

PLAIDOYER
POUR LA QUALITÉ DE VIE ET
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

**PRÉVENTION
DES RISQUES**
DANS LE SPECTACLE VIVANT



PLAIDOYER
POUR LA QUALITÉ DE VIE ET
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

**PRÉVENTION
DES RISQUES**
DANS LE SPECTACLE VIVANT

Production collective à l'occasion de la rencontre professionnelle
du 19 juin 2023 | Les Nuits de Fourvière



Les Nuits de Fourvière remercient l'ensemble des 250 participants pour leur implication ainsi que Cyril Puig - Pogo-développement pour son accompagnement sans faille et Micheline Tribbia - Travail en scène, pour la synthèse de ce travail exigeant.

Merci à Agnès Delbosc - Bifurques et Laetitia Soton - Lab Pôle Emploi, pour l'accompagnement ainsi que la participation de tous les co-facilitateurs.

Merci au travail précieux de nos deux facilitateurs graphiques : Lucas Ciceron et Fabienne Régnier.

Les Nuits de Fourvière tiennent également à remercier tout particulièrement les financeurs pour leur soutien précieux et ce, dès l'origine du projet : la DREETS Auvergne-Rhône-Alpes, Thalie Santé, Ast Grand Lyon, Audiens Fonds de professionnalisation et de solidarité et la Mission Handicap, le CNM, le Prodis, France Festival, l'AFDAS, l'ARACT Auvergne-Rhône-Alpes, la Carsat Rhône-Alpes, Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant.



PRÉVENTION
DES RISQUES

les **nuits**
de fourvière

ÉDITO

Le secteur culturel a longtemps fonctionné comme si la contribution humaine à son édification était un paramètre secondaire, où la gestion des personnes s'appuyait selon Ève Chiapello sur le principe d'une « généralisation de la logique du travail artistique à l'ensemble du personnel¹ ».

Le dynamisme et la très grande attractivité dont bénéficiait ce secteur – n'a-t-il pas été qualifié comme l'un des grands moteurs de la croissance européenne? – lui permettaient de ne pas s'embarrasser de trop de précautions à l'égard de son capital humain, qui est pourtant la condition de production de la création. Le mot d'ordre jusqu'alors était « Tu n'es pas content, il y en a 10 qui attendent. » Et c'était vrai!

Sauf qu'aujourd'hui, les choses ont changé. Les salariés n'hésitent plus à quitter une entreprise qui ne répond pas à leurs attentes sur le plan de la qualité de son organisation et sur l'attention portée aux aspects humains. La notoriété du projet artistique qui jusqu'alors jouait comme un ciment n'y suffit plus.

Les nouvelles attentes au sein du marché du travail heurtent de plein fouet les pratiques en cours dans la culture où la hiérarchie *top down* reste encore un classique.

Les aspirations à plus d'équité, de transparence, de collectif, de prise en compte des émotions, de transmission qui caractérisent dorénavant le monde du travail se confrontent la plupart du temps à des modèles de gestion des Ressources humaines (RH) en attente de professionnalisation.

Enfin, l'arrivée des milléniaux complique encore la donne, leur peu de propension à la posture sacrificielle induite par le travail passion éloignant leurs talents de ce secteur, qui en a pourtant bien besoin. Leur mot d'ordre « mal payé, peut-être, maltraité jamais » incite à proposer rapidement un nouveau rapport au travail dans le secteur culturel.

Car aujourd'hui il ne suffit plus de défendre le bien commun, la citoyenneté, la justice sociale ou les droits culturels sur les plateaux ou dans les expositions, il est attendu de ces concepts qu'ils soient déclinés au sein de l'entreprise.

Les soins portés au mode de gouvernance, au management, à la qualité de vie, aux conditions de travail, à la sécurisation physique, au bien-être ou à la reconnaissance sont désormais des critères décisifs.

Si certaines institutions culturelles ont compris l'urgence du changement, la grande majorité, constituée, rappelons-le, de très petites entreprises, n'a pas les moyens de répondre à ces aspirations.

C'est ici que ce document est utile.

En reprenant les propositions les mieux adaptées en matière d'amélioration de la Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) pour le spectacle vivant, il permet aux petites unités de se saisir des enjeux en cours. Claires et faciles d'accès, ces propositions rassemblent ce qui est attendu dorénavant dans les organisations.

C'est sans doute en travaillant sur la qualité de son management et sur ses conditions de travail que l'entreprise culturelle pourra redevenir plus attractive et répondre aux profondes mutations en cours.

Micha Ferrier-Barbut

Sociologue, consultante et formatrice en management des entreprises culturelles

¹ È. Chiapello, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 1998, p. 158.

PLAIDOYER EN FAVEUR DE LA QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LE SPECTACLE VIVANT

INTRODUCTION

Nous, artistes, administratifs, techniciens, partenaires, femmes et hommes du spectacle vivant, nous nous sommes retrouvés le 19 juin 2023 aux Nuits de Fourvière dans le cadre de la rencontre sur la prévention des risques dans le spectacle vivant pour une journée de travail consacrée à la Qualité de vie et des conditions de travail.

Ensemble, nous avons décrit 18 propositions pour développer la QVCT dans nos organisations.

Ce plaidoyer est un outil pour faire progresser la culture de la prévention et la QVCT dans le secteur du spectacle vivant. Il nous appartient. À nous de nous en emparer, à nous de le faire vivre avec nos équipes, dans nos structures, de le partager à nos tutelles, à notre gouvernance et à nos partenaires.

18 PROPOSITIONS

Nos propositions tiennent compte de l'identité de notre secteur, composé de modèles économiques divers et variés qui se dessinent selon le caractère éphémère ou permanent de nos lieux, de nos équipes, de notre mode de fonctionnement et de nos gouvernances.

Ces propositions doivent permettre de répondre aux enjeux du secteur (conditions de travail dégradées, attractivité des métiers...) afin de nous aider à évoluer et à nous adapter dans un environnement sociétal, économique et écologique en changement.

Elles doivent aussi permettre à nos partenaires de nous soutenir dans leur mise en œuvre.

Ces 18 propositions sont réparties dans les six thématiques de la QVCT telle que décrite par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

Contenu du travail

Le contenu du travail est un des leviers d'action central pour agir sur la santé et sur la qualité du travail, pour fidéliser et pour avoir un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

De lui doit découler toute l'organisation du travail.

1

La définition des tâches

Identifier les tâches et les attribuer de façon claire

Maîtriser la charge de travail, mieux partager les tâches, partager les objectifs, installer autonomie et confiance

Pour faire sens, être efficace et fidéliser nos équipes, nous avons besoin de mieux appréhender les contours et besoins liés à nos activités, en identifier les tâches nécessaires pour mieux les gérer et évaluer leur charge.

