

# Les focus de l'année 2010

*Mars 2010*

*Stratégies de recrutements*

Extrait d'Irmactu,  
la lettre d'information électronique de l'Irma  
[www.irma.asso.fr](http://www.irma.asso.fr)



centre d'information et de ressources  
pour les musiques actuelles



## STRATÉGIES DE RECRUTEMENTS

### Work in progress

Par Gilles Castagnac

À l'heure où nous écrivons ces lignes, la plateforme Irm@work peaufine son ouverture officielle prévue pour ce mois de mars<sup>1</sup>. Prolongeant le travail entamé, dès 1999, avec notre rubrique « Emplois & stages », ce nouveau service souhaite s'adapter au marché de l'emploi et, surtout, aux stratégies de recrutement dans le domaine de la musique. Le projet suscite déjà un engouement certain.

# irm@work

On considère souvent que, comme tous domaines d'activités culturelles, le monde musical a l'habitude de constituer ses équipes sur des logiques de cooptation. Ceci est certainement vrai pour les projets et leur partie artistique (artistes, voire techniciens), mais est-ce si systématique pour l'ensemble des emplois, notamment tous ceux qui concernent « l'encadrement » des activités ?

Plus globalement, les observateurs des fonctionnements du recrutement se sont souvent posé la question de ce « marché caché », celui des emplois vacants ne faisant pas l'objet d'annonces (voir l'interview de Carole Le Rendu plus bas). Une récente étude de l'Apec<sup>2</sup> indique que, pour ce qui est des cadres, cette pratique s'est largement atténuée, notamment grâce à l'Internet. En est-il de même dans le domaine culturel ?

### L'au-delà du marché caché : du réseau vers l'Internet ?

Nombre d'employeurs confirment cette évolution – « réseaux, sites, candidatures spontanées... quand on cherche, on fait feu de tous bois » – ou admettent les limites du bouche à oreille « cela peut être utile, mais les critères des autres opérateurs ne sont pas forcément les mêmes que les nôtres ». Certains avouent cependant jouer sur les deux tableaux : « On connaissait déjà la personne que nous souhaitions embaucher. Mais on est quand même passés par une procédure d'annonce parce que c'était un cadre valorisant à donner à cette embauche... et l'occasion de faire du repérage pour l'avenir. » Un exemple qui confirme au passage que postuler à bon escient peut aussi être une manière de prendre date.

Reste que le domaine est essentiellement constitué de petites et moyennes (voire micro) entreprises. Quels que soient leurs besoins, ces entrepreneurs ne possèdent pas toujours la disponibilité pour gérer une procédure de traitement de CV, de gestion d'entretiens, d'élaboration de fiche de poste, etc. Bien souvent, la mobilisation du réseau de connaissances apparaît alors plus simple et plus rapide... quitte à totalement brider les possibilités de choix.

1. Partiellement accessible depuis fin janvier, cette plate-forme est encore en développement ; de nouvelles fonctionnalités s'ouvriront au cours du mois pour aboutir à une formule complète et stabilisée.

2. « Comment les entreprises recrutent leurs cadres », Association pour l'emploi des cadres, avril 2009.

De fait, les utilisateurs de la rubrique « Emplois & stages » sur notre site nous ont souvent indiqué que « c'est bien, on reçoit plein de réponses... mais souvent trop car pas toujours bien adaptées ». Comme le constate Yannick Fondeur, chercheur au CEE « Internet a engendré une banalisation de l'acte de candidature : la possibilité de se porter candidat en quelques clics a abaissé le niveau de l'autocensure des candidats et suscité un accroissement des candidatures dites "non qualifiées"<sup>3</sup> ».

Ce constat est une des raisons qui nous a conduit à proposer ce nouvel outil ; il permettra, aux recruteurs qui le souhaitent, d'organiser rapidement leur propre sélection de profils adéquats.

Une autre requête, convergente, nous a également poussé dans cette voie. Celle des demandeurs. Depuis des années, ils nous sollicitent pour faire circuler leurs CV. Restait donc à construire une plate-forme d'accueil pour favoriser l'exposition et la rencontre. C'est l'objectif d'Irm@work et de sa proflothèque. En un mois, plus d'un millier de candidats ont d'ores et déjà déposé leur proposition sur le site.

À cette occasion, tous ceux que nous avons interrogés nous ont signifié l'importance du réseau relationnel, convaincus de sa nécessité pour « obtenir de la visibilité » et parce que « les employeurs ont besoin d'être en confiance, d'être certains que la personne connaît le métier ». La motivation est affirmée, mais pas l'optimisme, « je pense que la majorité des recrutements s'effectuent de manière officieuse. Pour les offres [publiées], il y a donc beaucoup trop de monde qui postule et peu de chance de passer les étapes de sélection ». Résumant un état d'esprit général, l'un des demandeurs ajoute : « le marché est complètement bloqué ! La culture n'était déjà pas une priorité. Avec la réforme des collectivités et celle de l'État ce sera encore pire dans le futur ».

## **Un marché de l'emploi complexe et éclaté**

En regard de ces attentes, le marché du travail n'est effectivement pas au mieux. Et, comme le confirment, d'évidence, les annonceurs, « ce sont les conditions économiques qui conditionnent l'embauche ». Aujourd'hui, la crise est bien présente et, plus encore, l'incertitude.

