



Samedi 6 décembre 2014

La gouvernance dans les structures culturelles : comment faire équipe ?

Interventions de :

- Carole Le Rendu-Lizée, enseignant-chercheur en sciences de gestion et management des ressources humaines
- Rachel Cordier, directrice de l'Aquitaine groupement d'employeurs culture et de l'économie créative (Agec)

Témoignages de :

- Vincent Cabioch, gérant de la Scop Cie Impro Infini
- Eddy Pierres, directeur de l'association Wart et du festival Panoramas
- Ophélie Hiron, présidente de l'association le Jazz et la Java

Modération par Véra Bezsonoff de la Fedelima

> INTRODUCTION

Le sujet de la gouvernance a émergé lors d'une table ronde sur le bénévolat¹.

Au fur et à mesure des échanges, la question de la place des bénévoles est ressortie : relation dirigeant bénévoles / salariés, partage des responsabilités...

La question de la gouvernance ne se pose pas toujours. Quand une association se crée, les personnes qui la composent – souvent des amis – ne se posent pas forcément la question des responsabilités, comment elles vont se partager, etc.

Avec l'arrivée de salariés, la place de chacun est questionnée.

¹ Table ronde organisée par le Collectif dans le cadre des Rencontres et débats des Rencontres tRans Musicales : <http://www.lecollectifdesfestivals.org/collectif/2014/02/retour-sur-la-table-ronde-le-benevolat-dans-le-secteur-culturel/>

➤ LES SPECIFICITES DU SECTEUR ET LES DIFFERENTS TYPES DE GOUVERNANCE : IMPACT SUR LE MANAGEMENT DES EQUIPES

Par Carole Le Rendu-Lizée

Le débat de la gouvernance dans le secteur culturel est récurrent et d'actualité : les évolutions économiques, juridiques, de projets, d'enjeux (responsabilité sociale, etc.) et les contraintes externes qui pèsent sur les structures viennent questionner les gouvernances.

On va également vers des hybridations de structures : multi structuration, des multi statuts, innovations organisationnelles (groupements d'employeurs, coopératives d'activités et d'emplois...), autant d'éléments qui n'existaient pas vraiment il y a 10 ans.

Qu'est-ce qu'une équipe ?

D'après le Larousse, une équipe c'est l'ensemble des personnes qui travaillent à une même tâche.

Qu'est-ce qu'un groupe ?

Dans *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*² : Un groupe c'est lorsque 2 individus ou plus en interaction mettent leurs efforts en commun pour atteindre un objectif spécifique de façon formelle ou non.

- Groupes informels : on vient chercher du social, de l'affectif, des interactions
- Groupe formel : on retrouve la définition de l'équipe parce que le groupe formel c'est celui qui permet d'atteindre un objectif et de réaliser des tâches bien déterminées.

Pour répondre à la question : « Comment faire équipe ? », il faut d'abord déterminer ce que toutes les parties-prenantes d'une structure culturelle (dirigeants-bénévoles, bénévoles, salariés permanents, intermittents, ...) viennent chercher.

⇒ Certains viennent chercher du groupe, d'autres de l'équipe.

La formation des groupes :

- Formation
- Agitation : c'est la phase où on va poser la question de la gouvernance et de l'organisation (« qui fait quoi ?, qui va décider de quoi ? »). En anglais, il s'agit de la phase « storming », c'est là où des conflits peuvent apparaître.
- Stabilisation : « norming », on met la dynamique et l'énergie dans la réalisation des activités
- Action : réalisation des tâches
- Dispersion : peut correspondre au moment où une structure va questionner sa gouvernance (bureau, CA...) ou son statut juridique

Si on sort du groupe, qu'on décide qu'on a envie d'atteindre un objectif, ça veut dire qu'on accepte l'idée du résultat, de la performance :

Equipes de travail :

² Stephen Robbins et David de Cenzo, *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson

« Groupe dont les membres travaillent de façon intense afin d'atteindre des objectifs partagés », cela implique :

- Une synergie positive
- Une responsabilité à la fois individuelle et collective (notion absente du groupe)
- La complémentarité des compétences (idem)

L'équipe est beaucoup plus structurante, elle implique d'accepter :

- La dimension juridique
- La dimension organisationnelle : on organise l'activité
- La dimension RH : on attribue des postes
- La dimension politique : on décide

