




PRÉVENTION DES RISQUES DANS LE SPECTACLE VIVANT


Actes de la rencontre professionnelle
du 18 juin 2021 • Les Nuits de Fourvière

PRÉVENTION DES RISQUES DANS LE SPECTACLE VIVANT

Actes de la rencontre professionnelle
du 18 juin 2021 • Les Nuits de Fourvière



Les financeurs et organisateurs de la journée remercient
l'Opéra de Lyon / Opéra Underground, l'ensemble des membres
du comité de suivi de la rencontre professionnelle,
l'ensemble des structures qui ont apporté leur concours à l'organisation
de cette journée, ainsi que l'ensemble des intervenants
et les équipes des Nuits de Fourvière.





NOTRE PRIORITÉ : LA PRÉVENTION



L'équipe pluridisciplinaire de Thalie Santé conseille et accompagne les employeurs du spectacle dans la mise en œuvre de la prévention des risques professionnels et assure le suivi en santé au travail de leurs salariés et des intermittents du spectacle sur l'ensemble du territoire.

Source photos : pshere.com

Le CMB et le CMPC ont fusionné depuis le 1er août 2021. Ensemble, ils s'appellent désormais **Thalie Santé**.

ast
Grand Lyon
Santé au travail

présente

| *the* **SUIVI INDIVIDUEL
DE SANTÉ** *feat. the*
**VISITES MEDICALES
DU TRAVAIL** |
| *the* **DIAGNOSTIC
PRÉVENTION** *live band*
| **EVALUATION DES
RISQUES X CONSEILS**
| *the* **MAINTIEN EN
EMPLOI** *+ guests* | ...

www.astgrandlyon.fr



AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
**SPECTACLE
VIVANT**

L'agence Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant est un pôle d'accompagnement, d'échanges, de veille et de ressources pour les professionnels du spectacle vivant de la région.

Elle propose :

- **Des rendez-vous conseil individuels et gratuits,**
- **Des groupes de travail par métiers** (technique, production, administration, communication...) pour échanger les bonnes pratiques,
- **Un accompagnement à court ou à moyen-terme**, notamment pour faire face à la crise sanitaire et ses conséquences sur le milieu culturel,
- **Une veille** sur les réseaux sociaux et plusieurs newsletters thématiques,
- **Des ressources transversales à toutes les esthétiques** : modèles économiques, évolutions juridiques, emploi, développement de projet, éco-responsabilité, équité territoriale, égalité femme-homme, droits culturels...
- **L'animation du dialogue inter-professionnel** entre les différents acteurs du spectacle vivant et enregistré (élus, employeurs, salariés) à travers la coordination du comité régional des professions du spectacle en Auvergne-Rhône-Alpes (COREPS),
- **Des méthodes d'animation participative** faisant appel à l'intelligence collective,
- **Une association de plus de 350 adhérents** incluant des réseaux, syndicats et fédérations du spectacle vivant.

Suivre nos actions et notre actualité :
www.auvergnerrhonealpes-spectaclelivant.fr



Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant est soutenue financièrement par le ministère de la Culture / Drac Auvergne-Rhône-Alpes et la Région Auvergne-Rhône-Alpes



LES NUITS DE FOURVIÈRE

Théâtre, musique, danse, opéra, cirque... Les Nuits de Fourvière sont dévolues aux arts de la scène et s'attachent, depuis 1946, à faire co-exister les disciplines. Chaque été, en juin et juillet, le festival présente près de 130 représentations pour plus de 150 000 spectateurs.

UN FESTIVAL, DES GENRES

Au fil du temps, le festival s'est sculpté une ligne singulière avec pour seule boussole l'exigence artistique. Produire des œuvres dans toutes les disciplines, inviter des artistes fidèles, donner à voir le plus éclatant de la création de notre temps...

UN FESTIVAL DE CRÉATIONS

En produisant des spectacles, en invitant les artistes et les artisans qui les fabriquent à se produire sur scène, en conviant le public à découvrir les histoires que racontent les auteurs dramatiques, Les Nuits de Fourvière s'imposent comme un festival de créations. Cet engagement en faveur de la création, mais aussi la capacité du festival à découvrir des talents, à fidéliser des artistes de réputation internationale lui confèrent aujourd'hui une grande force d'innovation.