Le partage des tâches en est facilité puisqu'il tient compte de la réalité du travail et des équipes. Il permet de mieux savoir qui fait quoi. Ce cadre ainsi défini autorise une autonomie dans le travail basée sur la confiance et le droit à l'erreur. Il met les collaborateurs en lien et évite le sentiment d'isolement.

Une meilleure visibilité du projet facilite l'anticipation des situations qui posent problème.

2

La répartition de la charge de travail

Répartir le travail de façon participative en fonction des compétences identifiées

Déléguer, décélérer, renoncer et créer des moments de respiration et des marges de manœuvre

Répartir la charge de travail aide à structurer chaque organisation de travail dans son environnement. Les bonnes compétences sont au bon endroit. Cette répartition se fait dans l'échange, en mode collaboratif, entre les équipes. Répartir c'est aussi savoir créer les moments creux, dits de respiration, nécessaires au « spectacle qui doit jouer ». Une meilleure visibilité du projet facilite l'anticipation des situations qui posent problème.

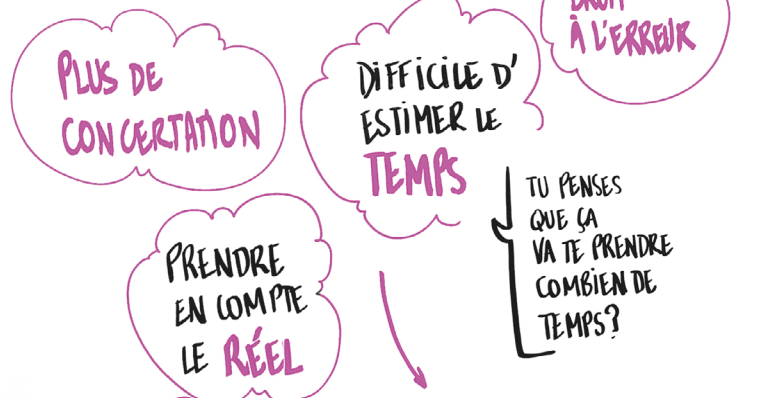
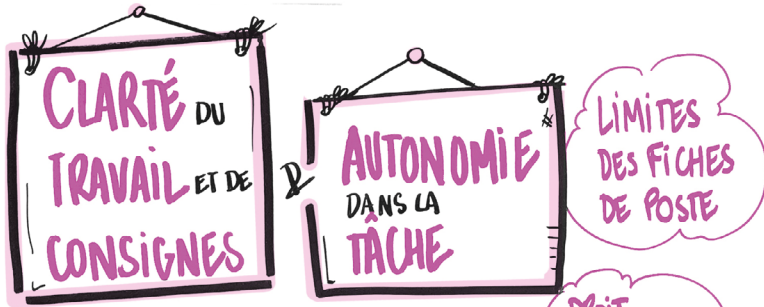
3

Les moyens pour réaliser le travail

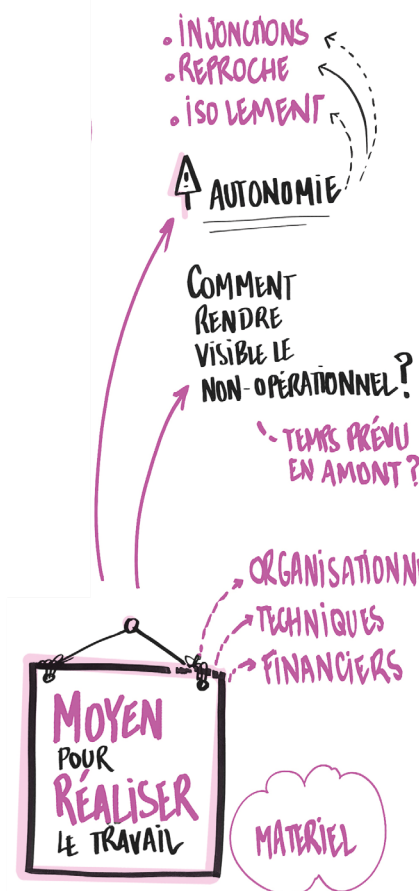
Réaliser chaque année un retour d'expérience sur la saison en analysant son déroulé

Tirer les enseignements de nos réussites et de nos échecs, progresser, repérer nos besoins

Nous avons besoin de la création d'espaces de dialogue sur le travail (interne et institutionnel) pour analyser et discuter ensemble de ce qui marche et de ce qui ne marche pas afin de mieux préparer la saison suivante.



CONTENU DE TRAVAIL



Relation de travail, climat social

L'organisation du travail influe sur le climat social. De manière symétrique, des relations de travail de qualité fluidifient le dialogue et permettent l'amélioration de l'organisation du travail. Organisation du travail et climat social se nourrissent l'un l'autre en un cercle vertueux où le dialogue social joue un rôle essentiel.

4

Les moyens pour réaliser le travail

Créer des temps de rencontre interservices

Mieux travailler ensemble

Ces temps sont légitimés donc, inscrits dans l'organisation du travail. Ils reposent sur le partage et sur la mise en œuvre d'activités transverses communes. Ils nécessitent un temps dédié et respectent les limites entre vie professionnelle et vie privée.

5

Le rôle des instances de gouvernance

Associer les équipes à la construction du projet au sein d'espaces de discussion dédiés

Formaliser des projets au plus près des réalités de travail

Les instances de gouvernance ont un rôle réel pour agir en faveur de la QVCT. Elles sont des espaces de construction des projets de la structure et de notre travail. Il est nécessaire que nos instances soient mieux formées et qu'elles comprennent nos enjeux et nos métiers.

