

## Seconde Partie

*Le gestionnaire face au marché, quelle  
formation pour quels débouchés*



p. 1

## Table Ronde 3

*L'emploi culturel*

p. 2



### *Animation*

DOMINIQUE BOUTEL

*Productrice, Radio France*

### *Intervenants*

XAVIER DUPUIS

Chercheur au CNRS

Directeur du Master II "Management des Organisations  
Culturelles" - formation initiale, Univ. Paris Dauphine

YVES PAUMELLE

PDG du cabinet de recrutement ProfilCulture

LAURENT MURATET

Responsable de l'équipe réalisateurs/techniciens

ANPE, Culture - spectacle de Paris

PIERRE-MICHEL MENDER

Directeur de Recherche, CNRS/EHESS

## **Dominique Boutel**

*Après une riche expérience dans l'enseignement, Dominique Boutel est entrée à France Musique en 1989, où elle a produit diverses émissions : Le Grand Bécarré, Un fauteuil pour l'Orchestre, L'été des festivals..., avant d'animer Micro en 1996. Elle est par ailleurs traductrice de livres pour enfants et collabore régulièrement avec des maisons d'éditions ou des journaux destinés à la jeunesse : Gallimard Jeunesse, Bayard,...*  
*Dominique Boutel anime également des ateliers pédagogiques (Cité de la Musique, etc.) et a fondé un festival de musique pour enfants Les Ponts du Nord.*

## **Dominique Boutel :**

Cette troisième table ronde, que j'ai le plaisir d'animer, touche à un sujet brûlant au vu de l'actualité : celui de l'emploi. C'est donc aujourd'hui le domaine de l'emploi culturel qui nous intéresse.

Cette culture que nous voyons fleurir dans l'hexagone : multiplication des festivals, expositions, rencontres, films et concerts, mais aussi la recherche de nouveaux publics, la modification des modes de financement..., attirent de nombreux jeunes. Est-elle génératrice d'une création d'emplois proportionnelle à son développement ?

Autre sujet brûlant : l'intermittence et la précarité qui l'accompagne de plus en plus, sont-elles les conditions nécessaires à ce secteur ?

Pour débattre de ces questions, quatre intervenants sont assis autour de cette table. Chacun interviendra dix minutes et j'espère ensuite que le public aura de nombreuses questions à poser.

Nous commencerons avec Xavier Dupuis, chercheur au CNRS. Beaucoup d'entre vous doivent le connaître puisqu'il est également professeur associé à l'Université Paris Dauphine et dirige le Master Management des organisations culturelles et le GEROC, c'est-à-dire le Groupe d'Etudes et des Recherches sur les Organisations Culturelles. Beaucoup de ses travaux concernent l'économie de la culture, en particulier le secteur du spectacle vivant et l'évaluation des politiques publiques. Il a exercé pendant plusieurs années des activités professionnelles dans différents secteurs culturels, notamment à l'Opéra Royal de Wallonie et à l'Association Internationale du Théâtre Lyrique, qui s'appelle aujourd'hui Opera Europa. Il collabore régulièrement avec le Département des Etudes et de la Prospective du ministère de la Culture, de l'Unesco et du Conseil de l'Europe et a publié de nombreux ouvrages. Xavier Dupuis va aborder la question suivante : existe-t-il un marché de l'emploi pour le management culturel ? Nous allons donc cerner les questions historiques : quelle a été la politique culturelle en matière d'emploi ? Quelle incidence a-t-elle eu sur le secteur de la culture et à quels types de situation les candidats sortant sur le marché du travail sont-ils confrontés ?

Yves Paumelle a pour sa part un parcours très original et très multiple : après avoir débuté dans le service administratif des Inrockuptibles, il a travaillé au Crédit Foncier de France. Il a ensuite créé un label de disques, PYC Records, qui assure la promotion et la diffusion d'artistes européens. Il s'est lancé dans les nouvelles technologies et est cofondateur du site profilculture.com, qui est l'un des premiers sites à diffuser de l'information sur l'emploi et la formation dans le secteur de la culture. Il abordera la question des compétences, des profils recherchés et du marché caché de l'emploi managérial dans le secteur culturel. Nous verrons quelles sont les compétences qui sont demandées aux gestionnaires de la culture et quel est

l'équilibre entre la formation spécifique et l'appartenance au milieu visé.

Laurent Muratet nous vient de Toulouse. Il travaille depuis 1998 à l'ANPE Spectacles, précisément dans le secteur des métiers techniques (réalisation et production). Il organise des projets d'équipe sur différents thèmes (métiers, activités, secteurs de la culture) et a accepté de remplacer au pied levé Christophe Valentie, qui n'a pas pu venir aujourd'hui. Il traitera de la professionnalisation et de la précarité ainsi que des tensions dans l'emploi culturel. Il dressera donc un tableau des spécificités de ce marché (nature des relations de travail, la difficulté d'évaluer les compétences).

Pierre-Michel Menger est normalien et a une formation de philosophe et de sociologue. Il est directeur d'études à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales avec la chaire de sociologie du travail et des arts. Il est aussi directeur de recherche au CNRS, auteur de nombreux ouvrages. Il évoquera la flexibilité, sa fonction et ses effets dans le marché du travail artistique et donc la question épineuse de l'intermittence, sa spécificité dans le droit du travail, ses conséquences sur le plan organisationnel, du chômage, de la précarité et les incidences que cela peut avoir sur l'activité.

Messieurs, la parole est à vous.

#### **Xavier Dupuis**

*Chercheur au CNRS et professeur associé à l'Université Paris Dauphine où il dirige, en formation initiale, le Master 2 « Management des organisations culturelles » (ex DESS de « Gestion des institutions culturelles ») et le Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Organisations Culturelles (GEROC). Xavier Dupuis a consacré tous ses travaux à l'économie de la culture en s'attachant particulièrement au secteur du spectacle vivant et au thème de l'évaluation des politiques publiques. Il a aussi exercé pendant plusieurs années une activité professionnelle dans le secteur culturel (Opéra Royal de Wallonie et Association internationale du théâtre lyrique – aujourd'hui Opera Europa). Il a collaboré régulièrement avec le Département des Etudes et de la Prospective du Ministère de la Culture, l'Unesco et le Conseil de l'Europe.*

#### **Xavier Dupuis :**

Je serai bref afin de laisser du temps pour que la salle puisse s'exprimer.

S'il est volontiers question d'emploi dans la culture, la vision se limite souvent aux métiers artistiques et techniques. La question des intermittents ne fait que renforcer ce fait. Force est de constater que l'ensemble des emplois liés à la gestion et à l'administration entendues au sens large demeure méconnu, pour ne pas dire inconnu.