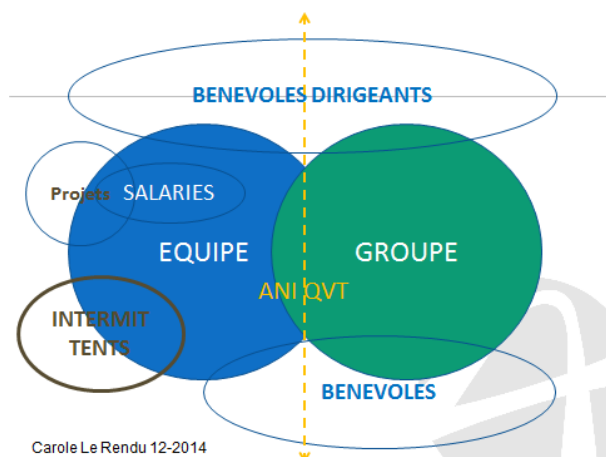
Qui fait équipe ?

Dans une structure culturelle, on a des bénévoles, des salariés.

On a des statuts différents mais surtout des temporalités différentes (implication longue, brève).

Cette question de la temporalité vient éclairer ce que chacun vient chercher, du groupe ou de l'équipe. C'est la question de la durée qu'on veut bien octroyer à une organisation.

Positionnement des parties-prenantes :



• Bénévoles dirigeants :

Certains bénévoles dirigeants réalisent l'activité, ils sont donc plutôt dans l'équipe.

D'autres vont simplement observer : ils font groupe, ils sont plutôt venus chercher de l'interaction, de l'affect, de l'intérêt pour le projet, des valeurs...

• Bénévoles :

Les bénévoles, sur des temporalités plus ou moins longue viennent en général chercher du groupe. Et c'est là qu'on peut avoir des tensions qui apparaissent, on entend parfois des bénévoles dire que la structure est trop exigeante, « déjà qu'on est bénévole », « déjà qu'on donne de notre temps »,... et on entend des dirigeants (salariés ou bénévoles) : « à partir du moment où ils sont bénévoles, ils doivent être aussi performants que des salariés ».

⇒ Dans ce cas-là, on fait équipe puisqu'il est demandé de la performance et du résultat. Mais on abolit la notion de travail... Un peu ambigu !

- Salariés :

Les salariés peuvent se sentir seuls (qui fait équipe avec nous ?)

La clinique du travail, les théories de l'engagement et de l'implication nous expliquent comment assurer un bon équilibre entre travail et respect de la vie privée et éviter les risques psycho-sociaux.

Dans le milieu associatif, il y a parfois une demande implicite d'engagement bénévole en plus de l'engagement salarial. Cet engagement peut être accepté par le salarié mais non exigé : un salarié n'est pas obligé d'être militant dans sa structure.

⇒ Hybridation travail/bénévolat

Justice procédurale

Fonctionne très bien pour avoir une équipe réellement engagée et réussir à faire équipe avec des bénévoles, avec des salariés.

Il s'agit d'être très clair sur ses procédures :

- Est-ce que la gouvernance est claire vis-à-vis de ses enjeux et de ses objectifs ?
- Est-ce que la gouvernance est claire sur comment elle équipe les salariés, les bénévoles pour réaliser l'activité ?

Equiper ça veut dire : doter de compétences, d'autonomie et de capacités de décision.

La clinique du travail nous explique qu'agir sans liberté ou pouvoir agir, sans un minimum de niveau de décision sur son activité engendre du risque psycho-social.

Or, de par les gouvernances associatives, la façon dont les bureaux et les CA sont constitués peut structurellement générer cet empêchement d'agir.

Au niveau de la structure ça pose la question de la coordination des ajustements : on va réguler, s'ajuster, échanger, informer, coordonner l'activité...

Si on le fait de façon informelle, dans l'affect, on est au niveau du groupe. A 2-3 personnes ça va, on est encore dans le noyau fusionnel, à 15, c'est plus compliqué !

De la gouvernance associative

Dans la définition de la gouvernance de Hoarau et Laville (in *La Gouvernance des associations*), « La gouvernance consiste en l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif. » Il n'est pas question de résultat, on est donc plutôt dans une approche de groupe. Cela veut dire qu'on est d'accord pour fonctionner ensemble sur la base de normes informelles, de valeurs, d'objectifs mais on ne pose pas la question du résultat.

Si on passe à une rationalité en finalité, on est dans une rationalité par le résultat, la performance, par l'atteinte d'un objectif de façon intense, sommes-nous encore dans ce qui était à l'origine le projet associatif ?

La définition de Hoarau et Laville est tout à fait cohérente avec l'esprit initial des associations qui sont là pour faire *sociation*, pour être ensemble.

Mais ça ne fait pas équipe !