Mais le secteur des musiques actuelles, par exemple, ne découvre pas, aujourd'hui, la précarité. Côté chiffres, on compte plusieurs centaines de CDI dans les lieux de musiques actuelles<sup>4</sup>, par exemple. Un volume qui a quasiment doublé sur dix ans même si la tendance actuelle est plus stagnante.

Et comme le fait remarquer un observateur : « en plus, ces lieux sont souvent tenus par des pionniers de la génération des eighties,... dans les prochaines années, les premiers départs en retraite vont sûrement créer du mouvement ». D'autant que les départs sont souvent l'occasion de redéfinir les postes ; « même quand le recrutement aboutit à une promotion interne, c'est l'ensemble de l'entreprise qui se reconfigure et c'est l'occasion de chercher une réponse à des besoins en jachère » ajoute un autre.

Côté maisons de disques, Babeth Bolf, responsable des ressources humaines chez Wagram, donnait, pour notre bilan 2008, le chiffre de 270 CV reçus, via le site de l'Irma, pour un poste de chef de produit junior. Mais on se souvient surtout du temps, bien plus ancien, des chaises musicales, « à l'époque, on tournait facilement d'une major à une autre... maintenant, c'est plutôt à sens unique ».

---

3. « Internet, recrutement et recherche d'emploi », n° spécial de la revue de l'Ires (Institut de recherches économiques et sociales), mars 2006.

4. Dont plus de 500 dans lieux de la Fédurok.

Ce qui n'empêche pas la création de nombreuses initiatives liées à la dématérialisation. Même si elles ne représentent pas, pour l'instant, un marché d'emploi lisible et stable, elles témoignent d'un appel de compétences qui vaut pour l'ensemble de la filière. Sans parler de l'appel d'air que peut entraîner le développement des aides économiques aux entreprises, crédit d'impôt notamment.

De plus, les opportunités d'emploi, même pour « travailler dans la musique », ne se limitent pas à ces deux seuls secteurs. Les « institutions » – grosses entreprises comme établissements soutenus – ne sont que la partie émergée d'un bassin éclaté, bien plus large et diversifié, qui va des collectivités territoriales aux start-up en passant par le monde associatif et les projets de tous ordres.

Plus globalement, le marché de l'emploi culturel ne manque pas d'analyses [cf. ressources documentaires, plus bas], mais elles sont difficiles à décrypter<sup>5</sup> quand on cherche à les appliquer à des secteurs ou à des catégories trop précises.

Dans une récente note<sup>6</sup>, le Deps<sup>7</sup> parle de « 770 000 individus salariés en 2006 dans les établissements du secteur culturel », les secteurs du spectacle vivant et de l'audiovisuel en concentrant les deux tiers. Dans son rapport 2007-2008, le CNPS<sup>8</sup> évoque, lui, pour 2006, 71 000 actifs pour les cadres, techniciens et ouvriers des spectacles (source Insee/Deps) et 45 783 permanents dans les entreprises du spectacle vivant (source Audiens).

Par contre, selon une autre note du Deps<sup>9</sup>, « le nombre d'entreprise est en progression constante », particulièrement dans le spectacle vivant où on en comptait 17 000 en 2007. « Mais il s'agit massivement d'associations (77 %), le plus souvent de très petite taille (les trois quarts des établissements comptent, en 2007, moins de trois salariés) ». Et la petite taille n'est pas forcément propice à l'embauche et à la stabilité comme on le confirme au Club Asso Emploi [voir plus bas].

De même, les constats sur les salariés du domaine culturel sont clairs : à poste et responsabilité égaux, les salaires sont plus bas que dans les autres secteurs, alors que la demande de disponibilité y est plus importante.

## **Mais qui sont ces entreprises ? Et que cherchent-elles ?**

Il n'empêche que le site de l'Irma a publié 4 193 annonces en 2009, soit 18 % de plus qu'en 2008 et plus du double par rapport à 2006. Toutes ne relèvent pas du domaine musical mais, au vu de l'emploi, les frontières sont poreuses et les activités pas forcément spécifiques.

Dans ce panel on trouve aussi bien des entreprises relevant du secteur du spectacle vivant (41 % des annonces), des médias et de la promotion (14 %), du disque (14 %), de la formation (12 %), de l'artistique (9 %), que des collectivités (5 %) ou des organismes (5 %). Mais ces proportions varient nettement si on ne s'intéresse qu'aux offres d'emplois. Là, il s'agira avant tout des lieux, des cours de musique, des tourneurs et des compagnies. En regard, les secteurs du disque, des médias et les festivals apparaissent, eux, bien plus consommateurs de stages.

Cette même année, 42 % des annonces concernaient un poste ou un stage basé à Paris, 31 % en province, 26 % en Ile-de-France (hors Paris) et pour 1 % à l'étranger. Proportions respectivement ramenées à 29 %, 39 % et 31 % pour ce qui concerne uniquement les emplois.

5. Ne serait-ce que pour bien distinguer l'emploi d'artistes de celui d'encadrants, services et autres accompagnants.

6. « L'emploi salarié dans le secteur de la culture » par Éric Cléron et Frédérique Patureau.

7. Département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la culture.

8. Conseil national des professions du spectacle.

9. « Tendances de l'emploi dans le spectacle » par Marie Gouyon et Frédérique Patureau.

Pour ces employeurs, la motivation et l'expérience sont explicitement des atouts premiers, et ils prennent clairement le pas sur les diplômes. Certains expliquent même qu'ils « ne retiennent pas les personnes « surqualifiées » car cela crée de la frustration ». D'où la nécessité de bien cibler son profil et d'éviter de prétendre savoir/vouloir tout faire.