6

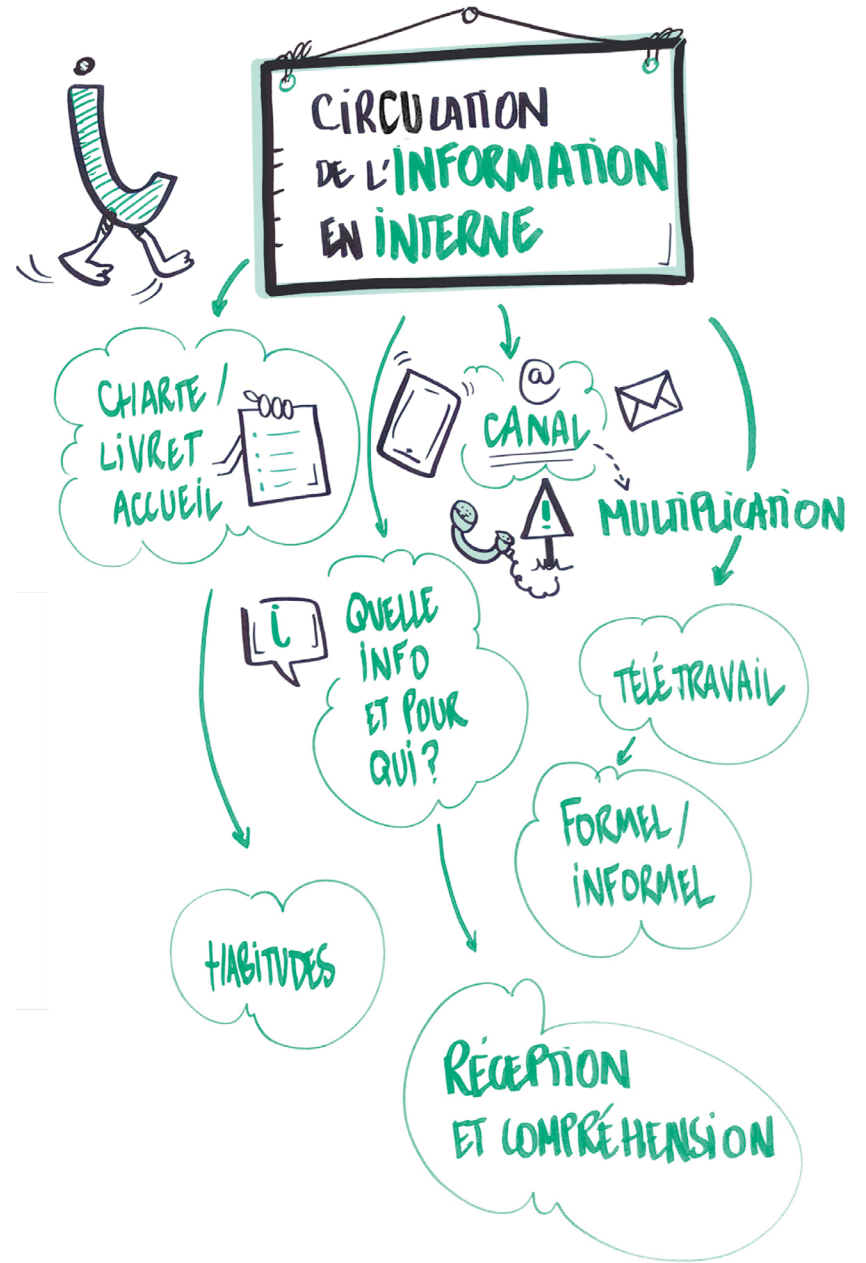
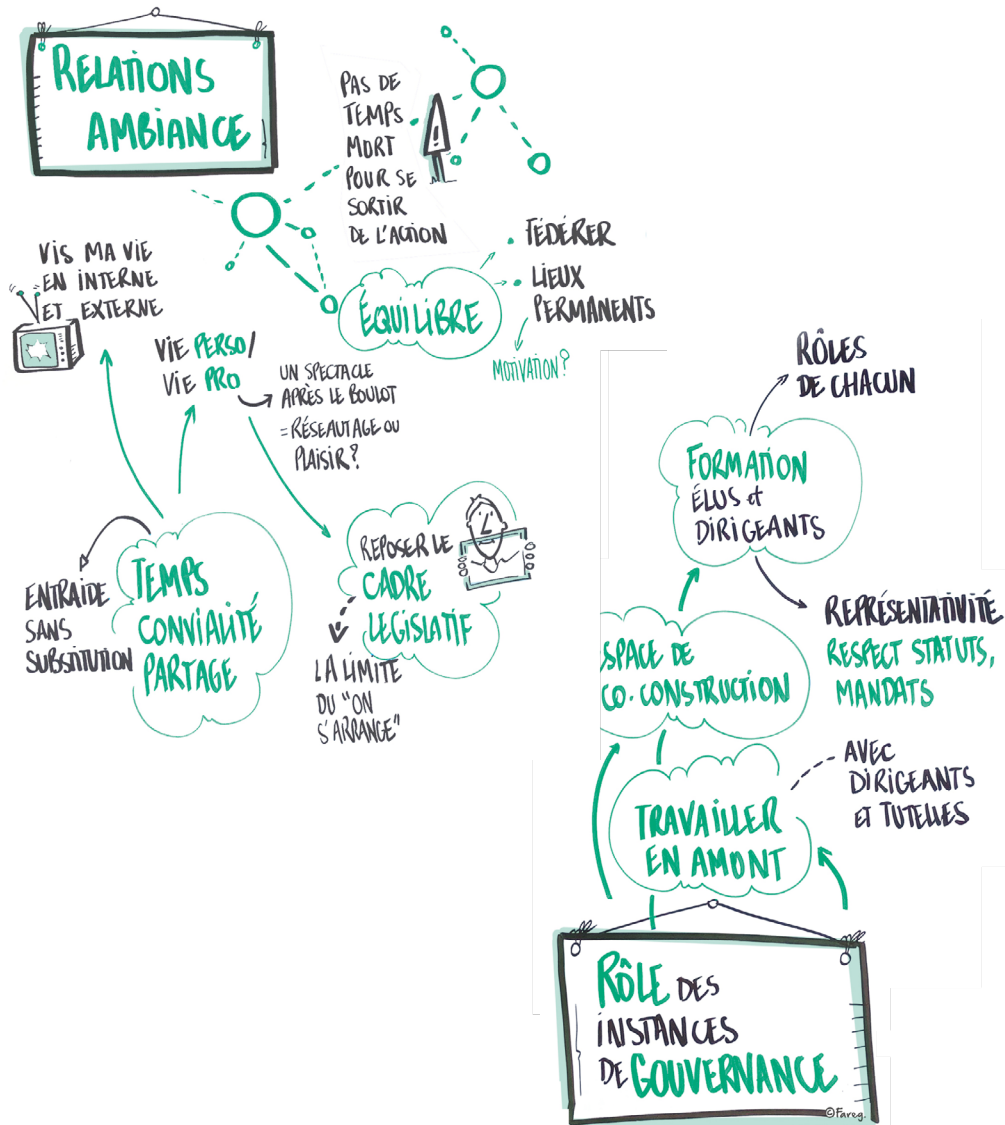
La circulation de l'information en interne

Réfléchir et formaliser un système de circulation des informations en interne

Identifier la cible pour un contenu pertinent et choisir un média adapté

Claire et fluide, elle a pour résultat de faciliter le déroulé du travail en favorisant l'entraide et la confiance. Pour autant, elle doit être organisée et canalisée. Une réflexion sur son contenu, sa pertinence, sa cible et le média pour la véhiculer est importante pour ne pas dénaturer l'information et submerger le personnel. Elle se construit, s'adapte aux personnes et à l'évolution de l'organisation du travail (télétravail), et repose sur des outils faciles à comprendre.