Les typologies de conseils d'administration :

	Logique salariat	Logique bénévolat
	Décisions -	Décisions +
Activités +	CA conseil	CA opérationnel
Activités -	CA de façade/CA militant	CA décisionnaire

En général, une association commence par le CA opérationnel : celui qui fait, celui qui décide parce que c'est d'abord un cercle d'amis qui ont envie de lancer quelque chose ensemble.

Ensuite, la question de la gouvernance se pose :

- CA décisionnaire : (majorité des configurations – associations de 4-7 salariés), le CA garde la main sur le projet, ses enjeux, en général sur la gestion financière... Le CA continue à être décisionnaire bien qu'il ne fasse plus sauf certaines activités qui lui sont réservées.
Dans ce genre de configuration, on peut se retrouver face à des risques psycho-sociaux : on a recruté des salariés parce qu'ils étaient compétents mais on ne leur laisse pas la capacité à agir, à décider.
- Si on passe en CA militant, c'est souvent après une crise ou un litige. Le CA a pris acte qu'il y avait une équipe compétente donc il la laisse faire et reste simplement gardien du temple, de l'esprit du projet.
- Le CA conseil ne décide plus. Il peut intégrer d'anciens banquiers, DRH... qui vont venir apporter une expertise ponctuelle. On se trouve là dans une situation plus ambiguë car juridiquement la responsabilité va toujours à l'employeur qui est le bureau.

Modèle G-M-R : Gouvernance, Mondes, Régulation

Modèle développé par Carole Le Rendu-Lizée

Mondes = Accepter l'idée que quand je fais équipe, j'abandonne l'idée de légitimité forcément homogène. On peut venir faire équipe dans une structure pour des raisons différentes : parce que je suis dans le militantisme (monde civique), car le projet est reconnu (monde renom), parce que je suis dans la défense de l'artistique, de l'émergence (monde inspiré), etc.

Si on accepte l'idée des légitimités différentes, on accepte déjà l'idée qu'on va dans l'établissement de compromis et de régulations.

Régulation = dans une association, avec des personnes qui ont des temporalités différentes, des légitimités différentes, des contrats différents... A ce moment, le seul point commun c'est la régulation qui sera introduite pour l'ensemble de ces personnes. Elle peut être plus ou moins formelle mais davantage basée sur des règles, régulations que sur l'intérêt mutuel.

La coordination par les valeurs peut suffire, peut être un idéal qu'on souhaite poursuivre mais de par la dynamique de groupe, les effets de structure, les effets de gouvernance, on peut être amené à choisir des structurations (passage en SIC par exemple) qui éclaircissent cette question de la gouvernance par de la régulation formelle.

➤ TEMOIGNAGE : DU STATUT ASSOCIATIF A LA SCOP Par Vincent Cabioch, gérant de la Cie Impro Infini

Impro Infini est une compagnie professionnelle de théâtre d'improvisation brestoise. C'est une compagnie gérée non pas par un metteur en scène mais avec plusieurs têtes pensantes, artistes et administratifs associés qui agissent chacun sur des projets individuellement ou collectivement.

La compagnie a d'abord été une association pendant 8 ans, créée sur une dynamique de groupe, autour d'un projet commun, avec le besoin d'une entité administrative pour développer ses activités.

Portée par 2 personnes au début, l'activité a été de plus en plus importante : création, intervention auprès de collectivités, d'entreprises... le chiffre d'affaire a également augmenté et la structure a cumulé des capitaux propres assez conséquents.

Le bureau était plutôt classique, non décisionnel, la gouvernance était en réalité assumée par les deux artistes intermittents du spectacle.

Parallèlement à cela, des gens qui sont convaincus de la nécessité de la solidarité, du partage, les membres actifs se répartissaient la demande de travail équitable, etc.

Cette conjonction a motivé la décision de transformer l'association en Scop.

C'était revendiquer qu'au-delà de ce CA qui n'existait pas sur la décision et des salariés qui travaillaient ensemble, l'intérêt était de déplacer la structure associative, pas adaptée à quelque chose relevant plus de marchand.

Le capital cumulé importé dans la Scop peut ainsi être partagé potentiellement et être en tout cas un bien commun.

Le passage d'asso à Scop n'est pas compliqué juridiquement, ce qui l'est plus c'est se mettre d'accord d'un point de vue intellectuel, de fonctionnement, de gouvernance. Ils se sont mis d'accord sur 2 valeurs : la solidarité et le bien commun d'un capital constitué dans un environnement marchand.

Au départ 4 associés : 2 artistes intermittents et 2 administratifs au régime général.