Pour nombre d'entre eux, deux étapes sont décisives dans le recrutement, l'examen du parcours – « on le vérifie et la recommandation sera déterminante » précise un tourneur – et l'entretien pour confirmer une autre qualité incontournable : la motivation.

Comme l'indique une étude<sup>10</sup> du cabinet Interface pour le compte de la CPNEF-SV<sup>11</sup>, de la DGEFP<sup>12</sup> et de la DMDTS<sup>13</sup> « les critères de recrutement sont essentiellement centrés sur les compétences du « cœur de métier », l'expérience professionnelle et les qualités personnelles ». On y précise : « la connaissance des spécificités du secteur répond à une exigence forte vis-à-vis des personnels administratifs, qui, selon les employeurs, sont de plus en plus compétents sur la dimension « gestion », mais de moins en moins au fait des problématiques et caractéristiques du secteur ». Quand aux modalités de recrutement, elles passent d'abord par « le réseau et la cooptation » (63,5 %), « l'annonce dans des journaux spécialisés<sup>14</sup> » intervenant pour 20,6 % dans les deuxièmes modalités.

Reste qu'un des principaux facteurs de configuration des recrutements repose sur les aides à l'emploi très utilisées par le secteur culturel, notamment musical. Elles peuvent concerner jusqu'à la moitié des offres publiées, mais sont forcément sur-représentées dans les recrutements puisqu'elles impliquent, elles, une obligation de publication.

Participant largement à la dynamique du secteur, elles correspondent à des procédures particulières et, surtout, à des critères exclusifs, notamment pour l'âge. Du coup, les plus de 26 ans s'estiment pénalisés, a fortiori lorsque ces annonces « tremplins » exigent un niveau de compétences qui leur semble peu correspondre au profil de primo-entrant.

Pour cette entrée dans le métier, d'autres modes existent, notamment les contrats en alternance. Ils sont encore peu usités dans notre secteur. Mais ils peuvent aussi représenter une alternative au stage. C'est, en tout cas, l'opinion de Clémence de Bodinat [voir interview plus bas].

## **Au-delà du recrutement : les besoins et les parcours**

Phénomène surprenant, une tendance nette au rééquilibrage entre les offres d'emplois et les stages. En quatre ans, le site est passé d'un ratio de 33 % d'emplois (et donc 67 % de stages) à un 45 % d'emplois pour 55 % de stages en 2009... y compris avec des périodes de « pénurie de stagiaires ». Floriane Lotton (qui gérait le service à cette époque) se souvient : « en 2008, les annonceurs du côté du disque me rappelaient, parfois désespérés, pour republier leur offre. Ils ne trouvaient personne ».

De fait, les stages restent une porte d'entrée très importante dans le secteur. « Les stages sont un bon moyen de diversifier les expériences, assure un employeur, quelqu'un qui sort d'une école n'a pas encore une vision suffisante du monde du travail pour être réellement opérationnel<sup>15</sup> ». Et, si on doit bien évidemment dénoncer des abus – notamment les « usines à stagiaires » pour reprendre l'expression utilisée par plusieurs de

10. « La sécurisation des parcours des professionnels dans le secteur du spectacle vivant ».

11. Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation dans le spectacle vivant.

12. Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle.

13. Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles (désormais absorbée par la DGCA).

14. Mais la catégorie « sites Internet spécialisés » n'était apparemment pas proposée.

15. On rapprochera ce sentiment, largement partagé, de l'étude sur « les formations à l'administration et la gestion de la culture » (jugée « pléthorique ») réalisée par Cécile Martin (OPC) et dont on peut se procurer une présentation publiée par le Deps.

nos inscrits –, ce parcours débouche plus souvent qu'on ne le dit sur un emploi stable. Paradoxalement, le problème sera, ensuite, bien plus celui des employeurs : comment arriver à conserver un salarié compétent alors que la taille des entreprises permet peu de « plan de carrière », voire d'évolution de la rémunération ?

Mais Irm@work n'est pas un simple site d'emploi ou d'entrée sur le secteur culturel. C'est bien une plate-forme spécialisée destinée aux entreprises et aux professionnels de la musique. Conformément aux missions de l'Irma, son objet est d'aider à la structuration. Elle vise avant tout à favoriser l'adéquation entre les besoins et les parcours. C'est aussi pour cela qu'elle inclut des profils « en veille » pour les personnes en poste mais intéressées par des opportunités ciblées, voire d'éventuelles propositions ponctuelles (débat, piges...).

Depuis quelques années, dans les secteurs plus stables et plus techniques, se développe le « recrutement par simulation », une méthode qui court-circuite le CV au bénéfice d'exercices ciblés afin d'embaucher les gens sur leurs aptitudes réelles et non sur leurs diplômes ou des expériences peu mesurables. Même si ce principe s'étend aujourd'hui jusqu'aux cadres, cela semble encore peu adapté pour nos secteurs où la polyvalence, l'adaptabilité et la motivation restent souvent des critères importants.

De même, le rapprochement opéré par Irm@work repose sur la mise en avant des compétences. Le croisement entre celles, maîtrisées et souhaitées par le candidat, et celles recherchées par l'employeur, est au centre de la mise en adéquation. Au passage, cette approche peut largement aider à caractériser les postes.