Il existe des statistiques concernant l'emploi culturel, mais celles-ci ne permettent pas de cerner les métiers de l'administration et de la gestion sachant qu'un bon nombre de ces emplois passent au travers des mailles du filet de ces statistiques. Il en est ainsi d'une bonne partie des emplois relevant de l'administration centrale du Ministère de la Culture et des Collectivités Territoriales qui ne sont pas considérés comme étant des emplois culturels, à commencer par le poste de Ministre de la Culture. Nous n'avons donc pas de réelle connaissance quantitative de ces emplois et encore moins qualitative. Nous n'avons ainsi aucun descriptif fin de ces emplois en termes de fonctions occupées, de compétences, de types de travail, de contrats de travail et de profils des salariés. Tout ceci demeure largement inconnu.

Ce premier constat est assez paradoxal puisque l'importance des fonctions d'administration et de gestion était au cœur du discours sur l'économie de la culture initiée dès juin 1981 par le Ministère de la Culture. Cette reconnaissance a été au centre d'une politique ambitieuse d'aide à l'emploi et à la gestion des entreprises culturelles. Elle comportait la création d'une association spécifique appelée l'AGEC (Association pour l'aide à la gestion des entreprises culturelles) et un programme d'aide à la création d'emplois axés sur l'administration et la gestion, appelés à l'époque des « emplois structurants ». Il s'agissait du programme des « emplois de développement culturel », qui préfigurait largement le plan « emplois-jeunes », dont le secteur culturel a été particulièrement friand. C'est dans la foulée de ce mouvement que, dès 1984-1985, sont apparues les premières formations spécifiques, dont la nôtre.

Que pouvons-nous dire aujourd'hui ? Il faut d'abord faire un constat que Jacques Rigaud a déjà plus qu'esquissé ce matin. L'attention particulière de l'Etat et des collectivités territoriales portée à la culture depuis les années 80 a permis à l'offre de s'accroître très largement. La demande n'a malheureusement pas connu le même dynamisme. Il y a donc incontestablement une crise très large qui renvoie, certes, aux mouvements profonds de la société face à la mondialisation, mais qui est avant tout une crise de définition de la conception des politiques culturelles. En même temps, la dimension économique est devenue une composante incontournable puisque les contraintes de financement se sont accrues ; il y a malheureusement de fortes chances pour que cela continue.

Autrement dit, sans même évoquer l'effet mécanique de la pyramide des âges, valable pour tous les secteurs d'activité, les perspectives d'évolution des emplois d'administration et de gestion en matière culturelle sont plutôt positives. Voici une note d'optimisme pour beaucoup d'entre vous. La pression économique devenant de plus en plus forte, les entreprises culturelles et les administrations sont dans la nécessité incontournable d'avoir en leur sein ce type d'emploi. Sans aucun doute, le nombre de gestionnaires ira donc croissant comme celui des emplois encore plus spécialisés, notamment en ce qui concerne la diffusion c'est-à-dire la médiation et le développement des publics. Il est à noter que le contenu de ces emplois sera certainement appelé à se diversifier en raison du décloisonnement du secteur culturel en faveur du pluridisciplinaire et de l'imbrication croissante de la culture et des activités de temps libre et de loisirs, comme le tourisme culturel par exemple.

Il n'est donc pas surprenant que ces métiers attirent bon nombre de candidats, de même que le nombre de formations en la matière ait explosé.

Cela dit, cette professionnalisation des fonctions d'administration et de gestion qui, à défaut d'être voulue, est une tendance lourde que subit le secteur culturel, a-t-elle conduit à modifier sensiblement ses modes de fonctionnement

et de recrutement ? Pouvons-nous parler de l'émergence d'un véritable marché du travail avec des modes de recrutement reposant sur une réflexion en terme de profil et de compétences, donc d'une vraie confrontation entre une offre et une demande?

Il serait inutile de nier qu'il y a eu un réel infléchissement, mais le marché de l'emploi culturel est encore très largement court-circuité par le compagnonnage et les effets de réseau. L'infléchissement est pourtant notable : il suffit de regarder le nombre de petites annonces, les profils de poste et les pré-requis en matière de diplômes, qui en témoignent. Mais ce qui est devenu la réalité pour certains, en particulier dans la fonction publique territoriale, demeure souvent pour nombre d'organismes culturels une pratique largement inconnue ou une pratique d'affichage. Il faut reconnaître que cela se comprend. Beaucoup de ces emplois réclament une adhésion aux projets de la structure, donc une implication personnelle forte du salarié. Il n'est donc pas étonnant que l'affectif joue un rôle déterminant dans les recrutements au-delà des compétences.

Il ne faut pas oublier par ailleurs le fait que nombre de professionnels en activité ont acquis leur expérience directement sur le terrain par le compagnonnage. Ils ne possèdent pas forcément de diplômes - et encore moins ce type de diplôme qui n'existait pas de leur temps - ce qui constitue parfois un frein et même un point de friction pour l'émergence d'un vrai comportement d'employeur, donc la constitution d'un vrai marché du travail.

C'est pourquoi le développement inéluctable des métiers de l'administration et de la gestion, par conséquent de la demande de cadres culturels dotés de compétences spécifiques dans le domaine du management, réclame de pouvoir répondre à trois types de demande : celle des étudiants désireux d'investir le champ culturel, celle de personnes impliquées dans le secteur culturel mais qui exercent leur profession principale ailleurs, ce qui indique qu'ils ont envie d'allier, dans le cadre d'une reconversion, leur métier et leur passion culturelle, et enfin, et cela est très important, celle des professionnels du secteur qui désirent développer des aptitudes qu'ils ont déjà afin de leur permettre d'obtenir, par un diplôme, la reconnaissance de leur expérience professionnelle.

L'adéquation entre formation et emploi et la constitution d'un vrai marché du travail pour ces emplois ne pourront naître que de la prise en compte des intérêts parfois divergents des candidats et des entreprises. La perception de la réalité du terrain et l'anticipation de ses évolutions rendent impérative l'adaptabilité des formations. Cette adaptabilité est sans doute le défi majeur que les formations doivent relever pour pouvoir prétendre à la pertinence, c'est-à-dire former des gens qui trouvent du travail et qui ne restent pas au chômage.

## **Yves Paumelle**

*Diplômé d'Ecole de Commerce et de l'Ecole Française de Comptabilité (DECF), son parcours professionnel débute au sein du département administratif du magazine Les Inrockuptibles au moment de son passage en kiosque. Suivent dix années dans l'univers de la banque au Crédit Foncier de France en tant qu'adjoint au responsable des affaires financières au secrétariat général. Il crée en parallèle le label PYC Records oeuvrant à la promotion et à la diffusion d'artistes européens. En 2000, il devient directeur administratif et financier d'une société présente dans les nouvelles technologies. Co-fondateur du site profilculture.com début 2003, il lance conjointement la rubrique emploi/formation de l'hebdomadaire Les Inrockuptibles. Cette initiative vise à accompagner la professionnalisation du champ de la culture en proposant un outil de diffusion efficace et réactif et en participant à une plus grande transparence de l'emploi culturel.*

## **Dominique Boutel :**

Merci. Après Xavier Dupuis, passons à Yves Paumelle qui peut peut-être nous éclairer sur ces fameuses « compétences » du secteur culturel.

