnalisation, la question des modèles économiques reste posée. »* (Arnaud Coignet et Rozenn Bartra, service culture de la Région Haute-Normandie<sup>2</sup>).

En 2011, 27 associations mutualisaient 7 emplois au sein de 5 groupements d'employeurs ; cette même année, le dispositif a fait l'objet d'une évaluation interne (dont les conclusions sont citées à plusieurs reprises dans le présent document).

Précisons par ailleurs que la Région soutient également depuis plusieurs années l'un des premiers GE du secteur culturel : BCBG, basé au Havre.

## Un dispositif de soutien à des micros-GE culture articulé au Contrat d'Objectifs Emploi Formation en Rhône-Alpes

En 2007, un Contrat d'Objectifs Emploi-Formation, COEF, portant pour la première fois sur le secteur artistique et culturel a été signé entre l'Etat, la Région Rhône-Alpes et les branches professionnelles concernées.

Dans le prolongement de ce COEF, et du travail de la Nacre, l'agence culturelle régionale<sup>3</sup>, une mesure expérimentale de soutien à la mutualisation d'emplois a été décidée en 2009 avec notamment la mise en place d'un dispositif spécifique de soutien aux GE culture présentant plusieurs volets : **financement d'études** (de faisabilité ou de développement), **aide à l'emploi du coordinateur du groupement** (40k€ sur 3 ans), formation. Entre 2009 et 2011, 9 études ont été financées et 4 aides au poste accordées – sur le secteur du spectacle vivant.

Par sa dimension transversale, **le dispositif GE a eu un rôle fédérateur**, aussi bien en interne qu'en termes de renforcement des partenariats : *« il a eu le mérite de rapprocher quatre services différents de la Région : économie, culture, vie associative, formation continue... Il a permis de pousser plus loin les logiques de partenariat entre la Région, la Direccte et la branche professionnelle. Par le biais du comité de vigilance républicain pour les arts et la culture (CVRAC), un dialogue, désormais régulier, a été instauré avec le Synavi (Syndicat National des Arts Vivants), la Fédération*

des arts de la rue, la Fepra (Fédération des Éditeurs et Producteurs Phonographiques en Rhône-Alpes) pour débattre de la prospective et de la structuration de la filière artistique et culturelle, au-delà des GE. **L'articulation de ce dispositif avec d'autres mesures existantes** est un autre point fort : emplois tremplins, contrats d'aide au retour à l'emploi durable, soutien pluriannuel aux projets associatifs. Il est par ailleurs relié au contrat sectoriel pour le développement de l'ESS (économie sociale et solidaire) et au DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) : à plusieurs reprises, les études de faisabilité ont été décidées et soutenues conjointement par le DLA et la Région – ce qui permet d'associer les départements. Ce dispositif GE a été un moyen de sortir des discours et de la réflexion pour proposer concrètement des moyens financiers et des mises en réseau. Le dispositif est encore trop récent pour que des actions de formation à destination des salariés et des employeurs aient été mises à l'œuvre, mais elles ont été envisagées avec un cofinancement de l'Afdas. » (Cédric Pellissier, conseiller emploi-formation, Conseil régional Rhône-Alpes)

## La création d'un GE initié par le réseau régional musiques actuelles en Aquitaine

En 2005, le RAMA, Réseau Aquitain des Musiques Actuelles, a été à l'origine de l'expérimentation d'un groupement d'employeurs. Le Conseil Général de la Gironde, par le biais du dispositif Relier (Relancer un environnement local pour l'innovation et l'emploi culturel en région) était partie prenante de cette initiative, relayée en 2008 par le Conseil Régional d'Aquitaine. Le travail d'ingénierie préalable a été important : ont été menées en parallèle une étude portant sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) au sein du réseau et une étude sur les aspects juridiques et administratifs<sup>4</sup>.

S'appuyant à sa création (début 2007) sur 2 structures musiques actuelles et 2 salariés, ce groupement d'employeurs, baptisé aujourd'hui AGECE (Aquitaine Groupement d'Employeurs Culture), s'est ouvert à l'ensemble du champ culturel et de l'économie créative et compte, en 2012, 21 structures adhérentes et 18 postes partagés. L'AGECE est aujourd'hui soutenu par le Conseil Régional d'Aquitaine, la Drac et par le Conseil Général de Gironde.