GRANDLYON
la métropole



SOMMAIRE



PROGRAMME DE LA RENCONTRE	10
MOTS D'OUVERTURE	14
CLAIRE HEBERT	15
CLAIRE GUILLEMAIN	17
JEAN ROBERT STEINMANN	18
ISABELLE NOTTER	19
RÉINVENTER LE COLLECTIF	20
CLAIRE GUILLEMAIN, YANN HILAIRE, LAETITIA SANTARELLI	
RÉINVENTER LE TRAVAIL DANS L'INCERTITUDE	32
ISABELLE BARTH	
RÉINVENTER LE DIALOGUE DANS L'ENTREPRISE	44
CORINNE GATIER, PIERRE-JEAN ROZET	
RÉINVENTER L'ÉGALITÉ ET LA DIVERSITÉ	56
MICHELINE TRIBBIA, CYNTHIA MARROCCU	
LES FICHES PRATIQUES	66
REPRISE ET CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ	68
LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL	80
LES OUTILS DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE	90
L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES	102
MOTS DE CONCLUSION	114
DOMINIQUE DELORME, JÉROME BUB, MARION GATIER	

PROGRAMME DE LA RENCONTRE

9h | ACCUEIL

L'Amphi, Opéra de Lyon

9h30 | REMERCIEMENTS

9h50 | INTRODUCTION

10h | RÉINVENTER LE COLLECTIF

> Claire Guillemain, directrice, CMB

Comment assurer la cohérence du groupe dans un contexte de travail hybride (distanciel, présentiel) ?

Des pistes de management et des outils pour maintenir le lien et l'efficacité collective.

10h35 | RÉINVENTER LE TRAVAIL DANS L'INCERTITUDE

> Isabelle Barth, professeure des universités en management

Comment dessiner de nouvelles perspectives et embarquer les équipes dans des périodes de flou ?

Le manque de visibilité implique de changer de schéma de management afin de faire émerger de nouvelles façons de motiver les salariés.

11h10 | RÉINVENTER LE DIALOGUE DANS L'ENTREPRISE

> Corinne Gatier, chargée de mission dialogue social, INTEFP, et Pierre-Jean Rozet, chargé de mission dialogue social, INTEFP

Comment provoquer les conditions du dialogue entre direction administrative ou artistique et équipe salariée ?

Un enjeu majeur à la bonne conduite des projets, quelle que soit la taille de sa structure ou de son entreprise.

11h45 | RÉINVENTER L'ÉGALITÉ ET LA DIVERSITÉ

> Micheline Tribbia, chargée de mission, ergonome, ARACT Grand Est, et Cynthia Marroccu, consultante, Sparktoo

Comment inscrire l'égalité et de la diversité dans une démarche de progrès, source d'opportunités ?

Prévention des discriminations et des risques, égalité entre les femmes et les hommes, inclusion et diversité.

12h20 | CONCLUSION DE LA MATINÉE

13h | PAUSE DÉJEUNER

Village des Nuits de Fourvière

14h30 | LES ATELIERS

Village des Nuits de Fourvière

17h30 | ÉVALUATION DE LA JOURNÉE ET CONCLUSION

19h | SPECTACLE À L'ODÉON

Les Enfants du Paradis / Comp. Marius

LES ATELIERS

RÉINVENTER LE COLLECTIF

1 LE MANAGEMENT À DISTANCE

Gérer son équipe dans un contexte de travail hybride (présentiel / distanciel) grâce à de nouvelles pratiques organisationnelles

- > Baptiste Boulon, ergonomiste, AST Grand Lyon
- > Sylvie Trévoizan, psychologue du travail et des organisations, AST Grand Lyon

2 ÉTABLIR DES RÈGLES POUR MIEUX COLLABORER

Définir un cadre, dans lequel chacun peut trouver sa place en toute sécurité. Poser des règles acceptées collectivement qui participent à la performance de l'entreprise et à la qualité de vie au travail

- > Yann Hilaire, ergonomiste, CMB
- > Laetitia Santarelli, psychologue du travail et psychothérapeute, CMB

RÉINVENTER LE TRAVAIL DANS L'INCERTITUDE

3 BROWN-OUT, BORE-OUT, BURN-OUT

Protéger les salariés des risques psychosociaux et maintenir la motivation dans un contexte incertain

