

Mutualisation
de l'emploi
dans le spectacle vivant
en Pays de la Loire

Un état des lieux du
Pôle spectacle vivant
des Pays de la Loire

2023-2025



Sommaire

Introduction	P. 4
Objectifs, périmètre, méthodologie et calendrier	
I. Définitions et contexte	P. 8
II. Panorama des structures interrogées	P. 10
III. La diversité des modes de mutualisation : de la genèse aux pratiques	P. 16
La coopérative d'activité et d'emploi	
Le groupement d'employeur	
Le bureau de production	
Les regroupements hybrides	
IV. Pallier l'absence de financements et le manque de (re)connaissance	P. 22
V. Les impacts de la mutualisation	P. 24
1. Mutualiser pour accompagner et sécuriser l'emploi	
2. Mutualiser pour soutenir la création artistique dans sa diversité	
VI. Les conditions de réussite et de pérennité des pratiques de mutualisation	P. 27
Conclusion et perspectives	P. 29
Recommandations et préconisations	P. 30
Remerciements	P. 32
Références et bibliographie	P. 33
Annexe	P. 34
Grille d'entretien à destination des structures pratiquant la mutualisation de l'emploi	

Introduction

Fin 2023, le conseil d'administration du Pôle spectacle vivant des Pays de la Loire décide de lancer une première étude sur la mutualisation. Celle-ci vise à dresser un état des lieux des pratiques de mutualisation de l'emploi dans le spectacle vivant, en région, tout en rendant plus intelligible les fonctionnements des structures concernées.

Dresser un état des lieux des pratiques de mutualisation de l'emploi dans le spectacle vivant, en région.

Face à la difficulté d'offrir des temps de travail importants, la mutualisation de l'emploi apparaît comme une solution retenue par les artistes et les compagnies, selon des modalités et des pratiques encore peu documentées, en particulier sur le territoire ligérien. Aussi la présente étude est-elle de nature exploratoire, en privilégiant une dimension d'observation.

De plus, dans un contexte budgétaire contraint et de transition sociale et écologique, les pratiques de coopération et de mutualisation ont le vent en poupe et n'ont de cesse d'être mises sur le devant de la scène.

Déployée sur l'année 2024, l'étude s'est initialement réalisée sur la base de l'engagement et du travail mené par un groupe de bénévoles, administratrices et/ou adhérent·es du pôle, toutes et tous opérateur.ices de terrain ayant recours à la mutualisation ou universitaires. La phase d'analyse a ensuite été encadrée par la chargée d'observation recrutée par le Pôle, en septembre 2024.

Depuis novembre 2024, le travail mené s'est trouvé fortement perturbé par les décisions prises par le Conseil Régional des Pays de la Loire, bousculant la dynamique de travail engagée. Malgré le contexte, le groupe de travail est demeuré mobilisé, alors que chacun·e, dans son organisation, vivait une situation difficile.

Le présent rapport s'appuie sur la conduite et l'analyse d'entretiens menés auprès de plusieurs structures pratiquant la mutualisation sur le territoire ligérien. En plus de mieux connaître ce type de structuration ainsi que les démarches entreprises par les acteurs de la filière, ce document permet au Pôle et à ses adhérent·es, à la filière spectacle vivant ainsi qu'aux pouvoirs publics d'identifier les atouts de la mutualisation, ses limites ainsi que les freins à son développement.

Les conclusions issues de ce premier travail collaboratif, initié et porté par le Pôle, témoignent de l'intérêt d'une mobilisation

Faire émerger de premières recommandations et préconisations à l'attention de la filière et des pouvoirs publics.

collective à l'échelle de la filière spectacle vivant. Il a permis d'engager une connaissance mutuelle de réalités souvent peu connues, une mise en commun, et une réflexion afin de dégager des problématiques et des pistes d'actions. Il a également permis de faire émerger de premières recommandations et préconisations à l'attention de la filière et des pouvoirs publics.

Espérons que cette première étape soit suivie de travaux complémentaires afin que le Pôle spectacle vivant des Pays de la Loire puisse visibiliser et valoriser les démarches de mutualisation. L'enjeu de cette étude est de construire ensemble les modalités de soutien, de consolidation, de pérennisation de ces pratiques de mutualisation pour mieux envisager leur développement.

Objectifs de l'étude

- > Dresser un état des lieux des pratiques de la mutualisation de l'emploi dans le spectacle vivant, en Pays de la Loire
 - > Identifier les forces, les limites et les freins au développement de ces pratiques
 - > Faire connaître et rendre intelligible la mutualisation
 - > Établir des préconisations à l'attention de la filière et des pouvoirs publics
-

Périmètre

Le champ d'étude de cet état des lieux a été circonscrit aux structures :

- pratiquant la mutualisation de l'emploi (celle-ci étant au cœur du fonctionnement de la structure) ;
- implantées en Pays de la Loire ;
- relevant du spectacle vivant (avec l'exclusion de celles agissant uniquement dans le milieu de la musique) ;
- pour lesquelles la notion d'accompagnement de l'artiste et/ou d'une équipe artistique – avec un apport de compétences, d'outils et de connaissances – constitue le socle « pré-requis » au démarrage de la collaboration (d'autres formes pouvant émerger par la suite). Ainsi, la seule activité de prestation de service, ponctuelle et non accompagnée dans le temps, a été exclue de cette étude ;
- s'appuyant sur des valeurs et des notions de mise en commun, de solidarité et d'entraide ainsi que sur un principe de « vases communicants » (celui-ci sera développé dans les pages qui suivent).

Précisons que la définition de ce périmètre a suscité de nombreux échanges au sein du groupe de travail, avant de s'accorder sur les critères ci-dessus. Puis, la phase de traitement et d'analyse des données collectées durant l'étude a fait émerger de nouvelles interrogations sur la pertinence de conserver telle ou telle structure pour la réalisation de cet état des lieux. Ces « tergiversations » témoignent de la diversité des modes de mutualisation et des façons de faire, mais aussi de leur caractère mouvant et « ramifié », rendant le travail d'analyse complexe.

Méthodologie

Un groupe de travail dédié est constitué à l'automne 2023. Il rassemble 14 membres volontaires de structures adhérentes au Pôle spectacle vivant des Pays de la Loire, dont trois membres du Conseil d'administration et une co-présidente référente. Le groupe se dote d'une méthodologie de travail. Il se réunit une fois par mois durant toute la durée de l'étude pour mettre en commun, discuter des résultats et des modalités d'analyse.

Les membres dressent un premier état de l'art, pour clarifier les concepts. Ils élaborent par la suite une **grille d'entretien à destination de chacune des structures identifiées comme pratiquant la mutualisation de l'emploi sur le territoire ligérien**.

L'approche qualitative est donc privilégiée afin d'explorer plus finement les réalités effectives de ces pratiques, notamment pour identifier leurs atouts et leurs limites. **Le document intègre des citations (anonymes) extraites des échanges réalisés afin d'illustrer certaines analyses.**

Chaque entretien est mené par un membre du groupe de travail, en présentiel ou en distanciel, selon la grille de questions pré-établie (cf. Annexe en page 32) et un planning posé par le groupe. Des données quantitatives sont également collectées lors de ces temps, notamment le nombre de postes mutualisés, le nombre d'ETP (équivalent temps plein), les masses salariales, etc. Elles permettent de disposer de repères plus économiques, qui seraient à consolider car cette étape a été perturbée par l'actualité ligérienne de novembre – décembre 2024.

Si une trentaine de structures sont identifiées comme pratiquant la mutualisation de l'emploi sur le territoire ligérien et interrogées, **seules 20 d'entre elles sont retenues pour l'analyse**, sur la base du périmètre d'étude et des critères fixés initialement.

Afin de compléter cette approche, il est également décidé de recueillir des points de vue « d'usagers ». Aussi, des entretiens complémentaires sont menés avec quelques équipes artistiques bénéficiaires des structures pratiquant la mutualisation. À cet effet, une grille d'entretien spécifique est élaborée. Pour ce premier rendu écrit, l'analyse se porte sur la matière collectée lors des entretiens avec les structures, et non les bénéficiaires.

Il convient enfin de préciser que certains entretiens initialement prévus n'ont pu être réalisés en raison d'indisponibilité de certaines personnes contactées au moment de l'étude.

Calendrier

Automne 2023

Lancement de l'étude et premières réunions du groupe de travail

Janvier - Février 2024

Recensement des structures pratiquant la mutualisation de l'emploi sur le territoire ligérien

Recensement des dispositifs de financement existants pour soutenir la mutualisation

état des lieux des travaux (état de l'art – clarification des concepts, des périmètres)

Élaboration d'une grille d'entretien à destination des structures

Élaboration d'une grille d'entretien à destination des équipes artistiques bénéficiaires des structures mutualisant

Février > Octobre 2024

Réalisation des entretiens auprès de chacune des structures identifiées

Réalisation d'entretiens auprès d'équipes artistiques bénéficiaires

Début du travail d'analyse des données recueillies

Novembre 2024 > Avril 2025

Poursuite et finalisation de l'analyse des données recueillies

Rédaction de la synthèse de l'étude

6 mai 2025

Rencontres professionnelles organisées par le Pôle spectacle vivant des Pays de la Loire :

Première restitution des travaux

Mise en discussion des perspectives

Été 2025

Parution de l'état des lieux

Automne 2025

présentation de l'état des lieux aux collectivités publiques et à la filière

I. Définitions et contexte

La mutualisation se définit comme la synergie entre deux ou plusieurs structures permettant la mise en commun de ressources et de compétences, de moyens humains, matériels ou immatériels. Elle se distingue de deux autres logiques et notions : celle de partage, première étape de mise en commun d'intérêts (ex : prêt de matériel, mise à disposition de locaux) et celle de coopération, rapprochement de structures pour des projets ponctuels ou de plus long terme, dans un cadre plus formalisé. La mutualisation constitue ainsi la démarche la plus aboutie, formalisée et gérée collectivement*.