La concrétisation du GE a été le fruit d'un travail de **co-construction entre les politiques publiques et le RAMA** : « Nous avons cherché à tester des nouveaux modèles face aux difficultés relevées dans le cadre de la concertation territoriale des musiques actuelles : morcellement et précarité des structures, faiblesses des financements publics, des difficultés d'insertion sur le marché du travail – malgré une professionnalisation importante –, des salaires faibles, un fort recours à l'emploi aidé. Le GE est apparu comme une piste ; assez vite, nous avons souhaité élargir cette expérimentation à l'ensemble du secteur culturel et créatif car c'est l'ensemble du champ qui doit penser son avenir. » (Frédéric Vilcoq, conseiller culture Conseil Régional Aquitaine)

Pour le Conseil Général de Gironde, le soutien à l'AGECE s'inscrit dans la continuité d'une politique volontariste menée en faveur de l'emploi culturel : « L'emploi artistique et culturel a connu une forte expansion au cours des vingt dernières années. Concerné au plus haut point par cette problématique, le Conseil Général a mis en œuvre un plan départemental pour la consolidation de l'emploi culturel qui s'articule autour de deux axes : l'appui aux artistes allocataires du RSA et l'appui aux structures culturelles afin d'impulser des dynamiques de changement, de permettre l'émergence de pratiques innovantes. » (Max Jean-Jean, conseiller général de la Gironde)

Le rôle du RAMA a été, et reste, facilitateur : « par le biais du réseau, les professionnels se connaissent, les structures partagent du matériel, des projets. Certaines structures, en réflexion sur la pérennisation de postes emplois-jeunes ont été volontaires pour tenter la mutualisation – une idée nouvelle dans le secteur à cette période. Le réseau a permis de ne pas partir en ordre dispersé et de bénéficier d'une crédibilité. La mise en route a été progressive. Les liens entre le RAMA et l'AGECE restent forts ; de par sa dimension régionale, le réseau offre au GE des relais pour permettre la proximité entre les salariés et les employeurs. L'AGECE est aujourd'hui un outil de structuration et de mutualisation offensive face aux nouveaux défis de la filière : numérique, développement durable » (Florent Teulé, directeur du RAMA)



Frédéric VILCOQ, conseiller culture, Conseil Régional Aquitaine

<sup>1</sup> 75% les deux premières années, 65% les deux années suivantes et 55% les deux dernières années ; la subvention est plafonnée à 40 000 euros par poste par an.

<sup>2</sup> Respectivement responsable du service culture et cheffe de projet spectacle vivant.

<sup>3</sup> [www.la-nacre.org](http://www.la-nacre.org)

<sup>4</sup> Processus cofinancé par une mesure FSE 10 B, le service économie solidaire de la Région Aquitaine, la Direccte



Atelier 1  
"Plus-value d'un GE"

Aujourd'hui, l'AGEC s'implique dans les démarches en faveur de l'emploi culturel sur son territoire.

- Il est ainsi signataire d'un Contrat de Service avec Pôle Emploi (Pôle Emploi participe au recrutement des salariés du GE, met à disposition ses locaux ; l'AGEC va organiser des journées thématiques sur certains métiers auprès des demandeurs repérés par l'Equipe Culture-Spectacle...)
- L'AGEC porte l'emploi de coordination de la « SMAC<sup>1</sup> d'Agglomération bordelaise » qui réunit quatre structures de musiques actuelles. Le financement de ce poste - par la Communauté Urbaine de Bordeaux et la Drac - est fléché sur le GE qui le met ensuite à disposition des adhérents concernés.
- L'AGEC assure des missions d'ingénierie et, dans une vision prospective, élabore des profils de postes ne répondant pas encore à des demandes exprimées mais correspondant à des besoins probables de partage d'emplois au niveau de la filière (animateur numérique autour du livre, chargé de mission patrimoine, régisseur développement durable, chargé de partenariats publics/privés).

## A PROPOS DE LA TAILLE DES GE DANS LA CULTURE

	Intérêts	Contraintes potentielles / points de vigilance
<p><b>Micro-GE : GE de petite taille (les plus nombreux)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Souplesse et facilité de montage</li> <li>■ Respect des dynamiques des micros-territoires</li> </ul> <p>C'est le modèle qui a fait le succès des GE dans l'agriculture (même si aujourd'hui la tendance est d'aller vers des GE à taille départementale)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Démultiplication des structures</li> <li>■ Risque que les GE restent centrés sur leurs projets et moins sur l'emploi du territoire, difficulté à passer à une vision plus globale</li> <li>■ Gouvernance et gestion souvent bénévoles</li> <li>■ Quelles capacités à mettre en place une réelle gestion des ressources humaines ?</li> </ul>
<p><b>GE importants, voire GE de taille régionale (peu nombreux)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identification d'une structure unique, qui peut bénéficier d'une médiatisation</li> <li>■ Nombre de salariés permettant d'atteindre une taille critique et de jouer un vrai rôle de management et de structuration</li> <li>■ Sortir du fonctionnement où l'on se choisit pour des raisons affectives pour une vision plus « globale » de l'intérêt de l'emploi sur le territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Il est parfois difficile d'imposer <i>de facto</i> un GE régional</li> <li>■ Risque d'éloignement avec les adhérents, nécessité de trouver des relais locaux pour garder le lien de proximité (dissocier support administratif et rapports avec les salariés).</li> <li>■ Nécessité de temps pour que les acteurs apprennent à se connaître s'il n'existe pas de réseau préconstitué</li> <li>■ Gouvernance plus complexe</li> </ul>