Aujourd'hui 7 personnes : 2 administratifs associés (qui ont changé, il est très facile de quitter une Scop) et 5 artistes associés.

Chacun envisage ce qu'il est dans une asso et ce qu'il pourrait être dans une Scop.

Par exemple les fondateurs restaient pour les autres associés arrivés ensuite les personnes légitimes pour prendre les décisions.

La conscience de la notion de capital, d'intéressement de l'activité déplace la responsabilité sans enlever les subjectivités. Le seuil de responsabilité de chacun augmente par rapport à la façon dont on envisage le travail de groupe et la gouvernance.

C'est un travail quotidien pour les 2 fondateurs de s'exonérer de la vision qu'ont les autres actionnaires de leur légitimité.

Tous les 3 mois on est obligé de se rappeler la réalité de notre action à l'ensemble des associés réunis, pourquoi on est là, pourquoi en Scop, et chaque année, à la fin de l'exercice comptable, il s'agit de conscientiser chacun sur la façon dont le capital va être utilisé : est-ce qu'on le répartit maintenant, est-ce qu'on le réinvestit, que faire si l'exercice est déficitaire... On passe de l'implication d'un salarié à un actionnaire qui doit concevoir le capital de la structure dans laquelle il est impliqué comme un levier de développement.

Intellectuellement c'est très formateur et impliquant mais ce n'est pas un processus qui se fait du jour au lendemain.

A Impro Infini, l'un des points le plus complexe à gérer selon moi c'est le rapport individuel dans le cadre de projets individuels portés par un collectif. Certains projets sont plus rentables que d'autres, les porteurs de projets doivent donc défendre auprès du groupe l'ordre de développement des projets dans le futur, on se pose la question de ce qu'on va faire dans 3 ans, dans 5 ans, dans 10 ans...

Chacun doit se poser la question de la qualité de son projet par rapport à celui de l'autre, est-il pertinent à ce moment-là ? S'il perd de l'argent en ce moment, va-t-il en rapporter plus tard ?

Les capitaux propres ne peuvent pas être mangés de façon équilibrée et ça pose bien sûr plein de questions sur les projets.

On se questionne au quotidien sur la manière dont on vit ensemble, sur la solidarité, pas par un contrat moral, mais sur la parfaite conscience de « faire équipe »

A Impro Infini, nous faisons autant groupe qu'équipe : toujours autant portés par des valeurs que par la conscience d'être co-actionnaires dans une entité marchande.

Plus généralement, une des valeurs fortes du secteur de la culture, et particulièrement du spectacle vivant, c'est sa capacité d'invention, d'imagination, de création (du côté des artistes mais aussi des administrateurs).

On est dans un environnement qui bouge au quotidien, qui est plastique.

➤ Temps d'échange et de questions

Claude Berceliot, président du Collectif : L'expérience d'Impro Infini semble paradisiaque. Quelles sont les difficultés, les choses qui peuvent être difficiles à vivre dans cette réorganisation ?

⇒ **Vincent Cabioch** : L'écueil principal pour Impro Infini est de faire en sorte que les nouveaux associés puissent s'affranchir de la notion qu'ils ont de l'autorité des anciens pour les amener à égalité, se questionner sur la qualité de leur projet et ce qu'ils apportent dans le collectif.

Certains aiment l'autorité parce que ça leur permet de râler ! De justifier que leur projet n'avance pas. Avec la Scop, on déplace la responsabilité.

François Delaunay, co-directeur de Chabada à Angers : Si on accepte le fait que nos structures sont aussi des entreprises artisanales, on retrouve ces problématiques dans n'importe quelle entreprise.

Le principe du projet associatif n'a pas été abordé. La posture du CA est fondamentalement attachée à ce qu'est le projet associatif

⇒ **Carole Le Rendu-Lizée :** Si le projet n'est pas défini, posé et très clair pour l'ensemble des parties prenantes, la question de la gouvernance est de toute façon impossible à résoudre.

Grille de lecture effets de microcosme (Torrès)

Lucie Dahan, Scopitone / Stéréolux : Certains dirigeants considèrent que les salariés doivent être militant au sein de leur structure : est-ce que cela présente des risques psychosociaux ? Est-ce qu'on peut toujours attendre ça de la part des salariés ?

⇒ **Carole Le Rendu-Lizée :** Plusieurs grilles pour répondre à la distinction salarié / militant :

- la grille juridique : il y a un rapport de soumission, de subordination volontaire du salarié à son employeur. Si je suis salarié je suis dans un rapport politique.

Si je suis militant c'est parce que je le veux bien et non pas parce qu'on l'exige.