Le propos d'une structure interrogée durant notre étude illustre l'évolution possible, dans le temps, d'une démarche de mise en commun : *« Les trois compagnies partageant les lieux se sont à plusieurs reprises questionnées, entre 2015 et 2019, sur la mise en place d'une mutualisation de l'emploi en plus de nos locaux partagés. En 2020, nous avons donc créé l'association (...) afin de porter ce projet de mutualisation plus étoffé, avec la création d'emplois partagés. »*

* *La Nacre, Mutualisation de l'emploi et des compétences dans le secteur artistique et culturel*, 2014. Centre de ressources DLA, Rencontres richesses humaines associatives, décembre 2014, Atelier prospectif mutualisation des compétences).

88 % des associations culturelles employeuses en France sont engagées dans des pratiques de mutualisation, mais seules 14 % d'entre elles sur l'emploi

Si 88 % des associations culturelles employeuses en France sont engagées dans des pratiques de mutualisation (informations, connaissances, matériel, locaux, coréalisation de projets), la mutualisation d'emplois reste marginale à l'échelle du secteur, avec 14 % d'associations concernées*. Elle est néanmoins significative dans la filière musicale où elle concerne près d'une association sur cinq. En témoignent deux structures interrogées qui, partant de cette situation, ont amorcé leur activité : « En 2014, nous

avons fait le constat que le modèle de bureau de développement et d'accompagnement sur toute la chaîne existait dans la musique mais encore très peu dans le spectacle vivant (danse, théâtre, cirque, arts de la rue). L'idée était donc de faire la même chose dans le cirque car beaucoup de jeunes projets isolés ne pouvaient embaucher qu'en CUI-CAE, pour des missions ponctuelles. »

« C'est essentiellement autour de cette discipline (NDLR : arts de la rue) que le réseau s'est construit. Il y avait par ailleurs un réel besoin d'accompagnement des artistes émergents en arts de rue. Ce modèle [de la mutualisation] étant peu connu de ces artistes à l'inverse de la musique où il est très identifié. »

Dans son rapport *Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France* (septembre 2021), Philippe Henry, chercheur en socio-économie de la culture, montre par ailleurs une distribution dégressive des modes de mutualisation, avec, du plus pratiqué au moins pratiqué : informations/connaissances, matériels, locaux, coréalisation et enfin, emplois. Il observe par ailleurs plusieurs niveaux et intensités de la mutualisation** :



Mutualisation simple — Mise en commun de ressources (moyens matériels, compétences). La forme la plus fréquente.



Mutualisation double — Mise en commun de ressources (moyens matériels, compétences) et partage des risques.



Mutualisation triple — Forme allant jusqu'à un partage des recettes et de la notoriété générées par la coopération.

*Étude Opale, *Les associations culturelles employeuses en France*, données 2018, publication 2020.

**Philippe Henry, intervention du 29 novembre 2012, *Coopérations culturelles sur les territoires : quels enjeux, quels outils ?*, organisée à l'initiative du service Arts et territoires du Conseil général du Finistère, conçue et animée par Opale

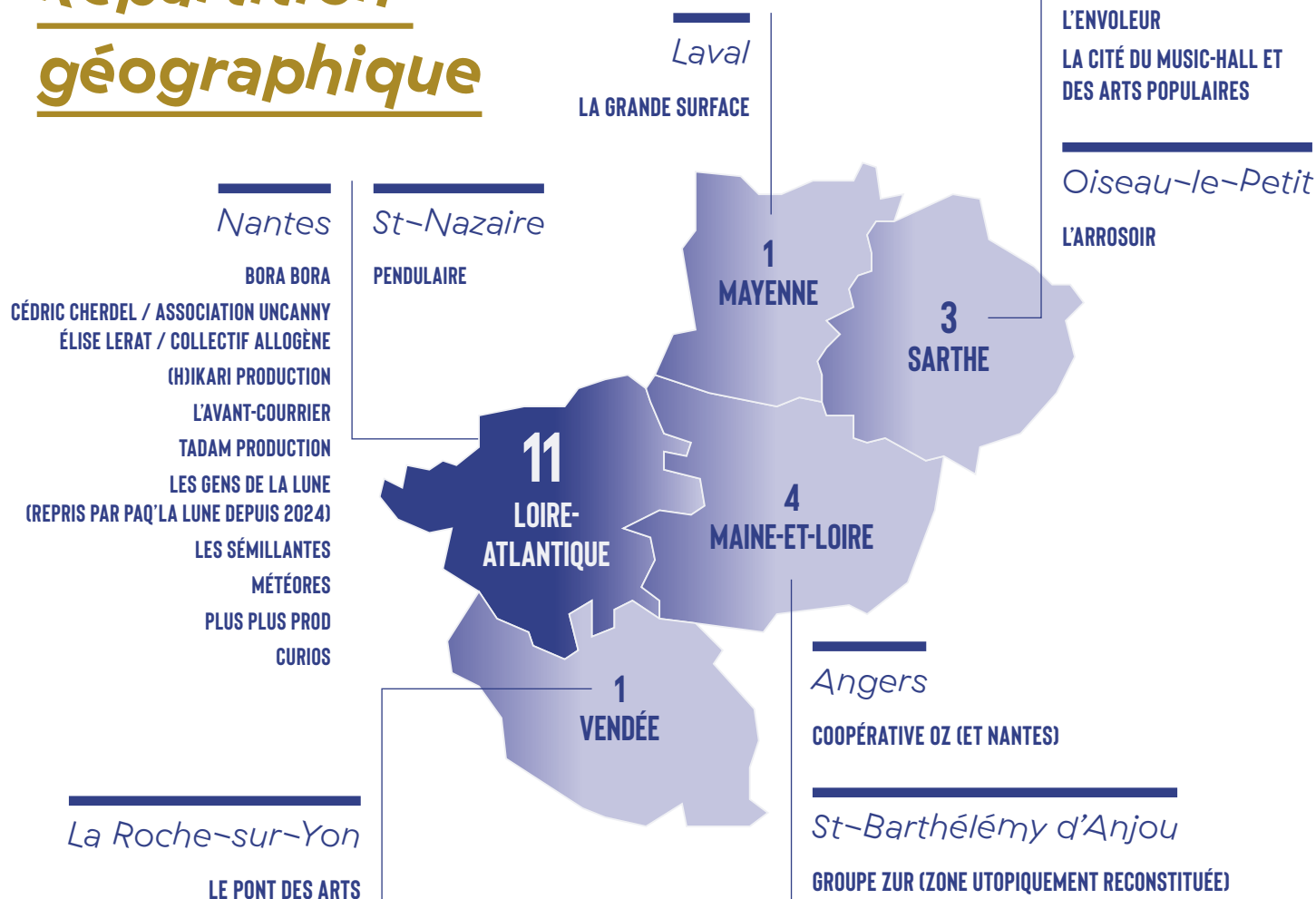
// Panorama des structures pratiquant la mutualisation de l'emploi

30 STRUCTURES RECENSÉES ET INTERROGÉES EN PAYS DE LA LOIRE

20 STRUCTURES RETENUES POUR L'ANALYSE

15 ÉQUIPES ARTISTIQUES BÉNÉFICIAIRES INTERROGÉES

Répartition géographique



Plus de la moitié des structures pratiquant la mutualisation de l'emploi en Pays de la Loire sont implantées en Loire-Atlantique. La ville de Nantes concentre dix d'entre elles.

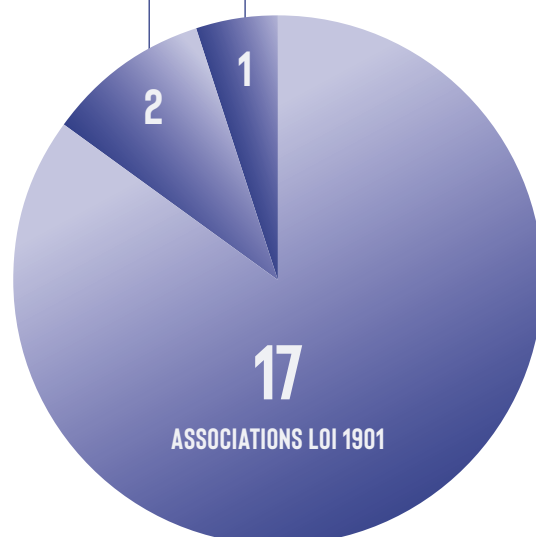
Formes Juridiques

Plus des trois quarts (85 %) des structures pratiquant la mutualisation sont des associations loi 1901.