## Coordination, direction et gouvernance

### • Une coordination/direction du GE bénévole ou salariée?

Si au moment de sa création, la gestion d'un GE est assez « naturellement » assurée bénévolement par ses membres, à partir d'un certain nombre de salariés et d'un certain stade de développement, ce mode de fonctionnement peut s'avérer chronophage et/ou inapproprié.

Plusieurs adhérents de GE ont apporté leur témoignage en ce sens : pour les uns, la gestion bénévole freinait le développement du GE, voire pouvait le mettre en danger ; d'autres se déclaraient dépassés par l'ampleur des tâches à assurer au quotidien, citons notamment le cas d'un GE en charge (bénévolement) de l'organisation des plannings de 48 salariés mis à disposition d'écoles de musique.

Au-delà des nécessités organisationnelles et des formalités administratives, **un GE demande à être animé, régulé** entre autres pour faciliter le dialogue entre les employeurs et les salariés et trouver l'équilibre entre les attentes des uns et le cadre de travail des autres.

Cependant, la gestion bénévole peut être un choix délibéré, l'un des GE présent a ainsi témoigné qu'il était revenu à cette formule après avoir été géré par un directeur et ce, afin de mieux favoriser la mobilisation et l'appropriation du projet par ses membres.

Ce choix semble plutôt rare : **à un certain niveau de développement**, et selon les orientations du projet, il semble qu'il **devient nécessaire de professionnaliser le GE**, c'est-à-dire de le doter de moyens de coordination et de gestion spécifiques. Plusieurs GE ont ainsi créé des postes de coordination, à temps partiel ou à temps plein.

On peut faire un parallèle avec ce qui s'observe dans les associations : en général, à partir de 7 postes, la gestion des ressources humaines commence à être déléguée à un salarié dédié car elle est plus difficile à assurer pour un bureau bénévole<sup>1</sup>.

Certains GE ont même créé des postes de directeur dont la présence permet de mettre en place une réelle politique de gestion des ressources humaines – qui *a contrario* semble plus hypothétique avec une gestion bénévole – et de réfléchir, en lien avec le CA, aux perspectives de croissance et de développement. Il s'agit alors de **faire vivre le GE sur un plan stratégique et non plus sur le seul plan administratif** de la gestion sociale.

La création d'un poste salarié, la définition du profil correspondant (coordinateur ou directeur), dépend de la taille du GE, mais aussi de l'envergure que l'on souhaite, ou non, lui donner à terme.

### • Une gestion externalisée ?

Des secteurs autres que le secteur culturel ont opté pour une gestion externalisée : *« Dans le secteur agricole qui compte 3500 GE, les groupements sont la plupart du temps de petite taille, il s'agit souvent de 2 ou 3 exploitants réunis pour partager un salarié en proximité. Ces micros-GE ont la possibilité de confier leur gestion à des structures d'appui spécialisées mises en place par le milieu professionnel (Chambre d'agriculture, FNSEA ...) qui proposent donc des services adaptés. L'existence de ces structures d'appui et de ressources est l'une des clés de la réussite des micro-GE agricoles. »* (Cédric Ruellan, animateur d'un blog sur les GE).

Il existe d'autres structures d'appui proposant des services clés en main aux GE soit d'intérêt général, (exemple du CRGE<sup>2</sup> Poitou-Charentes), soit de droit privé (comme la Fédération Grand Sud des GE).

### • Des expériences contrastées en matière de gouvernance

Plusieurs GE s'appuient sur une gouvernance et un fonctionnement associatif effectifs : les CA et bureaux sont des instances essentielles, surtout en l'absence de coordination salariée.

Dans d'autres cas, ils semblent avoir quelques difficultés à jouer leur rôle, comme en Haute-



Sophie Bulle TEXIER, EAGE

<sup>1</sup> D'après l'étude sur la GPEC (Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences) menée par Carole Le Rendu-Lizée pour le réseau des musiques actuelles Fraca-Ma (Région Centre), 2011

<sup>2</sup> CRGE : Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs



Séminaire inter-GE,  
10 janvier

Normandie où « la gouvernance et l'ambiguïté du lien hiérarchique au sein des groupements d'employeurs sont les deux principales difficultés de fonctionnement. Les bureaux sont peu actifs et ne jouent que très rarement leur rôle d'animateur et de relais entre les compagnies utilisatrices et le salarié. »