RELATIONS DE TRAVAIL - CLIMAT SOCIAL



Santé au travail

Elle se préserve et se développe grâce à des actions en prévention de l'ensemble des risques professionnels, qu'ils soient immédiats ou différés. La gestion de la prévention des risques est un projet à part entière dans nos structures et nécessite une légitimité et du temps dédié. Agir pour la santé se fait collectivement avec les salariés, les instances représentatives du personnel ainsi qu'avec les services de prévention et de santé au travail.

7

La mise en place du DUERP et du plan d'action

Coconstruire le DUERP avec l'ensemble du personnel, les instances représentatives et le soutien de la gouvernance

Faire évoluer et vivre le DUERP dans le temps

L'évaluation des risques se fait dans le cadre d'une démarche de prévention au plus près de la réalisation du travail et avec le personnel pour faire remonter du terrain l'ensemble des situations significatives d'exposition aux risques. Elle tient ainsi compte du vécu des femmes et des hommes qui réalisent le travail. Un accompagnement externe peut être nécessaire sans se substituer à nos responsabilités.

8

La prise en compte des RPS

Former les collectifs et les managers à la prise en compte des RPS

Faciliter collectivement l'identification des situations d'exposition et agir en objectivité

Il est nécessaire d'agir sans a priori et avec neutralité. La formation des collectifs et des managers est une piste d'action indispensable, corrélée à la prise en compte du contexte de travail dans l'évaluation de ces risques professionnels. C'est un travail de tous et toutes, y compris de la gouvernance.

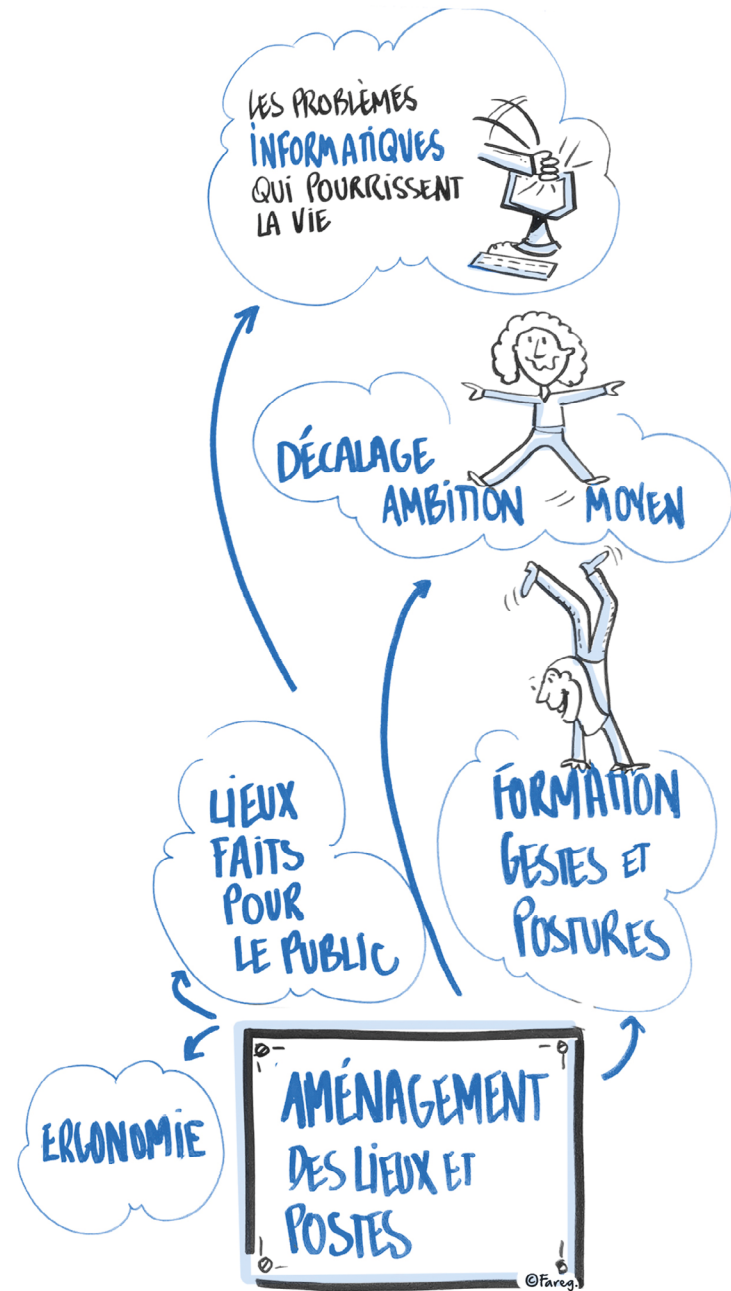
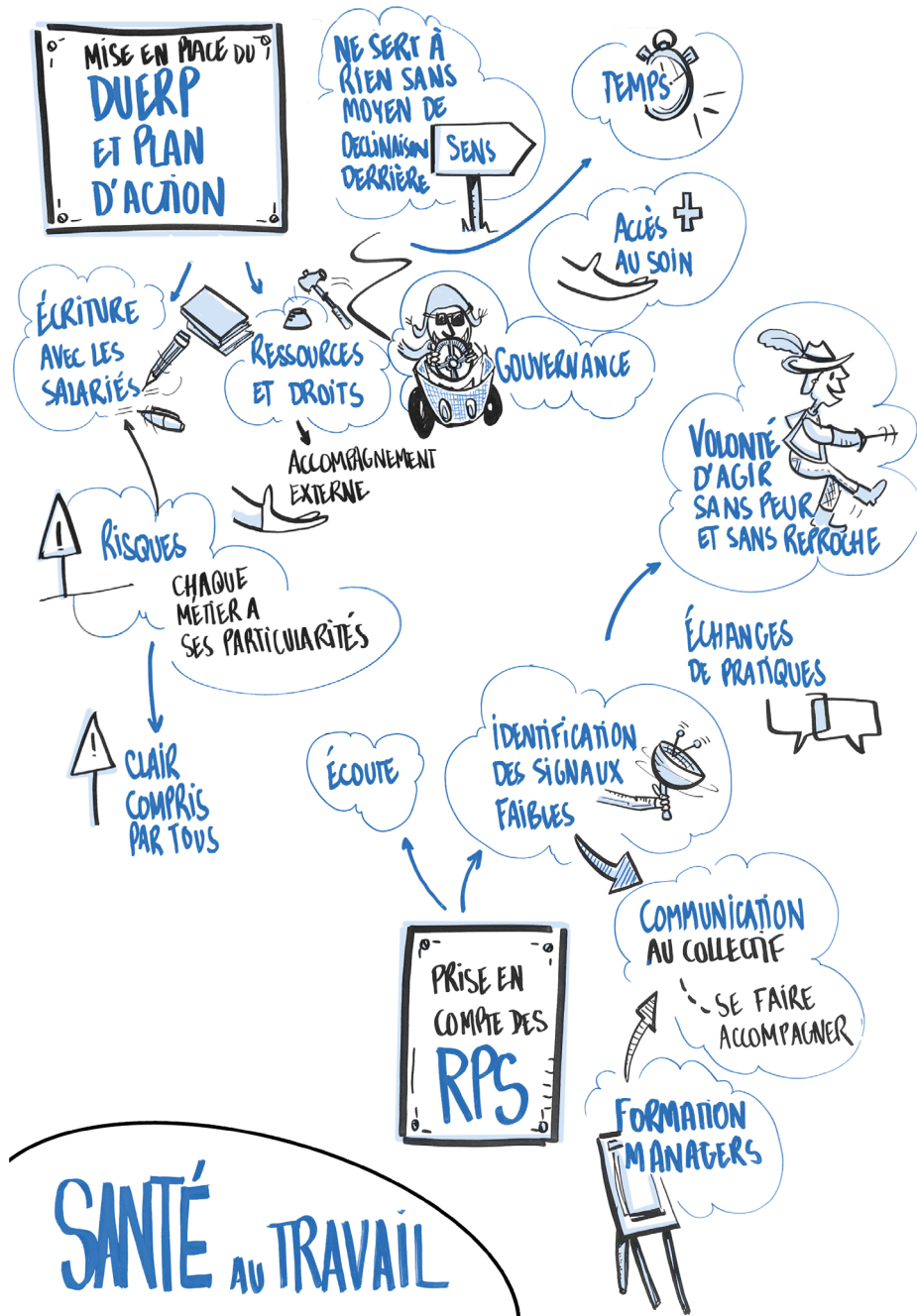
9