- > Carole Lerendu, directrice de l'ITEMM, docteure en management des RH dans le secteur culturel

4 LE DUERP ET LE PLAN DE CONTINUITÉ DE L'ENTREPRISE

Créer et faire vivre sont Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), construire son Plan de continuité d'activité (PCA) et faire face à l'imprévu

- > Amandine Dupont, ingénieure Hygiène Sécurité, CMB

RÉINVENTER LE DIALOGUE DANS L'ENTREPRISE

5 LE DIALOGUE SOCIAL EN PRÉSENCE D'UN CSE

Comprendre ce que l'on entend par dialogue social, apprendre à négocier différemment : la négociation basée sur les intérêts, partager les bonnes pratiques pour améliorer le fonctionnement du Comité social et économique (CSE)

- > Valérie Lhomme, chargée de mission dialogue social, INTEFP
- > Pierre-Jean Rozet, chargée de mission dialogue social, INTEFP

6 LE DIALOGUE SOCIAL EN L'ABSENCE DE CSE

Comprendre ce que l'on entend par dialogue social, mesurer l'importance de l'intelligence collective dans la qualité de la relation, dégager des objets de dialogue social en l'absence de CSE

- > Charlotte Basset, chargée de mission dialogue social, INTEFP
- > Corinne Gatier, chargée de mission dialogue social, INTEFP

RÉINVENTER L'ÉGALITÉ ET LA DIVERSITÉ

7 LES OUTILS DE L'ÉGALITÉ FEMME – HOMME

« Mise en scène » pour mieux comprendre les freins à l'égalité, identifier les leviers d'action et construire sa feuille de route (mise en débat avec le théâtre forum, découverte d'outils du réseau ANACT/ ARACT)

- > Micheline Tribbia, chargée de mission, ergonomiste, ARACT Grand Est

8 LES OUTILS DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE

Atelier participatif pour identifier les enjeux en matière de diversité et construire ensemble des pistes d'actions pour un climat de travail plus inclusif, favorisant la diversité et la non-discrimination

- > Cynthia Marroccu, consultante Sparktoo

MOTS D'OUVERTURE

MOTS

ERTURE

15 / CLAIRE HEBERT

17 / CLAIRE GUILLEMAIN

18 / JEAN-ROBERT STEINMANN

19 / ISABELLE NOTTER

CLAIRE HEBERT

Directrice Générale Adjointe, Opéra de Lyon

Bonjour à tous et toutes, bienvenue à l'Opéra de Lyon. Merci à toute l'équipe de l'Amphi et de l'Opera Underground qui nous accueille. Merci à tous ceux qui ont contribué à cette journée, et tout particulièrement aux Nuits de Fourvière. Je suis Claire Hébert, Directrice générale adjointe de l'Opéra de Lyon. Je suis très heureuse de vous accueillir. C'est un plaisir immense de voir une assemblée vivante après ces mois si particuliers de crise sanitaire.

Copieux programme aujourd'hui puisque vous allez réfléchir sur « réinventer le travail ». Ce thème fait bien évidemment écho à la crise que nous venons de traverser et j'ai souhaité partager avec vous quelques éléments qui nous ont beaucoup marqués ces derniers mois.

En premier lieu, cette crise nous a fait prendre conscience de notre capacité d'adaptation. Une capacité d'adaptation énorme, incroyable, telle qu'on ne l'estimait pas. Nous avons su construire, déconstruire, défaire, essayer d'appréhender quelles seraient les annonces gouvernementales du jeudi à 18h00 pour anticiper les impacts sur l'accueil, parfois dès le lendemain et les modifications de jauge etc. À titre d'exemple, pour le dernier spectacle que nous avons accueilli à l'Opéra de Lyon, *Le Coq d'or*, nous avons modifié le planning six fois, alors qu'un opéra se construit plus de trois ans à l'avance.

Ces divers changements se sont souvent opérés au dernier moment. À chaque fois, ce sont toutes les équipes qui étaient concernées : celles en lien avec le public, les équipes techniques, les artistes, les équipes administratives et notamment celles en charge de la paie... Tout le collectif était secoué. Nous nous sommes découverts hyperlaxes. Mais peut-être que le secteur du spectacle vivant comporte en lui-même cette capacité, que nous avons parfois perdue : une capacité créative, dans un cadre et un temps extrêmement défini, ne serait-ce que parce que le lever de rideau a toujours lieu à l'heure prévue. Il faudra tirer bénéfice de la capacité d'adaptation très forte que nous avons déployée collectivement pendant la crise Covid, dans tous les métiers.