Cette difficulté semble accentuée lorsque la gouvernance est assurée exclusivement par des artistes, ainsi qu'en témoigne cette participante qui fut salariée d'un GE : « Le collectif n'était composé que d'artistes, centrés sur leurs esthétiques, sans compétences en termes de gestion, ni en ressources humaines. Je n'avais personne en face de moi pour m'aider et m'orienter. Ces adhérents avaient une vision de leur projet, le GE était un prétexte et non un outil pour évoluer ensemble. »

## Points juridiques : impôts commerciaux et convention collective

Nous ne détaillerons pas ici l'ensemble du cadre juridique qui régit les GE, plusieurs documents et ouvrages – dont le lecteur trouvera les références en annexes – existent déjà, mais nous nous arrêterons sur deux points qui ont fait débat : la fiscalité (dont la mixité fiscale) et l'application d'une convention collective.

### • Impôts : contamination fiscale ou mixité fiscale ?

Par principe, parce qu'il intervient dans le champ concurrentiel, un GE est soumis à tous les impôts commerciaux : TVA, Impôts sur les Sociétés et Contribution Economique Territoriale (CET). En effet, par son « objet » – la mise à disposition de personnel – un GE est assimilé à un organisme ayant une activité lucrative<sup>1</sup> (même si son « statut » est bien associatif).

Pour la TVA, le principe général est le suivant : dans le cas où un GE n'est pas assujéti à la TVA, l'intégration d'un nouvel adhérent assujéti oblige le GE à l'être également : à partir du moment où un GE est composé d'*au moins un* adhérent soumis à la TVA, il doit facturer de la TVA à *tous* ses adhérents. C'est le principe dit de la « **contamination fiscale** ».

Cependant, la question de la possibilité de la « **mixité fiscale** » s'est posée ; dans le secteur de la culture où de nombreux adhérents aux GE ne sont pas fiscalisés, elle revêt une importance particulière.

**Ce point reste aujourd'hui en questionnement** car les positions des uns et des autres ne concordent pas.

En effet, il existe une note émanant de Bercy<sup>2</sup> adressée à l'union des Groupements d'Employeurs de France (UGEF) qui ouvre la possibilité d'une mixité fiscale dans un même groupement et donc d'une possible sectorisation (sous réserve que les mises à disposition soient facturées à prix coûtant).

Mais, pour certains, cette note de Bercy n'ayant pas entraîné de modifications de la législation<sup>3</sup>, le principe de contamination fiscale continuerait de s'appliquer.

Cependant, sollicitées par des GE culturels, plusieurs directions départementales des impôts (Ille et Vilaine, Gironde, Haute-Garonne par exemple) se sont appuyées sur cette même note pour confirmer que « les mises à disposition de personnels consenties, pour les besoins de leurs activités non soumises à la TVA, à des organismes sans but lucratif membres d'un GE pouvaient être exonérées de TVA, sous la seule réserve d'être facturées à prix coûtant ».

Compte tenu de la diversité des interprétations, il est vivement recommandé de demander l'aval de la Direction Générale de la Finance Publique (DGFIP) locale avant d'opter ou non pour la refacturation de TVA.

<sup>1</sup> Lire à ce sujet la note éditée par le CRGE Poitou-Charentes

<sup>2</sup> Direction générale des Finances Publiques, Direction de la Législation Fiscale du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi.

<sup>3</sup> Cette note n'est d'autre part ni datée, ni signée.

## • Convention collective

Les critères de choix d'une convention collective (CCN) pour un GE diffèrent selon la nature des adhérents.

- Si ceux-ci relèvent tous de la même CCN, celle-ci sera applicable de plein droit.
- En revanche, si les premiers adhérents relèvent d'un secteur différent de celui (ou de) ceux des adhérents qui les rejoignent ultérieurement, c'est la convention d'origine qui s'applique, à moins de faire le choix négocié d'en changer. Si une circulaire sur les GE[1] propose un certain nombre de critères, ce choix est laissé à l'entière appréciation des membres du groupement : la convention retenue peut être celle qui bénéficie du plus grand volume horaire de mise à disposition, mais elle peut aussi n'être appliquée par aucun des adhérents – le cas existe.

Quoiqu'il en soit, étant donné que le choix doit être soumis pour accord à l'administration du travail, il semble opportun de travailler en amont avec elle afin d'adopter le positionnement le plus opportun.

Dans le cas où les salariés sont mis à disposition auprès d'adhérents relevant de conventions collectives considérées comme plus favorables, **le principe d'égalité doit s'appliquer** ; c'est-à-dire que le GE leur paiera les éventuels différentiels de rémunération et leur proposera s'ils existent les mêmes avantages (primes, chèques déjeuner, aides complémentaires aux déplacements, intéressement, épargne salariale...) que les autres salariés des structures utilisatrices concernées.