La question est résolue si c'est de l'ordre de l'engagement personnel du salarié de souhaiter garder cette dimension-là. Ça ne regarde pas la structure finalement. Là où ça la regarde c'est s'il y a injonction parce qu'on sort du rôle d'employeur au sens juridique, on donne une injonction personnelle.

On se retrouve dans la communication paradoxale : « tu dois être volontaire, tu dois être engagé, tu dois être passionné », on n'exige pas des choses qui ne doivent venir que volontairement.

Il y a un risque psychosocial quand il y a cette injonction d'engagement.

- Le contrat psychologique : quelle est la nature du contrat que je passe avec mon employeur quand je m'engage dans une organisation : au-delà du contrat juridique, c'est un contrat moral. S'il est entendu qu'on va exiger ça de moi, si ça m'est explicité, si je suis ok alors il n'y aura pas de rupture de contrat psychologique.

Les salariés et en particulier les jeunes salariés sont en général partants, le problème c'est que les régulations existent trop peu souvent pour que ces questions soient abordées régulièrement, tous les ans par exemple, au travers des entretiens annuels avec les salariés qui sont des outils de mise en œuvre de la régulation. Ils sont intéressants pour déterminer ce sur quoi on va s'entendre pour faire ensemble. S'il n'y a pas des temps de régulation, ces échanges-là, il y aura rupture du contrat psychologique.

➤ NOUVEAUX MODELES DE GOUVERNANCE

Par Rachel Cordier, de l'Aquitaine groupement employeurs culture (Agec)

Les éléments explicités par Carole Le Rendu-Lizée sur la régulation font tout à fait écho à l'Agec, la structure représentée par Rachel Cordier.

L'Agec est une association créée il y a 7 ans. Elle est constituée de structures (personnes morales) personne morale.

A l'origine, quelques structures culturelles, des musiques actuelles en particulier, faisaient le constat de la difficulté à pérenniser des emplois à temps partiels et de la nécessité de les sécuriser et de garder ces salariés.

Après un travail de 4 ans (diagnostic des compétences, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), travail de territoire...) porté par le réseau aquitain des musiques actuelles, l'outil est créé et 2 premiers employeurs se lancent. Aujourd'hui, 7 ans plus tard il y a 45 structures employeuses et 20 salariés.

L'Agec a une gouvernance de type fédération ou réseau, des structures diverses arrivent avec des gouvernances diverses : associations de façade, associations avec des CA décisionnaires ou militants, des SARL, des entrepreneurs individuels, des sociétés coopératives...

Ensemble, ils se dotent de moyens pour réguler ; ils créent un espace pour réfléchir, pour avoir une démarche collective.

Cela leur permet de penser des stratégies de gestion de l'emploi et des ressources humaines qui vont dépasser l'échelle d'une seule structure. Collectivement cela leur permet de proposer des outils plus performants comme sur la qualité de vie au travail.

Au sein de l'Agec, il y a des structures avec aucun salarié (que des emplois partagés) et des structures avec 40 salariés et tout type de structures culturelles : des salles de spectacles, des compagnies, des collectivités territoriales, des producteurs de films, des agences territoriales, des écoles de musique,...

Cette transversalité sur l'ensemble des segments du secteur culturel permet aussi de participer auprès des partenaires institutionnels à la réflexion sur des politiques publiques territoriales de l'emploi culturel. A l'échelle de ce réseau, les adhérents se posent les questions de comment réussir à se saisir des problématiques fondamentales de gestion des ressources humaines. Par exemple : comment on organise l'expression des salariés au travail et comment on organise des gouvernances respectueuses de droit d'expression, comment on agit sur la santé et sécurité dans des toutes petites entreprises, etc.

Même nos adhérents avec 40 salariés n'ont ni le temps, ni les compétences, ni les moyens de construire des stratégies pour répondre à ces problématiques. Habituellement le déclenchement d'une fonction DRH dédiée se fait à partir de 80-100 salariés, l'Agec permet donc d'aborder des questions impossibles à aborder dans une structure à 2-3 salariés.

L'objectif de l'Agec était donc de créer un espace, de se doter de compétences pour organiser de l'emploi partagé mais aussi pour organiser une GRH collective (accompagnement, conseils, etc.).

L'agec est tous les jours dans une construction de ses actions. La phase d'expérimentation et de mise en place n'est pas terminée. Nous créons outils et les ajustons en fonction de ce qui fonctionne ou pas. Nous tentons d'être toujours dans cette amélioration. A l'heure actuelle on constate de réelles remises en question des gouvernances au sein des adhérents. Certaines structures reviennent sur le tout associatif par exemple, on observe un mouvement pour faire entrer les salariés dans la prise de décision.