### **Yves Paumelle :**

Les compétences et les profils recherchés dans le cadre d'une fonction de gestionnaire ou de manager culturel sont assez souples et dépendent très fortement des structures dans lesquelles ces fonctions sont appelées. Il existe des situations très diverses dans le secteur culturel : des structures de création, des structures de diffusion, l'industrie culturelle elle-même, le secteur public (collectivités locales et territoriales) où les compétences de management culturel sont requises.

A partir des divers besoins, il est très difficile de dresser un portrait robot du gestionnaire culturel. Mais schématiquement, les structures de création qui ont en général la taille de petites PME, décident de recruter un gestionnaire culturel de façon sérieuse. Il s'agit d'une décision lourde. On attend de lui des compétences très diverses qui vont bien au-delà des simples compétences de gestionnaire et de comptable, en allant parfois vers des compétences de production et de communication.

Deux cas de figures existent dans les structures de création. D'une part, des créateurs portant un projet artistique veulent parfois se défaire de tout le volet administratif, ce qui débouche sur des profils de poste très larges où une expérience dans les différentes matières est requise ; d'autre part, la structure comporte un créateur qui veut garder la main sur la gestion parce qu'il craint l'immixtion d'un gestionnaire dans sa structure. Le conflit persiste entre la création artistique et les problématiques liées à la gestion et au contrôle financier. Dans le deuxième cas de figure, le profil de poste sera beaucoup plus centré sur la pure administration de la structure.

Les structures de diffusion ont des besoins légèrement différents. Les profils sont beaucoup axés sur les recherches de financements qui nécessitent des compétences particulières et une expérience dans la recherche de financement privé. Là aussi, le profil sera plus tourné vers les relations avec les organismes de tutelle, les partenaires, en supplément de la gestion traditionnelle.

Enfin, l'industrie culturelle fonctionne davantage comme une industrie classique en terme de gestion avec des structures financières qui vont jusqu'au contrôle de gestion.

Nous avons aussi la Fonction Publique, où existent des postes de chargé de mission, de directeur d'établissement culturel, de directeur des affaires culturelles, où les profils et les compétences sont beaucoup plus larges et ne sont pas obligatoirement liées à un domaine particulier comme c'est le

cas dans les autres exemples. Ils demandent des connaissances multiculturelles ainsi qu'une bonne connaissance des institutions publiques, du secteur associatif et de l'aménagement du territoire.

Ce qui marque les profils recherchés dans le secteur culturel par rapport à d'autres secteurs est la notion de projet artistique. Dans tous les profils de poste, l'exigence d'avoir une connaissance très fine du secteur d'activité de la structure est présente. Cela répond au souhait de la structure de ne pas être perturbée par le recrutement d'un gestionnaire ou d'un administratif et que celui-ci ne porte pas atteinte au projet culturel parce qu'il ne connaîtrait pas le secteur et ses habitudes propres.

C'est pourquoi il existe une sorte de prime à la double compétence : le gestionnaire doit avoir une expérience de gestion mais aussi une expérience du secteur, qu'il s'agisse du théâtre, de la danse, de la musique etc. C'est systématique. Les candidats qui connaîtront parfaitement le secteur concerné auront beaucoup plus de chance qu'un candidat qui se présentera sans avoir une connaissance très fine du secteur dans lequel il évoluerait.

La deuxième caractéristique est que chaque profil de poste demande une expérience. C'est un des dilemmes du secteur culturel, où le stage est une première expérience. Les contrats longs demandent une expérience professionnelle de deux à trois ans. Il y a très peu de postes pour débutant, d'où la multiplication des stages, qui sont un passage obligé pour arriver à des postes fermes.

Je vais maintenant aborder l'aspect du marché caché. Cette notion est une des raisons pour lesquelles nous avons créé Profil Culture. Nous avons pensé qu'il était important d'accompagner la nécessaire professionnalisation des métiers supports mais aussi de disposer d'un outil efficace pour perdre les habitudes de compagnonnage et aller de plus en plus vers une vraie procédure de recrutement mettant en avant les compétences et la qualité des expériences des candidats.

Le marché caché est très important dans les métiers directement liés à la création. Sur les métiers de gestion et de management culturel, il y a plus de transparence et la tendance conforte cette idée. Les structures sont en effet de plus en plus conscientes qu'elles ont besoin de professionnels reconnus et expérimentés pour ce type de poste et qu'elles ne trouvent pas nécessairement ces qualités dans le cercle restreint de réseaux ou de connaissances.

Dans le secteur culturel, la partie gestion et administration n'est pas la priorité pour les porteurs de projets artistiques. Un recrutement ne l'est pas non plus. Ce n'est pas une priorité que de se soucier de gérer des candidatures alors que le compagnonnage est un moyen pratique et rapide. C'est la raison pour laquelle il est important, afin de professionnaliser les

recrutements, d'offrir à ces structures culturelles des services qui permettent de diffuser des offres d'emploi et d'accompagner le recrutement, pour le simplifier, ce que nous essayons de faire avec Profil Culture.

### **Dominique Boutel :**

Xavier Dupuis et Yves Paumelle ont tous les deux évoqué la dimension relationnelle de ces métiers en évoquant à la fois l'affectif mais aussi des différences de parcours qui réunissent des gens aux formations différentes au sein d'une même structure.

Laurent Muratet, ce sont peut-être ces questions que vous allez évoquer ?

### **Laurent Muratet :**

#### **Laurent Muratet**

*Diplômé de l'Université de Gestion de Toulouse, Laurent Muratet travaille depuis 1998 au sein de l'ANPE Culture-Spectacle et est aujourd'hui responsable de l'équipe réalisateurs/techniciens. Il est par ailleurs spécialisé en conception de projets (festivals, opérations de communication...), ainsi qu'en conseils pour entreprises et professionnels du spectacle vivant.*

Je vais essayer. Je vais organiser mon propos en quatre parties. La première concerne notre vision sur les spécificités de ce marché du travail, même si celle-ci restera partielle puisque nous touchons les professionnels non permanents et inscrits comme demandeurs d'emploi à l'ANPE. J'irai ensuite assez vite sur les spécificités des entreprises du secteur puisqu'elles ont déjà été abordées. Puis je m'intéresserai au rapport entre l'employeur et l'employé, pour finir par parler de la gestion des compétences.

Concernant les spécificités du marché du travail culturel, je me suis basé sur un travail très intéressant effectué par Eric Renard, qui travaillait au département Etudes, évaluations et statistiques de l'ANPE. Voilà donc quelques chiffres datant du 31 décembre 2004 : la catégorie particulière qui concerne les professionnels des métiers de la production de spectacles représente 11 % des demandeurs d'emploi du spectacle ce qui correspond à 15 000 demandeurs d'emploi dont 53 % d'hommes. Cette catégorie est en effet un peu plus équilibrée que d'autres du point de vue de la parité. 38 % de tous ces demandeurs ont un niveau d'études supérieur à Bac+2 contre 23 % dans les autres métiers du spectacle et 10 % hors spectacle. En terme de revenus, 43 % sont des intermittents qui relèvent des annexes 8 et 10 de l'assurance chômage ; 27 % relèvent du régime général. Dans les autres métiers, la part des personnes relevant du régime général est plus faible. Cela donne une idée du nombre de personnes qui vivent avec ce régime d'intermittent et de demandeur d'emploi. 70 % sont indemnisés. Enfin, on dénombre 8 % d'allocataires du RMI, ce qui n'est pas négligeable, mais qui concerne moins de personnes que dans le secteur dans son ensemble.