Séance plénière

## Quel modèle économique ?

### • Des aides publiques pour le démarrage et le fonctionnement ?

Si pour quelques participants, une aide publique récurrente aux GE serait perçue comme « une manière détournée de recréer de l'emploi aidé et d'être dans des logiques d'assistantat » ; pour la plupart des GE présents (ou représentés) lors de ces rencontres, il semble légitime de bénéficier d'aides publiques au fonctionnement, du fait des particularités de l'économie culturelle et du fait de l'**inscription des GE culture dans le champ de l'économie sociale et solidaire** : à ce titre, les GE sont appelés à combiner des ressources issues du marché, de la redistribution (les subventions) et de la réciprocité (le bénévolat).

Le **rôle d'accompagnement de la puissance publique** est souvent **perçu comme déterminant** lors des premières années, et ayant un effet levier : « *la mobilisation et l'implication politiques sont nécessaires pour apporter des aides complémentaires aux groupements jusqu'à ce qu'ils parviennent progressivement à l'autonomie, d'autant qu'on sait que les coûts de gestion peuvent être un frein à l'adhésion* » (Frédéric Vilcoq, conseiller régional d'Aquitaine).

**Dans les faits, même après la phase de démarrage, de nombreux GE culture ne sont pas en mesure d'atteindre l'équilibre économique pour assurer une pérennisation sans un minimum d'aides publiques.** L'évaluation réalisée en Haute-Normandie<sup>4</sup> a montré que l'aide régionale est à la fois le moyen et la condition de la mutualisation : dans un contexte de fragilité économique – raréfaction des financements publics alloués à la culture –, les GE créés rencontrent des difficultés à pérenniser les postes créés sans subvention significative. Face à ce constat, le service culture de la Région a décidé, à titre exceptionnel, de poursuivre son soutien en 2012 et 2013. Des propositions sont actuellement en cours d'élaboration pour regrouper en 2014 l'ensemble des aides accordées aux différents GE (secteur marchand/non marchand...) dans le cadre d'une politique qui s'appuierait sur un socle commun tout en prenant en charge les spécificités des différents secteurs concernés.

« *Dans le spectacle, la question qui se pose est de savoir s'il est préférable de continuer à aider directement les GE ou bien s'il faut privilégier une aide aux compagnies qui intégrerait une part du coût d'emploi mutualisé ? A ce jour, les arbitrages n'ont pas encore été établis. Une articulation avec les autres dispositifs d'emplois aidés : emplois tremplins, contrats d'avenir sera par ailleurs nécessaire ; par ailleurs, une étude de faisabilité pourrait être systématiquement proposée avant l'octroi d'une aide à de nouveaux GE.* » (Arnaud Coignet et Rozenne Bartra, service culture de la Région Haute-Normandie).

<sup>4</sup> Conduite en interne par le service Evaluation et prospective de la Région



Atelier 2  
"GE et Institutions"

## • Rechercher des sources d'autofinancement ?

Pour de nombreux GE culture, trouver des sources d'autofinancement ne semble pas évident : le partage d'un même emploi par un grand nombre de structures (sur le principe d'une économie d'échelle) paraît peu envisageable pour certaines missions comme la diffusion dans le spectacle vivant : « *au-delà de 3 compagnies pour un salarié, celui-ci rencontre des difficultés à effectuer correctement ses missions principalement en raison de la surcharge de travail.* » (un participant)  
Par contre, pour des professeurs de musique, il existe une marge de manœuvre plus importante.

Les secteurs agricoles, de l'industrie ou encore de l'hôtellerie où les GE se sont les plus développés sont dits « en tension » : les offres d'emplois peinent à trouver preneurs, ce qui permet de justifier le surcoût de l'emploi partagé via un GE (environ 9% à 10%, là où l'intérim est à 30%). Or, l'une des spécificités des GE **dans la culture** tient bien au fait que **la filière connaît une tension « inversée »** (la demande d'emplois est supérieure à l'offre), la fragilité est structurelle.  
Dans ces conditions, la facturation d'un coût de gestion est vécue comme dissuasive par les structures potentiellement adhérentes à un GE et à l'inverse des GE « classiques », certains GE culture ne les refacturent pas.

Pour d'autres GE, il importe de **s'appuyer sur des structures suffisamment solides pour garantir une autonomie financière** : « *certaines structures s'illusionnent : elles pensent qu'en créant un nouveau poste, elles vont survivre alors qu'elles sont fragiles. Il y a toujours l'idée que se regrouper, c'est s'enrichir, mais 10 pauvres qui se rassemblent ne font pas un riche ... ! Il serait plutôt intéressant de se rapprocher des réseaux subventionnés comme les scènes nationales, les centres dramatiques... Le GE du 100 fonctionne sans subventions directes.* » (Frédéric de Beauvoir, directeur du 100)

Dans cette perspective, l'adhésion des collectivités aux GE est à interroger, en complément de leur place de financeurs de l'outil.