Ces processus ne vont pas à la même vitesse dans toutes les structures, ça dépend notamment du nombre ou de l'ancienneté des fondateurs et leurs capacités à accepter ou à être moteur de changements internes parfois très profonds et toujours très engageants.

➤ QUELLE GOUVERNANCE POUR UN PROJET EN COOPERATION ?

Par Eddy Pierres, directeur de l'association WART

Wart est une association qui organise le festival Panoramas à Morlaix, festival qui a connu une croissance forte ces dernières années. Wart est aussi une agence de booking et de développement d'artistes. Le projet est ancré sur le territoire du Pays de Morlaix.

Depuis une dizaine d'année, Wart partage des bureaux avec le théâtre de l'Entresort. Les 2 associations partagent aussi des modes de production, elles échangent beaucoup malgré des structurations différentes (le secteur des musiques actuelles est beaucoup plus jeune, le secteur du théâtre plus expérimenté).

Les 2 associations ont également l'envie commune d'un lieu de diffusion et louchent du côté de l'ancienne Manufacture des tabacs – lieu emblématique du territoire.

Poussées par les collectivités, qui voyaient d'un bon œil ce projet mais ne souhaitaient pas le porter, les associations s'unissent pour réhabiliter une partie de ce lieu. Une troisième association rejoint Wart et l'Entresort : la Salamandre et le collectif devient SE/^cW, une association d'associations :

« S » pour la Salamandre

« E » pour le Théâtre de l'Entresort

« c » pour l'atelier Catalyse, une compagnie d'acteurs handicapés mentaux collaborant régulièrement avec l'Entresort

« W » pour Wart

Décembre 2014 : phase permis de construire de ce lieu qui fera 3_000 m². L'installation de ces 3 structures ensemble est prévue en 2017 autour d'un projet commun et partagé.

Le lieu disposera de 2 salles de cinéma, un café restau, une salle de spectacles qui sera dédiée notamment à la création de spectacles (théâtre, danse, musique).

Les 3 associations sont déjà assez structurées ; chez Wart, le bureau et le CA sont très présents avec une équipe investie depuis très longtemps.

Il était important qu'il y ait un équilibre entre les 3 structures : il y a donc une présidence tournante (en ce moment, c'est le président de Wart qui préside SE/^cW).

Il n'y a pour le moment pas de poste spécifique de chargé de mission sur ce projet mais le besoin s'en fait sentir, chacun prend beaucoup de temps pour monter ce nouveau projet.

Des questions se posent : Comment aller plus loin ensemble ? Comment impliquer les équipes au jour le jour, sans créer de l'anxiété ?

Lors d'un DLA, on nous a conseillé de ne pas trop informer, inquiéter les permanents des structures trop tôt. Ça a été catastrophique de faire ça ! La pratique a prouvé l'inverse.

Ce n'est pas facile de lâcher du mou, en tant que fondateur, de laisser le projet à d'autres. Les 2 directeurs de Wart ont longtemps pensé que le projet c'était eux, qu'ils lui donnaient la direction, que si les idées ne venaient pas d'eux ce n'était pas bon, etc.

Il y a maintenant un changement de posture, avec un travail de transmission vers les nouveaux arrivants. Ils ont été vraiment attirés par le projet et c'est important que ça devienne autant leur projet que celui des 2 fondateurs.

Le projet SE/W oblige à formaliser, aide à se poser les questions importantes, notamment pour une association comme Wart qui s'est développée très vite.

Aujourd'hui, l'objectif c'est de construire le projet artistique ensemble, d'impliquer les bureaux, CA, bénévoles et salariés et c'est à partir de ce projet que les lignes vont bouger. Chacun va garder son identité et son indépendance mais des projets en commun vont se créer.

➤ Temps d'échange et de questions

Arnaldo Baltazar, accompagnement et conseil en projets associatifs et bénévole responsable d'association culturelle : Comment aider les toutes petites structures culturelles émergentes qui se voient confrontées à moins de financement, moins de billetterie, des fins de contrats aidés... ? Quels conseils ?

⇒ **Carole Le Rendu-Lizée :** Il y a effectivement des moments où un cap doit être passé. Des moments où il y a beaucoup de travail, pas assez de personnes pour réaliser l'activité, pas assez de moyens, pas de locaux... Si on arrive à passer cette phase critique, on va pouvoir structurer et sinon le projet est en péril ainsi que les individus qui portent ce projet.