En terme de métiers, la production est le secteur qui a connu la plus forte augmentation depuis 1999 : en cinq ans, la demande d'emploi a augmenté de 71 %. Mais ces chiffres tendent à se stabiliser depuis 2005. C'est une profession où 26 % des demandeurs ont moins de trente ans et 59 % sont des franciliens.

Sur notre activité, nous avons vu passer 1 200 offres en 2004. La différence entre ces offres et le nombre de personnes qui vivent de ces métiers montre bien qu'il existe un marché caché. 80 % des offres sont issues du secteur «activités récréatives et culturelles » parmi lesquels 60% viennent d'entreprises du spectacle vivant.

Pour définir ce marché du travail et les éléments spécifiques des ressources humaines, il faut partir du fait qu'il existe un marché caché et que les réseaux sont prépondérants. Ces réseaux peuvent être constitués par les écoles et les universités, mais aussi au sein des professions par le biais d'associations et de syndicats. La Fonction Publique est le cas particulier où se diffusent les offres d'emploi mais où le recours à la sous-traitance est de plus en plus fréquent.

Sur Paris, nous travaillons beaucoup à la création d'entreprises. Ceci est lié aux besoins ponctuels dus aux projets artistiques et aux capacités de financement. Les créations d'entreprises permettent d'intervenir sur plusieurs projets. Des professionnels peuvent créer une association qui mutualisera différents besoins et pourra répondre à ceux d'entreprises variées.

Concernant le secteur institutionnel, c'est lui qui fédère les centres de ressources et les informations. L'événementiel est peu abordé alors qu'il est important. Il requiert des compétences managériales, même s'il s'agit plus d'un travail de commandes.

Il a été question du travail intermittent et du CDD d'usage. Il est important d'être conscient de ces éléments par rapport à sa propre intégration dans le marché mais aussi en tant que gestionnaire. Celui-ci est tenu également de connaître les spécificités sur le droit d'auteur, les droits voisins, la propriété intellectuelle, la protection sociale (assurance chômage, congés spectacle) et la formation professionnelle continue.

p. 10



Parlons maintenant des spécificités des entreprises de ce secteur où l'associatif est très répandu. Il existe de nombreuses structures de 0 à 1 salarié. A l'ANPE où je travaille, la moitié des entreprises a 0 salarié, donc peu de permanents. Le secteur recourt souvent à l'emploi-jeune et au contrat aidé (CAE). L'économie du secteur rend ces aides à l'embauche bienvenues et favorables à l'insertion de jeunes dans le secteur.

Sur le rapport entre l'employeur et l'employé, il faut noter que les gens sont souvent leur propre recruteur. Il est facile de créer sa propre structure ou de proposer un nouveau service en terme de gestion ou de recherche de financement dans l'entreprise où l'on se trouve.

Enfin, sur la gestion des compétences, mon prédécesseur a déjà parlé de l'entrée sur le marché du travail. Le secteur devient de plus en plus concurrentiel et offre davantage de formations. Cette difficulté du premier emploi est indéniable. De plus, la dimension culturelle des secteurs d'activité est importante puisqu'il faut témoigner de compétences

transversales et de connaissances culturelles. Il faut savoir traduire ces compétences en terme de métier. Le métier de manager culturel comprend de multiples facettes et une même peut prendre part à toute la chaîne de production d'un produit culturel.

### **Dominique Boutel :**

Pierre-Michel Menger, il vous appartient de continuer sur ce sujet en l'élargissant à la question de la flexibilité.

### **Pierre-Michel Menger :**

#### **Pierre-Michel Menger**

*Normalien (formation de philosophe et de sociologue), directeur d'études à l'EHESS (chaire de sociologie du travail et des arts), directeur de recherche au CNRS.*

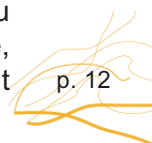
Lorsqu'il est question de l'emploi culturel, nous nous demandons toujours s'il s'agit d'un secteur très particulier ou d'une avant-garde de quelque chose qui va se généraliser. Pour fixer les idées, dans la dernière enquête sur le marché du travail de l'INSEE, 85 % des emplois sont en CDI. Dans la culture, les taux sont inversés : les CDD représentent en effet jusqu'à 70 % des contrats. Ce monde de la culture est opposé au premier. Il faudra beaucoup de temps pour renverser la tendance et l'hypothèse selon laquelle le secteur culturel est un champ d'expérimentation de ce qui arrivera à chacun plus tard peut être discutée, car cela n'est pas certain. J'y reviendrai à la fin de mon exposé.

Il se trouve que le secteur culturel a vu se créer une forme de travail très flexible dont le secteur du spectacle est le premier ambassadeur. Paradoxalement, ce monde est en croissance mais il a procédé à une désintégration du marché du travail sous forme d'emplois courts et de chômage long de manière systématique et continue depuis vingt ans. J'ai publié les données récemment dans un livre sur les intermittents. Il est possible de faire une série de statistiques très fiables sur l'évolution des grandeurs : le volume du travail dans le secteur des spectacles, qui est le premier secteur de l'emploi culturel, a été multiplié par deux en vingt ans, et la masse salariale a été multipliée par trois, mais les effectifs ont été multipliés par quatre. Cela veut dire qu'il y a, en moyenne, moins de travail par individu au fur et à mesure que le temps passe lorsqu'on crée de l'emploi massivement sous la forme la plus flexible. Puisque les individus sont de plus en plus sous-employés, l'adossement du système d'emploi au chômage a été de plus en plus systématique. Les dépenses de l'assurance chômage ont été multipliées par neuf. C'est donc un drôle de système : le secteur est bien en croissance, puisqu'il crée de l'emploi, mais sa croissance est totalement déséquilibrée, puisqu'il crée encore plus vite du chômage, en attirant de plus de plus de candidats à une carrière sur lesquels se répartit une quantité d'emplois qui ne grandit pas aussi vite que le nombre de ceux qui cherchent à se maintenir dans le secteur et à y faire carrière.

