



HAL
open science

La gestion des ressources humaines en centre dramatique national

Allison Grossir

► **To cite this version:**

Allison Grossir. La gestion des ressources humaines en centre dramatique national. Science politique. 2010. dumas-00826384

HAL Id: dumas-00826384

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00826384>

Submitted on 27 May 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Vous allez consulter un mémoire réalisé par un étudiant dans le cadre de sa scolarité à l'IEP de Grenoble. L'IEP ne pourra être tenu pour responsable des propos contenus dans ce travail.

En tant qu'oeuvre originale, ce mémoire relève du droit de la propriété intellectuelle et vous pouvez uniquement en faire une reproduction à titre privé, sous réserve de la mention d'origine.

INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES
BP 48 – 38040 GRENOBLE Cedex 9
www.iep-grenoble.fr

UNIVERSITE PIERRE MENDES FRANCE

Institut d'Etudes Politiques de Grenoble

Allison GROSSIR

La gestion des ressources humaines en centre
dramatique national

Mémoire Professionnel

Master Politiques Publiques et Changement Social

Direction de Projets Culturels - 2^{ème} année

2009 – 2010

Sous la direction de Philippe Teillet

UNIVERSITE PIERRE MENDES FRANCE

Institut d'Etudes Politiques de Grenoble

Allison GROSSIR

La gestion des ressources humaines en centre
dramatique national

Mémoire Professionnel

Master Politiques Publiques et Changement Social

Direction de Projets Culturels - 2^{ème} année

2009 – 2010

Sous la direction de Philippe Teillet

Sommaire

Introduction	3
Partie I : Le contexte du Théâtre Nanterre Amandiers.....	5
Section I : Les principales caractéristiques du territoire	6
Section II : La place de la politique culturelle dans les politiques des collectivités publiques locales.....	7
I) Paysage institutionnel culturel local.....	7
II) Politique culturelle locale et moyens mis en œuvre.....	9
III) Place du Théâtre dans le paysage culturel.....	10
IV) Relations du Théâtre avec ses tutelles.....	11
Section III : Principales caractéristiques du domaine du spectacle vivant, plus particulièrement du théâtre	13
I) Rôles des secteurs public et privé.....	13
II) Enjeux et problématiques propres au secteur.....	14
III) Place du Théâtre Nanterre Amandiers dans ce secteur.....	15
Partie II : L'organisme d'accueil : Le Théâtre Nanterre Amandiers.....	17
Section I : Description et analyse de l'organisme	18
I) Projet défendue par le Théâtre Nanterre Amandiers.....	18
II) Moyens de mise en œuvre.....	22
III) Analyse des moyens financiers.....	23
Section II : Description et Analyse de l'expérience de stage	25
I) Description du service.....	25
II) Analyse de la mission	26
III) Evaluation personnelle de l'étudiant.....	28
Partie III : La gestion des Ressources Humaines en Centre Dramatique National	30
Section I : La gestion des ressources humaines, une politique de management indispensable	31
I) L'apparition d'une carence dans le secteur	31
II) Les apports de la gestion des ressources humaines.....	36
III) Conséquence : une direction managériale	38
Section II : Les résistances à la formalisation des rapports employeur/salarié	43
I) Les appréhensions dues aux usages du secteur.....	43
II) Une prise de conscience récente dans les CDN.....	46
III) Le rapport aux élus du personnel.....	48
Section III : Les incontournables outils de gestion des ressources humaines	50
I) Le recrutement et la rupture du contrat.....	50
II) La rémunération.....	52
III) La gestion des carrières	56
Conclusion.....	63
Bibliographie	64
Liste des sigles	65
Annexes....	66

Introduction

Ce mémoire professionnel de fin d'études retrace mon expérience de stage au sein du Théâtre Nanterre Amandiers. Celui-ci est intervenu à la fin du master Direction de Projets Culturels que j'ai suivi à l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble de septembre 2008 à janvier 2010. Long de plus de quatre mois, il eut lieu du 15 février au 30 juin 2010.

J'y ai travaillé aux côtés de Leslie Thomas, administratrice générale. Au sein du service de l'administration, je fus en charge de l'assister sur divers points de la gestion courante du théâtre, principalement dans la gestion des ressources humaines.

J'ai choisi ce stage parce qu'il représentait pour moi une grande opportunité professionnelle. En tant que premier centre dramatique national de France, le Théâtre des Amandiers m'est apparu comme le lieu idéal pour enrichir mon expérience. Ayant toujours voulu travailler dans l'administration d'un théâtre, l'aspect « ressources humaines » s'insérait parfaitement dans mon projet professionnel, me permettant de combler mon manque d'expérience en la matière. Ce thème paraissait original car très peu exploité dans le secteur du spectacle vivant. Et surtout, il m'offrait la possibilité de valoriser cette compétence par la suite et de singulariser mon profil.

J'ai commencé à définir le sujet de mon mémoire en avril. La gestion des ressources humaines m'est apparu clairement comme étant le sujet idéal du fait de ma proximité avec le terrain et des tâches dont j'avais la charge. La gestion d'un centre dramatique national (CDN) implique des enjeux sociaux importants, dont je ne connaissais pas l'existence, alors qu'ils sont omniprésents du fait de la spécificité du secteur. J'ai d'abord consulté quelques ouvrages afin d'analyser de façon plus théorique le processus de professionnalisation et de mieux appréhender cette problématique. Cependant, les auteurs ayant écrit sur le sujet étant rares, je me suis concentrée davantage sur l'organisation d'entretiens qui allaient pouvoir servir de base à mon travail. La plupart se sont tenus en juin. J'ai rencontré plusieurs administrateurs représentant des CDN à échelle différente : d'une dizaine à une cinquantaine de salariés, d'Ile de France et de province. Ces échanges m'ont permis de saisir les difficultés rencontrées par les directions à la mise en place de cet outil de management. Pour parfaire ma vision de la situation, j'ai aussi rencontré un représentant du personnel qui m'a éclairé sur la position des salariés et l'approche qu'ils ont sur cette méthode de management.

Une fois le stage terminé, j'ai pu commencer à transcrire les entretiens obtenus et à rassembler mes idées. Ayant déjà élaboré mon plan détaillé au cours du stage, je me suis concentré sur l'organisation des informations et la synthétisation. Enfin, j'ai rédigé l'essentiel du contenu de ce mémoire en juillet et en août, pour le soumettre début septembre.

Partie I : Le contexte du Théâtre Nanterre Amandiers

Le contexte du Théâtre Nanterre Amandiers fut favorable à son développement. Du fait de sa proximité avec Paris, le Théâtre a pu bénéficier d'un dynamisme local fort. En effet, l'établissement d'un grand théâtre sur le territoire s'incérait parfaitement dans la politique culturelle locale. Son histoire le lie au mouvement de la démocratisation culturelle initiée à la libération et en fait aujourd'hui encore un lieu de référence.

Section I : Les principales caractéristiques du territoire

Le territoire d'implantation du Théâtre Nanterre Amandiers est celui de la ville de Nanterre, du département des Hauts-de-Seine et de la région Ile de France. Le bâtiment se situe au cœur du quartier de la Place de la Boule, non loin du centre ville et de l'université.

Nanterre est une ville de la banlieue ouest de Paris, située dans la petite couronne. Préfecture du département des Hauts-de-Seine, la ville s'étend de la Seine au mont Valérien et à l'ancienne colline de La Défense. Le quartier de La Défense, l'un des principaux quartiers d'affaires d'Europe, s'étend en partie sur Nanterre. La ville comprend aussi l'une des plus grandes universités de la région parisienne : l'Université de Paris Ouest - Nanterre La Défense. La ville est accessible rapidement depuis le centre de Paris car elle est desservie par trois stations de la ligne A du RER.

La population est évaluée à 88 875 habitants (chiffres INSEE 2007). Ce chiffre n'a cessé d'augmenter jusque dans les années soixante-dix avec 95 000 habitants, puis a connu une légère rechute pour se stabiliser ensuite. Pour satisfaire les besoins en logement, la ville est constituée de 54% de logements sociaux.

La municipalité s'est toujours positionnée à gauche. La ville est dirigée sans discontinuer, par le parti communiste, depuis les élections de 1935. Depuis 2004, le maire de Nanterre est Patrick Jarry. Successeur de Jacqueline Fraysse, il a été réélu en 2008.

Nanterre devrait rejoindre la communauté d'agglomération du Mont Valérien, créée en 2008. En effet, récemment, les élus locaux ont lancé le débat public sur le projet d'adhésion de Nanterre à cette communauté d'agglomération, aujourd'hui composée des villes de Suresnes et de Rueil-Malmaison. Une phase de réflexion et d'échanges avec les habitants s'est tenue et s'est traduite par un vote validant cette proposition au dernier conseil municipal de juin 2010.

La communauté d'agglomération s'est positionnée sur certaines compétences, qui n'incluent pas la culture mais le développement économique, les transports, la gestion des déchets et le plan local d'habitat.

Section II : La place de la politique culturelle dans les politiques des collectivités publiques locales

La ville de Nanterre étant le territoire d'implantation direct du Théâtre Nanterre Amandiers, il est plus intéressant d'axer cette analyse sur sa politique culturelle. Les autres échelons de collectivités territoriales seront traités plus sommairement.

I) Paysage institutionnel culturel local

La ville de Nanterre est une ville dynamique sur le plan culturel, ce qui a permis, au fil des années, de proposer une offre complète. Sa proximité avec la capitale ne lui est pas toujours favorable car elle la place en situation de concurrence. Ceci permet néanmoins de stimuler son engagement qui doit sans cesse être renouvelé.

A) Musique et Danse

Anciennement gérée par l'Association *Nanterre Musique*, la Maison de la Musique est une régie municipale. Lieu de création et de diffusion d'une quarantaine de spectacles par an, elle propose aussi des résidences de création à de jeunes artistes. Par ailleurs, une médiathèque musicale est mise à disposition du public. Le conservatoire à rayonnement communal y a aussi ses locaux. C'est une école d'enseignement de la musique et de la danse.

La Maison Daniel Ferry assure une autre partie de la programmation musicale de la ville. C'est une salle de concerts et de spectacles de hip hop gérée par le service jeunesse de la ville.

B) Arts plastiques

La galerie *Villa des Tourelles* est un espace municipal d'exposition. Dédié à l'art contemporain, elle accueille le service arts plastiques de la mairie de Nanterre à qui la programmation de la galerie a été confiée. Le projet global des arts plastiques à Nanterre s'articule principalement autour du concept de l'art dans la ville. La programmation est réalisée autour de propositions contemporaines. Membre du réseau Tram, elle accueille environ cinq expositions temporaires par an.

C) Lecture publique

Le service Lecture Publique de la ville de Nanterre est important. Il gère le réseau des médiathèques, composé de la médiathèque municipale et des annexes dans les quartiers. Il est aussi responsable du circuit d'un bibliobus, ce qui est assez remarquable car il s'agit d'un secteur urbain.

D) Cinéma

Le cinéma « Les Lumières » dispose de quatre salles et est géré par la SEMNA, la société d'économie mixte de Nanterre dont la ville est actionnaire majoritaire.

E) Théâtre et Jeune Public

Une saison de théâtre jeune public est organisée par le service culturel de la ville. Elle vise à la diffusion de spectacles pour enfants et pour jeunes. Ces spectacles ont lieu au Théâtre Nanterre – Amandiers, à la Maison de la Musique et à la salle des fêtes.

En plus du Théâtre Nanterre Amandiers, deux compagnies professionnelles disposent de salles : La Forge et le théâtre Par Le Bas.

F) Cirque et Arts de la rue

Le festival Parade(s) est un festival d'arts de la rue, organisé par les services municipaux, qui a lieu en juin dans les rues de la ville.

L'école du cirque *Les Noctambules* est une association d'éducation populaire située aux arènes de Nanterre. Créée en 1974, elle a pour vocation de promouvoir les arts du cirque et de la rue.

II) Politique culturelle locale et moyens mis en œuvre

Selon Leslie Thomas, actuelle administratrice du Théâtre Nanterre Amandiers ayant été directrice des affaires culturelles de Nanterre de 2006 à 2008, « tout est vraiment dans la culture pour tous, [...] l'offre est très complète, d'une grande qualité mais sans être élitiste »¹. La ville de Nanterre défend une forte politique de démocratisation de la culture depuis longtemps. Elle « s'inscrit dans la durée », précise Leslie Thomas : « le réseau des médiathèques a quarante ans d'existence, la saison jeune public, vingt ans, la maison de la musique et le conservatoire, quinze ans ». Toutes les disciplines sont représentées sur le territoire et la mairie met en place des actions de développement en continu. Le bibliobus, par exemple, parcourt tous les quartiers de la ville alors que Nanterre est en milieu urbain. Pour dynamiser la politique de la ville, le pôle « recherche et sensibilisation des publics » met aussi en place de nombreuses actions culturelles atypiques, comme par exemple *Musique en appartement*.

En revanche, il n'y a pas de politique patrimoniale, ni de politique théâtrale. En effet, une association d'histoire locale assume les actions patrimoniales alors que les arts plastiques sont représentés par la galerie Villa des Tourelles. Concernant le théâtre, ce versant de la politique de la ville a été délégué au Théâtre des Amandiers pour des raisons historiques. En effet, au moment de la transformation du centre culturel municipal en centre dramatique national, il n'y a pas eu de redéfinition de la politique culturelle en matière théâtrale. Cette approche est parfois contraignante car, de ce fait, la ville ne peut pas répondre à toutes les demandes des associations théâtrales.

La contrepartie de cette politique culturelle vive et pluridisciplinaire est qu'aujourd'hui, elle semble avoir atteint ses limites pratiques. En effet, « les horaires d'ouverture des médiathèques ne peuvent plus être élargies sauf à réaliser de nouvelles embauches, le conservatoire a une liste d'attente pour toute nouvelle inscription, la saison jeune public est toujours au complet ». Précurseur au moment de sa création, le réseau est aujourd'hui

vieillissant. Les nouvelles technologies et les pratiques amateurs, notamment, ne sont pas encore prises en considération.

L'autre difficulté réside dans le partage de la compétence culturelle entre le service culture et le service jeunesse. En effet, le service jeunesse de la ville de Nanterre assume la politique culturelle à destination des jeunes, avec la programmation musicale de la Maison Daniel Fery notamment. Ce partage peut être contraignant car il implique d'être vigilant quant à la cohérence des démarches entreprises. L'articulation entre les deux services n'est pas toujours évidente et a pu être à l'origine de conflits internes.

La mairie de Nanterre investit beaucoup dans la vie culturelle de son territoire. Depuis longtemps, elle a pris conscience de l'intérêt d'une telle politique. La culture est un moyen de dynamiser la ville, d'attirer de nouveaux habitants et de s'ouvrir sur le monde extérieur.

Ainsi, le mérite de cette collectivité est d'avoir su mettre en place une direction des affaires culturelles dont le poids permet d'agir sur un large champ d'intervention. La volonté politique des maires successifs a été d'attribuer des moyens forts à cette direction, qu'ils soient financiers ou humains. Aujourd'hui, le budget culturel représente entre 10 et 12% du budget annuel global de la municipalité. Il y a onze services au sein de la direction de la culture et deux cents personnes travaillent sous la responsabilité du directeur des affaires culturelles.

III) Place du Théâtre dans le paysage culturel

Evidemment, le Théâtre Nanterre Amandiers entretient des relations avec les autres structures culturelles de la ville de Nanterre. Celles ci sont plus ou moins étroites suivant la cohérence de leur action en commun. Leslie Thomas, administratrice du théâtre, les définit comme étant « des relations de bonne intelligence, de respect et de complicité ». Dans les moments difficiles, cette entraide est « agréable et confortable ».

La Maison de la Musique est en quelque sorte le pendant du théâtre, en ce qui concerne la musique et la danse. En ce sens, les deux structures sont complémentaires. Leur collaboration est assez rapprochée, elle le fût d'autant plus lorsque Nanterre Amandiers avait une programmation musicale, principalement du théâtre musical et de l'opéra. Des prêts de salles

¹ Entretien avec Leslie Thomas, Administratrice du Théâtre Nanterre Amandiers. 22 juin 2010.

mutuels et des mises à disposition de matériel ont souvent lieu pour accueillir des artistes en répétition.

L'organisation de la saison jeune public est entièrement assurée par le service culturel de la ville. Cependant, ne disposant pas de salle propre, elle est amenée à se produire dans différents lieux de la ville, dont, principalement, le Théâtre Nanterre Amandiers, lieu idéal pour exploiter un spectacle. Ensemble, ils collaborent à l'élaboration de la programmation des spectacles « Allons z'enfants » qui ont lieu au théâtre cinq dimanches par an. Dans le cadre de ce partenariat, les enfants des spectateurs qui viennent au théâtre sont accueillis pendant la représentation pour assister à un spectacle jeune public, à des ateliers et à un goûter.