Il n'y a pas de réponse type ou de modèle unique, tout dépend de la capacité des personnes à continuer malgré les difficultés. Parfois il peut être conseillé de simplement stopper : quand on est en danger physiquement, psychologiquement, quel est le poids du projet par rapport à un individu ?

Mais c'est vraiment de la responsabilité de la personne, de son bureau et de son CA. Il est important de poser la question aux instances dirigeantes bénévoles, que vont-elles exiger ou pas ? Est-ce qu'elles prennent le relais ?

Il n'y a pas de situation type, certains salariés vont arrêter, d'autres perdurer jusqu'aux grandes difficultés, à l'arrêt maladie...

Tout dépend aussi du type de pression qu'elles endurent : risque de perdre son travail, pression psychologique et morale sur les valeurs « tu ne peux pas laisser tomber le projet, tu ne peux pas trahir la cause »...

Là où il y a violence c'est quand le salarié dit stop et que les instances dirigeantes ne l'entendent pas et usent de leur pouvoir pour faire perdurer le projet malgré tout.

Parfois, en tant que bénévole il faut aussi accepter que le projet n'est pas viable.

➤ L'ALIGNEMENT VALEURS/GOUVERNANCE/ORGANISATION

Par Rachel Cordier, directrice de l'AGEC

L'alignement entre l'objectif qu'on poursuit, le projet ; la forme juridique et la gouvernance.

Un groupement d'employeurs ne sert pas qu'à employer des salariés. En Aquitaine l'objectif était d'en faire un outil de structuration de l'emploi, des pratiques. L'accompagnement des managers, des pilotes est un enjeu important, qu'ils soient bénévoles ou salariés

Certaines études montrent que les managers sont les premiers à être exposés aux risques psycho-sociaux.

Avec cette grande ambition de l'amélioration de la qualité de l'emploi, l'Agec s'est quand même dit qu'il fallait faire attention car groupement d'employeurs signifie qu'un salarié peut être partagé entre parfois de nombreuses structures. Comment on œuvre à l'intégration de ces salariés dans les équipes, les projets ? Est-ce que le groupement d'employeurs, en même temps qu'il diminue la précarité ne va pas créer de l'inconfort ? Qu'est-ce qu'on donne comme capacité de décision, de responsabilité à ces salariés ?

Par ailleurs, l'agec essaie d'ouvrir la discussion sur ce grand alignement à l'intérieur même des structures, y compris dans leurs partenariats : mais les adhérents sont-ils tous dans la même attention, la même conscience ?

Les adhérents de l'agec réfléchissent à la mise en place d'indicateurs sur ces questions d'éthique des pratiques RH, de gouvernance et de respect des partenaires opérationnels. Cette réflexion est à ses débuts.

La régulation vient des règles de ce que l'on impose à l'intérieur du réseau (charte, conditions à l'entrée, etc.) mais aussi de la prise de conscience du groupe, des employeurs et des salariés. La vitesse d'incubation de ces réflexions dépend évidemment de l'adhésion au projet, de la volonté et de la capacité de chacun mais aussi du collectif.

Un des réseaux adhérents, le réseau fondateur de l'AGEC, celui des musiques actuelles en Aquitaine, a mis en place une démarche RSO avec une chargée de mission en emploi partagé via l'AGEC.

Par ailleurs, à titre personnel et tout à fait intuitif, je vois également de plus en plus chez les nouveaux adhérents, des structures plus récentes, une réflexion intégrée et formalisée sur le changement continu. Dans leur structuration, dans l'écriture de leurs statuts, ils ont prévu, dès ces documents fondateurs, des évolutions possibles. Dans leurs fondements mêmes, ils ont prévu que la gouvernance serait à géométrie variable, qu'il sera possible de changer de mode d'élection ou de représentation. Ils prévoient une part d'indétermination.

Prévoir le changement au moment de la création, c'est un phénomène assez nouveau.

Eddy Pierres : il y a un travail de médiation vers les élus à faire sur ces projets qui bougent. Les élus sont encore peu familiarisés.

Rachel : c'est vrai pour beaucoup d'élus de la culture mais a contrario, d'autres sont plus à l'aise : les élus au développement économique, à l'ESS par exemple.

➤ GOUVERNANCE ASSOCIATIVE : COMMENT GERER COLLECTIVEMENT LA « MAISON COMMUNE »

Par Ophélie Hiron, présidente de l'association le Jazz et la Java (Fougères)

Le Jazz et la Java est en plein dans la question de la gouvernance, on sait qu'à l'avenir on ne fonctionnera pas comme on fonctionne actuellement.