L'aménagement des lieux et des postes

Aménager nos espaces de travail en partant d'une analyse concertée des usages

Améliorer la QVCT, favoriser les échanges sur le travail, prévenir certains risques, sensibiliser nos partenaires

Il permet de répondre à plusieurs objectifs dont celui de l'efficacité. Si nos lieux de travail ne se prêtent pas toujours à un aménagement idéal, il y a des actions possibles à mettre en place en partant de l'analyse des usages de nos espaces. La formation de nos équipes et la sensibilisation de nos partenaires et employeurs sont aussi des leviers d'action importants.



Égalité pour toutes et tous

Il y a un lien fort entre l'égalité professionnelle et les conditions de travail qui permet d'agir sur la QVCT. Peu exploité, il est pourtant le levier d'action pour lutter contre l'ensemble des discriminations et favoriser l'inclusion de toutes les populations dans nos organisations et nos projets.

10

L'égalité professionnelle

Lutter contre les représentations « genrées » dans nos métiers et dans nos programmations

Former, sensibiliser, mettre en place des indicateurs factuels, adapter l'organisation du travail

Ces représentations sont de véritables freins à la mixité de nos équipes et à la parité de nos programmations. Il existe plusieurs leviers d'actions pouvant être construits collectivement, ou avec nos partenaires : le dialogue en entreprise et la négociation collective, les outils des RH (recrutement, gestion des parcours), la formation, la sensibilisation des équipes, la lutte contre les Violences et harcèlement sexistes et sexuels (VHSS) et le suivi d'indicateurs factuels.

11

L'inclusion, la pyramide des âges et la prise en compte des différences

Identifier nos pratiques excluantes pour en changer

Analyser nos pratiques RH, identifier nos freins, être moteur dans le changement de nos organisations et agir pour l'égale participation des individus

Pour nous, agir c'est déjà prendre conscience de nos pratiques. Plusieurs actions sont possibles et permettent d'adapter nos outils internes pour faciliter les parcours, diversifier le personnel et mieux représenter la société. Des ressources existent auprès de partenaires mais en premier lieu ce sont les personnes concernées qui ont des éléments à partager.

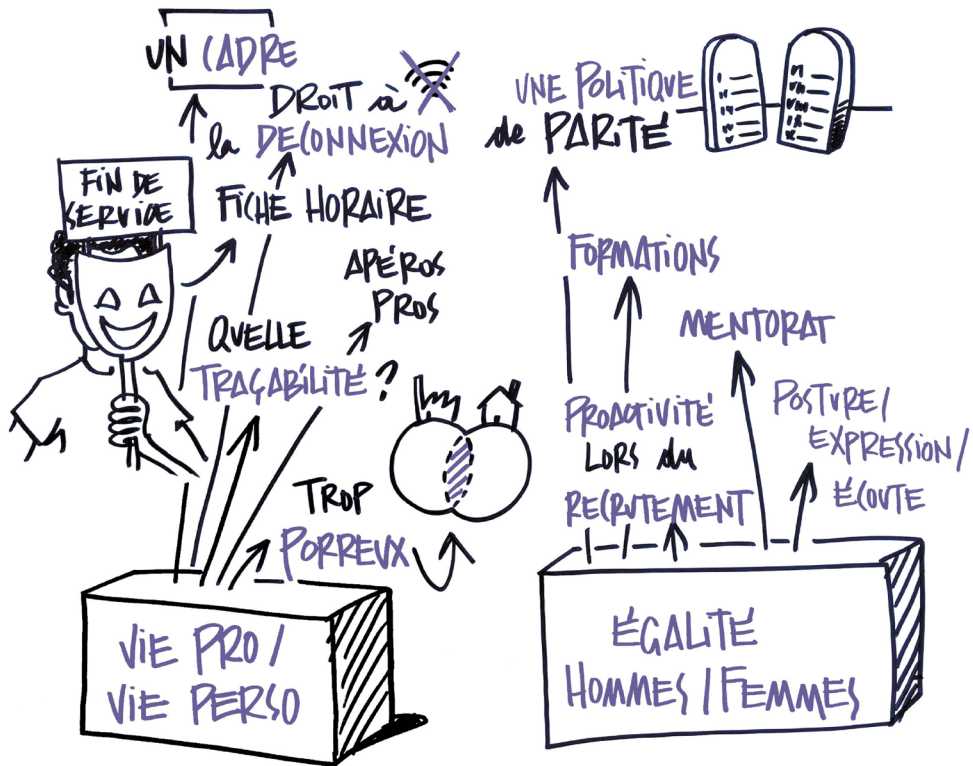
12

La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, et l'aménagement des horaires