Une politique forte d'accueil des compagnies locales permet à ces associations de travailler dans les salles de répétition du théâtre, mise à disposition à titre gratuit et dans des conditions professionnelles. Du matériel et du personnel technique peuvent être affectés à l'élaboration de ces spectacles. Des présentations publiques sont parfois réalisées au planétarium, l'une des trois salles. Le théâtre peut aussi accompagner financièrement certaines compagnies avec un apport en coproduction, comme il l'a fait avec la compagnie « La Ferme du Bonheur ».

IV) Relations du Théâtre avec ses tutelles

Au moment de la création du Théâtre, en 1968, les relations avec la ville étaient idéales. Les initiateurs du projet, pionniers de la décentralisation, étaient soutenus par la municipalité communiste, dans leur militantisme. « L'engagement et le rayonnement à l'échelle du territoire étaient absolument phénoménaux » précise Leslie Thomas. Lorsque Patrice Chéreau est arrivé, les relations se sont un peu tendues. Mal vécue par les habitants qui se sont sentis exclus, cette période a été perçue comme celle de la valorisation de Patrice Chéreau lui-même plutôt que de Nanterre. Les élus locaux ne faisaient plus partis de la concertation sur la vie du théâtre. Avec les directeurs successifs, les relations se sont rétablies petit à petit pour aboutir, aujourd'hui, à une réelle entente entre Jean Louis Martinelli, directeur actuel du CDN, et Patrick Jarry, maire de Nanterre. Le recrutement de Leslie Thomas, ancienne directrice des affaires culturelles, a aussi favorisé ce rapprochement. En effet, sa connaissance d'une majeure partie des élus et des directeurs de service a facilité les relations. L'ancrage local du théâtre se veut de plus en plus fort, ce qui est apprécié par la ville. En ce qui concerne son

positionnement, la ville n'est pas intrusive, elle a pour seules exigences le respect du cahier des charges et une gestion budgétaire saine.

Avec le Conseil Général des Hauts-de-Seine et l'Etat, des relations de confiance et de respect mutuel se sont également installées. Cependant, l'Etat exprime toujours des réticences vis à vis de la ville. Il a toujours considéré que sa participation financière était trop faible. En effet, la subvention attribuée par la ville représente 9% du budget de fonctionnement alors que la participation de l'Etat est de l'ordre de 64%. Toutefois, la position de la ville est compréhensible. D'une part, elle met à disposition et entretient le bâtiment à titre gratuit, et d'autre part, elle assure elle-même la programmation jeune public, les directeurs successifs du théâtre n'ayant pas su se positionner au moment opportun.

La région Ile de France, quant à elle, a choisit d'intervenir différemment dans la vie du théâtre. Elle n'est pas partenaire sur le fonctionnement mais seulement sur certains projets, environ trois par saison. La compétence culturelle de la région n'est que très récente, elle a pu se développer grâce à l'acte II de la décentralisation de 2004. Suite à la crise du régime d'assurance chômage des intermittents, l'ensemble des régions a eu pour préoccupation « d'intervenir de manière soutenable » dans le domaine culturel et « de privilégier une politique de soutien direct aux projets »². En choisissant de ne pas doubler les dispositifs existants, la région Ile de France a souhaité agir de façon complémentaire. Concernant le spectacle vivant, le soutien à la permanence artistique a été favorisé. Ainsi, la région accompagne financièrement les compagnies et les structures à mettre en place des résidences de création. Par ce biais, elle souhaite une fois encore promouvoir son engagement auprès de l'emploi et de la formation. Selon Guy Atlan, « la région Ile de France [...] prend une part active et originale en mettant en place les contrats de permanence artistique » ; de cette façon, elle « assur[e] un abondement budgétaire orienté avant tout vers l'innovation »³. Pour le Théâtre Nanterre Amandiers, le montant représente seulement 1% du budget mais cette subvention a permis de mettre en place des liens auparavant inexistantes avec la région.

Les relations avec les organismes subventionneurs dits « tutelles » dépendent clairement de la personnalité du directeur. En effet, « les relations ne sont pas qu'institutionnelles » constate Leslie Thomas. Il faut communiquer sur le projet artistique afin que les tutelles se sentent

² C. Martin, J.P. Saez, *Le soutien des régions au spectacle vivant*, L'observatoire Plus, n°33, Mai 2008, p 100.

³ G. Atlan, *Culture et Territoires : les conditions d'émergence des « espaces » culturels en Ile de France*, Synthèse CESR d'Ile de France, Septembre 2009, p 4.

réellement impliquées et comprennent les enjeux culturels. Les collectivités territoriales sont de réelles alliées vis à vis du ministère. En pratique, elles représentent un soutien de poids lors du renouvellement d'un directeur ou d'une prise de position sur le statut des CDN.

Section III : Principales caractéristiques du domaine du spectacle vivant, plus particulièrement du théâtre

I) Rôles des secteurs public et privé

En tant que mission de service public, les activités culturelles sont, en France, majoritairement, financées par le secteur public. En effet, l'Etat est responsable de la mise en œuvre de la politique culturelle au niveau national. Les collectivités territoriales, en vertu de la clause de compétence générale, ont investi ce champ d'intervention et se sont positionnées comme soutien fondamental face au désengagement de l'Etat. Ainsi, le secteur public, par le biais d'attribution de subventions, est le principal financeur du spectacle vivant. Aussi, selon le principe de subsidiarité, les services internes de ces collectivités mettent en place une politique culturelle au niveau de leur échelon territorial. Ces services participent à la structuration de ce secteur en organisant des opérations ponctuelles et en gérant des institutions culturelles.

Concernant l'intervention du secteur privé, la loi du 1^{er} août 2003 sur le mécénat a permis aux entreprises de financer des activités culturelles. Cependant, le secteur privé n'a pas encore exprimé un vif intérêt pour le théâtre, se concentrant jusqu'à présent sur la musique, l'opéra et les festivals. En effet, seulement 8% des recettes d'ordre privé sont destinés au financement d'activités théâtrales. De plus, le statut juridique de sociétés commerciales de la plupart des CDN ne permet pas d'effectuer des rescrits fiscaux afin que les entreprises bénéficient des mesures de dégrèvements d'impôts. Ces contraintes sont un poids important dans les démarches de rapprochement avec le monde entrepreneurial.

II) **Enjeux et problématiques propres au secteur**

Les problématiques du spectacle vivant sont bien évidemment liées à son financement. Selon Leslie Thomas, « la grosse difficulté réside dans le fait qu'on soit financé principalement par le service public, tout en ayant une mission de service public. Le désengagement des tutelles, de l'Etat principalement, nous fait penser les choses autrement. A partir du moment où nos ressources sont stagnantes, comment continuer à porter un projet de développement ? ». En effet, depuis quelques années, le désengagement de l'Etat dans le financement de la culture est latent. Véritable épée de Damoclès pour les entreprises culturelles, un gel de 5% sur la subvention de fonctionnement est annoncé chaque début d'année, pour être par la suite annulée. Depuis la mise en place de la révision générale des politiques publiques en 2007, la stagnation du niveau des subventions empêche le Théâtre Nanterre Amandiers de se développer, ses finances ne peuvent qu'entretenir l'existant. Les ressources s'appauvrissant, l'ambition du projet artistique est ainsi limitée. Les économies qui peuvent être faites sur le budget de fonctionnement ont déjà été réalisées et celles qui restent à faire sont marginales. La seule solution serait de réduire les propositions artistiques en diminuant soit le nombre de spectacles par saison, soit la masse salariale artistique avec des équipes restreintes sur des spectacles de petite forme. Cette alternative n'est pas une solution car elle reviendrait à redéfinir le projet alors que le théâtre a un cahier des charges et une masse artistique plancher à respecter. Par ailleurs, cette redéfinition du projet impliquerait une baisse du niveau de subventions car les tutelles le trouveraient moins ambitieux. « Le risque est aussi qu'on grignote tout ce qui n'est pas production de spectacles, comme la sensibilisation des publics, le soutien à la pratique amateur... », explique Leslie Thomas. Ces activités font parties de la mission de service public que le Théâtre doit assumer. Elles permettent d'enrichir une population et un territoire mais leur sacrifice budgétaire aurait un impact moins visible que celui de la programmation.

La réforme des collectivités territoriales a engagé d'autres discussions, encore en cours. Ainsi, l'ensemble des acteurs culturels et des élus locaux a dénoncé la remise en cause de l'exception culturelle française par le projet gouvernemental. La suppression de la taxe professionnelle a fait naître en eux une nouvelle crainte quant aux ressources attribuées à ces collectivités. En effet, si celles ci s'amenuisent, les collectivités recentreraient leur action sur leurs compétences obligatoires afin de garantir la continuité du service public dont elles ont la charge. De plus, l'éventuelle suppression de la clause de compétence générale pour les

régions et les départements a fait redouter le retrait total de ces collectivités du champ culturel, puisqu'elles n'auraient plus la liberté d'y intervenir. Cependant, le gouvernement semble être revenu récemment sur cette proposition suite aux dissensions avec le secteur et propose d'autoriser à nouveau les financements croisés.

La situation du Théâtre Nanterre Amandiers quant aux engagements des tutelles est représentative des inquiétudes du secteur. Le conseil général des Hauts-de-Seine a, en début d'exercice budgétaire 2010, promis une augmentation de 10 000 € sur le montant de la subvention de fonctionnement mais tarde à la notifier par écrit. La ville de Nanterre a quant à elle notifié une augmentation de 12 000 € justifiée par la réindexation du montant de la subvention de fonctionnement sur l'inflation. Elle exprime une fois encore son engagement et son soutien auprès du Théâtre. Concernant l'Etat, malgré l'annonce de la levée du gel faite par le Président de la République en début d'année 2010, la DRAC a persisté dans l'affichage du montant de la subvention diminué de 5% jusqu'au premier versement. Le montant de la subvention définitive sera réévalué en fin d'année, mais ce gel aurait représenté une perte de 241 000 € pour le Théâtre.

III) Place du Théâtre Nanterre Amandiers dans ce secteur

Le Théâtre Nanterre Amandiers est un théâtre d'envergure pour l'ensemble de la vie culturelle française. Considéré comme une place de référence par les professionnels, il est l'une des plus grosses institutions culturelles du secteur théâtral. « Indéniablement, c'est un lieu emblématique : du fait de son histoire, de son budget, de ses directeurs successifs, des spectacles qui ont été proposés » précise Leslie Thomas. Après avoir été l'une des Maisons de la Culture de la décentralisation initiée par André Malraux, il est labellisé Centre Dramatique National en 1971. Aujourd'hui premier CDN de France, il dispose du budget le plus important : c'est la plus grosse subvention de fonctionnement que l'Etat attribue à un CDN. Le bâtiment comprend trois salles de spectacles, lui permettant d'accueillir un public nombreux. Le Théâtre des Amandiers dispose d'une capacité de production que beaucoup d'autres théâtres n'ont pas. Toute la chaîne est représentée, de la conception à l'exploitation. Il s'agit d'un lieu de création, d'une « fabrique de théâtre ». Beaucoup de structures y font construire leur décor car son personnel est connu pour détenir un certain savoir-faire

technique. De plus, une école de formation de l'acteur avait même été mise en place sous la direction de Patrice Chéreau.

Du fait de ce positionnement historique, le Théâtre des Amandiers entretient de fortes relations avec l'Etat dans l'élaboration des politiques culturelles en faveur des CDN. Il traite avec la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC) Ile de France mais aussi directement avec la direction de la création artistique, au ministère de la Culture.

Au sein du réseau des CDN, le Théâtre Nanterre Amandiers joue un rôle particulier. Du fait de son poids, il soulève des problématiques et portent des convictions. Les relations qu'il entretient avec les autres CDN sont variables. Plutôt bonnes en général, certaines sont privilégiées. Souvent, c'est une question d'échelle car le budget et la taille du plateau sont discutés lors des ventes de spectacles. Le Théâtre travaille régulièrement avec une dizaine de structures pour accueillir et coproduire des spectacles. Les affinités artistiques des directeurs influencent aussi beaucoup ces relations interstructurelles.

Depuis quelques années, le Théâtre des Amandiers a décidé d'accentuer son ouverture sur le monde extérieur. Le recrutement d'une chargée de développement international a été réalisé afin de permettre la vente de productions à l'international et d'assurer en même temps une veille sur les spectacles étrangers, susceptibles d'être accueilli. Jean Louis Martinelli a fait le choix de se contraindre à l'accueil d'au moins un spectacle étranger par saison. Selon Leslie Thomas, « la dimension institutionnelle impose de rayonner à l'international ». En tant que membre de l'Union des Théâtres d'Europe (UTE), le Théâtre est aussi investi sur le plan européen. Ainsi, il souhaite s'inscrire dans la discussion des enjeux européens, même si ce réseau n'a pas pour vocation de faire du lobbying auprès de l'Union Européenne.

Partie II : L'organisme d'accueil : Le Théâtre Nanterre Amandiers

Le Théâtre Nanterre Amandiers est un théâtre dont la renommée et les moyens financiers permettent une grande ambition artistique. En ce sens, ce Théâtre était le lieu adéquat pour réaliser un stage de fin d'études et découvrir concrètement les rouages de son administration.

Section I : Description et analyse de l'organisme

I) Projet défendue par le Théâtre Nanterre Amandiers

Le Théâtre Nanterre Amandiers est fort de son histoire. Il revendique une place singulière depuis sa création dans le secteur du spectacle vivant et les directeurs successifs ont su démontrer une cohérence dans la mise en application de leurs projets artistiques.

A) Place dans les politiques publiques culturelles

La place du Théâtre Nanterre Amandiers dans les politiques publiques culturelles est due à son passé. En effet, en tant que pionnier de la décentralisation culturelle, il se positionne de façon emblématique.

En 1965 a lieu le premier festival de théâtre de Nanterre, sous chapiteau, au lieu-dit Côte des Amandiers. La Compagnie qui l'organise, dirigée par Pierre Debauche, prend alors le nom de « Théâtre des Amandiers ». En 1969, suite à plusieurs festivals, un accord entre l'Etat et la ville est trouvé pour la réalisation d'une maison de la culture à Nanterre, codirigée par Pierre Debauche et Pierre Laville. En 1971, un centre dramatique national est alors créé. Avec l'ouverture du chantier du futur théâtre, Pierre Debauche choisit de garder la direction de la maison de la culture afin d'assurer la réalisation du programme de construction du bâtiment. Xavier Pommeret prend la direction du centre dramatique national. En 1982, la maison de la culture est dissoute. Patrice Chéreau et Catherine Tasca deviennent directeurs du CDN. En 1990, c'est Jean-Pierre Vincent qui prend leur succession. Avec l'installation de l'ATEM de Georges Aperghis à Nanterre, le théâtre musical contemporain est régulièrement présent dans la programmation. Stanislas Nordey et Jean Jourdheuil sont associés à la marche artistique de Nanterre Amandiers avec la création d'une troupe permanente. Enfin, en 2001, Jean Louis Martinelli est nommé directeur, après avoir quitté la direction du Théâtre National de

Strasbourg. Il exerce encore cette fonction et vient d'être renouvelé par le ministère pour la période 2011-2014.

B) Missions et objectifs

Eu égard au contrat de décentralisation dramatique institué par la loi du 2 octobre 1972 et révisé par le décret du 23 février 1995, le directeur nommé et le ministère de la Culture, plus précisément la direction de la création artistique, sont parties au contrat de décentralisation qui définit les missions et les objectifs de chaque centre dramatique national pour une durée de trois ans.

De ce fait, les centres dramatiques nationaux exécutent une mission de service public sans délégation de service public. Ils sont l'un des éléments de la politique de décentralisation théâtrale française, engagée à partir de la libération et soutenue ensuite par André Malraux. D'ailleurs, le préambule de ce contrat précise toujours que « la décentralisation dramatique continue de s'inscrire dans le double projet de ses pionniers : démocratisation et régionalisation de la création théâtrale ».

Ainsi, un centre dramatique national est dirigé par un artiste directement concerné par la scène, il est très rare qu'un administrateur puisse être nommé. Dans le cadre de sa mission d'ordre général, un CDN doit « remplir une mission de création théâtrale dramatique d'intérêt public ». Son directeur doit en faire « un lieu de référence nationale et régionale pour la création et l'exploitation des spectacles ». Il doit « diffuser des œuvres théâtrales de haut niveau » et « rechercher l'audience d'un vaste public et la conquête de nouveaux spectateurs »⁴.

