

□ PARTAGER DES RESSOURCES

Le labo aquitain de l'emploi culturel en circuit court

Regards croisés entre Rachel Cordier & Florent Teulé

Propos recueillis par Delphine Sicut

L'AGEC, AQUITAINE GROUPEMENT EMPLOYEURS CULTURE, EST UNE STRUCTURE NOVATRICE ENGAGÉE POUR UN NOUVEAU MODÈLE DE STRUCTURATION DE L'EMPLOI DANS LE MILIEU CULTUREL ET DE L'ÉCONOMIE CRÉATIVE. INÉDIT EN FRANCE, IL REPOSE SUR UNE STRATÉGIE ÉCONOMIQUE SOCIALE ET SOLIDAIRE. RENCONTRE AVEC SA DIRECTRICE RACHEL CORDIER, ET FLORENT TEULÉ, DIRECTEUR DU RÉSEAU AQUITAIN DES MUSIQUES ACTUELLES – LE RAMA – STRUCTURE INCUBATRICE DU PROJET.

Delphine Sicut – *Quelle est la genèse de l'AGEC ?*

Florent Teulé – Suite à la réforme du système de l'intermittence du spectacle de 2003, les adhérents du RAMA ont souhaité creuser la question du groupement d'employeurs (GE) pour lutter contre la précarité et le morcellement de l'emploi. Des dispositifs d'aides de l'époque et la confiance de nos partenaires publics nous ont accompagné dans notre réflexion. *In fine*, les résultats d'une étude de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences¹ ont été soumis à l'ensemble des acteurs des musiques actuelles dans le cadre de la concertation territoriale – initiée par la Région en partenariat avec la DRAC –, qui est notre espace de débats au sein de la filière. La création de l'AGEC a été validée et mise en œuvre fin 2006/ début 2007. La grande innovation a été de dépasser le cadre des musiques actuelles et de proposer d'étendre la fonction du GE à tout le secteur de la culture et de l'économie créative.

Rachel Cordier – Pour amorcer l'activité de partage d'emplois dans le secteur culturel les partenaires publics se sont positionnés pour financer en partie le coût de gestion des salariés et de fonctionnement du GE. Ainsi, un adhérent paie son salarié à l'euro de ce que l'emploi coûte. Les débuts de notre fonction d'accompagnement n'ont donc pas été posés avec un modèle économique classique de rentabilité.

F.T. – Le Conseil régional d'Aquitaine, notre principal partenaire, assure l'essentiel du fonctionnement du groupement. La DRAC et le Conseil général de la Gironde reconnaissent également l'intérêt de notre démarche.

D.S. – *Quelle est la feuille de route de l'AGEC ?*

R.C. – Au service des structures culturelles, nous construisons des emplois à temps plein partagés par bassin d'emplois sur

l'ensemble de l'Aquitaine : techniciens, chargés de communication par exemple partagés par des adhérents au prorata de leurs besoins sur un même périmètre géographique ou experts partagés à une échelle plus large. L'AGEC permet faire prendre conscience à ses adhérents qu'ils peuvent dépasser collectivement certaines limites, et que la gestion des ressources humaines impacte

leur équilibre économique. Dans la pratique, réfléchir à de nouveaux modèles d'organisation de l'emploi culturel au sens large – la musique, les arts plastiques, le cinéma, la librairie... - suppose de travailler avec des relais experts par secteur, les « têtes de réseau ». Le RAMA, les librairies atlantiques, la FEPIA sont quelques unes d'entre elles.

D.S. – *Le RAMA : incubateur, tête de réseau... quelle est la nature de vos liens ?*

R.C. – Le RAMA est le fondateur historique de l'AGEC. Les premiers adhérents de l'AGEC, Rock & Chanson et le Krakatoa, étaient également adhérents du RAMA. Si le modèle de l'AGEC a fonctionné, c'est sans doute aussi parce que ses adhérents avaient une expérience de réflexion collective. Chacun est dans l'instance de gouvernance de l'autre. Notre

collaboration prend la forme d'une réflexion stratégique sur les actualités du secteur de la culture. Nous partageons aussi nos locaux, cela renforce ces échanges. En tant que tête de réseau parmi les plus structurantes, le RAMA est aussi un de nos meilleurs prescripteurs.

F.T. – Le RAMA a servi d'incubateur à l'AGEC mais l'AGEC s'est autonomisé. Nous sommes de vrais partenaires. Le spectacle vivant représente à ce jour la plus grande part de ses interventions, mais de belles choses sont à faire dans d'autres secteurs...

D.S. – *Comment se déclinent les missions de l'AGEC ?*



Florent Teulé et Rachel Cordier - Photos : Delphine Sicut

R.C. – Il y a pour tous nos adhérents la mission conseil et accompagnement dans la gestion de l'emploi et des ressources humaines. Puis la mission partage d'emploi, pour additionner les besoins des adhérents, faire émerger des compétences locales, sécuriser les parcours des salariés dans la transversalité, favoriser la formation. Enfin, la mise en réseau, plus offensive, générer des actions expérimentales collectives, comme par exemple la SMAC d'agglomération.