Face à cette tendance longue et systématique, on a créé et sollicité une couverture assurantielle de plus en plus forte et flexible du risque de chômage, pour compenser des phénomènes grandissants de sous-emploi et des inégalités internes de plus en plus élevées dans le monde de la culture. La main-d'œuvre y est très segmentée. L'élite travaille énormément et à un tarif très élevé. Lorsque vous multipliez la quantité du travail obtenu par le prix négocié, un certain nombre d'artistes, de cadres et de techniciens peuvent gagner considérablement plus que si elles avaient un emploi permanent. Certains professionnels ont réussi, par les réseaux, les expériences, les formations, et l'ancrage dans le métier, à s'insérer et à former un noyau dur. Ils se sont organisés une vie professionnelle qu'ils ne voudraient pas modifier, car la variété et la liberté de leur travail leur est chère, une fois que le risque est atténué. La subordination à une structure fixe est alors rejetée par ces personnes. En bas de la pyramide, une quantité de gens, qui a grossi en même temps que le système de l'intermittence, est soit dans les filets de la couverture assurantielle, soit en-dehors, au RMI, ou fluctue de l'un à l'autre. Ceux-là subissent un mécanisme de précarisation endogène de l'emploi sous contrat court et chômage long.

Ce tableau est spectaculaire puisque ce système d'emploi incarne la forme la plus sophistiquée et la plus pure de flexibilité contractuelle. Il n'existe nulle part ailleurs un système d'emploi aussi souple. Les coûts de main-d'œuvre et les systèmes de rémunération sont totalement calés sur chaque projet. Il est possible d'embaucher quelqu'un pour trois heures, trois jours ou trois mois. Le coût de la main-d'œuvre est entièrement variable, ce qu'aucun patron d'une entreprise capitaliste avancée n'aurait pu imaginer.

p. 12



D'autre part, il n'y a aucune procédure contraignante pour embaucher, ou terminer une relation d'emploi. La crise actuelle suscitée par le CPE a son origine dans une tentative pour abaisser les coûts et alléger les procédures de recrutement, de formation et de licenciement. Ici, dans ce système de l'intermittence, il n'y a pas de procédures. On embauche, on débauche : c'est le CDD d'usage. Il n'y a aucun coût procédural.

Enfin, dans l'emploi archi-flexible, il y a un report de la gestion des carrières sur les organismes sociaux. Un employeur ne gère pas la carrière d'un individu qu'il n'emploie que par morceaux. La carrière est gérée par l'UNEDIC, l'ANPE, l'AFDAS, la Caisse des retraites complémentaires, qui sont ce que j'appelle les « DRH du secteur ». Ce sont eux qui tiennent les comptes et qui organisent la mise en emploi, la mise en couverture assurantielle, la transition emploi/chômage, emploi/formation, emploi/retraite. Un employeur ne prend pas part à ces processus. Il règle des cotisations, signe des bulletins de salaire, et tout cela part dans une grande machine qui est celle des organismes sociaux dont je viens de parler.

Les emplois sont donc fragmentés et les emplois courts sont de plus en plus courts.

Que s'est-il passé ? C'est par ce système d'emploi que l'offre culturelle a augmenté spectaculairement. L'histoire des vingt dernières années dans la culture est l'histoire d'une offre qui a augmenté plus vite que la demande, mais il y avait un bénéfice de variété de l'offre qui satisfaisait le noyau dur de la demande, très consommatrice de culture. L'offre de travail que les individus apportent sur le marché a augmenté plus vite que la demande, d'où le fait que les individus travaillent aujourd'hui en moyenne moins qu'il y a vingt ans. Mais ils sont beaucoup plus nombreux. Le système a donc été créateur d'emplois mais a connu un phénomène de substitution à grande échelle du CDD au CDI.

Le système a aussi facilité l'exercice du rôle de l'employeur. L'accès à la fonction d'employeur s'en est trouvé spectaculairement allégé. Le nombre d'employeurs a augmenté plus vite que le nombre de salariés. L'employeur, s'il règle simplement des cotisations et délivre des bulletins de paie, n'assume pas véritablement un rôle classique d'employeur : il n'embauche pas quelqu'un durablement, donc il ne réfléchit pas à ce que cela peut représenter en termes de recrutement, de compétences, de procédures.

Trois questions, trois réponses :

1.L'intermittence (et l'emploi flexible) est-elle le chaos dans l'hyper flexibilité ? Ce n'est pas le cas. L'emploi fonctionne en réseaux et en liens forts et faibles. Avec un ingénieur de mon laboratoire, Colin Marchika, nous avons calculé qu'un intermittent se procure en moyenne 60 % de son travail annuel auprès d'un employeur pivot. Il y a dans le système un monde sous-jacent qui se structure, et par ailleurs les liens incroyablement chaotiques en apparence que provoquent les embauches en emplois courts.

2.L'emploi flexible et archi-flexible est-il un bon ou un mauvais système ? Il correspond clairement à des besoins en organisation souple du travail et des activités. C'est ce qu'on a toujours appelé la flexibilité fonctionnelle. C'est celle qu'on trouve aussi dans les entreprises, sous CDI, par les systèmes de management contemporain. Mais ici, il est aussi donné par la forme contractuelle d'emploi en CDD. Il correspond à la réactivité, à l'innovation, aux besoins de créativité, à la mobilité dans l'emploi, à la demande d'autonomie dans le travail. Mais derrière cette flexibilité se cache une flexibilité numérique : il y a beaucoup plus de gens disponibles pour le poste à pourvoir, donc on joue sur des mécanismes de compétition. Il est facile de débaucher quelqu'un à la première occasion et d'embaucher selon des critères de rendement (on embauche quelqu'un de jeune pour son dynamisme et ses faibles prétentions salariales). Quand ces deux choses se mélangent, elles donnent lieu à une vision de la flexibilité et de la précarité qui n'est pas du tout la vision normale. La vision normale est que la précarité se reporte sur l'emploi de mauvaise qualité et chez les gens qui sont peu qualifiés. Ici, c'est de l'emploi très flexible pour des gens très qualifiés. Les coordonnées sont donc complètement modifiées.

3. Enfin, le système et ses formes d'emploi sont-ils réformables? La réponse n'est pas dans la balistique réglementaire, qui, depuis vingt ans, est le menu des partenaires sociaux siégeant à l'UNEDIC : ceux-ci ont toujours pensé pouvoir contracter les dépenses assurantielles sans réarchitecturer le système pour trouver les outils d'un équilibre dynamique. La solution passe par la reconstitution de la figure de l'employeur, avec toutes ses responsabilités. Le mécanisme est facile à imaginer : il est celui auquel on avait à faire lorsqu'à la fin du 19ème siècle, on a dû régler la question des accidents du travail, ce qui est d'ailleurs devenu le pilier du droit du travail. On a désigné du même coup ce que voulait dire « rendre assurable un risque très dommageable » et constitué la figure de l'employeur. Il suffit de s'inspirer de ce système qui existe, fonctionne et se transforme, pour comprendre comment il serait possible de sortir du jeu du chat et de la souris entre le patronat, tel syndicat qui veut préserver les acquis sociaux et tel autre qui critique les inégalités entre les secteurs. On peut rapatrier le tout dans un horizon de gestion moderne et responsable si on reconstitue la figure de l'employeur et si on met face à face ce qu'est le salarié dont on sait à peu près tout aujourd'hui et ce qu'est l'employeur, dont on ne sait rien des dépenses d'assurance-chômage qu'engendrent ses pratiques d'emploi en CDD d'usage, et qui devraient être lisibles sur des comptes individualisés par employeur. L'employeur est toujours prêt à se solidariser avec son employé dans ce secteur pour préserver un système d'emploi qui, lui, l'arrange considérablement, parce que l'employeur est à la fois idéologiquement et statutairement plus proche de ses salariés et que ce système procure des gains financiers, procéduraux et de souplesse de fonctionnement qui sont imbattables. Pourquoi voudrait-il en changer ? Comprenez que des mondes qui vivent ainsi dans le conflit permanent sur l'assurance-chômage depuis un quart de siècle, mais où le salarié et l'employeur sont d'accord ne ressemblent à rien de ce que nous connaissons ailleurs. Un conflit social où un salarié et un employeur sont d'accord ne se règle pas dans les termes ordinaires.