## • Tableau de synthèse

Le tableau qui suit propose une synthèse des principaux avantages et questionnements des GE. Rappelons que le guide pratique *Accompagner les groupements d'employeurs associatifs*<sup>1</sup> complète et détaille assez précisément ces atouts (p. 14 à 16) et propose des arguments et exemples qui vont à l'encontre de certaines idées reçues sur les GE (p.17 à 19).

Citons aussi le tableau facteurs de réussite/points de vigilance du document *Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles* réalisé et édité en 2010 par OPALE (p.30 à 33)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Guide édité par le ministère des Sports, et par le ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative en partenariat avec l'Avise et téléchargeable sur le lien suivant :

[www.avise.org/spip.php?rubrique487](http://www.avise.org/spip.php?rubrique487)

<sup>2</sup> [www.culture-proximite.org/article.php3?id\\_article=186](http://www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=186)

# TABLEAU RÉSUMÉ DES AVANTAGES ET DES QUESTIONS LIÉS À UN « GE CULTURE »

## Avantages

- Un employeur unique, un seul contrat de travail, tendant vers un CDI à temps plein (même si ce n'est pas une obligation, cela reste l'objectif)
- Plus grande stabilité et sécurité d'emploi
- Garantie d'une protection sociale et respect des exigences en matière de droit du travail
- Couverture par une convention collective et principe d'équité au sein de la même entreprise entre les salariés mis à disposition et ceux qui ne le sont pas
- Versement du salaire assuré même en cas de défaillance de l'un des membres du groupement : principe de la responsabilité solidaire entre les structures adhérentes
- Cadre de travail stimulant et non routinier, développement des capacités d'adaptation
- Accès à un plan de formation (sa mise en place est une obligation pour le GE), acquisition de nouvelles compétences
- Si le GE a atteint une certaine taille : possibilité de mobilité au sein de diverses structures membres du GE, possibilité d'évolution de carrière
- Accompagnement en Gestion des Ressources Humaines (souvent absente ou sans outils adaptés dans les structures culturelles)

Du point de vue des Salariés mutualisés

## Questions/précautions

- Le GE doit accompagner ses salariés dans leurs parcours professionnels
- Le GE doit assurer la médiation entre les salariés et les structures utilisatrices, voire entre les structures utilisatrices quand nécessaire (ré-organisation du temps de travail...)
- Nécessité d'une souplesse et d'une capacité d'adaptation
- Questions potentielles sur l'identité et le sentiment d'appartenance à un collectif professionnels (références à partager sa passion entre plusieurs structures)
- Risque de « schizophrénie » du salarié
- Difficultés potentielles d'intégration au sein d'équipes avec des modes de fonctionnement et des lieux de travail différents (cet écueil semble amoindri lorsque les salariés ont déjà l'habitude de la flexibilité, via l'intermittence par exemple).
- La mutualisation d'un poste déjà existant demande des recadrages, de revoir les habitudes

- Réponse à des besoins récurrents de compétences à temps partiels ou saisonniers
- Possibilité de recruter des salariés plus qualifiés (voire à haute valeur ajoutée), plus expérimentés
- Possibilité de mieux les impliquer, de mieux les fidéliser
- Souplesse : gestion de l'emploi par le GE en fonction des besoins
- Prise en charge de l'ensemble des contraintes administratives liées à l'emploi d'un salarié par le GE : payes, planning...
- Possibilité de bénéficier d'une aide de la part du GE en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines
- Possibilités de liens entre les structures adhérentes, au-delà de l'emploi (partage de matériel, de réseaux...)
- Si le GE a atteint une certaine taille : harmonisation du dialogue social grâce au délégué du personnel
- Opportunité d'accélérer le développement économique des adhérents

Du point de vue des Employeurs adhérents

- Nécessité de s'appuyer sur un socle de structures solides pour assurer l'équilibre du groupement
- Surcoût potentiel des emplois mutualisés lorsque le GE répercute un coût de gestion
- Surcoût et obligations complémentaires liées aux effets de seuil : délégué du personnel, taxe sur les salaires, cotisations et obligations sociales (embauches de personnes en situation de handicap par exemple)
- Engagement « fort » via la clause de responsabilité solidaire
- Combattre les visions et utilisations opportunistes du GE, qui considéreraient le GE comme un outil d'externalisation de la fonction employeur et des risques RH liés (nécessité de garantir une activité, assumer ses responsabilités y compris en cas de licenciement...)
- Dans le spectacle vivant, le partage de postes de diffusion suppose un certain nombre de « précautions » préalables (la « garantie » de préserver les identités artistiques notamment).
- Lorsque le GE grossit, nécessité de piloter et gérer un outil dont la taille peut parfois être plus importante que celle de ses propres membres (1 PME au service de TPE)
- Tentation chez certains employeurs de recourir systématiquement à des emplois aidés, à des embauches via des CDD d'usage intermittents, fonctionnellement moins onéreux, moins contraignants qu'un cadre mutualisé, mais « déstabilisés » par rapport au coût réel de l'emploi