L'association a 17 ans, elle travaille au niveau des musiques actuelles, la majorité de l'activité se déroule au sein du café-concert Le Coquelicot, qui existe depuis 35 ans.

Le patron du bar est administrateur fondateur de l'association, il portait le projet et part à la retraite. Actuellement l'asso est donc en pleine phase de « dispersion » : on se pose des questions sur les statuts, le fonctionnement, sur comment arriver à effectuer correctement la transmission, à fusionner le volet culturel et commercial.

L'objectif est de reprendre le bar, peut-être en gestion associative, peut-être pas.

Ce travail autour de la transmission se fait dans une vraie dynamique collective et coopérative, avec de nouveaux bénévoles engagés. Mais pour en arriver là, il a fallu faire un long chemin !

L'association a fonctionné longtemps avec un CA et un bureau un peu fantômes et des prises de décisions informelles, non entendues par tous, ce qui créait des tensions.

Ça posait également des questions par rapport aux valeurs revendiquées par l'association (« nous avons un fonctionnement démocratique, des décisions collégiales ») et donc un décalage entre le discours et la réalité.

Le CA avait des difficultés à appréhender son rôle décisionnel, ses responsabilités d'employeur, ce n'est pas toujours évident dans une petite structure, où on fait « groupe ».

Le Jazz et la Java a bénéficié d'un dispositif local d'accompagnement (DLA) avec Dominique Orvoine. Il y avait 2 questions principales : la gouvernance et la pérennisation des postes.

Le DLA a permis d'avoir un regard extérieur sur ce qui faisait barrage dans cette gouvernance, pourquoi le collectif ne marchait pas, de se rendre compte du positionnement de chacun, de ce qui jouait dans l'histoire du lieu.

Le bureau et le CA ont pris conscience de leur rôle décisionnel et d'employeur.

Un nouveau poste a aussi été créé sur la coordination grâce à une aide à l'emploi régionale. La fonction RH prend donc encore plus d'importance !

La question du fonctionnement dans une équipe mixte salariés et bénévoles s'est également posée.

Il y a un groupe de 30 bénévoles très actifs et 220 adhérents avec des échelons d'engagement très différents, des temporalités différentes.

Comment impliquer les personnes ? Comment déléguer les pouvoirs pour ne pas essouffler les plus engagés ? Comment vivre ensemble autour d'un projet commun et organiser le travail ?

A partir de ces questions, l'association a mis en place des commissions : communication, programmation, avenir associatif. Les grandes lignes ont été définies collectivement et chaque commission a un référent qui a une délégation de pouvoir et le champ libre sur la mise en œuvre.

La question de l'avenir associatif et de la transmission a été bien explorée : l'état d'urgence lié au départ en retraite du patron du bar a fédéré les gens autour de ce projet qu'ils souhaitent voir perdurer.

Le projet culturel avait été formalisé juste avant le DLA mais il ne parlait pas du tout de gouvernance.

L'objectif de l'année prochaine sera de poser collectivement les socles de la gouvernance, et envisager de peut-être revoir le statut (associatif, SCOP, SCIC...).

Fondamentalement, cette question de la gouvernance part des valeurs, ensuite c'est simplement un dispositif : comment on organise les choses pour que notre fonctionnement soit au plus proche de notre éthique et de nos valeurs.

➤ Temps d'échange et de questions

François Delaunay, co-directeur du Chabada à Angers : Nous sommes dans les mêmes questionnements depuis quelques années au Chabada et nous avons utilisé l'Agenda 21 comme outil. Il nous a donné un cadre pour interroger les différentes questions : comment on transmet, comment on dépersonnalise un projet porté par des fondateurs, comment on fait équipe autour d'un renouvellement de projet, comment on franchit une étape, invente la suite ?

L'outil A21 permet de mettre en débat en interne et en externe au travers des ateliers thématiques. Ça ne veut pas dire que tous les ateliers sont pleins, que tout le monde s'implique dans tout mais la possibilité de participer est offerte aux gens.

➤ Conclusion

Véra Bezsonoff : S'interroger la gouvernance c'est aussi s'interroger sur les projets, les manières de faire sur l'organisation collective, les manières dont on peut organiser la réflexion collective.

Penser à l'adéquation entre ce qu'on dit, ce qu'on défend et ce qu'on fait.

L'étape suivante est de s'interroger sur comment ça peut concrètement se mettre en œuvre : comment s'organise les parcours de décision, les portages de responsabilité, quels outils utiliser et comment faire vivre de façon continue l'interrogation sur les projets, sur la gouvernance.