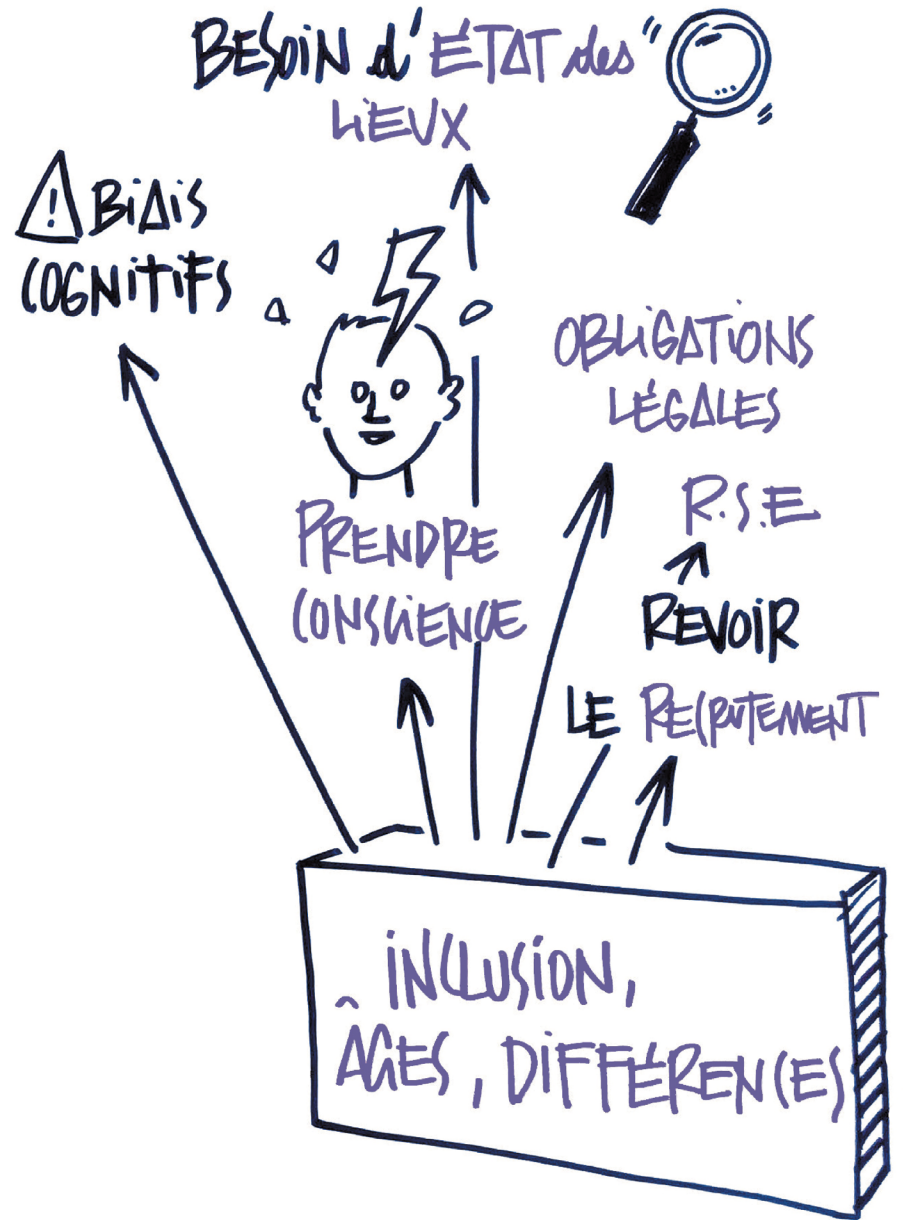
Aménager les horaires en s'appuyant sur le dialogue pour que travail et vie personnelle coexistent harmonieusement

Respecter le cadre légal du travail et le droit à la déconnexion

Des outils existent pour que chacun et chacune puissent travailler selon le rythme qui lui convient tout en respectant les règles communes et partagées. Dans le respect de la réglementation, le dialogue préalable est nécessaire pour sortir d'un schéma culpabilisant. La formalisation d'un cadre permet à chacun de trouver son fonctionnement en respectant celui des autres.



ÉGALITÉ PROFESSIONNELLES
POUR TOU.TE.S



Management participatif et engagement

Basé sur l'intelligence collective, le management participatif fédère les équipes de travail, facilite les échanges et la résolution des problématiques rencontrées.

13

La connaissance et le partage du projet,
la gestion du changement et le partage des enjeux

Impliquer l'ensemble de l'équipe dans l'organisation du travail

Coconstruire une culture commune des pratiques du travail, accepter l'expérimentation, tirer des enseignements de nos réussites comme de nos échecs

Impliquer c'est partager ce qui va être fait, étape par étape, et co-construire une organisation approuvée par l'ensemble des personnes concernées. Cette implication repose sur une lisibilité des processus (communication, temporalité, décisions, validation). Elle repose également sur l'expérimentation et l'affirmation du droit à l'erreur. Cela crée de la confiance au sein de toute la structure.

14

Les temps d'échanges sur le travail et la diffusion des processus de travail

Inclure des temps d'échange sur le travail dans le planning annuel de la structure

Créer des espaces d'échange sur le travail, prendre conscience de leur importance, ne plus les considérer comme non productifs

Parler du travail et de ses conditions de réalisation c'est du travail! Prendre le temps d'analyser les méthodes, les process, les outils est indispensable à la réalisation d'un travail de qualité. Ces temps réflexifs sur le travail doivent être intégrés à la planification annuelle de l'activité et ne peuvent être considérés comme périphériques. Il faut les prévoir et les inclure dans le planning de charge annuel du travail de la structure.