- Du point de vue de la filière et du territoire
- Outil pour les politiques et dynamiques territoriales en faveur de la « dé-précarisation » et la pérennisation de l'emploi culturel
  - Outil de structuration : un GE peut aussi intervenir auprès de structures qui ne sont pas « ses » adhérents.
  - Enrichir l'offre de compétences dans les différents bassins d'emplois
  - Fidéliser des compétences et des populations (techniques, artistiques) sur les territoires (ruraux notamment) et ainsi renforcer son attractivité pour les professionnels de la culture
  - Vecteur de développement pour une filière dans son ensemble : recherche et développement sur les besoins en nouvelles compétences : numérique, développement durable...

- Cette démarche de structuration d'une filière suppose une réelle concertation entre les employeurs, le GE et les partenaires publics en charge de l'emploi ou de la culture
- Développer une ingénierie pertinente au service de la filière suppose que soient impliqués un certain nombre d'employeurs et/ou des employeurs « significatifs », au-delà des différences esthétiques ou de disciplines

# CONCLUSION

Dans le secteur culturel, caractérisé par la précarisation et l'atomisation de l'emploi, par également une pluriactivité importante et une tension d'emploi inversée (demandes supérieures aux offres) le groupement d'employeurs apparaît comme l'un des moyens possibles pour **construire des postes permanents et plus sécurisés**.

Il est alors un outil pour favoriser la montée en compétences et la professionnalisation des salariés mutualisés.

Pour ses membres adhérents, un GE est potentiellement un levier pour (ré)**activer une réelle politique de gestion des ressources humaines**, essentielle pour accompagner le développement des organisations, mais qui fait souvent défaut dans les structures culturelles. Il peut **renforcer la solidarité et la coopération** entre ses membres, et plus largement au sein du secteur. D'autre part, on constate fréquemment chez les adhérents d'un GE, une **accélération du développement économique**.

Lorsqu'il est pensé à l'échelle d'un territoire, un GE est un **outil complémentaire** aux autres démarches **en faveur du développement de l'emploi et de l'économie au niveau local** : coopératives d'activités et d'emploi (CAE), pépinières d'entreprises, pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), clusters...

A la fois « **médiateur des règles** » et « **médiateur de confiance** »<sup>1</sup>, un GE peut être un partenaire (d'action et de réflexion) pour la **structuration de la filière culturelle** : il est à même de mener des réflexions prospectives sur les besoins en nouvelles compétences dans le secteur et/ou dans des secteurs « cousins » (économie créative, économie sociale et solidaire...), de porter une ingénierie spécifique et de jouer ainsi un rôle de « **recherche et développement** ».

Même si des questions d'ordre technique (juridique) et stratégique (seuils de développement, place des collectivités dans les modèles économiques...) restent posées, aux frontières des questions d'**emploi**, de **politiques culturelles** et d'**économie solidaire**, les GE culture ont toute leur place et **leur légitimité pour participer aux débats sur les mutations en cours**.

<sup>1</sup> Formule de Carole LE  
RENDU-LIZEE

RENCONTRES NATIONALES  
GROUPEMENT D'EMPLOYEURS  
& EMPLOIS CULTURELS

## QUELQUES RESSOURCES

### Bibliographie

- Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles, enjeux et expériences, Opale, 2010.
- Accompagner les groupements d'employeurs associatifs dans le sport, l'animation et l'éducation populaire, Ministère Jeunesse et Sports, Avise, 2011.
- Article sur les groupements d'employeurs, Jean Dalichoux, Juris Association, juillet 2010.
- Etudes sur la gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences, Carole Le Rendu-Lizée. « Etude GPEC Réseau Aquitain des Musiques Actuelles, 2007 », « Etude GPEC réseau Avant-Mardi, 2009 », « Etude GPEC réseau Fraca-Ma, 2011 ».