Les autres critères (diplôme, expérience...) restent bien évidemment présents, mais ils sont pondérés dans les recherches. Jusqu'à l'intitulé de poste, complètement relativisé, tant il est vrai que, dans cet univers protéiforme, les définitions de poste renvoient à des perceptions subjectives pas forcément partagées.

Poursuivant son développement, Irm@work va ouvrir, dans les prochains jours, de nouvelles fonctionnalités, notamment des systèmes d'alertes personnalisables. De même pour la partie « conseils » qui, de plus, évoluera en fonction des retours et des besoins d'accompagnement des utilisateurs, demandeurs comme recruteurs. Tout cela prend un peu de temps, mais c'est fait pour durer.

***Nos tenons à remercier toutes les personnes qui ont répondu à nos questionnements pour l'élaboration de ce focus.***

NB : le développement d'Irm@work s'effectue « en flux tendu » ; les fonctionnalités de la plate-forme s'installent les unes après les autres suivant un planning parfois contrarié (et nous avons dû reporter l'ouverture complète initialement programmée au 1<sup>er</sup> mars). Cette méthode d'ouverture en « avant-première » nous amène à proposer, depuis un mois, un service partiel, parfois instable. Une sorte de bêta test grandeur nature. Pour nous, c'était néanmoins la meilleure manière de construire un outil qui recueille et s'adapte aux réactions des utilisateurs.

## INTERVIEWS • STRATÉGIES DE RECRUTEMENTS

### Du côté des réseaux musicaux

*Propos recueillis par Mathias Milliard*

**Réponses et analyses de Carole Le Rendu-Lizee, enseignant-chercheur en gestion des ressources humaines et auteur de deux études sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de deux réseaux régionaux de musiques actuelles (Midi-Pyrénées et Aquitaine).**

Carole Le Rendu-Lizee est co-responsable du Master 2 Management international des ressources humaines de l'Université d'Angers et membre du laboratoire Granem. Elle a entre autre réalisé deux études sur la gestion des emplois dans le réseau Avant-Mardi (Midi-Pyrénées) et dans celui du Rama (Aquitaine)

#### **En quelques mots, comment analysez-vous les grandes caractéristiques du marché du travail dans le secteur musical et plus globalement culturel ?**

Le secteur culturel est en pleine explosion d'effectif. Les statistiques du ministère de la Culture montrent qu'on est passé, dans le spectacle vivant, de 144 000 actifs en 2003 à près de 287 000 en 2006. Mais ce doublement d'effectif se fait au prix de la précarité car les temps de travail ont diminué.

Compte tenu de cette tendance et par rapport à ce que j'ai observé sur les réseaux d'Aquitaine et de Midi-Pyrénées, le secteur musical s'en sort plutôt bien. Sur l'ensemble du spectacle vivant, il y a 22 % de CDI alors qu'à travers mes enquêtes régionales j'en comptabilise environ 70 % dans le secteur musical, avec un temps de travail moyen qui est, par exemple, de 86 % de temps plein en Midi-Pyrénées et de 90 % en Aquitaine, ce qui est élevé. Donc, contrairement aux idées reçues, le secteur musical semble une filière à emploi stabilisé, cette stabilisation des effectifs étant largement dépendante des emplois aidés.

Un autre point qui me paraît très important est la jeunesse des personnes qui occupent ces emplois : 68 % (Aquitaine) et 77 % (Midi-Pyrénées) des effectifs ont moins de 7 ans d'ancienneté. En gros, cela fait 9 salariés sur 10 qui ont moins de 45 ans. Contrairement aux autres secteurs d'activités, la problématique des seniors est donc totalement inexistante dans ce que j'ai observé. On peut formuler l'hypothèse d'une forte reconversion pour les seniors, ce qui constituerait une perte de compétences et d'actifs à fortes expériences dans ce secteur.

Enfin, j'ai pu vérifier le paradoxe travail enrichi/emploi appauvri, c'est-à-dire que l'emploi musical est de plus en plus qualifié tout en étant sous rémunéré. En Midi-Pyrénées, 13 % de directeurs ont un Bac + 5 – ce qui jusque-là peut paraître logique car ce sont les fondateurs des structures qui sont essentiellement autodidactes –, 55 % des administrateurs ont également ce niveau d'études – ce qui témoigne d'un véritable effort de professionnalisation –, et 64 % des salariés de la famille « communication » ont Bac + 5. Ces derniers sont donc les plus qualifiés tout en étant toujours les moins rémunérés.

Lorsqu'on fait le lien avec les salaires perçus et les grilles inscrites dans les conventions collectives, on est en non-conformité. Par rapport à la convention de l'animation, les directeurs touchent - 17 %, les administrateurs - 25 % et les chargés de communication - 40 %. On est donc sur une iniquité injustement répartie !

On peut aussi noter quelques caractéristiques complémentaires : l'emploi se constitue d'abord de la famille « administratif » qui représente 30 % de l'emploi observé, puis la famille « communication » qui représente 20 %, le reste des effectifs variant selon l'activité entre les familles « formateur », « artiste », « technicien » et « producteur ».

Sur les deux réseaux régionaux, il y a 60 % d'hommes et 40 % de femmes, mais aucune directrice de structure. Par ailleurs, il est très difficile d'accéder au statut cadre (seuls 7 % des salariés bénéficient de ce statut en Midi-Pyrénées) essentiellement pour des raisons de manque de budget ne permettant pas d'aligner les salaires en conséquence.