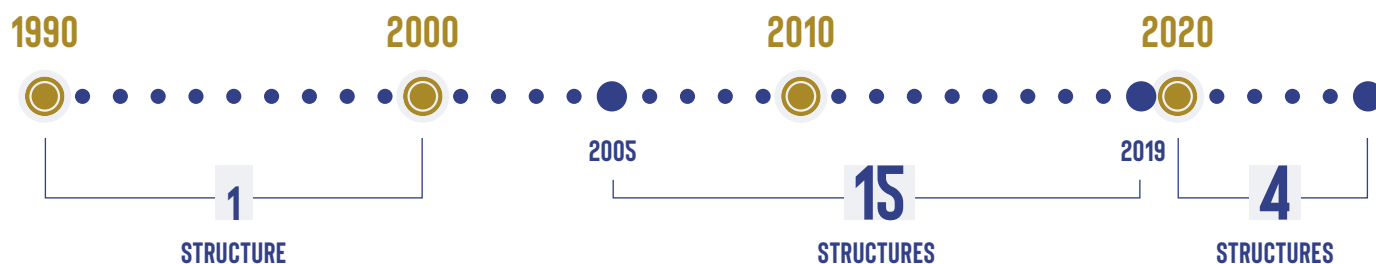
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES ET PARTICIPATIVES :

1 SCIC (sous la forme d'une SAS)
1 SCOP (sous la forme d'une SARL)

SAS - SOCIÉTÉ PAR ACTIONS SIMPLIFIÉE



Dates de création des structures



Emploi

Nombre d'emplois mutualisés et d'ETP

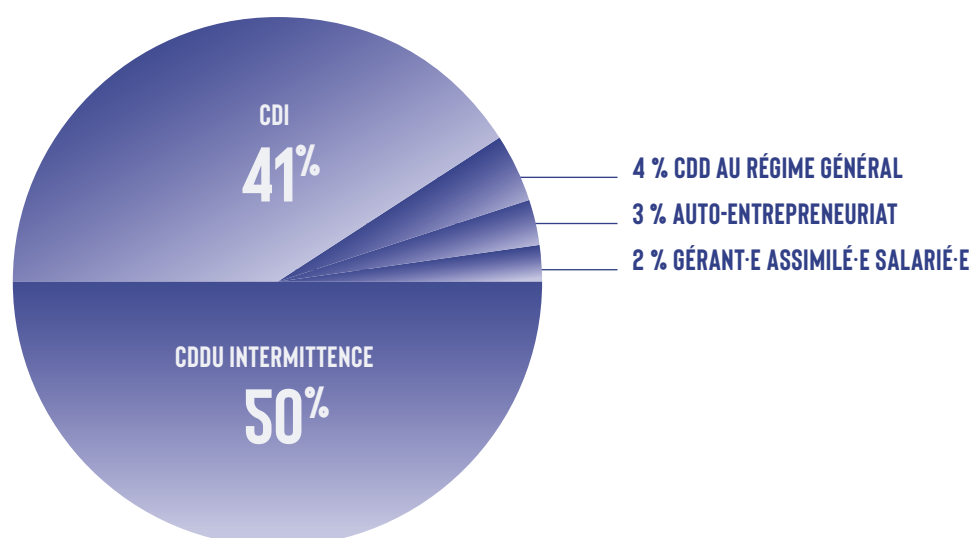
49 POSTES RENSEIGNÉS POUR L'ENSEMBLE DES 20 STRUCTURES

ENTRE **1** ET **5** POSTES MUTUALISÉS PAR STRUCTURE AVEC UNE MOYENNE DE 2,3

1,7 ETP POUR 2,4 POSTES (n'ont été comptabilisés que les postes dont les ETP ont été communiqués)

Le ratio nombre de postes/ETP indique que les emplois mutualisés ne sont pas occupés à plein temps.

Types de contrats des postes mutualisés



L'intermittence demeure le mode de salariat le plus couramment employé par les structures pratiquant la mutualisation : la moitié du nombre total de postes renseignés (pour l'ensemble des 20 structures) correspondent à des CDDU.

En complément, environ un tiers des structures interrogées se retrouvent dans l'un de ces trois cas :

6 STRUCTURES EMPLOIENT UNIQUEMENT DES SALARIÉ·ES PERMANENT·ES (CDI et/ou CDD)

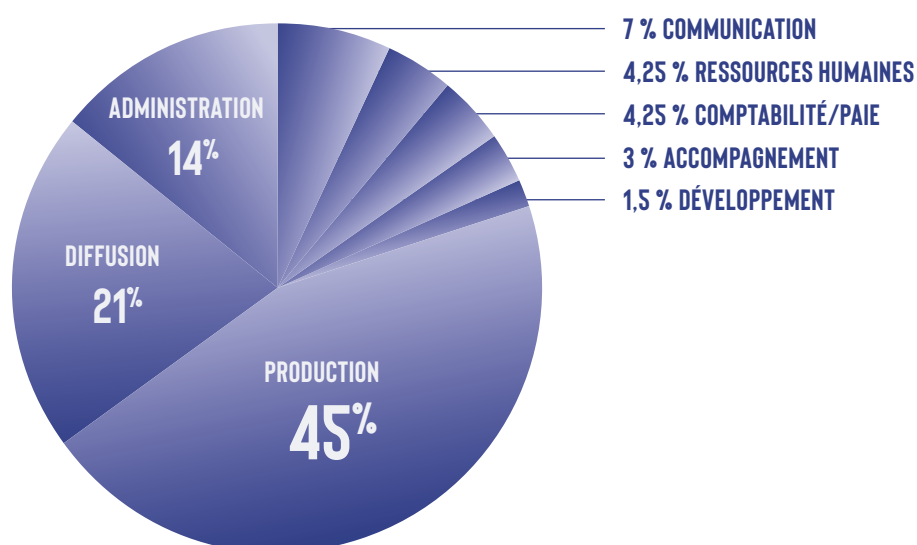
6 STRUCTURES EMPLOIENT UNIQUEMENT DES SALARIÉ·ES EN CDDU D'INTERMITTENCE
(et auto-entrepreneuriat à la marge)

8 STRUCTURES COMBINENT DES SALARIÉ·ES EN CDDU D'INTERMITTENCE
AVEC DES SALARIÉ·ES PERMANENT·ES OU SOUS D'AUTRES STATUTS
(auto-entrepreneuriat, gérant·e assimilé·e salarié·e)

Fonctions mutualisées*

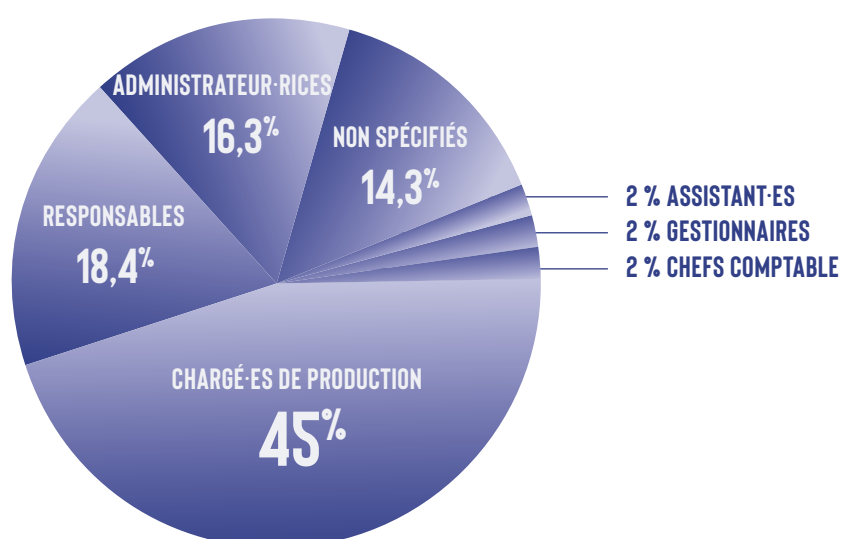
Les activités de production sont celles les plus pratiquées par les structures mutualisant des emplois. La diffusion occupe le second rang, suivie par les fonctions administratives. Quant aux missions de communication, ressources humaines ou encore comptabilité, elles restent faiblement représentées (moins de 5 %).

Les métiers de la médiation, de l'éducation artistique et culturelle ainsi que les métiers techniques ne figurent pas parmi les pratiques mutualisées identifiées en Pays de la Loire.



Répartition des catégories professionnelles sur les 49 intitulés de postes renseignés

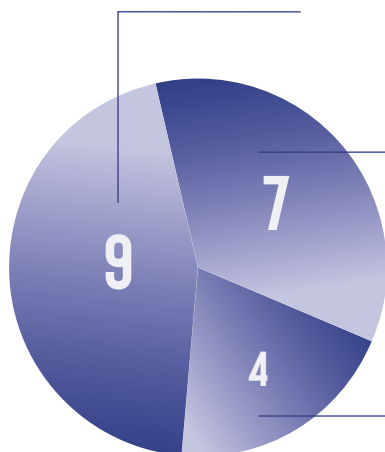
Les emplois de cadres (responsables et administrateur·rices) représentent environ un tiers de l'ensemble des postes.