### Sitographie

- [www.agec-culture.com](http://www.agec-culture.com)
- [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr) (espace mutualisation)
- Centre de Ressources pour les Groupements d'employeurs de Poitou-Charentes [www.cрге.com](http://www.cрге.com)
- Union des Groupements d'Employeurs de France, [www.ugef.fr](http://www.ugef.fr)
- <http://leblogdesgroupementsdemployeurs.blogspot.fr/>

## LISTE DES INTERVENANTS

- Christine Argenté, présidente du GE Les Gesticulteurs
- Virginie Bouchayer, administratrice du GEIQ Théâtre de Lyon
- Frédéric de Beauvoir, directeur du 100 (Paris)
- Cyrielle Berger, déléguée régionale, Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs, (CRGE) Poitou-Charentes
- Antoine Coignet, directeur du service culture, Région Haute-Normandie
- Jean Dalichoux, directeur de Asparagus
- Marc Dalla-Longa, responsable équipe spectacle, Pôle Emploi Bordeaux
- Max Jean-Jean, conseiller général de la Gironde
- Carole Le Rendu Lizée, enseignante-chercheuse à l'université d'Angers, co-responsable master Direction de projet, nouvelles filières culturelles ; membre du Granem, Groupe de Recherche ANgevin en Économie et Management
- Isabelle Mérand, coordinatrice des Gesticulteurs
- Christophe Papin, directeur du Comité Régional de Coordination et d'évaluation des GEIQ d'Aquitaine
- Cédric Péliissier, conseiller emploi formation, Région Rhône Alpes
- Cédric Ruellan, animateur d'un blog sur les GE
- Frédéric Steinberg, chef du bureau emploi, Ministère Jeunesse et Vie Associative
- Florent Teulé, directeur du RAMA, Réseau Aquitaine des Musiques Actuelles
- Frédéric Vilcoq, conseiller culture et économie créative, Région Aquitaine
- Karim Zerguit, chargé de mission partenariats et filières, Avise, Agence de Valorisation des Initiatives Socioéconomiques

# LISTE DES GE PRESENTS OU REPRESENTES

NOM GE :	CP :	VILLE :	MAIL :
<b>GE PRESENTS :</b>			
AGEC	33130	BEGLES	contact@agec-culture.com
BCBG	76620	LE HAVRE	franck@papasprod.com
EAGE	42000	ST-ETIENNE	christine.glutz@orange.fr
GEDA51	51100	REIMS	elianemerino@geda51.fr
GESTICULTEURS	35600	REDON	argent.christine@yahoo.fr
GE Spectacle	69001	LYON	gilles.goutailler@gespectacle.fr
GEIQ Théâtre en Haute-Normandie	76000	ROUEN	compagnonnage@cdrdeuxrives.com
GEIQ THEATRE	69008	LYON	compagnonnage.theatre@wanadoo.fr
Le CENT	75012	PARIS	frederic.de.beauvoir@lecent.fr
ME2M	33670	CREON	artdelafugue@gmail.com
OPEP	31000	TOULOUSE	contact@ge-opep.org
UNION MUSICALE 79	79000	NIORT	contact@um79.fr
<b>GE EXCUSÉS :</b>			
COMPT'ACTE	67000	STRASBOURG	jeanneadelia@yahoo.fr
EMPLOI LOISIRS DORDOGNE- ESL 24	24000	PERIGUEUX	esl24@profession-sport-loisirs.fr
GECA	51306	VITRY LE FRANCOIS	direction@scenelasalamandre.fr
<b>CONTRIBUTIONS :</b>			
GE L'ARROSOIR	72240	MEZIERE SOUS L'AVRDUN	stephtony@wanadoo.fr
GE PROFESSION MUSIQUE	76690	YQUEBEUF	francis.legendre3@wanadoo.fr
GEA21	21240	TALANT	contact.gea21@gmail.com
GEDAS	59156	LOURCHES	gedas@voila.fr
GEEM	68502	GUEBWILLER	p.pfisterer@cdmc68.com
GEODES	57603	FORBACH	direction@carreau-forbach.com
PARIMIX GROUPE EMPLOI	75018	PARIS	morvan@parismix.fr
<b>GE AYANT CESSE LEUR ACTIVITE :</b>			
EX GECO	26110	NYONS	valy.diffusion@gmail.com
EX TRIPLETTTE ET COMPAGNIE	35700	RENNES	legitime-folie@wanadoo.fr
<b>REPRESENTANTS DE GE :</b>			
CRGE POITOU CHARENTES	86000	POITIERS	cberger@crge.com
UGEf	75009	PARIS	info@ugef.fr
CRCE GEIQ Aquitaine	33600	PESSAC	crceaquitaine@geiq.net
CRGE33	33370	ARTIGUES	veronique.beal@crge33.fr
BLOG GROUPEMENT D'EMPLOYEURS	11100	NARBONNE	cedric.ruellan@gmail.com

# RENCONTRES NATIONALES GROUPEMENT D'EMPLOYEURS & EMPLOIS CULTURELS

Bordeaux  
Janvier 2012



## Financiers



## Partenaires associés



## Opale, avec le soutien de