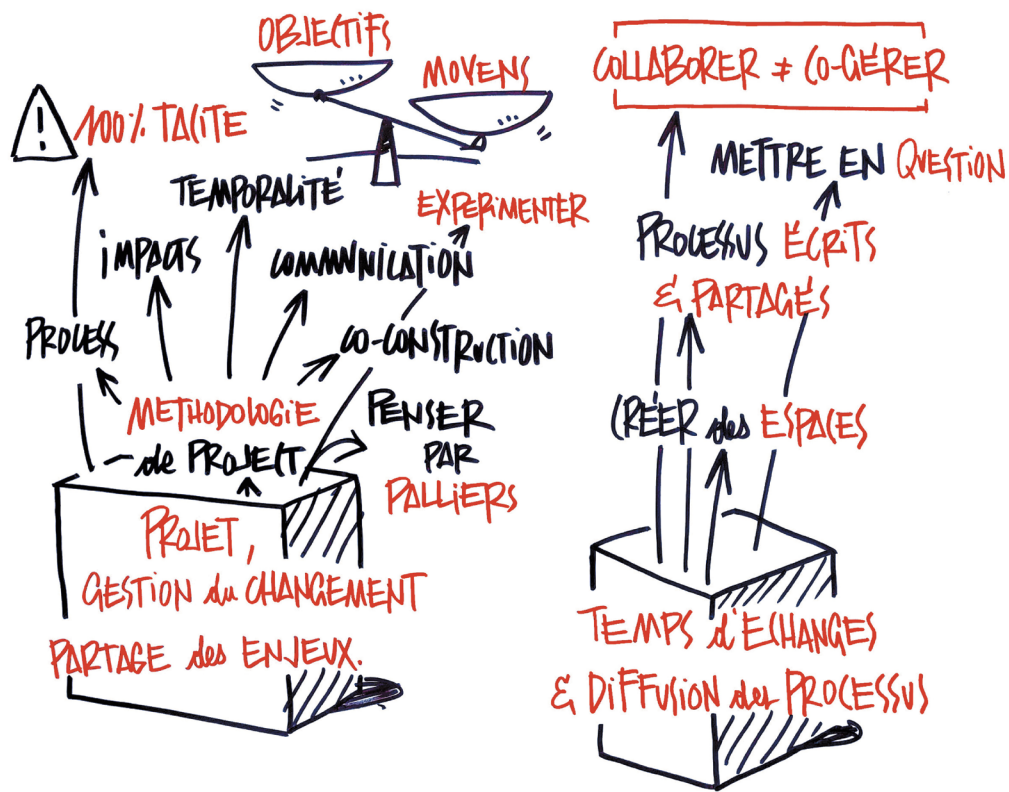
15

La clarté des rôles et la transparence de la politique de rémunération

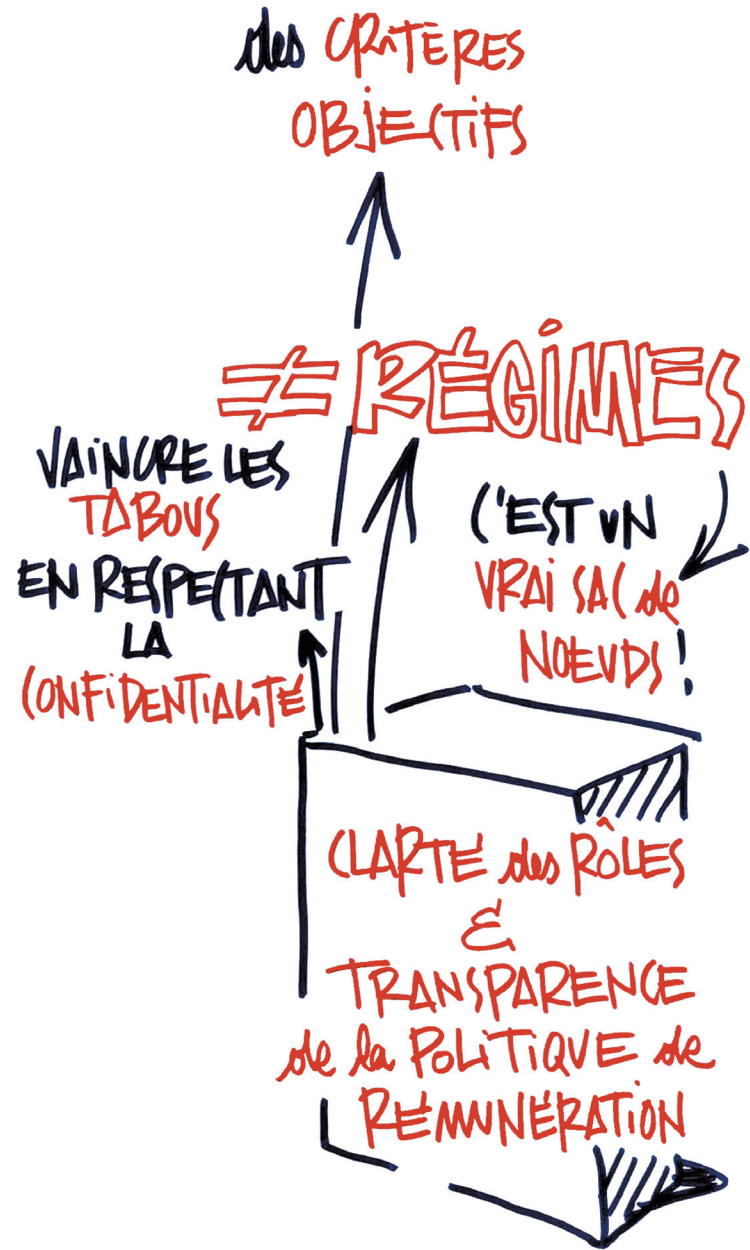
Clarifier les organigrammes et les fiches de poste, diffuser ces outils dans l'organisation

Définir des règles claires, proposer une politique de rémunération transparente, se doter d'outils RH communicables

Formaliser une politique RH claire (recrutements, dialogues, rémunérations, formations...) et la communiquer permet des relations de travail apaisées. La transparence des procédures et des règles agit sur la confiance des personnes envers la direction et entre elles. Chacun peut se situer dans l'organisation et trouver sa juste place.



MANAGEMENT PARTICIPATIF & ENGAGEMENT



Les compétences et les parcours professionnels

Fidéliser les personnes dans notre secteur passe par la mise en place d'outils spécifiques de suivi.

16

Le parcours d'intégration

Systematiser le parcours d'integration

Définir des étapes précises dès l'arrivée de la nouvelle personne dans l'équipe pour faciliter son intégration

C'est le premier outil de valorisation et de fidélisation. Il s'appuie sur : un temps d'accueil organisé, une présentation à l'équipe, un entretien à mi-parcours, des informations claires et précises sur l'emploi et la structure, et un rapport d'étonnement. Ces actions et outils sont à adapter en fonction de la taille des structures et de l'activité.

17

L'entretien individuel

Se former à l'entretien d'évaluation individuel

Se doter d'un outil adapté pour suivre et valoriser l'ensemble du personnel quel que soit leur statut

Cet outil RH vise à valoriser les personnes. Il permet l'action en faveur de l'égalité professionnelle. Il sert à reconnaître les compétences et faciliter l'échange sur le parcours professionnel. C'est un outil de management incontournable pour le pilotage des équipes. Basé sur une méthodologie claire et intégrant les contraintes de tout le monde, il peut nécessiter une formation (techniques d'entretien, écoute active...) pour favoriser son usage.