Plus spécifiquement, au cours de sa nomination, le directeur et la direction de la création artistique s'accordent sur un projet artistique qui constituera l'essence de sa mission. Concernant le Théâtre Nanterre Amandiers, Jean Louis Martinelli s'est engagé à présenter au moins deux spectacles produits par le CDN et cinq spectacles accueillis par saison. Il doit assurer lui même au moins une création. Ainsi, le nombre de places offertes par saison doit être de l'ordre de 100 000 à 130 000 et le nombre de levers de rideau au théâtre doit être de 200 minimum.

⁴ Contrat de décentralisation dramatique – Théâtre Nanterre Amandiers. Paris, 2008.

Face à la multiplication des lieux de diffusion, Jean Louis Martinelli réaffirme le Théâtre Nanterre Amandiers dans sa place de « fabrique de théâtre » où des artistes peuvent travailler de façon durable. Il fait le choix de « permettre aux spectacles d'être exploités sur de longues durées », c'est à dire pendant un minimum de quatre semaines. Il prête une attention particulière à l'emploi artistique en s'engageant à ce qu'au moins un tiers de la masse salariale soit affecté aux artistes interprètes.

Le directeur s'engage à poursuivre une exploration large des répertoires classiques et contemporains. En présentant trois œuvres d'auteurs vivants de langue française pendant la durée du contrat, il exprime son soutien à l'écriture contemporaine et à l'émergence du répertoire de demain.

Jean Louis Martinelli souhaite aussi intensifier l'ouverture du Théâtre sur l'Europe et sur le reste du monde en réalisant au moins un accueil international par saison. Cette volonté s'étend aujourd'hui au delà puisque, pour la saison 2010/2011, trois spectacles étrangers sont accueillis.

Par ailleurs, le directeur s'engage à « améliorer qualitativement et quantitativement la rencontre entre les œuvres et les publics, et [à] permettre au théâtre de jouer son rôle pédagogique ». La sensibilisation des publics passe par la mise en place d'un dispositif d'action culturelle. Des interventions sont organisées en milieu scolaire, hospitalier et carcéral sur le territoire de Nanterre dans le cadre de partenariats. Des ateliers théâtre sont aussi effectués pour favoriser et intensifier la pratique amateur. Les démarches de communication et de relations publiques sont rationalisées dans le respect de ces objectifs.

C) Politique générale de programmation

Le projet artistique du Théâtre consiste à assurer un développement dans la continuité, c'est à dire accroître le public fréquentant les productions du Théâtre Nanterre Amandiers aussi bien au siège qu'en tournée.

Dans ce cadre, Jean Louis Martinelli est attentif à ses choix de programmation. La problématique du rapprochement nord-sud et des relations avec l'Afrique est au cœur de son projet artistique. Un théâtre comme Nanterre Amandiers est en prise avec les enjeux d'aujourd'hui et de demain, il doit être une « fenêtre ouverte sur le monde, dans les textes,

dans la distribution... »⁵, déclare Leslie Thomas. Ainsi, Jean Louis Martinelli est sensible aux textes d'Aziz Chouaki, duquel il a monté *Les Coloniaux* en 2009. Il a aussi mis en scène *Médée* de Max Rouquette, actuellement en tournée, avec des comédiens burkinabais et a distribué des comédiens issus de l'immigration dans *Les Fiancés de Loche* de Georges Feydeau, toujours en 2009. En ce moment même, il travaille avec des comédiens européens issus du bassin méditerranéen pour sa prochaine création *Ithaque* de Botho Strauss en 2011.

D'autre part, Jean Louis Martinelli encourage la permanence artistique en proposant à des compagnies de partager le Théâtre. Outre une participation significative au montage financier de ces productions, le Théâtre Nanterre Amandiers met à disposition des équipes artistiques, ses espaces de travail (salle de répétition, plateaux, atelier de construction décors, atelier couture), ainsi que les compétences de son équipe permanente, de la fabrication à l'exploitation des spectacles. Avec le soutien de la région Ile de France, ce fût le cas pour Moussa Sanou avec *Je t'appelle de Paris* ou encore Séverine Chavrier avec *Epousailles et Représailles* inspiré d'œuvres de Hanokh Levin, au cours de la saison 2009/2010. Ces metteurs en scène émergents peuvent ainsi côtoyer des metteurs en scène de renom comme Jean Pierre Vincent, Luc Bondy, Jean Yves Ruf, Michel Didym ou Charles Tordjmann, invités à présenter leurs dernières créations aux Amandiers.

La question du répertoire demeure l'une des préoccupations de Jean Louis Martinelli. Par la diffusion d'œuvres classiques, il entend donner aux jeunes générations un accès à la mémoire mais il souhaite surtout voir émerger un nouveau répertoire d'œuvres contemporaines. Pour ce faire, il procède à des commandes de textes auprès d'auteurs comme Laurent Gaudé, Aziz Chouaki ou Lars Noren.

D) Résultats

Dans un premier temps, lorsque Jean Louis Martinelli arriva à la tête des Amandiers, la stabilisation financière fût la priorité afin de retrouver les bases d'un redéploiement artistique. L'équipe tenta ensuite de pérenniser la fréquentation du public présent et y parvint. L'objectif est maintenant de diversifier ce public et d'augmenter son nombre ainsi que de promouvoir les tournées des spectacles produits par le CDN en France et à l'étranger.

⁵ Entretien avec Leslie Thomas, Administratrice du Théâtre Nanterre Amandiers. 22 juin 2010.

La situation financière est aujourd'hui meilleure. Des économies pertinentes et une gestion attentive ont permis au Théâtre Nanterre Amandiers de présenter des bilans plus vertueux dans les dernières années.

La programmation étant toujours basée sur des paris, il est difficile de prévoir à l'avance si un spectacle va plaire ou non. La fréquentation n'est donc pas prévisible. En dépendant beaucoup des propositions artistiques, son appréhension est complexe. Par ailleurs, le Théâtre Nanterre Amandiers est placé en situation de concurrence du fait de sa situation géographique. En effet, les théâtres parisiens ne sont pas loin et l'éloignement de Nanterre peut parfois sembler contraignant pour un spectateur parisien qui doit venir en transport en commun.

En résumé, sur les trois dernières saisons, la fréquentation est légèrement en baisse, passant de 73 184 spectateurs en 2008 à 62 788 en 2009, puis à 53 567 en 2010. Cependant, le nombre d'abonnés individuels reste constant, autour de 10 000 abonnés, assurant un public de spectateurs fidèles. De plus, cette tendance pourrait être amenée à changer car le nombre d'abonnés semble être en hausse en ce début de saison 2010/2011.

II) Moyens de mise en œuvre

A) Mode de gestion et statut de l'organisme

La pratique montre que les centres dramatiques nationaux sont gérés selon différents statuts juridiques : association, société à responsabilité limitée, société coopérative de production ou société anonyme.

Au départ, le Théâtre Nanterre Amandiers était géré par une association loi 1901. Avec la dissolution de la maison de la culture et la labellisation en centre dramatique national, le théâtre devient une Société à Responsabilité Limitée (SARL) en 1982, comme de nombreux autres CDN. Le directeur en est ainsi le gérant, bien qu'il soit nommé par le ministère et non par les associés.

Le choix du statut est lié à l'histoire de cette maison. A l'époque de la création des CDN, peu de statuts juridiques convenaient à la gestion d'une telle structure. En effet, le statut d'établissement public de coopération culturelle, par exemple, n'existait pas encore. C'est

sans doute « pour donner plus d'autonomie au théâtre »⁶ que la SARL a été choisie. La programmation du Théâtre était déjà trop important à l'époque pour qu'on ait pu envisager l'association. La SARL semblait alors la seule solution, mais elle montre aujourd'hui ses limites. En effet, le CDN est géré par un statut de droit privé alors qu'il exerce une mission de service public. Bien que majoritairement financé par des fonds publics, le CDN doit respecter les mêmes obligations légales que les autres sociétés commerciales, ce qui crée souvent des antinomies dans la gestion courante. Le principe même de ce statut est de permettre la réalisation de bénéfices afin de les redistribuer aux associés. Le théâtre n'a quant à lui pas vocation à en faire, bien au contraire, c'est souvent un déficit qui est constaté en fin d'exercice budgétaire.

B) Equipe au service du projet

Le Théâtre Nanterre Amandiers compte un total de cinquante cinq salariés permanents. Ils sont répartis en six services : administration, production, communication, relations publiques, technique et accueil.

L'entreprise est signataire de la convention collective SYNDEAC (Syndicat National des Entreprises Artistiques et Culturelles). Elle applique un accord d'entreprise du 22 décembre 1999 et un accord pour les tournées du 23 septembre 2005.

Pour mieux comprendre le fonctionnement interne d'une telle structure, l'organigramme est indispensable (voir annexe 1).

III) Analyse des moyens financiers

L'analyse des moyens financiers du Théâtre Nanterre Amandiers passe par l'analyse des trois derniers exercices budgétaires réalisés : 2009, 2008 et 2007 (voir annexes 2, 3 et 4). L'exercice budgétaire est identique à l'année civile bien que le théâtre fonctionne en saison. Il couvre la période du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

⁶ Entretien avec Leslie Thomas, Administratrice du Théâtre Nanterre Amandiers. 22 juin 2010.

En ce qui concerne les ressources, elles se composent des subventions de fonctionnement dites « subventions d'exploitation », attribuées par les tutelles, et des ressources propres. Ces dernières sont constituées principalement des ventes de billets et de spectacles, et des autres produits comme la location d'espaces, les recettes issues de la convention avec le restaurant, etc. Le niveau de subventionnement est à peu près stable : de 6 223 K € en 2007, à 6 308 K € en 2008, à 6 403 K € en 2009, l'augmentation est de 1,5% chaque année. Ce niveau de subventionnement représente entre 70 et 80% du montant total des produits. On peut en déduire que la part des ressources propres représente, elle, entre 30 et 20% du montant total selon les années. La production de l'entreprise se limite à la production vendue de services puisque le Théâtre ne fabrique pas de biens mais vend des spectacles. Ce montant est variable car il dépend du nombre de spectacles disponibles à la vente et surtout de leur popularité. En effet, la vente de spectacles répond aux lois du marché et de la concurrence, elle est donc peu prévisible. Passé de 1 039 K € en 2007, à 2 001 K € en 2008, ce montant redescend à 1 242 K € en 2009. Représentant près du double des autres années, l'année 2008 a dû être significative d'une excellente exportation des productions nanterriennes, les tournées ayant dû être longues et importantes.

On peut remarquer aussi une différence de niveau dans les reprises sur provisions et transferts de charges : de 1 096 K € en 2007 à 600 K € en 2008 à 161 K € en 2009. Ceci s'explique du fait du changement des règles comptables sur l'exercice 2009. En effet, avant 2009, toutes les charges de production d'un spectacle (construction du décor, répétitions, représentations) étaient comptabilisées sur l'année d'exploitation de celui-ci. Si des charges de production étaient engagées sur l'année N-1, on procédait à la méthode des charges constatées d'avance. Conformément aux règles et méthodes comptables en vigueur, ces charges sont dorénavant comptabilisées en charges de l'exercice sur lequel elles ont été constatées, peu importe l'année d'exploitation du spectacle. Ainsi, ces transferts de charges n'existant plus, le montant des reprises sur provisions a diminué.

Concernant les charges, le Théâtre achète très peu de marchandises et de matières premières, sauf le matériel utilisé à la construction des décors. Seuls les services extérieurs font l'objet de dépenses. Les charges de personnel sont fixes, elles oscillent entre 4,5 et 5 millions d'euros chaque année.

Etant toujours assez minime, le résultat financier n'a que peu d'impact sur le résultat global de l'exercice : 6 986 € en 2007, puis 24 577 € en 2008 et - 3 777 € en 2009. En revanche, le

résultat exceptionnel a connu des fluctuations importantes : de 86 K € en 2007, à 39 K € en 2008, à 444 K € en 2009. Si le résultat exceptionnel est positif, c'est dû au poste « produits exceptionnels sur opérations de gestion courante ». Le résultat de 2009 s'explique par le fait que le Théâtre n'acquies plus la Taxe sur la Valeur Ajoutée sur les subventions de fonctionnement depuis cette année, afin de se conformer à la loi. A ce titre, elle a obtenu une restitution de TVA portant sur les trois dernières années. C'est ce remboursement qui est venu abonder le résultat exceptionnel de l'exercice 2009.

Bien qu'ayant un résultat exceptionnel avantageux, le résultat de l'exercice est cependant négatif du fait de la modification des règles comptables. En effet, l'exercice a dû supporter les transferts de charges de l'exercice précédant et les charges de production de tous les spectacles en cours même si l'exploitation avait lieu en 2010. Le résultat global est donc de - 86 561 € alors qu'il était de - 20 970 € en 2008 et de - 6 943 € en 2007. Toutefois, il est à remarquer que le budget prévisionnel de l'exercice 2010 prend en compte ce déficit en assurant une reprise sur le déficit antérieur de l'ordre de 70 000 €. Cette opération étant une première, elle témoigne d'une volonté de gestion vertueuse de la part de la direction du Théâtre auprès de ses subventionneurs.

Section II : Description et Analyse de l'expérience de stage

Le stage s'est déroulé au sein de l'administration du Théâtre Nanterre Amandiers, du 15 février au 30 juin 2010.

I) Description du service

Le stage effectué s'est inséré dans le fonctionnement global du service de l'administration du Théâtre. Sous la responsabilité de l'administratrice, ce service gère les aspects juridiques, budgétaires et sociaux de l'entreprise. Il est responsable de l'élaboration des contrats, des diverses conventions et de la réglementation. Une veille juridique doit être assurée sur l'ensemble des points pouvant avoir des conséquences sur le fonctionnement du Théâtre. La comptabilité et la gestion budgétaire sont assurées par ce service, de la saisie des dépenses et des recettes aux relations avec les fournisseurs et les créanciers. C'est toutefois un cabinet

comptable qui est responsable de l'élaboration du bilan de fin d'année. Le service de l'administration s'occupe aussi de la gestion des ressources humaines, de l'élaboration des contrats de travail et des bulletins de paie. L'administratrice étant responsable du personnel de l'entreprise, elle représente la direction auprès des instances de représentation du personnel (comité d'entreprise ; comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ; etc.). Le service est chargé de la réalisation de toutes les déclarations sociales et fiscales ainsi que des documents nécessaires aux dossiers de demandes de subventions. L'administratrice est en relation directe avec les tutelles et négocie les montants accordés en soutenant le projet artistique.

Ce service compte quatre salariées, sans l'administratrice :

- La responsable de la paie
- La responsable du développement
- La comptable principale
- La comptable

Il dispose d'un logiciel de paie et d'un logiciel de comptabilité.

II) Analyse de la mission

La mission confiée pendant le stage m'a pleinement impliquée dans les tâches effectuées par l'administratrice. Au fur et à mesure, elle m'a responsabilisée et m'a confié de plus en plus de fonctions.

A) Gestion des ressources humaines

L'administratrice m'a chargée de l'assister dans la gestion des ressources humaines et dans ses relations aux élus du personnel. Participant aux comités d'entreprise et aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, j'étais chargée de réaliser les comptes-rendus. Pour la mise en conformité avec la nouvelle version de la convention collective SYNDEAC de janvier 2010, j'ai réalisé les correspondances dans la nomenclature de la grille salariale du Théâtre.

En vue de l'organisation de la négociation annuelle obligatoire (NAO) sur les salaires, j'ai réalisé un document de synthèse sur l'état des rémunérations au Théâtre Nanterre Amandiers afin d'éclairer la discussion. La réalisation de ce document m'a permis d'analyser la répartition des effectifs et de la masse salariale par filière d'emploi et par genre. Ceci visait à identifier les différentes inégalités salariales afin de les résorber si nécessaire. Grâce au rapport de branche 2009 du SYNDEAC, j'ai pu comparer l'état des rémunérations au Théâtre avec les autres structures du spectacle vivant. Enfin, j'ai réalisé une étude sur le coût et le volume des augmentations réalisées depuis 2006.

B) Développement de projets

Certains projets étant trop éloignés dans le temps, j'étais en charge d'accompagner leurs débuts. En organisant le travail et en soutenant le porteur de projet, j'ai assisté à toutes les réunions de travail. J'ai réalisé des dossiers de présentation envoyés à d'autres institutions, potentiels coproducteurs, et des lettres d'accompagnement expliquant l'essentiel du projet. J'ai participé à la rédaction de dossier de demandes de financements auprès de fondations, de clubs et d'entreprises privées.