Il faut cependant faire attention aux chiffres que je livre ici, qui concernent deux réseaux régionaux. Au niveau national, les données seraient sans doute différentes. Par exemple, Opale/Cnar Culture utilise une catégorie « structure moyenne » qui correspond à 7 équivalent temps plein, or, en Midi-Pyrénées, je n'ai aucune structure rentrant dans cette catégorie, la moyenne étant de 3,6 équivalent temps plein. En Aquitaine, ils sont 6 équivalent temps plein en moyenne par structure. Les données peuvent donc varier, notamment parce qu'il n'y a pas la même densité de Smacs dans chaque région.

### **Établissez-vous un constat particulier sur les méthodes de recrutement dans ce secteur ? Pensez-vous que tout passe par la cooptation, le réseau, le marché caché ?**

Dans huit cas sur dix, on me dit qu'il n'y a pas de recrutement formel ni de grille d'entretien prévue. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de jury de sélection mais il n'y a pas de méthode derrière, pas de questionnaire ni de critères précis pour trier les candidatures. Parfois, il n'y a même pas d'entretien car la personne est déjà connue des employeurs.

Ce type de fonctionnement n'est pas surprenant au regard de ce champ d'activité qui requiert des connaissances interpersonnelles, des liens forts, de la confiance, de l'affect, etc. Il répond également à l'économie de ce marché, car cela permet d'aller plus vite et de minimiser les coûts.

Mais je vois deux raisons pour lesquelles cela peut être préjudiciable. D'abord, on n'est pas garanti d'avoir réellement les meilleures adéquations compétence/poste. L'autre problème concerne la légitimation de l'embauché en interne. Parfois cela ne pose aucun souci. Mais j'ai aussi constaté que cela pouvait être complètement catastrophique dans certaines structures, avec des rejets personnels très forts. Quand une personne a candidaté en interne et est évincée sur des critères pas toujours clairs, la crédibilité de l'embauché est remise en cause, même s'il n'y est pour rien. Il pâtit d'ailleurs lui aussi du manque de procédure dans ce cas.

### **Quel est l'impact des dispositifs d'aide à l'emploi sur les méthodes de recrutement et sur les parcours des salariés ?**

Le problème des aides à l'emploi est qu'elles sont quasiment antinomiques avec une logique prévisionnelle de gestion de l'emploi et des compétences. Il y a des structures qui constituent des budgets d'investissements pour pérenniser les postes mais elles ne sont pas majoritaires. En réalité, on est surtout sur un effet d'opportunité. Comme il y a des dates butoirs pour obtenir ces aides, cela crée de la précipitation et les employeurs se dispensent d'une réflexion stratégique sur le fond du projet. « On me proposait un poste, alors j'allais pas dire non ! » Mais ce budget n'aurait-il pas pu servir à revaloriser les salaires en interne plutôt que de créer un poste qui n'est pas forcément pensé ?

On est dans la gestion de l'urgence en permanence, et il existe un manque d'anticipation sur ce que deviennent ces postes à moyen terme. Ce qui justifie également cette crainte est le faible accompagnement de ces emplois en termes de formation, emplois qui sont pourtant censés en bénéficier. Pour le salarié, cela engendre une visibilité très faible sur sa carrière. En changeant d'emplois tous les deux à quatre ans, en devant parfois repasser par la case chômage pendant une courte durée afin de pouvoir prétendre aux aides... Quand cela n'est plus une opportunité accidentelle mais devient une façon chronique de gérer sa carrière d'aide en aide, cela peut devenir usant et dévalorisant.

### **Pensez-vous que le marché de l'emploi musical fonctionne différemment entre le 100 % privé et l'associatif ?**

Une précision tout d'abord : le secteur associatif se situe dans le champ du secteur privé du point de vue juridique. La question porte sur un écart potentiel des pratiques de recrutement entre les organisations relevant ou non du champ de l'économie sociale et solidaire ? Or, ce qui distingue les associations d'autres statuts commerciaux, ce sont, parmi d'autres, les critères de non lucrativité et de limitation de la redistribution des bénéfices. Mais le fait de ne pas redistribuer les profits ne change strictement rien en matière de recrutement. Ce sont d'autres critères qui jouent. J'en relève quatre qui me semblent déterminants.

D'abord l'effet de taille : une structure qui a 8 ou 12 salariés a plus facilement un administrateur qui commence à s'occuper des ressources humaines.

Ensuite, l'effet d'expérience et de compétence : si on a déjà vécu un recrutement catastrophique, on envisage différemment les choses, on se demande s'il n'y a pas des compétences en interne sur lesquelles s'appuyer, etc.

L'effet de gouvernance : en Midi-Pyrénées, les ressources humaines sont encore une prérogative du bureau ou du CA dans 30 % des cas. Mais ils ne sont pas en situation d'être en permanence dans la structure, ils ne sont pas forcément qualifiés pour recruter, etc.

Pour finir, l'effet type de structure : certains modèles qui relèvent plus de l'artistique, de la structure paternaliste ou familiale, ou de l'action militante... sont plus ou moins sensibilisés à la question du recrutement.

C'est autour de ces quatre critères que l'on distingue les grandes différences en matière de recrutement.

---

## **Du côté des « micros entreprises »**

**Le Club Asso Emploi a pour objectif d'accompagner les structures de l'économie sociale et solidaire dans leur autonomisation sur la fonction employeur. Ce dispositif implanté sur toute l'Ile-de-France concerne environ 550 associations membres.**

Parmi ces structures, 36 % sont du secteur culturel. Pour le seul territoire parisien, elles représentent 44 %. Il s'agit en grande majorité d'associations primo-employeurs (en cours de création de leur 1er emploi) ou micro-employeurs (ayant 1 ou 2 salariés).