Voilà un peu la leçon de ce que nous avons vécu depuis vingt-cinq ans en France : la croissance de l'emploi avec tous ses traits paradoxaux combinés. Et ceci constitue une exception française à tous égards.

#### **Dominique Boutel :**

Après ces quatre brillantes interventions, la parole est maintenant au public. Les quatre interventions soulèvent de très nombreuses questions.

### **Intervention du public :**

Ne pensez-vous pas qu'il y a aujourd'hui trop de formations notamment au niveau DESS pour les besoins du milieu culturel?

### **Xavier Dupuis :**

Il n'y a pas de réponse ferme et définitive dans la mesure où nous ignorons même le nombre de formations existantes... ce qui constitue peut-être déjà une réponse.

Le Ministère de la Culture s'est intéressé tout récemment à cette question et nous sommes en train de procéder au recensement des formations. Comme toujours, tout commence par un problème de définition de champ. Qu'est-ce que l'administration? Qu'est-ce que la gestion ? Qu'est-ce que la culture ? Rien n'est simple à définir dans notre secteur.

Bientôt nous connaîtrons le nombre exact de formations aux différents niveaux mais nous méconnaissons le marché du travail. Nous ne savons pas quantitativement combien de postes sont à pourvoir. Donc nous ne pouvons pas savoir précisément si trop de gens sont formés à ces emplois.

Cependant, ce qui est incontestable c'est que beaucoup de formations se sont créées, particulièrement depuis le milieu des années 90 et qu'il y a probablement trop de formations.

### **Pierre-Michel Menger :**

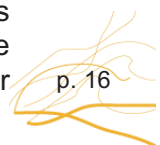
Ces questions ne cessent d'intriguer. Je me souviens avoir étudié la question « y a-t-il trop d'artistes ? ». Pour ce qui est de la formation, il faut bien comprendre la boucle causale. Une partie des gens qui vivent dans le milieu de la culture trouvent des emplois dans les formations, qui fabriquent des étudiants, qui fabriquent eux-mêmes des formateurs. La formation est classiquement un métier-abri pour les gens ayant des vocations artistiques ou créatives. Le système a une boucle de rétroaction qui est une spirale infernale puisqu'on ne crée pas de postes, mais on crée des vocations, des énergies à entreprendre et à agir. Les gens multiactifs sont beaucoup plus nombreux dans le milieu. La relation est assez lâche entre ce qui est une situation de formation et d'emploi et les signaux adressés d'un pôle à l'autre. Lorsque les formations sont trop nombreuses, on serait tenté de voir les moins bonnes disparaître au profit des meilleures, ce qui serait souhaitable, mais l'hétérogénéité est assez grande et la visibilité de l'impact de la formation sur l'accès à l'emploi et les performances de ce qui est appris sur l'employabilité ne sont pas claires non plus. Cela brouille sans doute un certain nombre de signaux classiques du marché du travail.

### **Intervention du public :**

Bonjour. Ce n'est pas vraiment une question mais plutôt une intervention. J'avais prévu que je viendrais. Je suis Jérôme Tisserand, de la Coordination des intermittents et précaires d'Ile-de-France. Je travaille aussi dans la production et j'ai écouté avec grand intérêt ce qui a été dit à ce sujet. Je me suis formé sur le tas, comme la majorité des gens qui travaillent dans ce secteur. Je voudrais rassurer les étudiants qui sont ici et souhaitent travailler dans ce milieu. Vu les usines à gaz en matière de politique de l'emploi et le protocole qui sera bientôt signé, je pense qu'il ne manquera pas de postes dans ce secteur. Qu'il y ait une hausse de 70 % ne m'étonne pas du tout.

Je voudrais réagir à ce qu'a dit Monsieur Menger. Je trouve que votre vision de l'hyperflexibilité est très manichéenne et très négative même si vous percevez bien la solidarité qui existe derrière cela. Nous partageons vous et moi des constats : l'intermittence du spectacle n'a pas le monopole de la mobilité et de la flexibilité. Mais il me semble que votre approche manichéenne ne nous permet pas d'avancer dans le débat. Par exemple, vous dites que revendiquer une continuité de droit dans la discontinuité de l'emploi (ce que nous revendiquons au sein de notre coordination), c'est revendiquer la précarité. C'est-à-dire un système d'emploi qui est stigmatisé partout ailleurs comme l'incarnation parfaite des dérives libérales d'une économie où le profit gagnerait à la flexibilité et au risque d'emploi. C'est vous qui l'écrivez. En face de cela, nous avons l'alternative du MEDEF et de la CFDT. Le gouvernement, sous couvert de déficits abyssaux, fait de l'humain une variable d'ajustement et pense que chaque personne finira par l'accepter.

p. 16



Nous avons essayé de construire d'autres alternatives et c'est pour cela que je viens vous parler aujourd'hui. Par exemple, dans le dispositif proposé par le comité de suivi, nous proposons de lutter contre l'hyperflexibilité avec des mesures très simples.

### **Dominique Boutel :**

Pourriez-vous être un peu plus clair ?

### **Intervention du public :**

Après deux ans et demi de réflexion, des propositions ont été faites. Nous avons mené une étude qui montre que le protocole du 26 juin coûte 40 % plus cher que le protocole précédent. Les propositions de la coordination ne coûtent pas moins cher, mais la différence est que le protocole du 26 juin indemnise deux fois plus les gens qui gagnent déjà beaucoup et vise à exclure les plus pauvres. Avec le même coût, nous arrivons à aller dans la logique inverse. Ce n'est donc pas un problème de déficit mais de choix.

**Dominique Boutel :**

Est-il possible de répondre à cette question ?

**Pierre-Michel Menger :**

Nous n'allons pas entamer un dialogue très développé, puisque nous l'avons régulièrement et logiquement à l'extérieur.

Je n'ai pas de position personnelle sur le bon et le mauvais dans la culture. Ce n'est pas ma façon d'analyser. J'ai mis les choses à plat et fait l'analyse à froid car c'est mon travail de chercheur.

Les constats sont les constats. Un système qui engendre par lui-même un chômage qui augmente plus vite que l'emploi n'est pas une situation naturelle. Normalement, lorsque l'emploi augmente, le chômage diminue. Ici, le chômage augmente encore plus vite. La question est de savoir comment équilibrer un tel système.