Le second point que je voudrais évoquer, c'est la question du sens. À chaque fois ce qui nous a sauvés, et parfois, ce qui a manqué lorsque cela était difficile, c'était la question du sens : savoir pourquoi nous nous battions pour continuer à produire des spectacles, pourquoi nous essayions de tenir jusqu'au bout. À titre personnel, j'ai trouvé que le mois de janvier 2021 était très difficile, car nous avons vraiment cru qu'on allait pouvoir ouvrir nos théâtres en décembre. La dynamique après les fêtes a été très compliquée. Il a fallu retrouver l'énergie pour continuer à monter les spectacles, inventer les formats alternatifs pour garder le lien avec le public, notamment numériques. C'est le sens et la force du collectif qui nous en ont donné les moyens.

Cette notion de collectif est également très importante. Dans notre secteur, le collectif a pu être malmené : entre les personnes qui ont pu télétravailler et celle qui ne le pouvaient pas, nous avons eu des populations qui ne se sont pas croisées pendant des mois, jusqu'à parfois perdre la conscience du travail de l'autre. Cette capacité à garder le lien a été un enjeu. C'est aussi un enjeu pour demain si nous voulons réinventer nos modes de collaboration entre présentiel et distanciel. Cette notion de maintien du collectif est très importante. Certaines équipes m'ont dit : « Avec le distanciel, on a gagné en efficacité sur tout ce qui est gestion de l'opérationnel au quotidien, mais on s'est rendu compte qu'au fil des semaines, on pouvait perdre en capacité d'innovation parce qu'on n'était pas ensemble. Il nous manquait ce lien. »

On voit très bien qu'il y a des zones où le télétravail a pu apporter une plus-value, mais que sur le long terme la problématique est différente. Il y a donc un enjeu pour demain à trouver la bonne articulation pour les métiers qui sont télétravaillables entre présentiel et distanciel, pour ne pas perdre le bénéfice de l'énergie collective.

Mon troisième point concerne l'importance des équipes de prévention. Nous avons vu à quel point cela était important. Je veux vraiment donner une mention spéciale aux équipes et au dispositif Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) qui, en alliant médecine du travail, inspection du travail, représentants du personnel, DRH et direction ont été, plus que jamais, nécessaires. Au fil des réunions, parfois bi-hebdomadaires, nous avons travaillé ensemble et été accompagnés en continu par la médecine du travail pour construire les protocoles sanitaires. Je souhaiterais d'ailleurs saluer cet engagement et l'aide apportée par le médecin du travail de l'Opéra de Lyon. Alors même que les professions artistiques ont été autorisées très vite par la loi à travailler démasquées, nous nous sommes interrogés sur la pertinence de nos protocoles (ex. faut-il vraiment se démasquer dans l'espace réduit d'une fosse d'orchestre ?). Nous avons construit nos propres réponses sur la base de discussions nationales avec des référents médecins qui nous ont aidés, notamment dans le cadre du syndicat de branche Les forces musicales. Mais c'est ensuite à l'échelle de chaque maison qu'il fallait construire, dans la confiance et dans le partage de l'information.

Voilà ces trois petits points.

Je vous souhaite une très, très belle journée à l'Opéra de Lyon. Je salue aussi ceux qui sont à distance. Je vous souhaite à tous de très beaux travaux ■

CLAIRE GUILLEMAIN

Directrice, CMB

Bonjour à toutes, bonjour à tous, bonjour à ceux qui sont à distance également. Merci Claire pour cette introduction.

C'est un plaisir de revenir à l'Opéra de Lyon, de revenir dans une salle de spectacle, aujourd'hui pas pour voir une représentation mais pour en parler. Parler de travail. Réinventer le travail c'est parler du travail. C'est ce qui nous anime tous aujourd'hui.

Le CMB c'est le service interentreprise de santé au travail dédié aux professionnels du spectacle. Nous sommes très heureux d'accompagner les Nuits de Fourvière et Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant pour cette 3^{ème} édition des rencontres. La précédente n'a pas pu avoir lieu l'an dernier pour les raisons que nous savons tous.