Chloé Durey, responsable, pour l'Adel, du Club asso emploi de Paris nous a donné son analyse :

« Nos chiffres montrent un fort besoin d'accompagnement des associations du secteur dans la création et le développement de leurs emplois. Avant tout, c'est le problème des ressources financières qui est mis en avant par les dirigeants associatifs culturels.

Lorsqu'il s'agit pour eux de créer un poste de permanent, ils envisagent la plupart du temps deux stratégies possibles : l'une consiste à rechercher des financements avant d'embaucher (subventions, mécénat et autofinancement), l'autre à faire appel à des aides à l'emploi (Contrat Unique d'Insertion et Emploi-tremplin principalement).

La première option pose le problème du délai avant l'embauche. Rechercher des financements et développer ses fonds propres prend du temps. C'est souvent bénévolement que les membres font ces démarches. Aussi, le recrutement est régulièrement reporté faute de moyens financiers. Dans tous les cas, les salaires d'embauche seront souvent très bas.

Dans la seconde option, deux problèmes apparaissent : l'éligibilité des candidats aux critères et la pérennisation. En effet, pour le CUI comme pour l'Emploi-tremplin, les postulants doivent répondre à des critères d'âge, de situation sociale ou encore de lieu d'habitation. Ceci implique alors que les associations culturelles doivent parfois se priver du ou de la candidate qu'elles considèrent comme idéal(e) car il ou elle n'est pas éligible. Parallèlement, se pose la problématique de la pérennisation du poste, notamment dans le cas des CUI-CAE. De nombreuses associations culturelles créent un poste de permanent en profitant de l'effet d'aubaine de l'aide à l'emploi sans en envisager la pérennisation à moyen terme. Aussi, à la fin de la période aidée, si elles n'ont pas assez anticipé, elles se retrouvent à devoir chercher un autre type de contrat aidé pour pouvoir garder leur salarié. Malheureusement, les solutions étant peu nombreuses, elles sont souvent contraintes d'embaucher une nouvelle personne via un autre Contrat Unique d'Insertion.

Outre les problèmes financiers, se pose la question de la définition de la fiche de poste. Les associations primo-employeurs ont des difficultés à définir de manière précise les missions qu'elles vont confier à leur salarié(e). Elles espèrent toujours que leur employé(e) sera la perle rare pouvant prendre en charge la totalité des tâches à réaliser dans la structure. Le recrutement peut alors prendre beaucoup de temps jusqu'à ce que l'association revoie ses exigences à la baisse.

Apparaît ensuite la problématique du recrutement de la personne ayant le profil et les compétences espérés. Si les associations n'ont pas cette personne-là dans leur réseau (bénévoles, amis, candidats recommandés), leur recherche peut mettre du temps pour aboutir ».

---

## L'exemple d'un label qui a choisi le contrat en alternance

**Interview de Clémence De Bodinat, gérante du label Cantos, label spécialisé dans les musiques du Monde. Cette structure gère plus de mille albums et développe en partenariat avec les producteurs la mise en avant de leur catalogue via le téléchargement légal sur toutes les plateformes du monde, la production d'albums et l'édition.**

**Plutôt que de faire comme tout le monde (prendre un(e) stagiaire), vous avez préféré faire des choix d'embauche dans le cadre d'un contrat en alternance. Pourquoi ?**

Après avoir eu plusieurs expériences de stagiaire (6 mois), et en avoir mesuré les limites pour une micro-entreprise comme Frochot music, j'ai pensé qu'un contrat en alternance serait plus efficace sur le long terme. En effet, de mon point de vue, un stagiaire présent sur 6 mois, n'est vraiment efficace qu'environ 3 mois. Les 2 premiers mois sont

consacrés à le former (ce qui demande temps et investissement), ensuite il travaille 3 mois et enfin il consacre son dernier mois à préparer l'étape suivante de sa formation (recherche de stage ou de job) et ne se sent plus investi dans l'entreprise. Mais, une fois encore, c'est mon point de vue d'après nos expériences... J'en ai conclu qu'un contrat d'alternance sur deux ans, nous permettrait d'avoir un jeune motivé et qui peu à peu pourrait assumer un vrai poste.

### **Plusieurs mois après, quel retour retirez-vous de cette expérience ?**

Avantages : le jeune assume une vraie mission et participe totalement à la vie du label. Il fait partie de l'entreprise. Il ne part pas au bout de six mois et a de réelles perspectives.

Inconvénients : l'alternance (2 jours/3 jours) crée une coupure dans ses missions et demande donc une organisation rigoureuse pour pouvoir chaque semaine savoir où il en est et reprendre si nécessaire le travail commencé. La mise en place de contrat avec les différentes administrations est longue et fastidieuse : beaucoup de papiers, de lenteurs administratives, peu d'interlocuteurs.

Les aides : c'est sûrement fiscalement avantageux MAIS au jour d'aujourd'hui, je n'ai pas reçu les aides promises et je n'ai pas la moindre idée de quand elles arriveront ! Par contre je paie le salarié... Il faut également savoir que quelle que soit la raison, si le contrat est interrompu (le jeune change d'orientation, arrête son BTS, ou autre) l'entreprise doit rembourser les aides ! Et tout tombe à l'eau...