* Calcul réalisé sur la base des intitulés des postes renseignés ; combinaison de fonctions possible (ex : chargé·e de production et de diffusion comptabilisé sur la fonction production et sur la fonction diffusion)

Nombre d'équipes artistiques bénéficiaires

SUIVENT ENTRE 2 ET 5 ÉQUIPES
OU PROJETS ARTISTIQUES



Une grande variabilité est constatée sur le volume d'accompagnement des 20 structures interrogées.

SUIVENT ENTRE 6 ET 10 PROJETS

SE DISTINGUENT PAR UN NOMBRE TRÈS ÉLEVÉ DE PROJETS (ENTRE 40 ET 75) ELLES ONT COMME ACTIVITÉ COMMUNE, PARMI D'AUTRES, LA PRESTATION DE PAIE POUR DES COMPAGNIES DE TOUTES DISCIPLINES

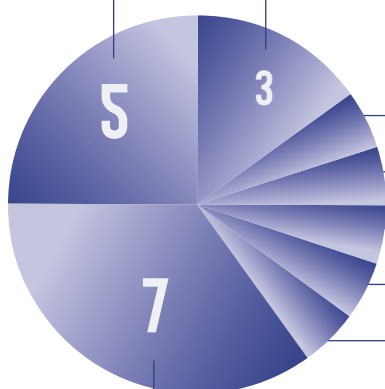
Origine géographique

L'étude montre une forte représentation de collaborations au sein même des Pays de la Loire. **Plus de 80 % des projets et équipes artistiques soutenus et accompagnés par les structures interrogées, sont ancrés sur le territoire ligérien**, avec une ouverture limitée vers d'autres régions ou l'international.

Champs artistiques

DANSE
(discipline unique)

CIRQUE
(discipline unique)



PLURIDISCIPLINAIRES
(3 champs artistiques ou plus)

Répartition des 20 structures selon le champ artistique des équipes accompagnées

1 EN THÉÂTRE (discipline unique)

1 EN MUSIC-HALL (discipline unique)

1 EN ARTS DE LA RUE (discipline unique)

1 EN ARTS DE LA RUE ET CIRQUE

1 EN ARTS DE LA RUE ET THÉÂTRE JEUNE PUBLIC

Environ un tiers des structures interrogées interviennent sur plus de trois champs artistiques (pluridisciplinarité). S'y retrouvent notamment les structures offrant des services en gestion de paie : une compétence transversale, quel que soit le champ artistique d'application.

Une **spécificité pour le champ chorégraphique** semble émerger : un quart des structures accompagne uniquement des projets relevant de ce domaine. Une tendance similaire pour les structures soutenant des projets en arts de la rue et/ou en cirque.

À la lumière de ces résultats, nous formulons les **hypothèses suivantes** : les secteurs de la danse, du cirque et des arts de la rue sont moins soutenus et subventionnés (moins de moyens alloués aux équipes pour se structurer et recruter). Les équipes de ces champs disciplinaires se tournent davantage vers des structures offrant de la mutualisation de l'emploi pour assurer leurs fonctions support (production, administration, diffusion). Au-delà de l'aspect financier et économique, la « tradition » du collectif et de la coopération dans les arts de la rue et de l'espace public ouvre aussi une voie naturelle aux pratiques de mutualisation.

De plus, sur la base du nombre total d'équipes bénéficiaires soutenues dans chaque discipline, un trio de tête émerge : la **danse est la plus représentée** parmi les structures pratiquant la mutualisation, suivie par le **cirque et le théâtre**. Viennent ensuite les arts de la rue puis la musique. Restent à la marge le théâtre d'objet et la marionnette, les arts visuels, le récit et l'oralité, le music-hall.

Cette étude révèle que **les pratiques de mutualisation, en Pays de la Loire, continuent de s'inscrire dans une logique sectorielle**. Les postes mutualisés offrent des compétences et une expérience sur des champs artistiques et esthétiques spécifiques, dans une logique d'accompagnement au plus proche de l'artiste ou de la compagnie. Cette approche vaut plus particulièrement pour les métiers de la production et de la diffusion qui nécessitent d'être identifié·e dans les réseaux de programmeur·ices, d'institutionnels et de financeurs, et ainsi d'asseoir une légitimité et une reconnaissance.

III. La diversité des modes de mutualisation : de la genèse aux pratiques

Dans les recherches antérieures, il ressort trois grandes catégories déjà bien référencées dans le domaine de la mutualisation de l'emploi : **les groupements d'employeurs (GE)** et **les coopératives d'activité et d'emploi (CAE)** — qui bénéficient d'une définition et une reconnaissance officielle — ainsi que les bureaux d'accompagnement/production.

À ces catégories s'ajoute une dernière, moins visible et émergente, avec des **regroupements hybrides**, empiriques, que notre étude en Pays de la Loire a permis de mettre en exergue. Ceux-ci empruntent certaines caractéristiques aux trois autres catégories. Aussi, nous avons fait le choix d'exposer les caractéristiques des trois premières avant de proposer un focus sur la dernière. Au sein de chacune, la diversité des structurations est de mise.

La coopérative d'activité et d'emploi (CAE)

Une coopérative d'activité et d'emploi dédiée aux secteurs culturels et créatifs existe sur le territoire, il s'agit de la Coopérative Oz : le projet d'une CAE va au-delà de la mutualisation de l'emploi puisqu'il s'agit d'une structure d'appui aux entrepreneurs et d'une entreprise partagée par les entrepreneurs. La CAE permet à un porteur de projet **d'exercer son activité indépendante en toute sécurité via un statut « d'entrepreneur salarié »** qui lui permet de percevoir un salaire et de bénéficier de la couverture sociale d'un salarié classique. Une équipe d'appui délivre les services et solutions mutualisés aux entrepreneurs. La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire définit le cadre général de fonctionnement d'une CAE. Le décret du 27 octobre 2015 précise les modalités d'organisation et de fonctionnement des CAE.

La CAE Oz, une alternative à l'intermittence

Dans le secteur culturel, la Coopérative Oz propose une solution alternative à l'intermittence sous la forme d'une structure ressource pour les entrepreneurs culturels, pour ainsi pallier la précarité. La CAE Oz se définit comme un dispositif d'expérimentation entrepreneuriale, qui accompagne des personnes physiques souhaitant tester puis développer une activité artistique ou culturelle en minimisant les risques. Elle procure à ces personnes un cadre sécurisant et une forme de protection mutuelle des parcours professionnels. Le porteur de projet bénéficie d'un contrat à durée indéterminée. La CAE facture les ventes, encaisse les règlements et porte la responsabilité juridique des actes professionnels des personnes hébergées. Outre le partage d'une structure juridique, la CAE offre aux entrepreneurs-salariés un ensemble de services mutualisés (un accompagnement individuel et collectif dans la durée, un service de comptabilité, des lieux et des temps de rencontre, etc.) destinés à optimiser leur chance de réussite et de pérennisation.

Le groupement d'employeurs (GE)

Le modèle du groupement d'employeurs a été documenté dans différents travaux (cf. Carole Le Rendu, 2014, pour une recherche dédiée au secteur culturel). Ce modèle est très peu présent sur le territoire ligérien ; **nous avons identifié une seule organisation qui peut relever de cette catégorie**, L'Arrosoir dans la Sarthe.

Derrière le groupement d'employeurs, le plus souvent à l'initiative de compagnies, il y a un projet d'emploi partagé. L'objet principal du groupement d'employeurs est de mettre à la disposition de ses adhérents (des compagnies) des salariés liés au groupement par un contrat de travail. Le GE peut apporter à ses membres son aide ou son conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines (ministère du travail et de l'emploi). Le groupement d'employeurs

permet de transformer, à travers une mutualisation de la gestion de l'emploi, des besoins occasionnels ou à temps partiel en contrat à durée indéterminée à plein temps (Joyeau et Poilpot-Rocaboy, 2014).

Le groupement d'employeurs permet de transformer, à travers une mutualisation de la gestion de l'emploi, des besoins occasionnels ou à temps partiel en CDI à plein temps

Comme le précise Zimmermann (2006), ce sont des dispositifs «gagnant-gagnant», au sens où ils visent à concilier les exigences de flexibilité des entreprises et de sécurité des salariés. Comment s’y prennent-ils ? En créant des emplois stables, à plein temps, et de préférence à durée indéterminée, à partir de bouts d’emplois saisonniers ou à temps partiel. Le salarié est employé par le groupement dont il dépend juridiquement, mais il réalise son travail auprès de deux, voire de trois entreprises adhérentes, selon un principe de «maillage» et de «temps partagé». Le travail à temps partagé allie donc l’externalisation de l’emploi par l’entreprise, source de flexibilité, à une internalisation associative. L’externalisation fondée sur la triangulation de la relation de travail se double ainsi d’une mutualisation de la responsabilité de l’emploi au sein du groupement. Un GE peut être constitué sous différents statuts : association loi 1901 ; société coopérative relevant de la loi du 10 septembre 1947 portant statut général de la coopération et de la loi du 20 juillet 1983 relative au développement de certaines activités d’économie sociale. Les créateurs d’un groupement d’employeurs doivent s’assurer du respect de la réglementation relative aux GE (forme juridique, règles de fonctionnement).

