



# Parlons RH

## dans les entreprises culturelles !

« La culture est ce que nous sommes et ce qui façonne notre identité. Aucun développement ne peut être durable sans inclure la culture... » UNESCO

### ?? Qu'entend-t-on par... ?

**Une entreprise culturelle** est une organisation assumant la production, la diffusion ou l'exploitation, dans un lieu, de plusieurs œuvres successivement ou simultanément. Elle regroupe entre autres les troupes de théâtre, les salles de spectacle, les compagnies de danse, les ensembles de musique, les arts visuels et de la rue.

Dans l'ESS, elle est majoritairement constituée en **association**. **L'emploi** y est marqué par :

- ▶ un phénomène de dispersion et de précarité ;
- ▶ une prédominance du temps partiel ;
- ▶ une diversité des contrats de travail et des statuts : CDDU, CDDII, CDD, CDI, intermittent-e du spectacle, auto entrepreneur-e, auteur-e... ;
- ▶ une forte féminisation des postes permanents ;
- ▶ des salarié-e-s multitâches, combinant plusieurs employeurs et métiers ;
- ▶ une flexibilité de l'emploi salarié.

### Les problématiques RH y sont plurielles

- ▶ manque de suivi des équipes ;
- ▶ faiblesse du plan de formation et absence d'entretiens individuels ;
- ▶ formalisation déficiente (culture de l'oralité) ;
- ▶ individualisation excessive des postes ;
- ▶ management ultra transversal et axé sur les valeurs ;
- ▶ part importante de l'affectif ;
- ▶ décalage entre les niveaux de qualification et de rémunération.



*Dans des entreprises culturelles de petite taille marquées par un métier « passion », une absence de RH et une polyvalence des postes sont remarquables. L'accompagnement proposé leur permet de répondre à des problématiques particulières propres à chacune d'entre elles, de s'organiser, de s'outiller ainsi que de mettre en place des méthodes et des outils de gestion RH adaptés.*

**Glykia et Christophe,**  
**accompagnateurs-rices de la mission**  
**RH Apes Hauts-de-France**  
**Démarche Progrès ESS & Culture.**



## Comment agir ?

L'accompagnement de l'emploi et des RH se base sur les conventions collectives du secteur culturel, les certifications (Norme ISO 20121/ Démarche RSO) et une méthode de gestion permettant d'évaluer le coût de l'emploi. La permanence des postes de travail et la cohésion des équipes sont des enjeux majeurs RH renforcés par des questions d'égalité professionnelle femme-homme et du bien-être au travail. L'instauration d'un management collaboratif à partir de décisions concertées entre la direction, l'équipe salariée et une gouvernance collective sont essentielles.



*Afin d'œuvrer en amont à une meilleure mixité dans les candidatures et dans les métiers, l'Opéra de Lille s'engage à réaliser des actions de sensibilisation (interventions de professionnel-le-s de l'Opéra, présentation des métiers et parcours...) au sein des établissements scolaires et des structures de l'ESS identifiées telles que les entreprises d'insertion.*

**Amélie, responsable des ressources humaines et des affaires juridiques, Opéra de Lille.**

## % Chiffres clés<sup>1</sup>

**15 à 17%**

des entreprises de l'ESS  
sont des entreprises culturelles

**40 000**

associations culturelles  
employeuses dont  
2/3 dans le spectacle vivant

**80%**

du volume d'emploi salarié  
sont des CDDU<sup>2</sup>  
dans le spectacle vivant

**80%**

des associations culturelles  
ont moins de 5 salariés permanent-e-s,  
cotisent à un OPCO  
et appliquent une convention collective

**66%**

d'entre elles ne pratiquent pas d'écart salarial  
à temps de travail, d'ancienneté  
et de niveau de responsabilités équivalents.

## !! Spécificités ESS<sup>3</sup>

Les entreprises culturelles de l'ESS inventent de nouveaux modes de coopération et de développement pour répondre aux enjeux de **maillage territorial** grâce à une culture accessible à tout-e-s ; de **promotion de la diversité culturelle**, des **droits culturels** et de **sécurisation des parcours professionnels**. Elles sont attachées à un modèle de développement local fondé sur les valeurs de **solidarité**, de **coopération** et d'**équité** au travers de leurs projets culturels. La finalité des actions culturelles est orientée vers l'**utilité sociale** se traduisant par de l'éducation populaire, artistique et culturelle.