Si vous me proposez une solution (j'en propose une autre) qui consiste à créer de la « flexicurité », c'est-à-dire un bon compromis où il est possible d'assurer un risque totalement hors norme, ce sera gagné. Mais on en est très loin puisque nous sommes dans un système assurantiel sollicité toujours davantage et dont le coût est assumé aux sept huitièmes par tous les autres secteurs de l'économie : seuls sont exclus de cette solidarité interprofessionnelle dans l'assurance-chômage, les salariés et les employeurs du secteur public, puisqu'on demande des cotisations à ceux qui sont exposés aux risques de chômage, et que les salariés du secteur public ne le sont pas, mais qu'ils sont bien aussi les plus gros consommateurs de spectacle vivant, dont le fonctionnement engendre ces coûts assurantiels.

Si on arrive à fabriquer un système équilibré, la question sera réglée. Mais il y a aujourd'hui un bal des hypocrisies : tous les députés sont tous d'accord pour signer tous les documents possibles et imaginables à condition qu'ils ne soient jamais concernés par un financement supplémentaire de l'assurance-chômage, dès lors qu'il s'agirait d'intégrer le coût de l'assurance chômage dans le coût véritable de l'emploi culturel, qu'ils financent par la politique culturelle nationale et par les dépenses des collectivités locales (dont ils sont aussi comptables par leur position d'élus locaux). Or ils veulent bien signer pourvu que cela reste dans le giron de l'assurance chômage et que cela n'en sorte pas.

Depuis 25 ans, l'Etat trouve logique de rappeler que l'assurance-chômage est l'affaire des partenaires sociaux (nous sommes dans le paritarisme à la française). Ceux-ci s'empoignent sur cette affaire puisque la CGT considère ces droits comme acquis et veut que la solidarité joue, que la CFDT considère que l'équité entre les différents secteurs fait qu'il n'est pas normal d'avoir plus de flexibilité et de sécurité dans un secteur aux dépens des autres, et que le MEDEF veut qu'on arrête de jouer les mécènes

via l'assurance-chômage. Les termes du problème et du conflit avaient été exactement décrits dès 1985 dans le premier rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales. Comme d'habitude, nous faisons en France de l'immobilité à grands pas. Le système que je propose est différent, il suppose une autre approche, directement déduite de l'analyse de faits, qui sont, eux, désormais incontestables.

**Dominique Boutel :**

Y a-t-il d'autres questions ?

**Intervention du public :**

Bonjour. Vous avez abordé la friandise du secteur culturel en terme d'emplois-jeunes. En termes plus actuels, je voudrais savoir ce qu'il en est de la pérennisation de ces postes dans le milieu du spectacle et dans le milieu un peu plus figé des musées.

**Laurent Muratet :**

Je n'ai pas forcément de réponses. Des études ont été faites notamment par une association, Opale, qui a travaillé pour le Ministère de la Culture sur la pérennisation des emplois-jeunes dans le secteur culturel. Je n'ai pas d'éléments chiffrés, mais l'économie du secteur fonctionne beaucoup sur les fonds publics.

Mais il faut envisager l'ensemble des contrats aidés. Même s'il y a une déperdition par rapport aux formations et aux contrats, toujours est-il que ce type de contrat et de formation a permis à certains secteurs d'activité de se structurer, comme les arts de la rue, le cirque ou les cultures urbaines. Ces contrats ne sont pas non plus une solution idéale mais tout comme l'assurance chômage, cela s'intègre dans l'économie du secteur.

**Dominique Boutel :**

Certains éléments de réponse seront peut-être donnés dans la table ronde qui va suivre. Xavier Dupuis, vous disiez qu'il n'y avait que très peu d'études précises faites depuis longtemps.

**Xavier Dupuis :**

Le bilan statistique sur les emplois-jeunes dans le secteur culturel repose encore une fois sur un problème de définition du secteur culturel et aucun bilan statistique suffisamment fin n'a été fait au niveau national pour permettre de pointer le devenir de ces emplois-jeunes dans la culture. Il est par ailleurs impossible de répondre à la question dans la mesure où nous

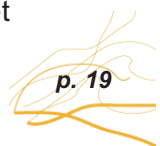
nous trouvons dans le dispositif de consolidation de ces emplois : certains emplois-jeunes existent toujours et ont été prolongés ou changés en contrats aidés.

Une chose est sûre : à la lumière de tous les autres programmes dont a bénéficié le secteur culturel depuis que les programmes d'aide à l'emploi existent, c'est-à-dire fort longtemps (fin des années 70), le secteur est très friand de ces programmes. Il constitue même une éponge pour ces aides. De mémoire, le secteur culturel a « avalé » quelque 13 % du plan emplois-jeunes. C'est tout de même significatif. Je vous rappelle que les estimations indiquent que les emplois du secteur représentent 2 % de la population active.

De façon générale, en terme de maintien de ces emplois aidés, les résultats sont extrêmement variables selon les secteurs. Un gros bloc du secteur culturel fonctionne tout de même dans une logique d'entreprise marchande (sans forcément gagner de l'argent) où la réussite engendre un dynamisme qui permet de maintenir l'emploi. Dans tout l'autre bloc, le maintien de l'emploi passe par le financement public.

#### **Pierre-Michel Menger :**

Je crois que le Centre d'études de l'emploi a rendu hier un travail ([www.ce-recherche.fr](http://www.ce-recherche.fr)) sur une évaluation partielle du destin des emplois-jeunes dans la culture. Vous trouverez également de nombreuses informations sur le Département d'études et prospective du Ministère de la culture.



#### **Intervention du public :**

Mr Menger, j'aimerais savoir, par rapport aux solutions que vous préconisez, si des débats sont organisés avec les employeurs et si vous avez eu des réactions de leur part. On parle d'immobilisme mais les employeurs ont-ils réagi ?

#### **Pierre-Michel Menger :**

Les employeurs du secteur ont une caractéristique intéressante : ils ne sont pas affiliés aux organisations patronales qui négocient à l'UNEDIC. Ils se cachent volontiers derrière les rideaux et jouent les utilités du côté des salariés. Ils sont entre deux chaises.

Les autres employeurs qui négocient à l'UNEDIC sont toujours prêts à prendre des mesures qui permettraient de régler plus radicalement le déficit du régime des intermittents. Mais si un principe de responsabilisation des employeurs est introduit, les employeurs des autres secteurs vont penser que leur façon de gérer l'emploi précaire (intérim, CDD, etc.) est tout aussi critiquable. Le gros problème est que l'intermittence pose une sorte de loupe sur la gestion de l'emploi précaire et flexible, sur

la question de savoir qui assume quoi et comment on assure les salariés contre le risque de chômage. Les employeurs affiliés aux organisations patronales refusent en général d'envisager une solution qui les ferait contribuer davantage et à proportion des risques qu'ils font prendre à leurs salariés à travers leur gestion de la main-d'œuvre : ils voudraient bien qu'on s'occupe du déficit dans le secteur culturel, mais pas de leurs propres pratiques d'emplois flexibles générateurs de chômage récurrent.