Spécialisé dans l’intermédiation, le groupement d’employeurs remplit une fonction de tiers sur le marché du travail. Mais il s’agit d’un tiers pas tout à fait comme les autres. Quatre spécificités le distinguent d’autres tiers tels que les agences de placement, de travail intérimaire ou même les agences commerciales de travail à temps partagé (Zimmermann, 2006) :

- ❶ L’intervention du groupement porte sur des besoins de travail récurrents et réguliers, qui s’inscrivent dans la durée, bien que saisonniers ou à temps partiel ;
- ❷ Il combine ces besoins pour créer des emplois à durée indéterminée et à plein temps et gère en tant qu’employeur la relation salariale qui en résulte ;
- ❸ Ni agence publique ni agence commerciale, le groupement d’employeurs relève du droit des associations ou des coopératives à but non lucratif ;
- ❹ Il réserve la mise à disposition de salariés aux entreprises adhérentes qui participent solidairement à son financement et à sa gestion.

Il s’agit d’un dispositif hybride, de par son statut — il n’est animé ni par une logique commerciale ni par une logique de service public —, et de par son objectif — satisfaire conjointement des exigences de flexibilité économique et de lutte contre la précarité de l’emploi, souvent considérées comme antinomiques.

L'expérience de Uncanny et du collectif Allogène sur le territoire nantais

Après bientôt 10 ans de collaboration, l'association Uncanny/Cédric Cherdel et le collectif Allogène/Elise Lerat ont fait le choix d'expérimenter un groupement d'employeurs qui verra le jour en septembre 2025.

De la genèse d'un poste mutualisé...

Depuis 2016, les deux équipes artistiques mutualisent un poste de chargée de production. D'abord en CDD de 2016 à 2018, le poste évolue ensuite vers un CDI à 35 heures.

Bien que le temps de travail de la salariée soit partagé à 50 % entre les compagnies, c'est l'association Uncanny qui assure le portage administratif et des ressources humaines. Celle-ci se charge par ailleurs des demandes d'aides liées au financement de ce poste. Une rotation du portage était initialement prévue. Uncanny étant néanmoins identifié auprès des financeurs pour ces démarches, les deux structures décident de conserver le fonctionnement en l'état.

... au bilan et à l'idée du groupement d'employeurs

Le départ de la chargée de production, en 2024, est l'occasion pour les deux artistes de dresser un bilan de leur expérience de mutualisation. Et de pointer les limites : un portage lourd pour Uncanny et une forme d'invisibilisation pour Allogène. Cette dernière n'étant pas officiellement en charge du poste mutualisé, elle ne peut valoriser cet engagement auprès des financeurs ni bénéficier de formations (auprès de l'Afdas) en tant qu'employeur.

Le groupement d'employeurs (GE) est alors identifié comme la solution la plus adaptée, en phase avec les valeurs des deux artistes, d'une part, et en réponse à leurs besoins, d'autre part : stabiliser la démarche de mutualisation, offrir un cadre sécurisé au/à la salarié·e, s'engager sur la gestion des RH et la formation ou encore étoffer l'équipe pour rompre l'isolement d'un unique poste mutualisé.

Le GE à venir aura le statut d'association loi 1901. Les deux compagnies conserveront leur existence et leur entité juridique d'associations. Si, pour l'heure, Elise Lerat et Cédric Cherdel envisagent ce GE pour leurs activités, ils ne sont pas contre son évolution et l'ouverture à d'autres structures du secteur culturel. Expérimenter la structuration en GE et ajuster, telle est l'approche privilégiée.

Les bureaux de production

Des bureaux de production et d'accompagnement d'artistes connaissent un développement significatif depuis une dizaine d'années dans le secteur du spectacle vivant. Ils ne disposent pas de définition officielle. **Ces initiatives sont majoritaires dans l'étude – 12 sur les 20 structures interrogées. Ce sont des initiatives portées par des professionnels de l'administration, de la production et de la diffusion :** ces derniers ayant la volonté de proposer aux artistes et aux compagnies des ressources et des compétences sur ces différentes activités. Les acteurs à l'initiative de ces groupements ont pour projet de se créer un « emploi sur mesure » en proposant leurs services à plusieurs artistes ou compagnies.

Sur le plan juridique, on recense dans l'échantillon 11 associations et une SAS (société par actions simplifiée). Les types de structuration et la mise en œuvre de la mutualisation sont toutefois variables et peuvent se combiner : prestations aux compagnies, production déléguée, salariat en direct auprès des équipes artistiques...

Des regroupements hybrides

Dans l'échantillon de notre enquête, on compte également des regroupements hybrides, au nombre de **cinq**. Ils sont à l'initiative de **compagnies ou d'artistes avec pour projet une mise en commun des ressources humaines (postes administratifs)**, pour ainsi bénéficier de compétences auxquelles ils n'auraient pas accès individuellement.

Ces regroupements peuvent prendre **diverses formes inventives** (portage par une compagnie avec une convention et un système de refacturation, portage par une organisation ad-hoc le plus souvent associative, dans la perspective commune d'assembler des temps partiels pour les fonctions supports — comptabilité, administration...). Parmi les cinq regroupements, l'un émane d'artistes avec la volonté de mutualiser sans avoir leur propre compagnie (et donc sans avoir leur propre existence juridique) : si nous avons identifié une structure de ce type en Pays de la Loire — sous la forme d'une plateforme (organisation associative) regroupant une dizaine d'artistes, d'autres études ont montré que ce modèle émergent existe par ailleurs.

Dans certains cas, la structure se rapproche du groupement d'employeurs sans en constituer un en tant que tel. Le projet, au-delà de la mutualisation de l'emploi, est d'abord un projet d'entraide (sur le plan financier par exemple avec des avances de trésorerie) et de solidarité sur différents volets du travail (administratif mais aussi artistique).

« Cette gouvernance qui mélange artistes et administrateurs en fait la richesse ; elle permet de croiser des points de vue différents car ce n'est pas la même chose de parler d'une place d'artiste ou d'une place d'administrateur ; elle permet d'ouvrir et enrichir la réflexion. »

Les dynamiques de créativité organisationnelle s'appuyant sur la mutualisation sont donc plurielles avec de nombreuses particularités répondant à des besoins distincts, à un instant donné. Elles émergent en raison de plusieurs facteurs, notamment ceux relatifs à **la fragilité entrepreneuriale, l'isolement des artistes** (en particulier les artistes émergents) et la difficulté de disposer de soutien administratif stable et pérenne dans un contexte hyperconcurrentiel.

Qu'elle soit à l'initiative d'artistes ou de personnels administratifs, **la mise en commun de ressources et de compétences au service du développement de projets artistiques constitue et demeure l'objectif premier de la mutualisation d'emplois**. À la marge, la mutualisation d'espaces (lieu de stockage ou de fabrique artistique) est citée par deux structures : pour l'une, le partage d'espace est l'objet principal et premier de la coopération ; pour l'autre, c'est un besoin identifié au même titre que la mutualisation de tâches administratives au service de plusieurs compagnies.

*Les initiatives
sont un creuset
d'expérimentations
et d'innovations*

Les initiatives engagées se révèlent enfin **un creuset d'expérimentations et d'innovations**, tant du côté des artistes que des administratifs, car la mutualisation de l'emploi révèle aussi la réalité du travail, notamment du fait du caractère « multi-tâches » de l'activité, des effets de la saisonnalité et de la fluctuation des volumes d'activité d'une année à l'autre....

Deux modèles économiques et fonctionnement décryptés

Météores, plateforme mutualisée de création chorégraphique

Les artistes qui rejoignent Météores n'ont pas d'association propre : Météores (association loi 1901) devient leur structure, leur compagnie. Ils sont en production déléguée.

La structure ne fait pas de facturation à l'heure, ni de pointage du temps consacré à chaque artiste. Le fonctionnement de la structure repose majoritairement sur un système de pourcentages pour des missions d'administration, production et diffusion (avec un pourcentage moindre pour un accompagnement uniquement administratif), appliqué sur toutes les recettes liées aux projets artistiques (cessions, coproductions, subventions, ateliers, actions d'éducation artistique et culturelle).

Pour son financement, Météores bénéficie de l'aide de la Ville de Nantes et, jusqu'en 2024, de la Région. Les subventions au fonctionnement de la structure représentent seulement environ 7 % de son budget de fonctionnement et des postes administratifs et 2 % de son budget total. Le financement de ce fonctionnement repose donc majoritairement sur les financements perçus au titre de l'artistique. Ce qui en fait aussi une limite car cela suppose d'avoir un volume artistique stable et conséquent.

Les Gens de la Lune (repris en 2024 par Paq'la Lune)

Association de loi 1901, Les Gens de la Lune a pour but : de faciliter la mise en commun de moyens humains, techniques et de matériel ; d'être un lieu d'échange et de confrontation des expériences et des savoir-faire de ses adhérents ; d'aider à la coordination et à la réalisation de projets initiés par les adhérents (création artistique, action culturelle, etc.). Toutes ces formes de mutualisation doivent contribuer à une meilleure réalisation et visibilité des projets de chaque adhérent.

L'association s'occupe du recrutement et s'engage sur l'embauche de personnel compétent (en CDI ou CDD) pour ensuite mutualiser les temps de travail pour chacun·e des adhérent·es (structures morales) en fonction de leurs besoins. Elle a en charge la fonction employeur, la formation, la sécurité et le bien-être de ses salarié·es dans des locaux adaptés. Le temps de travail des salariés est décompté à l'heure près et facturé aux adhérent·es qui paient aussi une adhésion. Le financement des logiciels utilisés est aussi facturé au prorata du nombre d'adhérent·es bénéficiaires. Par ailleurs, les salarié·es participent à des dispositifs ponctuels de conseils et de formation de premier niveau (ex : Culturdiag, FDVA, Guidasso) en fonction de leurs compétences, qui sont également facturés.