C) Partenariat entreprises

Face à la réduction des ressources publiques, l'administratrice des Amandiers prête une attention particulière aux relations avec les entreprises afin de mettre en place des partenariats. Des réunions de travail ont été menées avec la directrice de la communication, la chargée des relations entreprises (consultante extérieure) et le responsable des relations entreprises de la ville de Nanterre afin d'analyser quelles sont les possibilités que le Théâtre peut offrir aux entreprises. Des rendez-vous avec certaines entreprises ont eu lieu et débouchent actuellement sur des relations privilégiées. Des soirées ont aussi été organisées avec certaines entreprises désireuses de faire connaître le Théâtre à leurs employés ou leurs clients. Dans ce cadre, j'ai réalisé le suivi administratif de ces partenariats et participé aux réunions.

D) Gestion administrative quotidienne

En relation directe avec les autres salariés du service, j'ai participé à l'élaboration de documents pour les dossiers de demande de subvention et à la rédaction de courriers. J'ai suivi les contrôles budgétaires et ai rédigé une note sur la modification des règles comptables à l'attention des tutelles. J'ai participé à l'ensemble des réunions de travail des services de la production, de la comptabilité et des relations publiques. Enfin, j'ai rédigé des demandes de droits d'utilisation d'œuvres littéraires à l'étranger.

III) Evaluation personnelle de l'étudiant

Le Théâtre Nanterre Amandiers est fort de son histoire. Sa renommée lui permet beaucoup d'ambition et de la crédibilité auprès d'autres structures, le plus souvent plus petites. En effet, cette structure est intéressante du fait de sa dimension. Son budget lui permet de réaliser des projets particuliers et d'inviter des spectacles internationaux.

Cependant, cette envergure implique une gestion lourde. Bien que captivante, cette situation s'avère contraignante. Le statut juridique de la SARL impose de respecter les mêmes règles qu'une entreprise classique. Avec plus de cinquante salariés, le Théâtre est considéré comme une PME. Il est soumis à des obligations que peu d'autres structures du spectacle connaissent. La gestion du personnel devient ainsi omniprésente dans les tâches administratives.

Le service administratif est bien structuré. Chaque secteur de responsabilité est attribué à un des trois cadres : comptabilité, paie, développement. L'articulation entre ces trois secteurs n'est pas toujours évidente. Par conséquent, l'administratrice fait le lien en s'impliquant beaucoup dans la gestion quotidienne du service.

Ma mission s'est introduite avec cohérence dans ce service. En assistant l'administratrice sur un bon nombre de points généraux, j'ai été en lien avec chaque salariée du service, ce qui a permis une transmission de savoir directe et efficace. Ouvertes à la discussion, elles m'ont expliqué les rouages de leurs fonctions. Ma relation à l'administratrice s'est intensifiée au cours des mois et une confiance mutuelle s'est établie entre nous. En m'attribuant des tâches administratives importantes, elle a su faire preuve d'une grande pédagogie, étant toujours à l'écoute de mes difficultés. Ainsi, j'ai pu comprendre son métier, positionné au carrefour de

tous les enjeux. Ce stage m'a aussi permis d'appréhender à quel point l'attention portée à la gestion des ressources humaines peut influencer l'atmosphère d'une entreprise. J'ai découvert cet aspect du droit social avec enthousiasme et la rationalisation des relations de travail m'a fortement intéressée, y trouvant moi même une pertinence.

Partie III : La gestion des Ressources Humaines en Centre Dramatique National

La gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif. Cette pratique managériale vise à assurer davantage d'efficacité à l'organisation.

La professionnalisation du secteur du spectacle vivant a été tardive. Le remaniement de la convention collective SYNDEAC au 1^{er} janvier 2010 s'inscrit dans ce processus et a notamment permis une meilleure adéquation des règles aux méthodes utilisées dans le secteur. Le respect des obligations légales amène ainsi les directions à repenser la structuration de leurs services. Auparavant considérée comme une contrainte, la gestion des ressources humaines commence désormais à être appréciée dans les entreprises culturelles.

Section I : La gestion des ressources humaines, une politique de management indispensable

I) L'apparition d'une carence dans le secteur

Le secteur du spectacle vivant, étant un secteur peu structuré, subissait des difficultés de gestion. Par conséquent, les professionnels ont fait état d'une carence en matière de gestion du personnel.

A) Une nécessité d'organisation hiérarchisée

Comme nous avons pu le voir précédemment, les financements de la culture sont de plus en plus problématiques. A une époque où les moyens financiers sont amenés à se raréfier, il apparaît opportun de s'interroger sur la façon d'optimiser le fonctionnement du personnel permanent dans les institutions. Les charges de personnel représentent une grande partie du budget d'une institution, entre 55 et 60% des dépenses annuelles du Théâtre Nanterre Amandiers par exemple. En conséquence du mécanisme des vases communicants, il est intéressant d'envisager différemment la querelle qui oppose toujours le budget de fonctionnement au budget artistique.

En effet, le contrat Etudes et Prospectives sur le spectacle vivant de 1997 fait état d'une « carence importante de la fonction de gestion des ressources humaines dans les entreprises »⁷. Le secteur du spectacle vivant ne répond pas aux mêmes méthodes que les entreprises classiques. Il a mis du temps à se professionnaliser bien qu'il s'agisse pourtant d'améliorer la qualité de la gestion de compétences et l'efficacité des équipes. Malgré tout, la gestion des ressources humaines semble aujourd'hui devenue nécessaire à tous les niveaux. Tous les jours, un responsable peut être amené à dialoguer avec ses subordonnées et à gérer des situations interpersonnelles. D'abord acquise de façon intuitive, cette compétence est maintenant enseignée aux futurs cadres dans les formations supérieures.

Les relations de travail impliquent une évolution de la professionnalisation. Chaque structure a un fonctionnement hiérarchisé dans lequel chacun a des tâches à effectuer, qui sont définies par la fiche de poste et son intitulé. La délégation d'activités permet le développement de potentiels et la valorisation des compétences. Cela revient à donner la possibilité de prendre des responsabilités dans une tâche particulière. Déléguer implique une relation de confiance mais signifie aussi contrôler. En tant que conséquence normale de la délégation, il s'agit de s'assurer de l'avancement du projet et du bon accomplissement de la mission.

Le spectacle vivant n'est pas un secteur qui échappe à ce type de relations. La professionnalisation du secteur est nécessaire pour conserver une certaine compétitivité et une capacité d'ajustement. La gestion des ressources humaines permet de s'adapter au monde du travail et à la mutation des systèmes de l'entreprise. Une adaptation continue des activités et des fonctions est nécessaire à l'évolution des métiers. Dans les structures, la diminution des effectifs d'encadrement se traduit par des attentes de compétence de plus en plus précises. Ceci entraîne d'ailleurs une plus grande responsabilisation de tous les membres de l'équipe.

Chaque changement de direction a pu être le franchissement d'une étape dans l'évolution vers la modernisation. Mettre en place de nouvelles méthodes en cours de mandat peut s'avérer difficile pour un administrateur qui hésitera avant de s'y brûler les ailes. Le directeur de CDN, quand il est nommé par le ministère, n'a, en principe, pas le choix de l'équipe avec laquelle il va travailler. Il doit faire preuve de séduction. Il doit convaincre et se démarquer de son prédécesseur. Une résistance au changement peut lui être opposée tout comme une attente très forte. Le directeur doit savoir communiquer ses objectifs artistiques afin que tous se les

⁷ Prospective Formation Emploi. *Le spectacle vivant*, La Documentation française, Paris, 1997.

approprié. Il faut alors renouveler les énergies de travail et cette période peut être le moment opportun pour engager des réformes.

B) Les méfaits de la surmotivation et les risques liés à l'affectif

Dans *Equipes de scènes*, Marc Jacquemond constate que « la motivation est un élément intrinsèque du secteur, un postulat de travail. Travailler pour le milieu de spectacle est un choix de vie car c'est un milieu précaire et instable »⁸. Les salariés du spectacle vivant sont par nature très motivés et dépensent leur capital énergétique sans compter, ce qui peut compliquer les relations de travail. En effet, cette surmotivation implique un surinvestissement affectif. Le vocabulaire employé dans le milieu professionnel est significatif de cette pensée. On parle souvent de « maison » pour l'entreprise et de « famille » pour le personnel.

Selon Eric Albert et Jean Luc Emery, l'engagement rend réfractaire au changement : « la motivation, c'est de l'émotion. C'est mettre dans son travail une dimension affective »⁹. De fait, le salarié se sent impliqué dans ce qu'il fait et prend tout à cœur.

Le respect de la durée légale du travail a contraint les salariés à renoncer à cet engagement parfois excessif. En effet, l'application des trente cinq heures a mis un frein à ce fonctionnement en interdisant de travailler sept jours sur sept notamment. Mais la mesure a été très difficile à accepter pour certains car elle interrogeait les habitudes de travail. Cette situation a pu nécessiter une « gestion du changement »¹⁰ par endroit, comme l'explique Marc Jacquemond.

Les salariés ont souvent l'illusion qu'en échange de ce don de soi, ils ont droit à un retour d'ordre affectif, comme de la reconnaissance. L'attente qu'ils expriment envers la direction est très importante et surtout, difficile à contenter. Du point de vue de la rémunération notamment, la marge de manœuvre dont dispose la direction pour exprimer sa satisfaction est limitée du fait des restrictions budgétaires. Les augmentations individuelles ou les primes ponctuelles sont rares et de ce fait, les salariés se sentent lésés.

⁸ M. Jacquemond, *Equipes de scène – L'organisation et le management des services techniques du spectacle vivant*, Editions AS – Collection Sceno+, Paris, 2009. p 72

⁹ E. Albert, J.L. Emery, *Le manager est un psy*, Editions d'Organisation, Paris, 1998.

¹⁰ M. Jacquemond, *ibid.* p 74.

Une des caractéristiques des responsables dans le spectacle vivant est aussi bien de savoir maîtriser son rapport affectif au projet qu'à ses subordonnés. La sensibilité tient une grande place dans les relations de travail du spectacle vivant car le projet artistique fait appel à l'émotion. L'implication demandée sur ce type de projet entraîne des relations étroites entre les salariés. Nathalie Pousset, directrice adjointe du Théâtre Gérard Philippe de Saint Denis, remarque : « C'est vrai, nous sommes des entreprises particulières, nous travaillons les soirs et les weekends. [...] On est une famille, on mange tous ensemble les midis, tous les services réunis, mais c'est essentiel à la vie de notre entreprise. Ça permet de mettre en place une relation de confiance. Ce n'est pas incompatible, je pense, même si c'est plus compliqué, ça ne retire rien à mon objectivité »¹¹. Pour Nicolas Royer, administrateur du Théâtre Dijon Bourgogne, « comme dans toute famille, on a des droits mais aussi des devoirs »¹², il considère que l'essentiel de son travail consiste à gérer des situations liées à l'affectif. La complémentarité entre collègues est pertinente mais délicate, elle peut aussi être confondue avec complicité. Ainsi, le travail à l'affectif peut s'avérer très dangereux car il peut induire une perte de vue de la vocation de la structure au profit de la « bonne ambiance ».

C) La gestion des intermittents

Les centres dramatiques nationaux fonctionnent avec deux types de salariés : les permanents et les intermittents. La flexibilité de plus en plus exigée des entreprises est une raison de l'accroissement des contrats à durée déterminée. Leur intégration à l'économie de l'entreprise génère aussi le problème de la gestion de leurs emplois, tout comme pour les permanents. Le recours aux intermittents concerne en grande partie le service technique qui va, par exemple, faire appel à des corps de métiers spécifiques pour la construction d'un décor ou à un renfort de main d'œuvre pour l'exploitation d'un spectacle.

Selon Jacques Blanc, les CDN fonctionnent avec une « gestion du personnel à deux vitesses : l'entreprise est représentée par le nombre minimum de salariés permanents, suffisants pour assurer l'équipe de base qui recrutera ensuite en fonction de la production dont

¹¹ Entretien avec Nathalie Pousset, Directrice Adjointe du Théâtre Gérard Philippe – CDN de Saint Denis. 29 juin 2010.

¹² Entretien avec Nicolas Royer, Administrateur du Théâtre Dijon Bourgogne – CDN de Dijon. 15 juillet 2010.

elle a besoin »¹³. La venue de ces salariés intermittents est difficile à calibrer à l'avance, c'est pourquoi la direction ne peut pas mettre en place la même relation de travail.

La difficulté réside principalement dans le fait que ces intermittents sont présents dans l'entreprise sur des durées trop courtes, du fait de la nature de leur contrat de travail. La gestion des ressources humaines nécessite une inscription dans la durée, un suivi car elle procède par étapes. Les intermittents sont là de façon trop ponctuelle pour qu'une réelle relation employeur/salarié s'instaure. En revanche, elle serait peut être envisageable avec les « permittents ». Par définition, ce sont les intermittents qui enchaînent les contrats et reviennent si souvent dans l'entreprise qu'on les prend pour des permanents.

Tout comme les permanents, les intermittents peuvent avoir besoin d'un retour sur l'accomplissement de leur travail, d'autant plus que la précarité dans laquelle ils se trouvent leur impose une certaine pression : s'ils veulent être repris à l'avenir, leurs compétences doivent être appréciées. L'évaluation pourrait leur être bénéfique afin de comprendre leurs défauts et les améliorer. Selon Leslie Thomas, la gestion des intermittents « serait nécessaire mais on ne le fait pas. On a déjà du mal avec les permanents, il n'y a pas de hiérarchie à établir mais elle est présente de facto »¹⁴. Les intermittents relèvent principalement de la responsabilité du directeur technique qui, de ce fait, est amené à gérer l'équipe technique en utilisant des outils de gestion de ressources humaines. Leslie Thomas explique que, par conséquent, l'intervention de l'administrateur ne serait alors pas perçue comme légitime. Néanmoins, au Théâtre Nanterre Amandiers, toutes les dispositions de l'accord d'entreprise s'appliquent aux intermittents, normalement soumis au droit du travail et à la convention collective SYNDEAC seulement. N'étant pas une obligation légale, cet usage peut être, en ce sens, considéré, à lui seul, comme une politique de gestion des ressources humaines en faveur des intermittents. Nicolas Royer relève aussi la difficulté de gérer la relation aux artistes dans la négociation des contrats et des défraiements, ainsi que la difficulté de les intégrer aux permanents. A Dijon, ils ont « imposé les petits-déjeuners et la cantine pour faciliter les relations entre les équipes »¹⁵.

¹³ J. Blanc, *Les entreprises artistiques et culturelles en France, Propositions pour améliorer la production par la diversification du réseau d'entreprises et de nouvelles approches de gestion*, Rapport au Ministère de la culture, 1987.

¹⁴ Entretien avec Leslie Thomas, *op. cit.*

¹⁵ Entretien avec Nicolas Royer, *ibid.*

II) Les apports de la gestion des ressources humaines

A) Une meilleure organisation des conditions de travail

La gestion des ressources humaines doit permettre une meilleure organisation des conditions de travail. Comme l'écrit Richard Wittorski, « le recours à l'activité réflexive sur le travail devient ainsi un outil pour le développement de nouvelles capacités individuelles et collectives »¹⁶. L'objectif est de mobiliser et développer les ressources humaines de l'entreprise pour une plus grande efficacité. Cette méthode facilite le perfectionnement des compétences en mettant à disposition des salariés des outils de gestion de carrière. Elle met en place une atmosphère de travail constructif et favorise l'apaisement des relations grâce au dialogue. Selon Marc Jacquemond, « le management œuvre pour une amélioration bipartite, c'est-à-dire profitable à la fois à l'entreprise et au salarié »¹⁷.

B) Les moyens mis en œuvre

a) Communication interne

L'organisation du travail passe par le développement de la communication organisationnelle. Cette communication « inter niveaux » ou transversale entre les différentes équipes est essentielle à la compréhension des opérations et des dispositions prises à l'égard des salariés. Selon Clara Rousseau, la communication « est une source d'amélioration de la qualité du travail et aussi d'accroissement des compétences et des motivations des individus »¹⁸. La divergence d'opinions et les conflits sont des composantes naturelles du travail en équipe. La bonne compréhension d'une situation, grâce au partage des informations, favorise l'objectivité de son appréciation.

La communication passe principalement par l'organisation de réunions et la diffusion de notes de service. A la Comédie de l'Est, une réunion de service est organisée une fois par semaine. Au Théâtre Dijon Bourgogne, un manque d'information avait été relevé par les salariés. Depuis cette année, un système de réunions annualisées avec un planning prévisionnel transmis à tous en début de saison a été mis en place. « Tous les quinze jours, en alternance,

¹⁶ R. Wittorski. *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris, L'Harmattan, 1997.