En outre, le jeune est embauché pour deux ans (comme un CDD). Il faut donc être sûr de son recrutement et c'est le plus difficile.

Enfin, le choix de l'école ET de la formation est aussi important que le choix du candidat : le jeune doit absolument avoir une mission qui correspond à la formation qu'il suit. Il faut un bon contact avec ses professeurs pour l'aider à développer ses compétences et le garder motivé : la formation est lourde et le jeune n'a pas l'habitude de travailler en entreprise. C'est donc difficile pour lui.

### **Excluez-vous les conventions traditionnelles avec des stagiaires ou arrivez-vous à une forme de complémentarité ?**

Actuellement, je ne souhaite plus prendre de stagiaire, mais j'envisage d'embaucher en septembre prochain un deuxième contrat d'alternance afin d'avoir un suivi sur toute la semaine et non une présence 2 ou 3 jours par semaine. De plus cela me permettrait un suivi entre les deux années.

---

## **Ressources documentaires**

*L'ensemble de ces documents sont téléchargeables à partir du focus en ligne. Voir le site de l'Irma*

### **Actualités**

#### **– Mise en place d'un CEP dans la branche des éditions phonographiques**

Publié le lundi 6 juillet 2009

Le ministère de l'Économie a lancé, en partenariat avec le Snep et l'Upfi, un contrat d'étude prospective (CEP) pour établir un panorama et des recommandations en matière d'emploi et de formation dans le secteur phonographique.

## **– La qualité de l’emploi dans les métiers artistiques et culturels**

Publié le mardi 16 juin 2009

Le Deps du ministère de la Culture lance un appel à propositions de recherche autour de l’emploi artistique et culturel, de ses représentations et des stratégies d’adaptation des acteurs. Ces travaux feront l’objet d’un financement et d’une expertise éditoriale du Deps...

## **– 10 000 emplois culturels aidés en 2009**

Publié le mercredi 25 mars 2009

Comme annoncé depuis plusieurs semaines, un plan de relance à l’emploi aidé a été mis en place par le gouvernement. Un volet spécifique à l’emploi culturel accompagne ce plan, appuyé dorénavant par une circulaire annonçant 10 000 contrats aidés dans le secteur culturel pour 2009.

## **– Signature d’un accord-cadre ADEC dans le spectacle vivant**

Publié le jeudi 12 mars 2009

Un accord-cadre de développement de l’emploi et des compétences a été signé le 10 mars 2009 entre la branche du spectacle vivant et l’État. Cet accord-cadre ADEC consiste en un plan d’action en faveur des salariés et des entreprises qui sera mis en œuvre sur trois ans au niveau national et régional.

## **– L’emploi dans les lieux de musiques actuelles**

Publié le lundi 23 février 2009

À partir des données recueillies dans le Rapport de branche 2008 des entreprises artistiques et culturelles (données 2007), le SMA vient de rédiger une note qui donne quelques indications sur les emplois dans les équipements de musiques actuelles.

## **– Les associations culturelles employeurs en France**

Publié le jeudi 15 janvier 2009

1500 associations ont répondu à l’enquête nationale sur les associations culturelles employeurs lancée par Opale. Elle apporte des données précises et inédites sur le paysage associatif culturel.

## **Documentation**

### **– Comment les entreprises recrutent leurs cadres ?**

Étude de Gaël Bouron, Apec, 2009

### **– Blog de Yannick Fondev, du Centre d’études de l’emploi**

### **– Étude sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en Midi-Pyrénées**

Cette étude établit un état des lieux des ressources humaines à l’échelle du réseau midi pyrénéen Avant-Mardi, avec pour objectif la préconisation d’actions de formation et de mutualisation.

### **– La sécurisation des parcours professionnels et la gestion des âges dans le spectacle vivant**

Cette étude se veut être un outil en vue d’un plan d’action conjoint État/profession. Elle souhaite permettre d’améliorer l’accompagnement des professionnels qui rencontrent des difficultés d’emploi en renforçant ou en mettant en place des dispositifs adaptés.

## **– Rencontres sur l'emploi dans le spectacle vivant**

À la demande des professionnels, les associations d'élus ont été sollicitées pour participer aux travaux du « groupe emploi » du Conseil national des professions du spectacle (CNPS), un comité de réflexion issu des Entretiens de Valois. L'objectif est de dépasser la situation actuelle, caractérisée par la très grande fragilité des entreprises et la non moins grande précarité des employés.

## **– L'emploi salarié dans le secteur de la culture**

Le salariat représente les deux tiers de l'emploi dans le champ des activités culturelles. Il se caractérise globalement, au-delà des différences propres à chaque domaine particulier d'activités, par une très grande hétérogénéité des volumes individuels de travail et de revenu, par un recours fréquent des salariés à d'autres activités extérieures au champ culturel et, surtout, par une instabilité de l'emploi que révèlent simultanément l'importance du CDD et du temps partiel, mais aussi l'ampleur de la rotation (turn-over) des individus d'une année sur l'autre.

## **– L'insertion professionnelle des diplômés des établissements supérieurs de la culture**

Cette enquête du Ministère révèle notamment que trois ans après l'obtention de leur diplôme, 81 % des diplômés de la culture travaillent. La rapidité de l'insertion, le niveau de rémunération et le taux de chômage varient selon les filières.