*Notre compagnie a bénéficié d'un DLA individuel pour retravailler sa structuration. Ce diagnostic a permis de questionner et d'écrire nos orientations stratégiques à long terme, préalables nécessaires à la structuration de nos RH. Nous travaillons dans l'urgence en fonction des opportunités ; ce qui fragilise la pérennité de notre structure. Ce dispositif est essentiel au bon développement d'une compagnie.*

**Bénédicte, chargée de développement et d'administration, Compagnie Noutique.**

1- Enquête OPALE 2018

2- Contrat à Durée Déterminée d'Usage

3- www.essperluette.asso.fr outil OPALE pour tester les pratiques des acteurs culturels au regard des principes ESS

## ⚠ Obligations employeurs

**Organisation des compétences et des cadres d'emploi** : permanent-e-s, intermittent-e-s et prestataires.

**Recrutement** : clarification des besoins ; formalisation des profils de poste et des niveaux de rémunération ; Précision des fonctions et missions ; Egalité femme- homme.

**Formation** : montée en compétences lors de temps individuels et collectifs.

**Pérennisation des contrats de travail et risques juridiques encourus** : CDDU et recours aux micro-entrepreneur.e.s.

**Environnement de travail** : gestion du temps de travail, aménagement de l'organisation du travail et des conditions de travail ; distinction vie personnelle/vie professionnelle ; mise en adéquation des valeurs et des attentes professionnelles ; respect des règles de sécurité et plus généralement du droit du travail ; gestion du télétravail, analyse et régulation de la charge de travail ; évaluation des risques psychosociaux ; appréhension de la rupture du contrat dans de bonnes conditions.



*L'amélioration de la structuration interne (mise en place de fiches de postes, d'un logiciel de temps de travail...) couplée à des mesures exceptionnelles discutées avec le CSE notamment l'octroi de 2 jours de congés par an en cas de fermeture d'école ; journée de séminaire créatif d'équipe...ont permis d'impulser une démarche visant à favoriser le mieux-être de l'équipe.*

**Nathalie, représentante CSE, structure culturelle de danse contemporaine.**

## 🔍 ZOOM SUR...



### L'association Autour des Rythmes Actuels.

L'ARA est engagée dans plusieurs réflexions et expérimentations contribuant à l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail de ses équipes en adéquation avec ses valeurs. Sa directrice, Céline BUYSSECHAERT, nous partage les ingrédients pour un bien-être au travail dans lequel chaque individu est considéré dans sa globalité, trajectoire professionnelle et vécu personnel.

- ▶ Retrouvez l'intégralité de l'entretien sur le site de l'Apes / Nos actions / Appuyer les initiatives / Démarche Progrès !





## POUR ALLER PLUS LOIN

### Lien avec d'autres thèmes

Risques psychosociaux ; qualité de vie et des conditions de travail ; culture d'entreprise.

### Dispositifs d'accompagnement et de financement

- ▶ Démarche progrès en économie solidaire - [www.apes.org](http://www.apes.org) rubrique "Nos actions"
- ▶ Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (Mouves) - [www.mouves.impactfrance.eco](http://www.mouves.impactfrance.eco)
- ▶ Appui-Conseil RH - [www.afdas.com](http://www.afdas.com)
- ▶ Diagnostic RH (Zoom RH) - [www.uniformation.fr](http://www.uniformation.fr)
- ▶ Kit culture DLA et PTCE culture - [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)
- ▶ Fonds national pour l'emploi dans le spectacle (FONPEPS) - [www.asp-public.fr](http://www.asp-public.fr)
- ▶ Culture et création - [www.fondationdefrance.org](http://www.fondationdefrance.org)
- ▶ Solidaire & Engagé - [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

### Ressources utiles et pistes de lecture

- ▶ Union Fédérale d'intervention des structures culturelles - [www.ufisc.org](http://www.ufisc.org)
- ▶ Centre de ressources Culture & Economie Sociale et Solidaire - [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)
- ▶ Culture et ESS - [www.lelabo-ess.org](http://www.lelabo-ess.org)
- ▶ Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire - [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)