La valeur d'expérimentation qu'on pourrait proposer pour le secteur des spectacles ferait tâche d'huile, craignent-ils. Si l'innovation que je propose restait confinée, les employeurs des autres secteurs ne craindraient rien. Dans le cas contraire, ils se sentiraient vite concernés aussi.

La question est donc de savoir s'il faut rebâtir les termes assurantiels de l'Etat-providence ou replâtrer à chaque fois à tort et à travers avec des rustines qui colmatent de plus en plus mal les brèches.

#### **Intervention du public :**

Bonjour. Je voudrais apporter un témoignage concret. Il est beaucoup question de théorie et d'analyse. C'est bien. Mais je vais vous donner mon exemple. En 1998, je suis sorti d'un DESS de management culturel. Comme beaucoup d'étudiants motivés, j'ai pensé que j'allais trouver du travail. J'ai cherché pendant un an, sans pouvoir toucher de chômage. J'ai fini par trouver et accepter un emploi-jeune sous-payé dans une fédération de cinéma d'art et d'essai, qui avait beaucoup d'argent. C'était une aubaine pour eux que d'avoir un jeune diplômé Bac+5 pas cher. Pendant cinq ans, j'ai eu très peu d'augmentation. En janvier 2005, mon emploi-jeune se termine : « merci, au revoir ». Ils ont pris à la place un jeune stagiaire ou un emploi aidé. La réalité du terrain est que nous ne coûtons pas cher, mais dès que nous avons un peu d'expérience, nous coûtons plus cher et personne ne veut de nous.

J'ai fait un bilan de compétences. On m'a dit que je savais tout faire dans le management culturel mais qu'il me manquait des connaissances pour l'administration. Je me renseigne donc pour palier ce manque à l'AGECIF à qui je demande un devis. On m'a répondu qu'une formation AGECEF coûtait très cher : 700 euros pour deux jours. Pour la financer, je vais voir l'ANPE. Là-bas, on me répond que j'ai BAC+5 et que je ne suis pas un public prioritaire. « Ce n'est pas vous que nous allons financer, mais des emplois dans la restauration et le bâtiment ». C'est ça, la réalité.

#### **Laurent Muratet :**

Elle est beaucoup plus radicale que cela puisque depuis deux ans, nous n'avons plus de financement sur la formation.

### **Intervention du public (le même intervenant) :**

Tous les trois mois, quand on me demande où j'en suis, je réponds que j'envoie des candidatures auxquelles très souvent je n'ai pas même une réponse de refus. J'ai tout essayé pour trouver un travail, y compris le compagnonnage. Que dois-je faire aujourd'hui ? Dois-je continuer ? On me propose de travailler au noir sur les festivals parce que j'ai de l'expérience et que je ne coûte pas cher. Cela fait un an et demi que cherche un travail bien payé. Je cherche, je vais sur le site Profil Culture. Malgré la qualité du site, il y a deux emplois pour cinquante stages.

Ma question est donc de savoir comment valoriser ses diplômes et ses expériences aujourd'hui sans être exploité. Heureusement, il y aura bientôt le CPE pour que les employeurs puissent prendre des petits jeunes pas chers...

### **Yves Paumelle :**

Cela pose la question de l'attractivité qu'exerce le secteur culturel sur tous les étudiants et futurs étudiants. Tout le monde sait que le nombre de demandeurs d'emploi dans ce secteur est bien supérieur à l'offre. Cela rejoint ce que dit Monsieur Menger. C'est une situation qui crée des accidents, des difficultés pour trouver un emploi et une utilisation abusive du stagiaire par les employeurs. Le problème est vraiment celui de l'offre et de la demande. Il est possible de mettre des rustines en emplois aidés mais on ne règlera jamais le problème fondamental : les gens qui veulent travailler dans ce secteur sont plus nombreux que les opportunités d'emploi.



### **Dominique Boutel :**

Ce sera le mot de la fin. Je pense que nous continuerons à parler de cette question dans la dernière table ronde. Monsieur Menger, voulez-vous conclure ?

### **Pierre-Michel Menger :**

Pour réconcilier et non opposer un savoir un peu froid et un témoignage très chaud, j'aimerais vous conseiller de lire un livre intéressant, intitulé « Les intellos précaires », qui montre que l'attachement à un secteur d'activité est une « barrière à la sortie » quand ceux qui pourraient s'en sortir mieux en changeant d'activité y renoncent pour demeurer dans l'activité où ils ont l'équilibre qui paraît leur convenir le mieux entre la satisfaction et la rémunération du travail.

A l'époque du chômage de masse, les gens savaient que la culture était un milieu relativement précaire et décidaient d'y aller pour s'éclater professionnellement au lieu de subir à la fois emploi court et inintéressant et chômage. C'est pour cela que ces métiers attirent beaucoup plus que d'autres. Du coup,

les termes de l'équilibre entre le nombre de vocations et le nombre d'emplois réellement créés sont déséquilibrés. L'histoire de ces vingt dernières années n'est allée que dans le sens de ce déséquilibre.

Si vous voulez poser le problème dans l'autre sens, il faut se demander comment consolider ces dynamiques et leur donner une assise économique viable. Cette assise ne peut être exclusivement le fruit du marché, où celui des fonds publics. Elle doit se situer dans notre système d'économie culturelle bien tempérée. En tout état de cause, le mécanisme de « barrière à la sortie » reste difficile à résoudre. Les gens nourrissent le désir d'un travail expressif.

#### **Intervention du public :**

Je voulais remercier Laurent Muratet et l'ANPE Spectacle : j'étais réalisatrice à France Inter et Radio France. Grâce à l'ANPE, j'ai pu préparer l'Ena. Je me suis retrouvée admissible. A l'oral, on m'a posé la question de l'exception culturelle, et vous imaginez bien qu'avec mon vécu et vingt-cinq ans d'intermittence, je ne pouvais pas obtenir mon oral... Je suis ensuite rentrée à l'Ira (Institut régional d'administration). J'ai pensé que j'avais enfin trouvé un bon travail et que j'étais au service de la République et de ma chère culture. En pleine année 2004 est née Lille Capitale européenne de la culture. Le scénario est toujours bien meilleur que celui qu'on imagine : on ne m'a pas donné un poste de responsable de la culture française alors que je m'y consacre depuis ma plus tendre enfance. Malgré tout, j'aimerais rassurer ici tous les jeunes qui se consacrent à la culture et qui ont bien raison de le faire parce que si demain plus personne ne parle français, il n'y aura plus rien. Je suis très heureuse de voir que la Cinémathèque est au pied de Bercy parce que le schéma est très simple : soit nous continuons tous ensemble en France, soit tout le monde parle anglais (moi je veux bien). Mais si, collectivement, nous décidons de conserver la beauté de notre langue, ce n'est plus alors un problème d'argent ou d'emploi précaire mais un choix géostratégique.

#### **Dominique Boutel :**

Merci.