Cet autofinancement est complété par une subvention au fonctionnement de la ville de Nantes (vie associative) et des aides à l'emploi. L'association a développé un partenariat avec le Cadran de la ville de Nantes et La Ligue de l'enseignement de Loire-Atlantique (FAL 44) pour être un interlocuteur ressource sur les sujets autour du spectacle vivant.

De la même façon, la mutualisation des locaux (bureaux partagés) repose sur de la facturation trimestrielle aux adhérent·es bénéficiaires. La structure Les Gens de la Lune s'engage sur le bail et prend le risque d'assumer seule le loyer si elle n'a pas de bénéficiaires.

IV. Pallier l'absence de financements et le manque de (re)connaissance

Les propos rapportés par les structures interrogées ainsi qu'un tour d'horizon des dispositifs en Pays de la Loire, nous conduisent à deux constats: d'une part, **la quasi-absence de financements et de soutien fléchés sur la mutualisation de l'emploi**; d'autre part, la difficulté d'obtenir des aides au fonctionnement ou des montants suffisants permettant de couvrir le portage des emplois mutualisés:

Difficulté d'obtenir des aides au fonctionnement.

«Nous devons supporter les frais administratifs de fonctionnement.» rapporte une structure interrogée. Tandis que pour une autre, le choix est assumé: *«Nous ne demandons ni ne percevons aucune aide publique au fonctionnement, c'est un choix fragile mais d'indépendance depuis 14 ans»*. Et cette autre structure — qui accompagne trois équipes artistiques sur son territoire d'implantation — de souligner: *«Si notre structure n'existait pas, il y aurait non pas une structure qui sollicite une aide au fonctionnement mais bien trois»*.

Face au manque de cadre soutenant et valorisant la mutualisation de la part des financeurs publics (État et collectivités en Pays de la Loire), les structures sollicitent d'autres ressources financières dont certaines viennent alimenter leur enveloppe de fonctionnement: aides au projet (ex: sur l'artistique, compagnonnage pour la Ville de Nantes), FDVA – Fonds de développement de la vie associative, aides à l'emploi Fonpeps (Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle), aides européennes, actions de formation, facturation de prestations, etc.

Un jeu d'équilibre s'opère entre les projets artistiques sur un principe de vases communicants et de coûts partagés.

Confrontées à une fragilité de leur modèle économique, la plupart des structures évoquent le jeu d'équilibre qui s'opère entre les projets artistiques soutenus, sur **un principe de vases communicants et de coûts partagés** :

« Nous sommes vigilant·es sur la complémentarité de nos activités, que les volumes puissent s'équilibrer : un·e artiste en baisse d'activité est équilibré·e par un·e autre en hausse d'activité, avec un inversement possible dans le temps. »

« Il convient de trouver le bon équilibre dans les compagnies accompagnées, plus ou moins structurées, pour faire du commun. »

« Un projet va permettre de financer les autres projets durant une année (et donc de travailler à perte pour d'autres projets ou compagnies). Cela peut tourner chaque année. Un projet en sert un autre, il ouvre un réseau. »

Quelques structures interrogées rapportent avoir bénéficié de l'aide de la Région Pays de la Loire intitulée « *soutien à l'organisation collective dans le spectacle vivant* ». Aujourd'hui disparue, celle-ci apportait un soutien, au cas par cas, à des structures identifiées par les services (sans qu'il y ait toutefois de règlement d'intervention avec des critères définis). La Ville de Nantes dispose également, depuis 2025, d'une « *Aide aux projets de structuration dans le secteur culturel* ». Elle a pour but de soutenir des initiatives existantes tout en faisant émerger de nouvelles coopérations et mutualisations.

Un manque de financements et de dispositifs qui va de pair avec un manque de reconnaissance des pouvoirs publics.

Un manque de financements et de dispositifs qui va de pair avec un manque de reconnaissance des pouvoirs publics rapportés par les structures interrogées :

« Il y a une méconnaissance des bureaux d'accompagnement, de leur fonctionnement, de qui fait quoi, notamment dans les relations avec les festivals. »

« Il y a un manque de reconnaissance des services publics et un vrai problème de positionnement des tutelles. Le bureau de production n'existe pas en tant que structure subventionnable. »

Dans un contexte qui ne visibilise pas ou peu les pratiques de mutualisation, les structures font preuve d'agilité, notamment dans leur façon de communiquer sur leurs pratiques. À cet égard, les terminologies et argumentaires employés sont révélateurs : si près de 70 % des structures interrogées dans notre étude se définissent comme des structures mutualisant, **seulement 40 % d'entre elles nomment la mutualisation** à l'écrit (supports, site internet...) ou à l'oral : *« La mutualisation est une évidence pour notre structure, elle est au cœur de son activité, de son mode de fonctionnement. Pour autant, elle n'est pas toujours revendiquée et communiquée. »*

Une structure interrogée remarque un changement dans les mentalités : *« Il y a une quinzaine d'année tout le monde voulait sa propre compagnie, sa petite entreprise. Il y avait un côté très possessif. Aujourd'hui, l'état d'esprit change. C'est beaucoup plus efficace d'avoir une personne qui a un réseau de diffusion pour faire tourner ses projets. »*

V. Les impacts de la mutualisation

1. Mutualiser pour accompagner et sécuriser l'emploi

Mutualiser permet de créer un cercle vertueux de professionnalisation et d'attractivité de profils « qualitatifs »

Les propos recueillis lors des entretiens mettent en lumière les bénéfices de la mutualisation sur **la sécurisation et la pérennisation de l'emploi**, créant ainsi un cercle vertueux de professionnalisation et d'attractivité de profils « qualitatifs ». Cette capacité à sécuriser les ressources financières, et ainsi l'emploi, peut être reliée au jeu de vases communicants évoqué précédemment : la pluralité des projets artistiques soutenus par les structures pratiquant la mutualisation – malgré les parcours variables des artistes et les différences de temporalité de leurs projets – avec un objectif de lissage des recettes sur l'année.

Dans le cas de structures avec plusieurs postes mutualisés, c'est aussi la structuration interne et la dynamique d'équipe qui s'en trouve renforcée : formation et partage de connaissances entre pairs ou encore optimisation des compétences par la transversalité des expériences : « Être plusieurs permet plus de disponibilité, un partage des compétences et l'acuité du réseau professionnel », explique l'une d'entre elles.

Les pratiques de mutualisation offrent un cadre de travail stimulant

En multipliant et diversifiant les interactions, les pratiques de mutualisation offrent par ailleurs un **cadre de travail stimulant**, décuplé par la force du collectif, et la **notion d'entraide** qui prévaut.

Sont aussi appréciées la souplesse et la liberté d'action : un partage des volumes horaires en fonction des temporalités de projet, l'absence de lien de subordination direct avec un·e artiste (interface faite par la structure mutualisée).

«Nous ne sommes pas dans une relation hiérarchique de salarié·e avec les artistes mais dans une relation de coopération.»

Les structures interrogées ne se voilent pas la face pour autant. La liberté, à quel prix ?

Les risques psycho-sociaux sont présents, en raison de surcharges de travail, de surcroûts d'activités momentanés et de leur fragilité économique : *«C'était un objectif de ne pas être dépendant, de conserver une liberté, de choisir comment et avec qui travailler, d'être au plus juste. Nous avons le sentiment d'être protégés et «en sécurité». Le revers de la médaille, c'est la fragilité économique : ne pas avoir d'employeur et de salaire fixes, ce n'est pas sans répercussion sur le bien-être».*

Ce propos met le doigt sur le manque ou l'absence de gestion des ressources humaines dont le rôle serait d'appréhender ces problématiques et de mettre en place des mesures.

Enfin, si la solidarité et le partage sont au cœur des pratiques de mutualisation, la mise en commun n'est pas toujours si simple à cultiver au quotidien : *«la disponibilité d'esprit est moindre quand les échéances des uns et des autres se chevauchent. Les calendriers additionnés de chaque équipe peuvent entrer en concurrence et rendre difficile la coordination, la disponibilité pour le commun»*, souligne cette structure.

2. Mutualiser pour soutenir la création artistique dans sa diversité

Les pratiques de mutualisation favorisent la prise de risque artistique et défendent l'émergence.

En lien avec la notion de vases communicants et de coûts partagés évoqués précédemment, l'étude montre que les pratiques de mutualisation favorisent la **diversité** et la **prise de risque** artistiques. En *«trouvant le bon équilibre entre les compagnies accompagnées»* comme le cite une personne interrogée, les structures peuvent ainsi **soutenir et défendre des artistes et esthétiques émergents**. Elles sont aussi la vitrine des équipes artistiques qu'elles accompagnent, assurant leur visibilité et crédibilité auprès des partenaires.