F.T. – La SMAC d'agglomération est une forme innovante d'organisation de l'emploi. Quatre lieux ont été labellisés SMAC dans la CUB et ont signé une convention pluriannuelle d'objectifs avec l'AGEC et l'ensemble des partenaires publics. On a ainsi intégré dans ce label d'État un outil de gestion stratégique de l'emploi qui a des traductions concrètes en termes de mutualisation de compétences : coordinatrice, chargé de communication...

D.S. – *Bien au-delà de la mutualisation d'emploi, c'est une approche novatrice que vous proposez, en considérant la culture et l'économie créative comme un seul écosystème...*

F.T. – Si on veut penser avenir culturel sur nos territoires, il faut avoir une vision systémique de l'environnement des projets (culture, économie sociale, partenaires...), c'est ce que nous appelons l'écosystème créatif... On revendique depuis plusieurs années ce terme qui induit solidarité, mutualisation, coopération.

R.C. – Ce qui relie toutes ces structures, c'est la question de l'emploi ; pour des questions territoriales, mais aussi de spécificités des métiers.

D.S. – *Quels sont les principaux points de vigilance ?*

R.C. – Il faut dépasser des effets de clochers et montrer notre capacité à travailler ensemble. Dans la culture aussi les bonnes pratiques sont parfois exemplaires.

F.T. – L'enjeu majeur d'un projet de mutualisation, c'est le facteur temps. On a eu l'idée de l'AGEC en 2002/2003, et les premiers emplois ont été créés en 2007. Il faut parvenir à coordonner tous les partenaires. L'élément de réussite principal c'est la confiance, car on demande une prise de risque sur des stratégies d'expérimentations collectives. Cette confiance, avec les adhérents, les têtes de réseaux, les institutions publiques se bâtit sur le long terme.

D.S. – *Quel bilan maintenant que l'AGEC est en phase de développement ?*

F.T. – L'AGEC a eu un véritable effet levier sur le secteur culturel, en structurant une vingtaine emplois et en accompagnant une quarantaine de structures en Ressources Humaines (RH). Nous n'avons pas d'objectifs pré-déterminés. Nous nous adaptons en permanence pour ne pas perdre des opportunités de développe-

ment et d'actions concrètes sur les territoires. Ainsi, l'ouverture d'un collège économie sociale solidaire était inattendue. Mais dans la pratique il y a rarement deux structures culturelles dans les territoires ruraux. La mutualisation de l'emploi devrait être pensée différemment : théâtre et agriculture biologique...

R.C. – Le choix d'un GE décloisonné a vraiment été pertinent, c'est la bonne échelle pour réfléchir à l'emploi partagé de manière transversale et régionale.

F.T. – La finalité de l'AGEC était la mutualisation d'emploi. Aujourd'hui ce n'est qu'un moyen. La finalité est la structuration et la stratégie RH. La culture est légitime dans les politiques publiques de l'enseignement, de l'économie, de la formation... Mais ce constat est loin d'être acquis. Cela interroge beaucoup la nature des politiques publiques en général.

R.C. – Les grilles de lecture des politiques publiques sont souvent inadaptées. Du coup il y a de vraies carences en compétences et en gestion des RH dans le secteur culturel. L'AGEC qui travaille avec les têtes de réseaux par filière pourrait être un outil d'anticipation de nouvelles compétences.

D.S. – *Cela fait partie de vos perspectives ?*

F.T. – Il y aurait beaucoup à développer mais l'AGEC, avec 1,5 ETP connaît un fort effet de seuil que nous avons anticipé à sa création. Nous devons aujourd'hui le franchir avec le soutien de nos adhérents et partenaires.

D.S. – *La mutualisation dans le secteur culturel et de l'économie créative, une évidence, donc ?*

F.T. – Oui il faut arrêter de fantasmer sur les spécificités du secteur culturel. Il rencontre les mêmes problématiques managériales des petites organisations. Les expériences montrent bien la nécessité d'engager des mutualisations à l'échelle des écosystèmes.

R.C. – La seule spécificité du secteur culturel, c'est l'artiste. Toutes ces missions autour de l'emploi culturel

et des RH, la structuration de la culture, viennent toucher la question fondamentale de la place de l'artiste dans la société. Il est indispensable d'y réfléchir, afin de pérenniser l'écosystème mis en place.



1. Étude de Carole Rendu Lizée - Entretien sur : <http://eclairs.aquitaine.fr>

www.agec-culture.com
<http://le-rama.org>

«...L'AGEC permet faire prendre conscience à ses adhérents qu'ils peuvent dépasser collectivement certaines limites, et que la gestion des ressources humaines impacte leur équilibre économique. »

Rachel Cordier