¹⁷ M. Jacquemond. *op. cit.*

¹⁸ C. Rousseau. *La professionnalisation du spectacle vivant, Du théâtre* – La revue n°22, Diffusion Actes Sud, automne 1998. p 65.

ont lieu une réunion d'équipe et une réunion de service, avec la rédaction de comptes-rendus » explique Nicolas Royer qui estime qu'il est important de faire vivre l'information via la technologie pour faire vivre le propos. Au Théâtre Nanterre Amandiers, Leslie Thomas prend soin de communiquer un maximum sur les dispositions concernant les salariés. Aucune notification individuelle écrite n'est transmise au salarié sans qu'elle soit accompagnée d'un entretien individuel. L'administratrice souhaite développer en face à face le contenu du courrier afin de pouvoir s'expliquer et recueillir les commentaires du salarié.

b) Création de compétences collectives

Grâce à la mise en place d'une communication effective, les équipes peuvent construire petit à petit les compétences collectives qui font leur force. La gestion des ressources humaines vise à favoriser l'élaboration de telles compétences. Même si les encadrants n'en n'ont pas pleinement conscience, ils participent à leur conception. Ils ont pour rôle de créer une subtile alchimie entre les salariés permettant la mise en œuvre d'une efficacité collective. Celle-ci permet de recentrer l'équipe autour du projet. Selon Guy Le Boterf, spécialiste dans la gestion de compétences, « la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus »¹⁹. La compétence collective se définit comme la résultante de la combinaison pertinente de compétences individuelles articulées entre elles par le lien de la complémentarité. Elle permet d'augmenter le réservoir des ressources disponibles et de bénéficier d'échanges constructifs. Ainsi, les compétences collectives se répartissent en fonction des individus et des situations, et doivent être assumées sans chevauchement. Le responsable du personnel participe à ce système principalement grâce aux politiques de recrutement et de formation qu'il met en œuvre.

Le tandem assuré par le directeur et son administrateur est un bon exemple d'application du principe de la compétence collective. En effet, la direction à deux têtes, l'une artistique, l'autre administrative, requiert beaucoup d'écoute et de confiance afin d'atteindre la complémentarité tant recherchée.

¹⁹ G. Le Boterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Editions d'organisation, Paris, 2006.

III) Conséquence : une direction managériale

La professionnalisation du spectacle vivant exige des responsables du secteur d'approfondir leurs compétences. Ceux-ci doivent aujourd'hui démontrer des connaissances solides en management.

A) Les attentes de compétences en gestion de personnel

Il existe une demande croissante de compétences managériales dans le domaine du spectacle vivant. Le fait d'animer une équipe est devenu une donnée fondamentale de cadre que l'on retrouve dans les annonces de recrutement.

Alors que beaucoup d'administrateurs actuellement en poste se sont formés au travail, les recruteurs d'aujourd'hui souhaitent évaluer des candidats ayant diplômes et expérience. En effet, le poste d'administrateur de CDN n'est accessible qu'avec un diplôme de formation supérieure niveau Bac +5 de « gestion des entreprises culturelles ». Cette exigence s'apprécie surtout au poste d'administrateur, souvent chargé de la gestion du personnel. Toutefois, la compétence en gestion des ressources humaines est aussi de plus en plus attendue chez un directeur technique, responsable de l'équipe technique et des intermittents.

A titre d'exemple, l'annonce pour le poste d'administrateur adjoint au Théâtre National de Bordeaux Aquitaine (TNBA) à pourvoir pour mars 2010 recouvrait explicitement la « gestion du personnel » et exigeait une « capacité d'anticipation, d'organisation et de management » ainsi que des « qualités relationnelles ».

B) La Dualité Dirigeant/Artiste

Selon le contrat de décentralisation, le directeur de CDN est un artiste directement concerné par la scène. S'agissant le plus souvent d'un metteur en scène, on l'appelle « directeur artistique ». Sa fonction s'attache à la conception du projet artistique et à l'élaboration de la programmation. Cependant, le directeur est aussi chef d'entreprise. En tant que gérant, il dispose des « pouvoirs de direction et de gestion ». Il est responsable de la gestion budgétaire et de la gestion du personnel.

En principe, le directeur de CDN, en tant qu'artiste, n'a pas suivi de formation lui permettant d'acquérir ces compétences mais l'expérience et la délégation lui servent à prendre les décisions opportunes.

Le management d'une entreprise n'est pas une science exacte et les outils proposés sont secondaires face à la personnalité de dirigeant. Selon Marc Jacquemond, « la capacité d'écoute, d'anticipation, de compréhension, d'analyse d'un contexte et surtout le relationnel développé avec les subordonnés influent sur l'environnement de travail »²⁰. La difficulté d'encadrer une équipe réside dans l'équilibre entre bonne relation et fermeté. Il faut de l'autorité pour être écouté et crédible. Chacun encadre son équipe selon son choix, son histoire. L'équilibre est fragile entre une approche fondée exclusivement sur des ordres et des objectifs à atteindre, et une gestion d'équipe qui repose sur l'entente, la solidarité et la volonté d'être ensemble, pour une « maison ».

La gestion des ressources humaines requiert surtout « du bon sens »²¹ selon Florence Mulo, administratrice de la Comédie de l'Est. Pour Leslie Thomas, « chaque metteur en scène a son mode de fonctionnement »²² et agit beaucoup à l'« intuition » puisqu'il est habitué à diriger une équipe sur le plateau. Son expérience de directeur d'acteurs lui apporte une capacité à fédérer et à accompagner, un statut de leader utile dans la gestion du personnel. La délégation est aussi considérable. Leslie Thomas ajoute que « le directeur met en œuvre sa responsabilité de chef d'entreprise en déléguant ». Le directeur choisit son administrateur et la relation qu'il entretient avec lui. Celle-ci doit lui permettre de se décharger des tâches purement administratives pour se consacrer à l'artistique.

C) La relation entre le Directeur et l'Administrateur

La direction d'un CDN est assurée par le directeur, assisté de son administrateur. Il ne s'agit pas d'une codirection mais bien d'une direction bicéphale où l'une est subordonnée à l'autre : ces deux postes relèvent de deux fonctions complémentaires.

²⁰ M. Jacquemond. *op. cit.* p 71.

a) Travail en tandem

Il n'existe pas de profils types de directeur et d'administrateur. L'administrateur se définit souvent en fonction de la personnalité du directeur. Le profil du directeur n'est pas défini a priori, il sera déterminé par sa spécificité personnelle. Le ministère nomme en priorité un créateur qui définit des objectifs artistiques à travers un projet artistique mais aussi impose son propre fonctionnement au travail, influant sur l'ensemble de ses collaborateurs.

Elisabeth Louveau, ancienne administratrice du théâtre de la Cité Internationale explique à Clara Rousseau : « Mon poste s'est construit en fonction de la personnalité de la directrice. En fait, l'administrateur se définit un peu dans le creux par rapport au directeur. Il y a un ensemble de tâches à assurer, et en fonction de ce qu'est la spécificité du directeur, l'administrateur s'adapte. Encore une fois, je parlerais plus de complémentarité des compétences des personnes exerçant un métier que de la complémentarité des métiers eux-mêmes »²³.

La fonction directoriale implique l'instauration d'un jeu de contre-pouvoir intelligent utile à la réalisation du projet. L'administrateur tient le rôle du garde fou de l'artistique, notamment en terme budgétaire. Pour Henri Taquet, ancien directeur du Granit, scène nationale de Belfort, la présence de l'administrateur permet au directeur de « ne pas avoir une direction de gestionnaire mais une direction où l'artistique est toujours au levier de commande ». Cette contrainte peut être considérée comme nécessaire à la création. N'étant plus regardée comme un frein, elle peut donner du ressort à la production artistique qui doit trouver les moyens de contourner ces obstacles de gestion. On passe alors de l'idée d'opposition à l'idée de complémentarité.

Arnaud Lisbonne, administrateur du Centre Dramatique des Alpes, précise : « ce qui est ancré, c'est que nous ne concevons pas notre métier comme une résistance au directeur. On se met au service d'un projet artistique incarné par un directeur »²⁴. La complémentarité est essentielle et se construit grâce à la capacité d'adaptation de l'administrateur. Pour Nathalie Pousset, arrivée avec son directeur au Théâtre Gérard Philippe de Saint Denis, la complémentarité est devenue de la complicité : « Avec Christophe Rauck, on est arrivé

²¹ Entretien avec Florence Mulet, Administratrice de la Comédie de l'Est – CDR de Colmar. 17 juin 2010.

²² Entretien avec Leslie Thomas. *op. cit.*

²³ C. Rousseau. *La professionnalisation du spectacle vivant, Du théâtre* – La revue n°22, Diffusion Actes Sud, automne 1998. p 63.

²⁴ Entretien avec Arnaud Lisbonne, Administrateur du Centre Dramatique des Alpes - Grenoble. 18 juin 2010.

ensemble, on a travaillé ensemble sur le projet artistique en essayant de s'adapter à l'existant : une équipe, un budget, un territoire. Je me suis placée comme le relais du directeur qui, en tant qu'artiste, ne connaît pas les chiffres. Ayant été directeur artistique du Théâtre du Peuple à Bussang (88), il a déjà été confronté à des problèmes de gestion de lieux mais il ressent sans cesse le besoin d'être éclairé sur ce point »²⁵. Tout comme Leslie Thomas qui estime avoir « avant tout une relation de confiance et de complicité » avec Jean Louis Martinelli au Théâtre Nanterre Amandiers.

b) Statut de l'administrateur

Cependant, la pratique démontre que la direction en tandem peut avoir des conséquences destructrices. En effet, lorsque la relation est saine, basée sur l'échange et la complémentarité, elle peut être d'une efficacité redoutable. Mais lorsque l'alchimie n'opère pas, que le directeur ne s'entend pas avec son administrateur, c'est tout le fonctionnement du Théâtre qui en pâtit. Au sein des administrateurs, deux écoles se font face. Certains revendiquent une certaine éthique de la démission au profit de la pérennité de la structure. D'autres souhaitent que la stabilité de la fonction amène l'administrateur à être considéré « comme le garant de la vie d'une structure, de sa continuité »²⁶, comme l'explique Florence Mulot.

Le directeur est nommé par le ministère à la tête d'un CDN déjà constitué en équipe. Il doit normalement s'insérer dans cette équipe pour la diriger. De ce fait, il ne choisit pas l'administrateur déjà en place, qui travaillait avec son prédécesseur. La situation est alors simple : soit ils parviennent à s'accorder et à travailler ensemble, soit ils n'y parviennent pas et le directeur soutient son départ. La situation peut aussi se complexifier si le nouveau directeur arrive d'ores et déjà avec son propre administrateur. Il paraît légitime qu'un nouveau directeur institue son administrateur de compagnie, celui qui l'a accompagné, avec qui il a construit son projet, sa carrière. De telles situations se reproduisent souvent et leur gestion est assez difficile : l'ambiance de travail se dégrade et le directeur amenuise ses chances de se faire accepter par le reste des salariés, déjà déstabilisés par le changement. Dans un tel contexte, les débuts peuvent être laborieux.

Le ministère tente de prévenir ce type de situations de fait au moment du recrutement. Conscient des dégâts qu'elles peuvent causer, il souhaite être prévenu à l'avance afin de conserver une capacité d'anticipation. Il exige maintenant des candidats d'exposer, au

²⁵ Entretien avec Nathalie Pousset, *op. cit.*

²⁶ Entretien avec Florence Mulot, *op. cit.*

moment de leur candidature, les changements qu'ils entendent entreprendre au sein des ressources humaines et souligne que son arrivée doit se faire « dans le respect de l'équipe en place ».

Au cours du recrutement du nouveau directeur de la Comédie de l'Est en 2008, l'association a exigé des candidats d'exposer clairement l'organigramme qu'ils comptaient mettre en œuvre dans la structure, conformément à leur projet. Ainsi, l'administratrice en place, Florence Mulot, a pu rencontrer les six candidats afin d'éclaircir la situation en amont plutôt que « les choses soient forcées » une fois le nouveau directeur nommé.

Concernant les administrateurs, c'est un usage qu'ils acceptent, il « fait partie du métier »²⁷. Bien qu'ayant signé un contrat de travail à durée indéterminée, ils estiment qu'il ne faut pas rester si la relation au directeur n'est pas bonne. Pour Nicolas Royer, « la position d'administrateur est une position ingrate. On ne vaut pas grand chose, j'ai quinze ans de métier et deux ans d'ancienneté »²⁸. Ainsi, la mobilité est une qualité essentielle pour un administrateur qui peut être amené à changer de structure au départ de chaque directeur. Il ne faut cependant pas omettre le fait que certains d'entre eux parviennent à enchaîner plusieurs directions.

Rien n'est fait pour remédier à cette situation pour le moment car globalement, les administrateurs ne sont pas inquiets. Ils estiment pouvoir retrouver un autre poste rapidement. L'amicale des administrateurs en discutent et échange des points de vues mais elle n'a pas assez de poids pour pouvoir agir. Nicolas Royer est, lui, « plutôt favorable à ce que ce soit au sein de la négociation du contrat de travail qu'on règle les choses. [Il] pense qu'il pourrait être cohérent, dans [ce] métier, d'insérer une clause de départ, comme les directeurs, d'ailleurs, qui négocient avec le ministère au moment de leur nomination »²⁹. En effet, la plupart du temps, lorsque le directeur souhaite changer d'administrateur, il s'agit d'une rupture de contrat négociée. Ceci permet de concrétiser la séparation de manière douce et d'assurer à l'administrateur des moyens pour sa transition.

²⁷ Entretien avec Nicolas Royer, *op. cit.*

²⁸ *Idem.*

²⁹ *Idem.*

Section II : Les résistances à la formalisation des rapports employeur/salarié

La formalisation claire de rapports entre un employeur et ses salariés impose la mise en place d'une gestion des ressources humaines. Or, les équipes mais aussi parfois les encadrants ont du mal à en reconnaître la nécessité.

I) Les appréhensions dues aux usages du secteur

Comme beaucoup d'autres secteurs, le secteur du spectacle vivant fonctionne d'une façon bien particulière, selon ses propres codes. Des réticences à l'organisation et au management peuvent freiner la mise en place d'une gestion rationnelle du personnel.

A) La « culture métier »

Le secteur culturel est un secteur cloisonné. Il est morcelé en autant de domaines d'activités qu'il existe de disciplines artistiques. Ces réseaux étroits respectent certaines conventions et il est difficile d'y faire sa place si l'on ne les connaît pas. La mobilité professionnelle s'exerce de préférence à l'intérieur de chaque spécialité et les flux de salariés sont limités à un même secteur.

La « culture métier » est propre aux gens du spectacle. Aborder les outils classiques du management de l'entreprise privée pour les transférer au spectacle vivant est un exercice difficile. La frilosité rencontrée s'explique aussi par des inquiétudes quant à l'adéquation de ces outils à un secteur singulier, dont les objectifs sont éloignés de ceux des entreprises classiques.

Selon Clara Rousseau, la volonté d'optimiser l'organisation du travail est souvent mal perçue par les équipes, voire par les encadrants eux mêmes : « Cette notion d'organisation porte en elle une représentation normalisante négative par l'ensemble du personnel »³⁰. Ils craignent

³⁰ C. Rousseau. *La professionnalisation du spectacle vivant*, *Du théâtre* – La revue n°22, Diffusion Actes Sud, automne 1998. p 65.

que l'application de méthodes empruntées aux entreprises classiques ne banalise le fonctionnement et ne gomme la particularité des entreprises culturelles.

Pour certains, le rejet est clair : le management d'une équipe reflète une approche hiérarchisée impliquant le contrôle. Or, choisir de travailler dans le milieu du spectacle, c'est justement vouloir s'y soustraire et échapper aux règles de l'entreprise, avec une certaine liberté dans l'exercice de son travail. C'est seulement un engagement autour d'une émotion : le spectacle.

Selon Yves Evrard, cette « culture de clan » constitue un facteur de résistance à l'introduction de l'idée même de gestion des ressources humaines. Il explique qu' « un clan ne gère pas ses hommes, il les aime »³¹. Gérer les ressources humaines impose d'introduire une distance, une forme de calcul sur la valeur des salariés, ce qu'ils n'apprécient pas.