Représenter une pluralité d'artistes n'est toutefois pas une posture évidente à tenir, imposant de **faire des choix** : *«Nous devons trancher sur les projets ou productions que nous présentons aux programmeurs»*. Les pics d'activité ainsi que la fragilité économique et financière des structures sont aussi des freins à la prise de risque artistique : *«Nous pouvons basculer dans une logique d'efficacité qui pousserait à faire prestation, à cibler nos activités»*, alerte une personne interrogée. D'où la nécessité de soutenir la structuration économique de la mutualisation.

La pluralité de représentations d'équipes artistiques peut aussi conduire à des difficultés de **segmenter le temps de travail**, pour les emplois mutualisés : *«Ce n'était pas facile pour moi de définir ce que je cloisonnais ou pas ; (...) dans mon travail j'avais une vision globale, le réseau (de diffusion) avec lequel je travaillais était le même ; je contactais les mêmes structures, je passais d'une compagnie à l'autre, selon mes activités ; à un moment, nous avons mis en place un compteur de temps, mais je ne l'ai jamais fait, c'était galère. J'essayais de faire valoir l'identité de chaque compagnie ; (...) quand j'avais les trois compagnies, c'était dur ; pour chacune, je m'efforçais de bien distinguer leurs esthétiques, j'appelais des partenaires différents».*

Pour les artistes et compagnies accompagnés, **la mutualisation assure une solidité financière** : *«Nous n'avons pas de problèmes de trésorerie. Les uns soutiennent les autres, alternativement. La solidité administrative est là, avec une équipe stable, un fonctionnement globalement rodé»*, résume un groupement de compagnies. Avec comme effet positif *«plus de légitimité, de force, et de ne pas être seul·e»*. Une entraide qui se joue donc sur tous les plans, financier, administratif sans oublier les espaces de parole et d'écoute qu'offrent les structures de mutualisation. Espaces de dialogue qui ne sont pourtant pas toujours investis par les artistes, selon certain·es salarié·es occupant des postes administratifs mutualisés, qui se sentent parfois perçus comme des «prestataires de service».

Les compétences et outils proposés par les structures pratiquant la mutualisation bénéficient enfin à tous les projets artistiques soutenus. À l'instar de la diffusion et du développement du réseau : *«De nombreux programmateurs·ices avec qui je suis en lien pour une compagnie, s'intéressent aux autres avec qui je travaille. À partir du moment où cela se passe bien au niveau de l'administration, de la logistique de tournée, il y a une forme d'intérêt, de curiosité naturelle pour les autres projets portés par notre structure»*. L'assise territoriale de la structure s'en voit renforcée.

Au-delà de l'impact sur l'emploi et l'artistique, les pratiques de mutualisation permettent de **mutualiser bon nombre de dépenses**. Interrogées sur ce sujet, les structures rapportent des économies faites sur les loyers, les fluides, le matériel de bureau et équipement divers (cuisine partagée...), les logiciels et serveurs, les abonnements téléphoniques et internet, les assurances ou encore les frais de communication. Pour la moitié des structures de notre échantillon, ces dépenses mutualisées représenteraient entre 5 000 et 10 000 € par an. Soulignons aussi que si le bénéfice est économique, il est aussi écologique.

VI. Les conditions de réussite et de pérennité de ces dispositifs de mutualisation

Qui dit mutualiser dit s'entendre sur des valeurs communes, un cadre collectif et les moyens alloués.

Qui dit mutualiser des emplois implique de **s'entendre sur des « communs »**, préalable à toute forme de coopération. Les entretiens menés auprès des 20 structures — quels que soit leur mode de mutualisation et leur structuration — ont mis en évidence la nécessité de s'accorder sur **un socle de valeurs**, sur une dynamique partagée ainsi qu'une confiance mutuelle. Autre « indispensable » identifié : définir **le cadre** de la mutualisation et **les moyens** qui lui sont alloués, que ce soit à l'endroit de la gouvernance, de la coordination, de la définition du périmètre des missions (ce qui est mutualisé, ce qui ne l'est pas), du modèle économique et des financements. Un propos recueilli résume ces « essentiels » : « Ces pratiques requièrent de la coordination, une interconnaissance des acteurs ainsi qu'une approche commune sur les objectifs des mutualisations pour éviter les écueils de type consommateur/client/fournisseur. Il faut aussi que la gouvernance soit bien définie tout comme la politique tarifaire, si nécessaire ».

Enfin, de manière plus opérationnelle, il convient de se munir d'outils partagés, pour la méthodologie de projets, la communication ou encore de fichiers de diffusion.

Chemin faisant, les pratiques de mutualisation engagées viennent questionner la nature du projet organisationnel qui les sous-tend ; elles révèlent ainsi **des problématiques managériales souvent insuffisamment prises en compte** au début de l'expérimentation (notamment sur la structuration des activités, la mise en place d'un cadre de travail plus formel et plus lisible, les relations de travail, les rapports d'autorité, la dynamique employeur...).

Aussi, il nous semble important de distinguer les pratiques de mutualisation motivées par le projet de « *faire autrement* », de privilégier d'autres valeurs dans le travail, dans le rapport entre artistes et chargés des fonctions support. **La volonté de rechercher de nouvelles manières de travailler ensemble**, de pérenniser des modèles socio-économiques (et donc les postes, les salaires des permanents), de réviser également des pratiques de gouvernance a été exprimée par certains interlocuteurs engagés dans ces dispositifs. On perçoit que la mutualisation devient le vecteur de la conception et de la mise en œuvre d'un autre cadre formel de relations de travail (« *de moins d'allégeance aux artistes* »). Les personnes concernées par la mutualisation se trouvent plus impliquées dans le déploiement du projet organisationnel, ce qui participe de sa pérennité.

Les pratiques de mutualisation sont aussi le creuset d'une **mise en lumière de compétences spécifiques à maîtriser pour faire vivre ce collectif administratif et artistique à géométrie variable**, tant du côté des personnes « mutualisées » que des artistes. Il est constaté que la ou les personnes « mutualisée·s » se voient souvent porter la responsabilité à la fois d'interroger et de mettre en place des dispositifs de gestion pour assurer la bonne marche de l'organisation, la qualité et la pérennité de leur travail et, par voie de conséquence, du travail artistique. Cette situation peut être plus ou moins bien vécue, facilitée et soutenue par les artistes et elle dépend aussi des facteurs de contingence (relevant du champ artistique, économique, social voire territorial). Sur ce dernier point, il apparaît que certaines impulsions ou aides proposées par des collectivités peuvent se révéler très aidantes pour consolider la démarche de mutualisation engagée.

Conclusion et perspectives

Réalisée en 2024 sur la base de l'analyse d'entretiens menés auprès de 20 structures pratiquant la mutualisation de l'emploi, cette première **étude exploratoire** du Pôle spectacle vivant des Pays de la Loire a révélé la **diversité des modes de structuration et de fonctionnement**.

Elle dresse le constat d'un **manque de reconnaissance des pouvoirs publics, de dispositifs et de financements** orientés sur ces pratiques alors même qu'elles soutiennent l'emploi, contribuent au développement économique, favorisent la professionnalisation, et permettent aux artistes d'accéder à des compétences.

Nous avons mis en lumière différents aspects du travail « réel » des personnes mutualisées. Cette exploration a permis de mieux rendre compte de la prégnance de dimensions de gestion des ressources humaines, encore largement ignorées, méconnues. Au regard des spécificités des activités et du fonctionnement de la filière du spectacle vivant (discontinuité de l'activité, mode projet, diminution des ressources...), **les pratiques de mutualisation ouvrent le chantier des questions de professionnalisation et d'employabilité**.

Nous avons également montré comment les structures qui pratiquent la mutualisation **préservent la diversité et l'émergence artistiques**, fonctionnant sur un principe de vases communicants et sur une complémentarité des artistes/compagnies accompagnés.

Cet état des lieux régional attire néanmoins l'attention sur la **fragilité de ces modes de structuration**, tant sur le plan économique et financier que sur les conditions de créer et de mettre en œuvre le commun, de le coordonner et de l'encadrer.

Au fil de nos échanges avec les personnes en prise avec la mutualisation, nous avons également remarqué combien **le périmètre de la mutualisation se révélait mouvant et difficile à appréhender** : la pluralité des façons de fonctionner et de mutualiser, des structures en mutation avec des situations d'emploi décrites à un instant T évoluant quelques mois plus tard, témoignant d'une constante adaptation dans un contexte régional fragilisé pour le secteur culturel.

Si notre démarche a déjà déclenché, au sein de certaines structures interrogées, des bilans et analyses de pratiques, nous espérons que celle-ci ouvrira des espaces de dialogue et de travail avec les acteurs du spectacle vivant en région.

Ainsi, malgré les incertitudes sur l'avenir du Pôle spectacle vivant, **nous avons la volonté d'approfondir ces travaux, de présenter nos conclusions et recommandations, dès l'automne 2025, à la filière et aux collectivités publiques**.

Enfin, à l'heure de réflexions autour de l'élaboration d'un projet en interpôle, dans un contexte nécessitant le regroupement des forces vives et la solidarité, nous mesurons à quel point la mutualisation est un sujet d'actualité.

Recommandations et préconisations pour la mutualisation de l'emploi

À la lumière du travail mené par le Pôle spectacle vivant des Pays de la Loire sur la mutualisation de l'emploi en territoire ligérien, nous formulons ici de premières recommandations et préconisations afin de soutenir, consolider et pérenniser ces pratiques en région. Ces propositions restent à développer et co-construire au sein du pôle, en dialogue avec les parties prenantes concernées (collectivités publiques).