18

Le plan de formation et la gestion des compétences

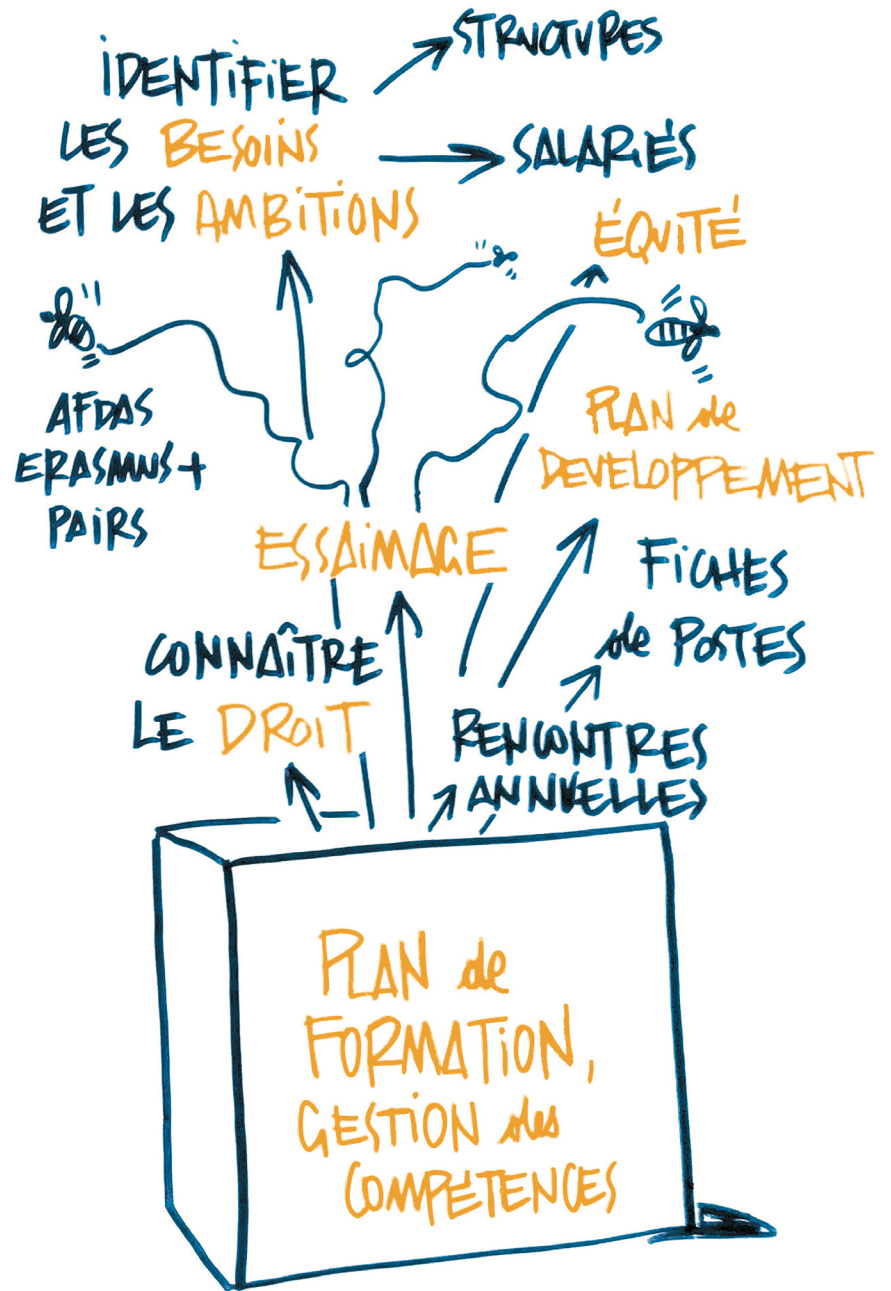
Identifier les besoins en compétence de la structure et du personnel

Stabiliser les organisations et accompagner le personnel dans la gestion des compétences

La formation et la gestion des compétences font partie des outils stratégiques aussi bien pour les structures dans la mise en œuvre des projets, que pour les personnes dans la construction de leur parcours professionnel. Ces outils complètent la panoplie RH et n'ont de sens qu'en adéquation avec un projet de structure clair. Ils fidélisent les personnes en leur permettant de continuer à s'épanouir dans leur travail, au service d'un projet commun. Ces outils peuvent s'adapter à tout fonctionnement et à tout statut d'emploi.



COMPÉTENCES, PARCOURS PRO



GLOSSAIRE

AFDAS	Assurance formation des activités du spectacle
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ARACT	Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail
AST Grand Lyon	Association de santé au travail – Service interentreprises de santé au travail
Audiens	Groupe de protection sociale, santé et prévoyance
AURA-SV	Agence Auvergne-Rhône-Alpes spectacle vivant
CARSAT	Caisses d'assurance retraite de la santé au travail
CNM	Centre national de la musique
DREETS	Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
DUERP	Document unique d'évaluation des risques professionnels
Prodiss	Syndicat national des producteurs, diffuseurs et salles de spectacle musical et de variété
QVCT	Qualité de vie et des conditions de travail
RH	Ressources humaines
RPS	Risques psychosociaux
Thalie Santé	Service de prévention et de santé au travail
VHSS	Violences et harcèlement sexistes et sexuels

DIRECTEURS DE LA PUBLICATION

Claire Fournier
Cyril Puig

COORDINATION ÉDITORIALE

Micheline Tribbia

ACCOMPAGNEMENT EN INTELLIGENCE COLLECTIVE

Agnès Delbosc
Laetitia Soton

FACILITATEURS GRAPHIQUES

Lucas Ciceron
Fabienne Régnier

RELECTURE

Mathilde Chambaud
Océane Deruaz

CONCEPTION GRAPHIQUE

Fabrice Haes

PRÉVENTION DES RISQUES

DANS LE SPECTACLE VIVANT

PLAIDOYER POUR LA QVCT

« Rédigeons ici et maintenant un plaidoyer pour définir les conditions nécessaires pour faire un travail de qualité dans le secteur du spectacle ». Voici l'ambition de ce temps de travail collectif qui a été proposé aux 250 participants lors de la 5^e rencontre Prévention des risques dans le spectacle vivant aux Nuits de Fourvière, le 19 juin 2023 à Lyon.

Le résultat c'est un plaidoyer de 18 propositions issues de ce travail collectif qui trouvera – nous l'espérons – un vaste écho dans notre secteur professionnel.