La gestion du personnel mise en place dans les CDN est en pleine construction. L'absence de formalisme se ressent encore dans certaines équipes réduites. Cette résistance est aussi due au fait que la structuration du secteur est venue très tardivement. Comme beaucoup d'autres, Nathalie Pousset a longtemps pensé que la gestion du personnel de façon organisée n'était qu'une contrainte car « les entreprises culturelles ne sont pas des entreprises comme les autres »³². Elle reconnaît aujourd'hui que cette gestion est possible dans une équipe restreinte mais qu'un cadre est nécessaire dans les équipes plus importantes pour éviter les dérapages.

B) L'incertitude face au management

a) L'apparente inutilité de l'optimisation

En effet, les équipes des CDN ont parfois du mal à comprendre la pertinence d'une telle organisation, représentant plutôt une contrainte dans la gestion quotidienne et l'évaluation de leur travail.

Michel Chaumont, secrétaire du comité d'entreprise du Théâtre Nanterre Amandiers, explique ces résistances au fait qu' « il y a une mythologie selon laquelle les gens de théâtre n'ont pas besoin de gestion des relations humaines. [...] Comme l'équipe est déjà structurée

³¹ Y. Evrard. (Dir) *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles*. Editions Economica – Collection Gestion. Paris, 2004. p 108.

³² Entretien avec Nathalie Pousset. *op.sit*.

hiérarchiquement, il n'y a pas besoin de GRH. Il y a des équipes liées, qui défendent les mêmes intérêts, qui impriment une certaine hiérarchie »³³. Malgré tout, l'ensemble des salariés n'est pas réfractaire à l'organisation : certains « y sont de plus en plus favorables car ça permet de mettre en place un traitement juste des salariés [...] qui souffrent de relations liées à l'affect »³⁴, constate Florence Mulot.

Pour certains directeurs aussi, cet enjeu reste lointain car il « représente une prise de temps, une contrainte » déclare Florence Mulot. Les administrateurs sont les moteurs de cette réflexion sur la gestion des ressources humaines et elle n'est pas évidente à porter seul, surtout face à une équipe importante portant beaucoup de revendications.

b) Les présomptions sur l'excellence des savoir-faire

Une certaine idéologie règne au sein du corps technique des métiers du spectacle vivant. Ceux-ci se considèrent comme détenteurs de techniques ancestrales, ancrées dans l'histoire, dont il faut privilégier la sauvegarde. Selon Michel Chaumont, les techniciens présument « l'idée que leur métier à deux mille ans et qu'il sera encore utile dans les décennies à venir ». Il est vrai qu'en pratiquant ces techniques, ils font vivre et transmettent des savoir-faire. Ils savent comment s'articulent les différentes interventions entre elles. Par conséquent, une certaine excellence est supposée dans l'accomplissement de ces tâches. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines ne paraît pas utile puisqu'il n'y a pas besoin d'évaluation.

c) La peur du changement

Cette organisation rencontre aussi la résistance du personnel parce qu'il craint d'être mis en danger. La remise en question de certains fonctionnements individuels peut être déstabilisante, alors que l'immobilisme n'est pas perçu comme néfaste bien qu'il soit un frein à l'évolution de l'entreprise. Craintes et interrogations se font jour, souvent légitimées par la peur du changement. La mise en place de nouvelles procédures de travail nécessite un effort d'adaptation supplémentaire. L'immobilisme des élus du personnel peut être justifié quand il s'agit d'éviter la remise en cause d'avantages acquis, comme au Théâtre Nanterre Amandiers.

A la mise en place de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux outils de gestion du personnel, des efforts de pédagogie doivent être fournis par l'administrateur pour faire comprendre les causes de ces changements et leur pertinence. Toute cette procédure doit aussi

³³ Entretien avec Michel Chaumont, Secrétaire du comité d'entreprise du Théâtre Nanterre Amandiers. 23 juin 2010.

³⁴ Entretien avec Florence Mulot. *op. cit.*

obtenir le soutien des élus du personnel, ce qui n'est pas immédiat et souvent le fruit d'une négociation difficile.

C) La distinction des services techniques et artistiques

Les services techniques et artistiques se distinguent des autres services car ils se placent différemment dans leur relation à la direction. La « culture métiers » se manifeste d'autant plus dans les entreprises où la création artistique détermine des clivages importants entre les personnels qui participent à l'acte de création et ceux qui n'y participent pas.

Selon Jacques Blanc, il se crée « une hiérarchie artistique qui part de la scène en cercles concentriques. Elle positionne le degré de proximité ou d'éloignement du salarié par rapport au metteur en scène et au spectacle. Cette hiérarchie est une sorte de distinction aristocratique. Il y a ceux qui participent à la vie de l'entreprise (plateau technique et artistique) et ceux qui en sont écartés (administratifs, gestionnaires, communication) »³⁵.

La gestion des ressources humaines introduit la nécessité de traitements différenciés des membres de l'équipe. Or, certains auront du mal à reconnaître l'égale contribution de chacun au projet. Michel Chaumont ajoute que « le monde de la technique se représente indispensable, comme les acteurs. Le théâtre, c'est les techniciens et les acteurs, le reste n'est que contingent »³⁶. En ce sens, ces services sont perçus comme étant les seuls à disposer d'un pouvoir de blocage par la grève et, par conséquent, à pouvoir faire pression sur la direction lors de négociations.

II) Une prise de conscience récente dans les CDN

De plus en plus de directions mettent en place une vraie politique de gestion des ressources humaines. Une remise à plat des principes de décision est alors exercée avant d'entamer une réflexion sur les enjeux à venir. Certaines structures ont fait appel à des consultants extérieurs pour les aider dans cette entreprise.

³⁵ J. Blanc, *op. cit.*

³⁶ Entretien avec Michel Chaumont. *op. cit.*

A la Comédie de l'Est, la direction a commencé à ressentir le besoin d'être conseillé en gestion du personnel afin d'optimiser et de rationaliser sa mise en œuvre. Lorsque Guy Pierre Couleau est arrivé en 2008, Florence Mulot, l'administratrice, a proposé de « faire appel à un cabinet spécialisé, non pas pour élaborer à [leur] place l'organigramme mais pour [les] guider dans [leurs] démarches de façon rationnelle afin que ce soit bien compris par le personnel »³⁷. Finalement, le nouvel organigramme a été élaboré en interne mais la démarche était belle et bien présente.

A leur arrivée au Théâtre Gérard Philippe, Nathalie Pousset et Christophe Rauck ont décidé de faire intervenir « La Belle Ouvrage », un organisme de conseil et de formation spécialisé dans le spectacle vivant, pour restructurer les services sur une période d'un an. En effet, des lacunes existaient dans la formation de l'équipe : à titre d'exemple, l'absence d'un service de production ne s'est pas avéré viable dans un lieu de création. Nathalie Pousset explique que « les titres ne correspondaient pas aux fonctions ». Il ne s'agissait pas d'un audit mais d'un travail interactif entre l'organisme de conseil et les salariés. Une refonte de l'organigramme devait être assurée avec l'équipe déjà en place. Le fonctionnement du théâtre a été redéfini afin de répondre à ces questions : « quels services et quelles compétences étaient nécessaires ? » Des départs ont eu lieu, qu'ils soient négociés ou qu'ils résultent de licenciements, les personnes ne croyant pas au projet. Ce processus a aussi permis au nouveau directeur d'assimiler le fonctionnement de la structure et d'apprendre à connaître les salariés. Ceux-ci savent maintenant où ils se situent dans l'organigramme, ce qui a amélioré l'ambiance de travail.

Enfin, au Théâtre Dijon Bourgogne, pour dissiper la tension du départ, un séminaire appelé « vie de la maison » a été organisé avec l'intervention d'un consultant extérieur pour analyser les problèmes ressentis dans l'entreprise. « Ce séminaire s'est tenu sur une journée pendant laquelle les salariés, sans que la direction soit présente, devaient nommer les problèmes et les hiérarchiser par importance »³⁸ explique Nicolas Royer. La transcription publique faite par le consultant fût volontairement violente afin de faire prendre conscience aux salariés que la majorité des problèmes n'en étaient pas. La parole étant libérée, de gros chantiers ont pu être mis en place suite à la tenue de ce séminaire. Concernant le temps de travail, la modulation a finalement été respectée avec l'élaboration de plannings prévisionnels. Un accord d'entreprise a été négocié et devrait être signé en septembre 2010. Un plan de formation a aussi été élaboré

³⁷ Entretien avec Florence Mulot. *op. cit.*

pour permettre la mise en place d'une gestion des carrières. Enfin, pour combler le manque de communication, un intranet permet maintenant de faire circuler les informations et de planifier des réunions hebdomadaires faisant l'objet de comptes-rendus. La dernière préoccupation concernait l'écologie, elle a été laissée à l'appréciation des élus du personnel du CDN de Dijon.

III) Le rapport aux élus du personnel

Selon l'article L. 2312-1 du code du travail, tous les organismes de droit privé ayant au moins onze salariés doivent mettre en place des instances de représentation du personnel pour défendre les intérêts des salariés face à la direction. C'est le cas des CDN.

A) La mise en place d'un dialogue

Les relations entretenues avec les élus du personnel dépendent de l'histoire de chaque entreprise. Cependant, une constante se perpétue dans toutes les structures : les techniciens sont souvent les salariés du spectacle vivant les plus investis dans la représentation du personnel et les plus syndiqués.

Dans les CDN dont l'équipe est réduite, les représentants du personnel n'existaient pas jusqu'à il y a peu de temps. Le besoin ne se faisant pas sentir, les élections n'étaient pas organisées. A Grenoble, par exemple, c'est Arnaud Lisbonne qui, à son arrivée, a mis en place les élections et les reconduit sans vraiment vérifier si le nombre minimum de salariés est atteint. La direction est donc, en général, plutôt favorable à la discussion.

A Colmar, Florence Mulot déplore, quant à elle, le manque d'implication des délégués du personnel, les relations étant inexistantes. Une délégation unique du personnel a été instaurée peu de temps avant son arrivée mais les représentants ont beaucoup de mal à investir leurs fonctions. Bien qu'elle en fasse la demande, aucune réunion mensuelle n'est organisée. Elle précise que « les salariés ont l'impression de ne pas être soutenu par leurs représentants »³⁹. Elle explique cette situation par une méconnaissance du rôle des instances, de la part des salariés et de la direction elle-même, et par l'absence de volonté de s'impliquer. Les élus ne

³⁸ Entretien avec Nicolas Royer. *op. cit.*

³⁹ Entretien avec Florence Mulot. *op. cit.*

souhaitent pas être exposés et préfèrent rester en retrait. Elle constate aussi que la tradition n'a pas fait de l'Alsace un pays très revendicatif, il y est difficile de mobiliser les gens.

A Dijon, les élus du personnel sont « attentifs et ouverts », selon Nicolas Royer. Il indique qu'ils sont plutôt dans un « rapport de consommation : ils sont à l'affût des propositions de la direction qui, elle, doit être force de proposition et trouver des solutions innovantes à chaque problème. Ils sont en demande vis à vis de la direction et pas dans le rapport de force comme ils peuvent l'être ailleurs »⁴⁰.

A Nanterre, les élus du personnel sont très présents dans la vie de l'entreprise. Ils sont impliqués et favorables au dialogue. La position prédominante reste le rapport de force : ils sont ancrés dans une certaine opposition au patronat. Les propositions de la direction sont discutées par nature, même si elles sont favorables aux salariés. Nathalie Pousset, qui a été administratrice du Théâtre Nanterre Amandiers, se souvient du comportement de ces élus et pense que « leur vision est réduite, comme si l'employeur était un oppresseur »⁴¹, elle ajoute qu'ils sont un peu dans la « caricature ».

Au Théâtre des Amandiers, le taux de participation aux élections est assez fort, les salariés délèguent aisément. En revanche, comme il n'y a pas de limite de mandat, ce sont les mêmes élus depuis trente ans. Il n'y pas de turn-over : certains salariés ont tenté de s'impliquer dans la représentation du personnel pour essayer de faire changer la situation mais ils n'y sont pas parvenus du fait de l'immobilisme de ces instances et se sont retirés. Le secrétaire du comité d'entreprise, Michel Chaumont, en déduit que ces instances ne sont « pas forcément représentatives du personnel : les gens ne se reconnaissent pas nécessairement dans les élus »⁴².

L'opposition radicale des intérêts du patronat et des syndicats persiste, principalement due au fait que les élus sont souvent des salariés dont l'ancienneté est importante. Le renouvellement des équipes devrait favoriser le développement d'une vision pluraliste des intérêts de l'entreprise.

⁴⁰ Entretien avec Nicolas Royer. *op. cit.*

⁴¹ Entretien avec Nathalie Pousset. *op. cit.*

⁴² Entretien avec Michel Chaumont. *op. cit.*

B) Le refus d'individualiser les relations

Une partie des élus du personnel ne conçoit pas les relations avec la direction de façon individuelle. Par exemple, la mise en place d'entretien individuel sur la base du volontariat proposée par le secrétaire du comité d'entreprise du Théâtre Nanterre Amandiers a été très critiquée. Cette opération a été perçue comme « une collaboration forte à la direction »⁴³.

Par l'individualisation des relations, les élus ont peur de perdre leur rôle d'interface et de représentation. Ne plus les faire intervenir reviendrait à les éliminer de la relation aux salariés, ils ont le sentiment qu'ils ne serviraient plus à rien. N'assumant plus le lien entre l'employeur et le salarié, les élus perdraient aussi une forme de pouvoir. Pour Michel Chaumont, « moins les syndicats sont représentatifs, plus ils tiendront à être présents auprès de la direction ».

Tous les salariés, en revanche, ne sont pas contre l'individualisation des relations. La mise en place d'entretiens individuels au Théâtre Gérard Philippe a permis d'améliorer la communication interne. « Les salariés en sont plutôt satisfaits » déclare Nathalie Pousset, « ils ont réalisé les contours de leur propre poste ». Elle estime qu'il y a d'autres instances qui permettent d'exprimer les problèmes que celles qui représentent le personnel. En effet, les élus peuvent parfois agir comme un filtre. Au Théâtre Nanterre Amandiers, certains salariés ont manifesté un besoin de rapport direct à la direction et n'hésitent pas à prendre rendez vous avec l'administratrice pour lui exposer des revendications individuelles.

Section III : Les incontournables outils de gestion des ressources humaines

Intégrer la dimension des ressources humaines dans une entreprise implique la mise en application de certains outils utiles à la gestion quotidienne des emplois et des compétences. Une fois encore, ces outils nécessitent d'être adaptés au secteur dans lequel ils sont utilisés.

I) Le recrutement et la rupture du contrat

La relation de travail commence avec le recrutement du salarié et la signature de son contrat, et se termine avec la rupture de celui-ci.

A) La recherche de candidats

Le plus souvent, le mode d'entrée dans ce secteur n'est pas le résultat d'un choix aléatoire auquel conduisent les opportunités du marché de l'emploi, mais celui d'un goût initial qui a porté l'individu vers les professions de la création artistique.

Le domaine du spectacle vivant est un milieu fermé. Il est difficile pour de nouveaux arrivants de pénétrer dans ce monde car la constitution de réseaux favorise l'emploi de ceux dont la réputation est établie. Non seulement d'importantes compétences initiales sont requises, mais aussi des relations qui peuvent recommander une candidature.

Dans les structures institutionnelles comme les CDN, les places sont chères car il y a très peu de départs volontaires. L'absence de mouvement favorise le fonctionnement en vase clos.

Le recrutement est réalisé de deux manières différentes. Un système de cooptation est utilisé par le service technique dans le recrutement des intermittents. Les personnes recrutées d'un contrat sur l'autre sont façonnées par l'équipe en place, ce qui est apprécié. Pour les autres services, une procédure classique d'annonce est le plus souvent mise en place avec plusieurs tours d'entretiens, bien que « le réseau tien[ne] une place très importante »⁴⁴ reconnaît Leslie Thomas. En effet, la multiplication des demandes implique de trouver des moyens d'accélérer la procédure. Faire appel à des personnes recommandées par un collègue facilite le recrutement. Pour Nicolas Royer, c'est « 100% du réseau, même si c'est à déplorer, principalement, par manque de temps, c'est bien plus rapide et digne de confiance »⁴⁵.

L'embauche de stagiaire en fin d'études est aussi un moyen de tester l'individu avant l'engagement final. Au Théâtre Nanterre Amandiers, la direction essaie aussi de favoriser la promotion interne quand elle est envisageable.

B) Différents cas de rupture du contrat

Les départs volontaires étant rares, les ruptures de contrat sont souvent le fruit d'un différend entre le salarié et son employeur. En effet, la démission n'est pas le mode de rupture

⁴³ Idem.