*Continuer de rendre intelligible la mutualisation en déployant **des actions d'information et de formation** en Pays de la Loire, auprès de la filière spectacle vivant et des collectivités publiques.*



*Soutenir les pratiques de mutualisation de l'emploi en créant des **dispositifs** et en allouant **des financements dédiés**, de la part des pouvoirs publics.*

Il nous semble que les facteurs de pérennité sont étroitement dépendants de la prise en compte des enjeux qualitatifs du travail et de la volonté des pouvoirs publics et des institutions d'impulser de nouveaux dispositifs pour une réelle qualité de l'emploi et ainsi favoriser un investissement soutenable dans les métiers artistiques et administratifs.

Cette préconisation fait écho à la circulaire ministère de la Culture du 1^{er} mars 2022 relative aux modalités d'attribution des aides déconcentrées au spectacle vivant. Celle-ci opère en effet « *une refonte du dispositif d'aides qui s'articule désormais autour de l'accompagnement des artistes en adaptant le soutien à leur projet artistique et culturel dans sa globalité et aux différentes étapes de leur parcours* ». Cette réforme permet de mieux prendre en compte, entre autres, les objectifs suivants :

- Soutenir les pratiques de mutualisation et les coopérations dans les projets des équipes artistiques (format du collectif d'artistes, production déléguée...), en limitant les incitations à multiplier les créations et en incitant à des coproductions notamment.
- Renforcer le volume et la qualité de l'emploi, en prenant en compte la dimension sociale et les conditions d'emploi, en portant une attention sur les rémunérations effectives au sein des équipes.



*Inscrire la démarche de mutualisation dans **une approche globale.***

La mutualisation doit se penser sur un mode pluriel et être abordée dans le cadre d'une démarche globale (interroger la mutualisation pour quoi, pour quel projet organisationnel, technico-économique, comment, avec qui) afin de mieux poser les problématiques de management du travail que cette démarche soulève. La mutualisation ne peut être motivée par la seule logique d'arguments économiques.



*Instaurer **des démarches d'accompagnement** à la mutualisation de l'emploi, qui pourraient se traduire par l'élaboration d'**une charte** exprimant « un socle de valeurs communes » et d'**un cahier des charges** pour une structuration éthique et responsable de ces pratiques.*

Ce cahier des charges pourrait se structurer et s'écrire autour d'axes forts tirés de notre étude : le soutien à l'émergence ; la pérennisation de l'emploi ; la professionnalisation (ex. : l'accueil d'étudiant·es en formation ou en stage) ; la gouvernance ; le management et la gestion des ressources humaines (formations, entretiens annuels professionnels, lutte contre les VHSS, démarche RSE...).

Ces démarches d'accompagnement permettraient de poser, dès le départ, une réflexion collective sur le projet de mutualisation (tant du côté des artistes, que des administratifs concernés). Avec la possibilité de distinguer des approches différentes en fonction, d'une part, de l'expérience des artistes (émergents vs. artistes plus engagés dans leur carrière), et d'autre part, de leur structuration (existence juridique d'une compagnie ou pas).

Une telle approche différenciée présenterait l'avantage de mieux définir chaque projet, les objectifs communs, les processus de conception et de mise en œuvre à envisager, ainsi que des critères d'évaluation pour renforcer le professionnalisme de la démarche et des outils associés. À ces conditions, le sens et les responsabilités de la démarche de mutualisation seront mieux posés. Derrière la mutualisation se dessine un système avec des objectifs collectifs plus clairs, partagés, pour être en mesure d'aborder les enjeux de RSE, de VHSS.



Remerciements

... aux membres du groupe de travail

Elles/ils ont contribué à cette étude sur la mutualisation de l'emploi dans le spectacle vivant en Pays de la Loire, entre 2023 et 2025.

Violaine Caudal – PaQ'la Lune/Les Gens de la lune

Marine Charles – Territoires Imaginaires

Virna Cirignano – Théâtre du Fracas

Sandrine Emin – Université d'Angers

Anaïs Guillemot – Météores

Justine Lefebvre – Association Uncanny et Collectif Allogène

Stéphanie Lallemant – La Guinguette

Marion Louveau – Institut national du Music-Hall

Nathalie Milsent – Institut national du Music-Hall

Laurent Menez – La Grande Surface

Céline Moreau – La Grande Surface

Romane Roussel – Tadam production (ex-Collectif 1.5)

Chanie Roussel – Tadam production

Nathalie Schieb-Bienfait – Nantes Université

... aux structures pratiquant la mutualisation de l'emploi en Pays de la Loire et aux équipes artistiques interrogées dans le cadre de cette étude.

Références

Bibliographie

Les associations culturelles employeuses en France

Opale, 2020 (données 2018)

Le bureau d'accompagnement et de production

Opale, 2021

Mutualisation de l'emploi et des compétences dans le secteur artistique et culturel

La Nacre, 2014

Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France

Philippe Henry, septembre 2021

Coopérer dans le secteur culturel, une nécessité qui fait problème

Intervention de Philippe Henry dans le cadre de la journée
«Coopérations culturelles sur les territoires: quels enjeux, quels outils?»
Intervention organisée à l'initiative du Service arts et territoires du
Conseil général du Finistère, conçue et animée par Opale,
29 novembre 2012

Étude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel

ministère de la Culture-DEPS, Marie Deniau, 2014.

Enjeux et conditions de la mise en œuvre d'un groupement d'employeurs dans le secteur culturel : une application aux musiques actuelles

Carole Le Rendu, thèse de doctorat, 2014

Enjeux et perspectives du métier de responsable des ressources humaines à temps partagé : une réponse au besoin d'innovation en matière d'emploi ?

Anne Joyeau, Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy. Gestion HEC Montréal,
2014, 39 (1), p.79-92

Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ?

Bénédicte Zimmermann, Sociologie du travail 48 (1), January-March
2006, p. 1-16

Annexe

Grille d'entretien à destination des structures pratiquant la mutualisation de l'emploi

- Nom / Prénom / Structure / Fonction
- Année de création
- Historique : À quel moment de l'évolution de la structure est intervenue la mutualisation et a-t-elle été nommée ?
- Objectif(s) initial(aux) : Mutualisation de locaux ? Personnel ? Matériel ?
- D'où et de qui est venu la volonté de mutualiser ?
- Typologie de la structure : Cie / Bureau de production / Plateforme / GE / CAE / Autre à définir
 - _ La structure nomme sa mutualisation dans sa présentation officielle
 - _ La structure se définit-elle comme une structure mutualisée ?
- Structuration juridique (association, Scop, SARL...)
 - _ Quels sont les avantages et les inconvénients de cette structuration juridique ?
- Gouvernance
 - _ Existe-t-il une structure juridique d'animation/de coordination de la mutualisation ?
 - _ Si oui, depuis le démarrage du projet ? Combien d'ETP dédiés ? Nature des contrats ?
 - _ Recours à la production déléguée ?
- Financements : Comment est financée la structure sur sa mutualisation (aides directes ou indirectes) ?
- Avez-vous bénéficié d'un accompagnement dans votre démarche de mutualisation ?
- Ressources humaines :
 - _ Quels postes sont mutualisés ?
 - _ Si non évoqué précédemment : Y a-t-il besoin d'une mutualisation de régisseur général ? mutualisation personnel médiation/action culturelle... ?
 - _ Type de contrat
 - _ Le/la salarié·e dont le poste est mutualisé réside-t-il·elle à proximité du lieu d'implantation de la structure mutualisée ?
 - _ Si non, quels sont les impacts ?
 - _ Genre de la personne occupant le poste mutualisé
 - _ Relation de travail / Lien de subordination / Gestion des RH
 - _ Formation
 - _ Prise en compte des risques psychosociaux

- Bénéficiaire·s de la structure mutualisée :
 - _ Combien de porteur·se de projets accompagnés :
 - _ Répartition femmes / hommes
 - _ Discipline artistique principale ?
 - _ Nombre de projets par discipline (en cas de plusieurs disciplines nommer la discipline principale)
 - _ Les bénéficiaires (personnes physiques ou, si constituées en structure juridique, personnes morales) de votre structure sont-ils implantés dans les Pays de la Loire ?
 - _ Modalités juridiques avec les porteurs de projets
 - _ Partage de projets (notion de mutualisation sur le plan artistique/culturel) ?
- Outils spécifiques pour la mutualisation (ex. : logiciel...)
- Quelles sont les conditions de réussite pour mener à bien cette mutualisation ?
- Ce qui fonctionne du point de vue l'opérationnel, quels sont les principaux bénéfices apportés par cette mutualisation ?
- Limites et points d'amélioration / Perspectives
- Qu'est-ce qui n'est pas mutualisé ?
- Autres moyens mutualisés : bureaux/locaux, matériel technique
- Quel est le montant des dépenses représentées par le matériel faisant l'objet d'une mutualisation : locaux, fluides, logiciels (comptabilité, de paie...), fichier, abonnement téléphonique...
- Masse salariale
- Nombre de bénéficiaires
- Nombre de sollicitations d'équipes artistiques en moyenne par an non retenues
- Connaissance d'autres structures mutualisées