## **– Nouvelles organisations du travail dans les secteurs culturels**

L'Institut des nouvelles formes d'emploi et organisation du travail (INNEF) a mené en 2008 une étude sur les statuts de l'économie sociale et solidaire (groupements d'employeurs, coopératives, GEIQ, portage salarial...). Le rapport démontre que ces statuts offrent souvent une meilleure pérennité des emplois tout en contribuant à une certaine structuration des projets mis en œuvre.

## **– La mutualisation d'emploi dans le secteur artistique**

Opale propose une sélection de ressources sur la thématique de la mutualisation d'emploi dans le secteur artistique et culturel : cadre juridique, expériences, débats... Le plus : un dossier récapitulatif téléchargeable reprenant les différents documents !

## **– La formation professionnelle continue et les aides à l'emploi dans le spectacle**

Plate-forme d'orientation sur les ressources, fiches techniques, dispositifs, sites Internet... Ce dossier documentaire vient en appui des rencontres professionnelles organisées par l'Arcade dans les départements de Paca en juin 2009.

## **– Les conventions collectives applicables dans le secteur culturel**

Le Cnar Culture a réalisé en janvier 2008 avec le Cagéc ce guide reprenant les différentes conventions collectives de la culture, qui sera utile aux coordinateurs des dispositifs locaux d'accompagnement et aux dirigeants d'associations culturelles.

## **– L'emploi et la conception de la réussite des jeunes diplômés des masters culturels**

Dans le cadre de son master professionnel « Projets culturels dans l'espace public », Déborah Porchet a réalisé une enquête en 2007 sur les débouchés des nombreux masters culturels français et l'insertion des étudiants qui deviennent des « intellos précaires ».

## **– Culture en chiffres : l'emploi dans la culture**

La collection « Culture en chiffres » du DEPS propose différentes analyses de l'emploi dans le spectacle à partir de l'Enquête Emploi de l'Insee. Les chiffres de l'emploi, du chômage ainsi que l'indemnisation sont ici dépouillés et étudiés.

## **– Quelle efficacité des contrats aidés de la politique de l'emploi ?**

Ce rapport d'information rédigé par Serge DASSAULT et déposé en février 2007, au nom de la commission des finances, fait suite à une enquête de la Cour des Comptes sur l'impact des aides à l'emploi sur la baisse du chômage.

## **– Les contrats de professionnalisation dans le spectacle vivant**

Bilan d'utilisation et d'insertion 2005 et 2006

L'Afdas a réalisé pour le compte de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du Spectacle vivant une étude statistique sur le recours aux contrats de professionnalisation dans le spectacle vivant et sur l'insertion de ses bénéficiaires.

## **– Les demandeurs d'emploi des métiers du spectacle/ANPE - Agence nationale pour l'emploi**

Cet Essentiel propose un portrait statistique des demandeurs d'emploi inscrits à l'ANPE dans les métiers du spectacle. 2005

## **– La formation professionnelle des demandeurs d'emploi/Florence Lesfresne**

Ce document revient sur le PARE (Programme d'Aide Au Retour à l'Emploi) mis en place en juillet 2001, le rôle des acteurs : Unedic, ANPE, conseils régionaux... et constate des stratégies différentes selon les régions. 2005

## **Compte-rendu des journées d'informations des centres de ressources**

### **– La structuration des activités et de l'emploi dans le secteur artistique**

Les centres de ressources du spectacle vivant (CND, CNT, HorsLesMurs, Irma) et le Cipac (pour le secteur des arts plastiques) ont organisé le 1<sup>er</sup> décembre 2008 leur 11<sup>e</sup> journée sur le thème de la structuration dans leurs secteurs d'activités respectifs. Enjeu : répondre à la question Comment porter un projet artistique aujourd'hui ?

## **Fiches pratiques/Outils**

### **– Les conventions collectives dans le spectacle**

Plusieurs conventions collectives régissent le domaine du spectacle. Le contenu de ces accords négociés entre employeurs et employés varie selon l'activité de l'entreprise ou de l'association (organisateur de tournées, diffuseurs de spectacle vivant, artistes, animation socio-culturelle...)

### **– Les stages en entreprise**

Pouvoir découvrir un milieu professionnel, mettre en pratique les enseignements appris dans le cadre d'une entreprise, se créer une expérience professionnelle qui fera la différence sur un CV, voici quelques raisons de rechercher un stage. Modalités à suivre...

### **– Le coût mensuel des contrats aidés**

Le Club Asso Emploi Ile-de-France, la DDTEFP et la DRDJS ont mis en point un outil de calcul du coût mensuel des contrats aidés (CA, CAE, CIE), d'apprentissage et de professionnalisation. Des fiches pratiques décrivant chaque type de contrat sont également à disposition.

## IRM@WORK

La plateforme emplois et stages des professionnels de la musique et de la culture

# irm@work

Irm@work est une nouvelle plateforme dédiée à l'emploi et conçue pour faciliter la rencontre et les échanges entre les professionnels dans le domaine de la musique et de la culture. S'appuyant sur une base d'offres et de profils, ce service permet la mise en adéquation entre la recherche ciblée des employeurs et les compétences des candidats.

Irm@work est actuellement ouvert de manière partielle : comme dans l'ancien service, la nouvelle plateforme recueille déjà les offres d'emploi et de stage et les profils des candidats. Le système de mise en relation sera mis en place dans le courant du mois de mars et la publication des offres deviendra payante. En savoir plus.

### **Contacts :**

Relations commerciales : Christine Dong

Administration des offres et profils : Camille Gillet