⁴⁴ Entretien avec Leslie Thomas. *op. cit.*

⁴⁵ Entretien avec Nicolas Royer. *op. cit.*

privilegié compte tenu de l'état du marché de l'emploi dans ce secteur. Il n'est pas toujours aisé de retrouver du travail, ce qui explique que les salariés s'accrochent à leur poste.

Les licenciements sont évités pour des raisons financières et aussi parce qu'ils ont « un coût humain, pour l'atmosphère de travail »⁴⁶ précise Arnaud Lisbonne. Cependant, les administrateurs n'hésitent pas lorsqu'il s'agit de licencier des salariés ayant commis des fautes graves au cours de leur fonction. Ils ne craignent pas les recours devant les prud'hommes car les licenciements interviennent sur le fondement d'une cause réelle et sérieuse. Selon Michel Chaumont, il est toutefois « difficile de mener un licenciement dans le spectacle vivant car c'est un monde de connivence »⁴⁷.

La rupture conventionnelle est le nouveau mode de rupture de contrat le plus favorisé parce qu'il est moins destructeur. En effet, dans les conditions fixées par la récente loi du 25 juin 2008, l'employeur et le salarié peuvent convenir d'un commun accord des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie. A partir du moment où une entente est encore possible, la négociation est ainsi privilégiée. Pour Nathalie Pousset, « même s'il s'agit d'un constat d'échec, cette alternative est plus simple et plus juste »⁴⁸.

Dans les années à venir, de nombreux départs à la retraite doivent être planifiés. Au Théâtre Nanterre Amandiers, c'est l'équivalent d'un tiers du personnel qui partira d'ici cinq ans. Un plan doit être élaborer pour anticiper ces départs. Des plans sociaux sont aussi intervenus suite à des déficits budgétaires trop importants, comme au Théâtre National de Strasbourg ou à Nanterre par exemple.

II) La rémunération

Le système de rémunération doit répondre à plusieurs exigences.

A) La politique de rémunération

La rémunération consiste à verser au salarié une somme d'argent en contrepartie d'un travail effectué. En ce sens, les salariés la considèrent comme l'évaluation de leur participation à la

⁴⁶ Entretien avec Arnaud Lisbonne. *op. cit.*

⁴⁷ Entretien avec Michel Chaumont. *op. cit.*

⁴⁸ Entretien avec Nathalie Pousset. *op. cit.*

bonne marche de l'entreprise. Par l'intermédiaire de leur salaire, ils estiment être reconnus. Ce besoin de reconnaissance est fort dans le monde du travail, il est instinctif et naturel mais il peut être difficile à compenser lorsque l'entreprise dépend de fonds publics dont elle n'a pas la maîtrise, comme dans la culture.

Yves Evrard observe que « le cadre juridique dans lequel s'inscrit la politique de rémunération est constitué du droit social, des conventions collectives, des accords de branche et des accords d'entreprises »⁴⁹.

La politique de rémunération est clairement liée à la maîtrise de la masse salariale. Son contrôle est essentiel à l'équilibre économique et social de l'entreprise. Ainsi, la masse salariale évolue sous l'action de variables décisionnels touchant à l'emploi et aux rémunérations, avec notamment les modifications d'effectifs, l'évolution des carrières, les augmentations annuelles de salaires. L'ancienneté implique néanmoins un phénomène d'inertie sur l'augmentation de la masse salariale.

Aussi, la volonté de pratiquer une politique de rémunération équitable anime la plupart des administrateurs. Ces démarches de rationalisation de la rémunération selon des critères objectifs constituent la base de la politique de rémunération, auxquelles s'ajoutent d'autres opérations accessoires au salaire : prime, avantages en nature, etc.

A Dijon, suite à la négociation de l'accord d'entreprise, les salariés ont revendiqué le bénéfice d'un treizième mois de salaire. L'administrateur a préféré mettre en place une prime annuelle basée sur le salaire médian pour plus d'égalité. Ce souci de justice est apprécié par les salariés et permet d'avoir une plus grande marge de manœuvre au cours d'autres négociations.

B) La négociation annuelle obligatoire (NAO)

Eu égard aux articles L. 2231-1 et L. 2241-1 et suivants du code du travail, dans les entreprises où sont constituées des sections syndicales, l'employeur doit convoquer les délégués syndicaux chaque année pour négocier les augmentations de salaires. C'est une obligation de moyen : la négociation est obligatoire et non la signature d'un accord. En

⁴⁹ Y. Evrard. (Dir) *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles*. Editions Economica – Collection Gestion. Paris, 2004. p 138.

pratique, la plupart des CDN organise une NAO, même s'il n'y a pas de délégués syndicaux. Ce sont alors les délégués du personnel qui s'en chargent. Il s'agit de négocier l'augmentation collective et de déterminer les salariés qui bénéficieront d'une augmentation individuelle.

Pour la tenue de cette négociation au Théâtre Nanterre Amandiers, le document d'analyse que j'ai conçu, a été transmis aux délégués syndicaux en amont afin d'éclairer la discussion. La masse salariale et son augmentation au cours des cinq dernières années leur ont été communiquées mais pas les niveaux de rémunération individuelle, ce qui serait contraire au caractère privé de cette information. Des comparaisons avec le niveau de l'inflation et l'état des rémunérations dans les autres structures du spectacle vivant ont été réalisées pour objectiver la discussion sur la base du rapport de branche 2010 du SYNDEAC.

Afin de déterminer le montant de l'enveloppe disponible pour les augmentations, l'administratrice a constaté le montant d'augmentation des subventions. Ce montant est celui qui permet de ne pas grignoter sur le budget de fonctionnement, déjà réduit à son maximum, ni sur le budget artistique. Le pourcentage d'augmentation de référence est celui négocié par la branche. En effet, les organismes signataires de la convention collective SYNDEAC se réunissent chaque année pour définir un pourcentage d'augmentation et revaloriser la grille des salaires minima. En 2010, il a été convenu d'une augmentation de 0,5% sur les salaires réels.

En fonction de la politique de rémunération adoptée par l'entreprise, une augmentation collective du salaire de base peut se calculer de différentes façons :

- selon un pourcentage identique à tous les salariés
- selon un pourcentage défini par paliers de salaires
- selon un montant fixe

Pour 2010, un accord a été trouvé aux Amandiers : un pourcentage d'augmentation de 0,1 à 2,3% par paliers de salaires a été décidé. La volonté des délégués syndicaux et de la direction fût ainsi de favoriser les plus bas salaires de l'entreprise.

Au cours de la discussion, les délégués syndicaux se sont maintenus dans leur position revendicative. Ils ont entendu les difficultés budgétaires subies par l'entreprise mais ne souhaitent pas qu'elles aient des répercussions sur les augmentations. Leur principal argument était celui de la reconnaissance nécessaire du travail des salariés. Pour les augmentations individuelles, ils ont défendu une augmentation de principe basée sur l'examen

périodique de la situation de chaque salarié. Cependant, ceci n'est pas en adéquation avec la nature même de ces augmentations liées à la performance et aux compétences, dont la détermination doit reposer sur des critères les plus objectifs possibles.

C) La lutte pour l'égalité salariale entre les hommes et les femmes

Cosignée par le ministère de la culture en 2004, la *Charte de l'égalité* est un document contractuel élaboré à l'initiative du ministère de la parité et de l'égalité professionnelle. Elle vise à impulser la prise en compte de l'égalité dans toutes les disciplines artistiques, tous les types de structures, tous les secteurs d'activités (artistique, technique et administratif) et tous les niveaux de responsabilités.

Malgré cette tentative, Reine Prat fait, en 2006, un état des lieux alarmant sur l'égal accès des femmes et des hommes dans la culture. Elle constate que « la situation des femmes et des hommes est fortement inégalitaire »⁵⁰. Ce sont en majorité les hommes qui dirigent les institutions et disposent des moyens financiers.

Légalement, depuis la circulaire du ministre du travail du 19 avril 2007 portant application de la loi du 23 mars 2006, toutes les entreprises de plus de 50 salariés devaient présenter un plan de résorption des écarts salariaux avant le 31 décembre 2009. Le Théâtre Nanterre Amandiers comptant plus de 50 salariés, une analyse a été conduite pour mettre en évidence la présence d'inégalités ou non. Cette étude n'a pas révélé d'inégalités flagrantes entre les genres mais a mis à jour des différences de rémunérations entre les services. Cette étude a aussi permis de constater qu'il est difficile d'envisager une réelle comparaison des salaires dans les structures culturelles : chaque poste y est unique. Le plus souvent accomplies par une seule personne, les fonctions ne peuvent pas être comparées de manière objective. L'élaboration d'un rapport de situation comparée comme le prévoit les préconisations gouvernementales y serait donc laborieuse.

⁵⁰ R. Prat. *Pour une plus grande et une meilleure visibilité des diverses composantes de la population française dans le secteur du spectacle*. Rapport au Ministère de la culture, Mission EgalitéS. Paris, 2006.

III) La gestion des carrières

Dans le secteur du spectacle vivant, la gestion des carrières était quasiment inexistante jusqu'à peu. Impliquant l'idée d'évaluation, elle a du être adaptée à ce secteur pour que le personnel s'y familiarise petit à petit.

A) Les fiches de poste et l'organigramme

La fiche de poste est le document qui clarifie les attentes de l'employeur envers son salarié. Elle doit être élaborée au moment de l'embauche mais ne garde sa pertinence que si elle est actualisée régulièrement.

a) Elaboration de la fiche de poste

Chaque lieu a un fonctionnement singulier et un même intitulé peut recouvrir des réalités différentes. Le premier objectif de la fiche de poste est de définir les contours d'une fonction et d'exposer les attentes professionnelles de l'employeur. Formaliser le contenu d'un poste permet de mieux le situer dans le fonctionnement global du service et dans l'organigramme. Une description impersonnelle de la fonction permet un début d'objectivité dans la relation de travail, même si le poste peut évoluer selon la personnalité et les aptitudes de celui qui l'occupe. Pour Marc Jacquemond, « elle constitue la base de l'organisation du travail [et] oblige à réfléchir à l'amplitude d'action qu'implique ce poste »⁵¹.

La fiche de poste sert également à la préparation d'un recrutement, elle permet d'insuffler une réflexion avec un jury sur les compétences attendues des candidats. Utile à la direction, elle est un outil de gestion pour l'encadrement. Elle permet de limiter les conflits grâce à un cadre de référence partagé par le salarié et l'employeur dès l'embauche.

Marc Jacquemond précise aussi que « la fiche de poste perd de sa pertinence dans les équipes où la place de chacun est rodée depuis longtemps. Avec le temps, elle peut devenir implicite ». En effet, dans ce type de fonctionnement, les activités sont définies par habitude. Chacun sait ce que fait l'autre et ce qu'il doit faire, surtout dans le service technique où les tâches sont réparties entre plusieurs. Cette collaboration permet la construction d'un vrai travail d'équipe mais peut aussi poser des problèmes.

⁵¹ M. Jacquemond. *op. cit.* p 84.

L'absence de formalisme dans le milieu du spectacle vivant n'a pas favorisé l'élaboration de fiches de postes. Parfois le contrat de travail n'existe pas ou se distingue du contenu de la fiche de paie. On peut alors se douter que la fiche de poste n'a pas été perçue comme une priorité. Pendant longtemps, les salariés étaient embauchés sans fiche de poste. Les relations de travail et les attentes de l'employeur étaient implicites ou échangées par oral. Peu de traces de la formalisation du rapport employeur/salarié étaient conservées.

L'élaboration automatique de la fiche de poste au cours du recrutement n'est que récente, tout comme son attachement facultatif en annexe au contrat de travail. Dans les CDN, certains administrateurs ont commencé à implanter ce principe dans la politique de recrutement. A Grenoble, Arnaud Lisbonne déplore le fait de ne pas disposer d'outil de gestion comme des fiches de poste, il explique qu' « il y a quelques CDN dans lesquels les choses ont été faites du fait de certains administrateurs mais [il n'a] pas l'impression d'être dans une situation exceptionnelle »⁵². Le plus dur est alors de reconstituer les fiches de postes sur lesquels des salariés ont évolué pendant toute une carrière.

b) Mise à jour de la fiche de poste

La fiche de poste doit être actualisée pour être la plus pertinente possible et que les nouveaux recrutements puissent s'insérer au plus juste dans une équipe déjà construite. Lorsqu'elles n'ont jamais existé, un travail de reconstitution doit être mené.

En pratique, le contenu du poste n'étant pas précisé par écrit, il était le plus souvent implicite, indiqué seulement par son intitulé. Cela offrait un certain flou, parfois appréciable, mais dont la fiche de poste a permis de préciser les contours. Le plus gros du travail concerne les salariés embauchés avant la mise en place du principe des fiches de poste. La reconstitution est un travail délicat qui a pu blesser les susceptibilités, « cela nécessite de s'entretenir avec chaque salarié et d'analyser ses tâches »⁵³ déclare Nicolas Royer. Des surprises ont pu voir le jour quand la réalité n'est pas celle que le salarié s'était représenté. A Dijon, pour faciliter la mise en œuvre de ce chantier, un « cahier des procédures internes » a été mis en place pour reconstruire petit à petit l'organigramme et les fiches de postes.

Par la suite, une mise à jour régulière est nécessaire. Elle implique d'analyser les évolutions de compétences des salariés pour les articuler efficacement entre elles. Cette mise à jour

⁵² Entretien avec Arnaud Lisbonne. *op. cit.*

⁵³ Entretien avec Nicolas Royer. *op. cit.*

permet d'ouvrir la discussion avec le salarié. Le plus souvent effectuée au cours d'un entretien, c'est un moment privilégié pour échanger sur la gestion de carrière. Certains salariés ont d'ailleurs su saisir l'opportunité d'encadrer leur poste et d'avoir un regard sur l'évolution de leurs responsabilités en demandant beaucoup d'attention à l'élaboration de leur fiche.

c) Diffusion de l'organigramme

La structure hiérarchique pyramidale permet la traduction des relations de travail en un organigramme. L'organigramme reprend les postes existant dans l'entreprise et les positionnent de façon hiérarchique. Lorsqu'il définit seulement les fonctions, l'organigramme peut être diffusé. Mais lorsqu'il fait apparaître les noms des salariés qui exercent ces fonctions, les salariés sont réticents à l'idée de le rendre public.

Ces réticences s'expliquent du fait de l'histoire de chaque institution. « Des évolutions ont eu lieu et elles ne sont pas considérées comme légitimes. Certains contestent les évolutions de carrière d'autres »⁵⁴ précise Leslie Thomas. Au bout d'un certain temps, les relations ne se posent plus en terme de fonction mais en terme de personnes. Les relations interpersonnelles influent sur la façon de travailler, ce qui est aussi dû au fait que l'affect tient une grande place dans ce secteur. Dans ce milieu cloisonné, les salariés n'apprécient pas toujours l'excès de communication. Ils préfèrent garder une sorte de flou, ce qui leur permet de conserver leur conviction personnelle quant à leur positionnement dans l'entreprise. Cette situation est renforcée par l'absence de turn-over. Les équipes étant vieillissantes, il est de plus en plus difficile de remettre en cause la fonction de l'un ou de l'autre.

B) Les entretiens individuels

a) Leur nécessité

Alors que la pression du temps empêche la rencontre entre un responsable et les membres de son équipe, cet échange devient de plus en plus évident. S'occuper des tâches urgentes est plus facile que du fonctionnement du service. Le temps manque pour aborder des domaines plus larges tels que les besoins en formation, les problèmes de compétences ou de comportements, les objectifs d'amélioration alors que tout le monde a besoin d'être situé dans

⁵⁴ Entretien avec Leslie Thomas. *op. cit.*

sa qualité de travail pour évoluer. Des appréciations informelles se font souvent au gré des situations mais ne concernent qu'une partie des salariés.

Marc Jacquemond définit l'entretien individuel comme « l'obligation de formaliser la relation de travail lors d'une rencontre privilégiée entre le responsable du personnel et les membres qui le compose. Cet échange requière réflexion et préparation de part et d'autre »⁵⁵. En effet, l'entretien individuel paraît aujourd'hui essentiel, afin de poser les principes d'exercice de la relation de travail.

b) Les apports

Ce type d'entretien participe à la communication interne et à la transparence au sein d'une entreprise. Par cette diplomatie, le responsable gagne en crédibilité et légitimité. C'est un moyen d'informer le salarié sur l'appréciation qui est faite de son travail, des compétences maîtrisées mais aussi des savoirs attendus. Ce document écrit et signé privilégie le traitement égalitaire de l'ensemble des salariés qui sont évalués sur la même grille d'entretien. Au cours de l'entretien, le salaire est toujours abordé et ainsi que l'évolution des fiches de postes.

Pour le responsable, l'entretien lui permet d'exprimer ses attentes et de prendre connaissance d'éventuels dysfonctionnements. Il peut formuler, avec le salarié, des objectifs d'amélioration de son travail. L'atteinte de ces objectifs sera évaluée lors de l'entretien annuel suivant. Pour le subordonné, il permet de connaître sa valeur professionnelle. Le bilan effectué lui permet d'avoir un retour constructif sur ses habitudes de travail. C'est le moment idéal pour exprimer ses difficultés, ses besoins en formation, ses envies d'évolution professionnelle pendant que le responsable assure le rôle d'accompagnateur. Pour l'entreprise, dès lors que l'intérêt est avéré pour tous les protagonistes, le bilan est positif : meilleure communication interne, inventaire des besoins en formation, actualisation des fiches de poste. Chacun en tire profit individuellement.

c) Les résistances

Marc Jacquemond constate que les salariés s'opposent à cet exercice parce qu'il « leur apparaît comme un flicage, même s'ils y reconnaissent la nécessité d'une rencontre et d'un

⁵⁵ M. Jacquemond. *op. cit.*

échange utile à l'évolution de la carrière »⁵⁶. Dans ce contexte, les salariés sont plus favorables à la tenue d'entretiens sur demande, ce qui peut poser un problème d'égalité...

La difficulté est de faire comprendre aux salariés la pertinence de cet outil, face aux craintes de jugement. La mise en place de cet exercice nécessite de préparer le terrain. Les évalués doivent être sensibilisés et les élus du personnel doivent servir d'intermédiaire pour faire comprendre la pertinence de ces entretiens. Ceci n'est pourtant pas évident puisqu'ils y sont tout autant réfractaires, y voyant là une perte de pouvoir. Le fait d'être évalué, jugé, suscite une grande méfiance. Il est alors indispensable d'informer sur l'intérêt de l'outil et sur les modalités de sa mise en œuvre. Une même trame de questions pour chaque salarié permet de s'assurer de l'objectivité de l'appréciation de la prise en compte des différents champs de réflexion.

Quand il n'y a pas de problème au sein de l'entreprise, l'entretien peut paraître inutile bien qu'il permette une mise en adéquation entre les attentes de l'employeur et les aspirations du salarié. Certains salariés et encadrants estimeront que c'est du temps perdu parce qu'il n'y a rien à changer. Sa mise en place est plus pertinente dans les grosses structures car les plus petites sont gérées de façon informelle et il y a peu de chance de promotion interne.

Certains estiment que l'intérêt des entretiens est minime face à l'obligation de résultat que représente la mise en place d'un spectacle. En effet, l'évaluation par le metteur en scène et le public est immédiate et permanente. Elle peut pousser les salariés à travailler mieux et à s'améliorer. Cependant, cette évaluation est personnelle et aléatoire car elle dépend de la conscience professionnelle de chacun.

A Grenoble et à Nanterre, les entretiens individuels n'existent pas. Pour Michel Chaumont, secrétaire du comité d'entreprise, « les entretiens individuels ne sont pas du tout dans la culture du Théâtre des Amandiers, [...] qu'on soit satisfait ou non de sa situation professionnelle, on ne vient pas forcément en discuter avec la direction. Effectivement, il y a une autorégulation des mal-vivres »⁵⁷. A Dijon, l'évolution des carrières est à nouveau basée sur les échelons, ce qui nécessite des entretiens individuels pour rationaliser les augmentations, selon la convention collective. Nicolas Royer appelle ça « le mois social ». Les salariés semblent satisfaits : « ils sont plutôt demandeur, certains aimeraient qu'ils y en

⁵⁶ M. Jacquemond. *op. cit.* p 98

⁵⁷ Entretien avec Michel Chaumont. *op. cit.*

aient deux par an mais je préfère qu'ils fassent aussi un entretien avec leur chef de service. Ça fonctionne assez bien comme ça »⁵⁸ observe l'administrateur. A Saint Denis aussi, les salariés sont satisfaits de la formalisation récente des relations même s'ils ont pu être surpris au départ. Nathalie Pousset explique que « ces entretiens permettent aussi d'objectiver les augmentations individuelles en fixant des objectifs et de les refuser sur justification »⁵⁹.

C) L'accompagnement des salariés

L'accompagnement des salariés dans l'accomplissement de leur carrière semble être un enjeu d'entreprise de plus en plus important. Le cadre légal impose aux employeurs de se positionner quant aux demandes professionnelles de leurs salariés.

a) Formation

La formation est un moyen d'évoluer dans sa carrière afin d'assumer des compétences et des responsabilités supplémentaires. Selon l'article L. 6321-1 du code du travail, « l'employeur assure l'adaptation des salariés à leurs postes de travail ». Grâce au congé individuel de formation, tout salarié a la possibilité de demander le bénéfice d'une formation. Un plan de formation annuel doit être réfléchi de façon obligatoire. Son élaboration est assurée sous la responsabilité de l'employeur, avec consultation des représentants du personnel. Il rassemble l'ensemble des actions de formation définies dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise. Il peut également prévoir des actions de bilans de compétences et de validation des acquis de l'expérience.

b) Plan senior

D'après les articles L.138-24 à L.138-28 du code de la sécurité sociale, issus de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009, les entreprises de plus de cinquante salariés ont eu six mois pour élaborer un plan d'action ou conclure un accord sur l'emploi des seniors. Cette obligation implique de leur part des engagements chiffrés sur le maintien dans l'emploi des salariés de plus de cinquante ans ou sur le recrutement de salariés de plus de cinquante ans.

⁵⁸ Entretien avec Nicolas Royer. *op. cit.*

⁵⁹ Entretien avec Nathalie Pousset. *op. cit.*

Le plan doit s'inspirer d'au moins trois des thématiques suivantes : le recrutement de salariés âgés, l'anticipation et l'évolution des carrières, l'amélioration des conditions de travail en prévenant la pénibilité, l'accès à la formation, l'aménagement des fins de carrières et enfin la transmission des savoirs et des compétences.

Au Théâtre Nanterre Amandiers, des réunions de travail avec les élus du personnel ont été conduites afin d'aboutir à la signature d'un plan. La démarche étant encore en cours, d'autres réunions auront lieu en 2010 et 2011 pour parvenir à des propositions concrètes.

c) Emploi des handicapés

Les personnes souffrant d'un handicap bénéficient de dispositions particulières en ce qui concerne leurs conditions d'emploi et leur protection sociale. Leur insertion professionnelle est favorisée par l'obligation d'emploi à la charge des employeurs prévue aux articles L. 5212-1 et suivant du code du travail. Ces derniers peuvent s'en acquitter selon diverses modalités : en embauchant un travailleur handicapé, en versant une contribution financière ou en sous-traitant certains travaux à des organismes spécialisés. Tout employeur occupant au moins vingt salariés est assujettis à cette obligation de façon proportionnelle à son effectif.

La Comédie de l'Est s'est penchée précisément sur ce sujet au cours de l'année 2009. En effet, l'ancien directeur bénéficiant d'une reconnaissance d'invalidité, le renouvellement de directeur a fait apparaître une carence dans l'accomplissement de cette obligation. N'ayant toujours pas trouvé de solution alternative depuis son départ, la structure paie la contribution financière. D'autres structures ont embauché un travailleur handicapé comme le Théâtre Dijon Bourgogne. Le Théâtre Nanterre Amandiers a rempli cette obligation en 2009 avec l'emploi d'artistes handicapés sur l'une des créations de Jean Louis Martinelli.

Conclusion

Les évolutions récentes liées aux progrès techniques et à l'environnement des entreprises culturelles ont suscité une amélioration des compétences attachées aux métiers du spectacle vivant et ont renforcé ainsi la notion de spécialisation du secteur. Cette spécialisation a impliqué des besoins forts en gestion des ressources humaines pour la mise en synergie de ces savoir-faire. La professionnalisation progressive du secteur a eu lieu de fait mais la notion même d'organisation du travail est quant à elle restée taboue.

Les entreprises culturelles sont aujourd'hui sur le point de franchir une étape. La gestion des ressources humaines devient un enjeu majeur de la gestion de l'entreprise elle-même face aux difficultés financières et sociales que rencontre la société. De plus en plus de structures font appel à des professionnels du management pour les accompagner dans la redéfinition des fonctions et la structuration des équipes. Les relations de travail sont formalisées afin de permettre plus de transparence entre l'employeur et ses salariés. Enfin, en interne, les salariés comprennent progressivement la pertinence de la mise en œuvre d'une telle gestion du personnel et y trouvent la satisfaction de leurs intérêts personnels.

Les résultats obtenus semblent améliorer le fonctionnement interne des entreprises et la méthode est plébiscitée par ceux qui l'ont adoptée. Même si de nombreux efforts restent encore à réaliser, la modernisation du secteur et le perfectionnement des systèmes d'organisation sont largement approuvés par les tutelles. Incitant le management par la performance, les notions d'objectif et de rentabilité commencent notamment à apparaître. Certes, ce fonctionnement est bien loin de celui basé sur le militantisme d'autrefois mais il s'inscrit dans le mouvement actuel d'optimisation des ressources, quelles soient financières, matérielles ou humaines. Cette nouvelle façon de diriger une équipe devrait notamment permettre d'atteindre un « mieux travailler ensemble », ce qui ne peut qu'être bénéfique au projet artistique.

Bibliographie

Ouvrages

JACQUEMOND, Marc. *Equipes de scène – L'organisation et le management des services techniques du spectacle vivant*, Editions AS – Collection Sceno+, Paris, 2009.

ALBERT, Eric et EMERY, Jean Luc. *Le manager est un psy*, Editions d'Organisation, Paris, 1998.

WITORSKI, Richard. *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris, L'Harmattan, 1997.

LE BOTERF, Guy. *Ingénierie et évaluation des compétences*, Editions d'organisation, Paris, 2006.

EVRAUD, Yves. (Dir) *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles*. Editions Economica – Collection Gestion. Paris, 2004.

Publications

ATLAN, Guy. *Culture et Territoires : les conditions d'émergence des « espaces » culturels en Ile de France*, Synthèse CESR d'Ile de France, Septembre 2009.

PROSPECTIVE FORMATION EMPLOI. *Le spectacle vivant*, La Documentation française, Paris, 1997.

BLANC, Jacques. *Les entreprises artistiques et culturelles en France, Propositions pour améliorer la production par la diversification du réseau d'entreprises et de nouvelles approches de gestion*, Rapport au Ministère de la culture. Paris, 1987.

PRAT, Reine. *Pour une plus grande et une meilleure visibilité des diverses composantes de la population française dans le secteur du spectacle*. Rapport au Ministère de la culture, Mission EgalitéS. Paris, 2006.

Articles de périodique

MARTIN, Cécile et SAEZ, Jean Pierre. *Le soutien des régions au spectacle vivant*, L'observatoire Plus, n°33, Mai 2008. p 100.

ROUSSEAU, Clara. *La professionnalisation du spectacle vivant*, Du théâtre – La revue n°22, Diffusion Actes Sud, automne 1998. p 65.

Liste des sigles

CDN : Centre Dramatique National

CDR : Centre Dramatique Régional

DRAC : Direction Régionales des Affaires Culturelles

GRH : Gestion des Ressources Humaines

NAO : Négociation Annuelle Obligatoire

PME : Petite et Moyenne Entreprise

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SYNDEAC : Syndicat National des Entreprises Artistiques et Culturelles

TNA : Théâtre Nanterre Amandiers

UTE : Union des Théâtres d'Europe

Annexes

1. Organigramme.....	67
2. Bilan et Compte de résultat - 2007.....	68
3. Bilan et Compte de résultat - 2008.....	72
4. Bilan et Compte de résultat - 2009.....	76
5. Entretien Florence Mulot - 17 juin 2010.....	80
6. Entretien Arnaud Lisbonne - 18 juin 2010.....	83
7. Entretien Nathalie Pousset - 29 juin 2010.....	87
8. Entretien Leslie Thomas - 22 juin 2010.....	90
9. Entretien Michel Chaumont - 23 juin 2010.....	97
10. Entretien Nicolas Royer - 15 juillet 2010.....	104

Table des Matières

Introduction	3
Partie I : Le contexte du Théâtre Nanterre Amandiers	5
Section I : Les principales caractéristiques du territoire	6
Section II : La place de la politique culturelle dans les politiques des collectivités publiques locales	7
I) Paysage institutionnel culturel local.....	7
A) Musique et Danse	7
B) Arts plastiques	8
C) Lecture publique.....	8
D) Cinéma	8
E) Théâtre et Jeune Public	8
F) Cirque et Arts de la rue.....	8
II) Politique culturelle locale et moyens mis en œuvre.....	9
III) Place du Théâtre dans le paysage culturel.....	10
IV) Relations du Théâtre avec ses tutelles.....	11
Section III : Principales caractéristiques du domaine du spectacle vivant, plus particulièrement du théâtre	13
I) Rôles des secteurs public et privé.....	13
II) Enjeux et problématiques propres au secteur.....	14
III) Place du Théâtre Nanterre Amandiers dans ce secteur.....	15
Partie II : L'organisme d'accueil : Le Théâtre Nanterre Amandiers	17
Section I : Description et analyse de l'organisme	18
I) Projet défendue par le Théâtre Nanterre Amandiers.....	18
A) Place dans les politiques publiques culturelles	18
B) Missions et objectifs	19
C) Politique générale de programmation	20
D) Résultats.....	21
II) Moyens de mise en œuvre.....	22
A) Mode de gestion et statut de l'organisme.....	22
B) Equipe au service du projet	23
III) Analyse des moyens financiers.....	23
Section II : Description et Analyse de l'expérience de stage	25
I) Description du service.....	25
II) Analyse de la mission	26
A) Gestion des ressources humaines.....	26
B) Développement de projets.....	27
C) Partenariat entreprises.....	27
D) Gestion administrative quotidienne	28
III) Evaluation personnelle de l'étudiant.....	28
Partie III : La gestion des Ressources Humaines en Centre Dramatique National	30
Section I : La gestion des ressources humaines, une politique de management indispensable	31
I) L'apparition d'une carence dans le secteur	31
A) Une nécessité d'organisation hiérarchisée	31
B) Les méfaits de la surmotivation et les risques liés à l'affectif.....	33
C) La gestion des intermittents.....	34

II)	Les apports de la gestion des ressources humaines.....	36
A)	Une meilleure organisation des conditions de travail.....	36
B)	Les moyens mis en œuvre.....	36
a)	Communication interne.....	36
b)	Création de compétences collectives.....	37
III)	Conséquence : une direction managériale.....	38
A)	Les attentes de compétences en gestion de personnel.....	38
B)	La Dualité Dirigeant/Artiste.....	38
C)	La relation entre le Directeur et l'Administrateur.....	39
a)	Travail en tandem.....	40
b)	Statut de l'administrateur.....	41
Section II : Les résistances à la formalisation des rapports employeur/salarié.....		43
I)	Les appréhensions dues aux usages du secteur.....	43
A)	La « culture métier ».....	43
B)	L'incertitude face au management.....	44
a)	L'apparente inutilité de l'optimisation.....	44
b)	Les présomptions sur l'excellence des savoir-faire.....	45
c)	La peur du changement.....	45
C)	La distinction des services techniques et artistiques.....	46
II)	Une prise de conscience récente dans les CDN.....	46
III)	Le rapport aux élus du personnel.....	48
A)	La mise en place d'un dialogue.....	48
B)	Le refus d'individualiser les relations.....	50
Section III : Les incontournables outils de gestion des ressources humaines.....		50
I)	Le recrutement et la rupture du contrat.....	50
A)	La recherche de candidats.....	51
B)	Différents cas de rupture du contrat.....	51
II)	La rémunération.....	52
A)	La politique de rémunération.....	52
B)	La négociation annuelle obligatoire (NAO).....	53
C)	La lutte pour l'égalité salariale entre les hommes et les femmes.....	55
III)	La gestion des carrières.....	56
A)	Les fiches de poste et l'organigramme.....	56
a)	Elaboration de la fiche de poste.....	56
b)	Mise à jour de la fiche de poste.....	57
c)	Diffusion de l'organigramme.....	58
B)	Les entretiens individuels.....	58
a)	Leur nécessité.....	58
b)	Les apports.....	59
c)	Les résistances.....	59
C)	L'accompagnement des salariés.....	61
a)	Formation.....	61
b)	Plan senior.....	61
c)	Emploi des handicapés.....	62
Conclusion.....		63
Bibliographie.....		64
Liste des sigles.....		65
Annexes.....		66