Aujourd'hui, nous allons phosphorer sur les conditions de travail et je tiens vraiment à féliciter les équipes des Nuits de Fourvière et d'Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant qui sont une illustration parfaite : tout d'abord, merci et bravo pour leur accueil, puis pour leur implication sur ce sujet. Je dois dire que cela se ressent partout : dans le lien que nous avons avec les équipes qui nous accueille, dans la qualité de la programmation du festival... Pour moi, prendre conscience de bien organiser le travail, prendre soin des gens avec lesquels on travaille, c'est aussi un facteur de réussite pour l'entreprise et pour le public qui est reçu aux Nuits de Fourvière.

Donc, bravo, bravo, nous serons très heureux de contribuer aujourd'hui avec les équipes du CMB ■

JEAN-ROBERT STEINMANN

Directeur, AST GRAND LYON

Bonjour, Merci Beaucoup,

L'AST Grand Lyon est un service de santé interentreprises qui intervient auprès des salariés et des entreprises du spectacle vivant en complémentarité avec le CMB. Nous intervenons aussi dans l'ensemble des secteurs d'activité hors BTP. Nous accompagnons 18 000 entreprises, et agissons auprès de 240 000 salariés. Nous sommes très heureux pour cette troisième année d'être à vos côtés.

Il est toujours impressionnant de vous voir à l'œuvre, de vous voir réfléchir et de vous voir avancer. Particulièrement cette année. Nous avons évidemment traversé une crise terrible. Ce n'est d'ailleurs pas fini et cette situation a créé énormément de tension. Cette crise a amplifié toutes les fragilités. Elle les a rendus visibles. Dans ce contexte, se dessine aussi des opportunités qui nous permettent d'avancer.

Ces situations dures ont créé de la violence, de la souffrance auxquelles nous avons tous été confrontés mais elles ont également révélé des initiatives magnifiques qui forment une vague d'espoir. C'est l'objet du travail d'aujourd'hui. Identifier et valoriser les pistes d'actions pour continuer d'avancer avec énergie et détermination. Tout ça s'obtient en faisant acte de création. La création caractérise le spectacle vivant. C'est cette création qui permet de sortir de l'inconnu. Comme nous l'a dit la directrice adjointe de l'Opéra, chacun a fait preuve de créativité, ce qui a permis d'avancer, de trouver des solutions. Rester sans bouger dans la peur du lendemain n'est pas une option.

Aujourd'hui nous devons trouver des pistes de solutions. Elles sont indiquées dans le programme de la rencontre. Elles s'articulent autour de la problématique du lien, de l'égalité, de l'équité. Tout cela a souffert pendant la crise. C'est pourquoi nous sommes, cette année encore, très heureux de contribuer à vos travaux.

Merci à vous tous de permettre cela —

ISABELLE NOTTER

Directrice, DREETS

Bonjour,

Je suis la directrice régionale de la direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et de la solidarité : DREETS. En fait, c'est l'ancienne DIRECCTE qui est une direction régionale en charge de l'inspection du travail, de la formation des salariés, du retour à l'emploi et du développement économique des entreprises... La thématique de l'entreprise est centrale dans nos missions. Nous avons élargi nos compétences à la solidarité, c'est pourquoi on ne nous appelle plus DIRECCTE mais DREETS. Voilà pour le petit côté institutionnel.

Je voulais également vous dire que je suis très contente d'être ici et de constater que vous reprenez vos journées. La DIRECCTE et maintenant la DREETS soutiennent ces rencontres sur la prévention de la santé au travail dans le spectacle depuis le début.

Nous étions à vos côtés en 2018 et en 2019, toujours le 18 juin. L'année dernière vous n'avez pas pu vous réunir mais vous avez mis à profit cette période pour développer un site internet. Cette année vous vous retrouvez après une expérience particulièrement significative puisque l'année 2020 nous a tous profondément bouleversés. Vous allez essayer d'en tirer des leçons pour aujourd'hui et demain. On sait tous qu'en situation de crise on trouve des solutions. On sait également que ces solutions sont parfois dures à faire perdurer. Elles ne sont d'ailleurs pas toutes opportunes à conserver. Vous allez porter cette réflexion aujourd'hui.

Je voudrais souligner que vos travaux, année après année, approfondissent et élargissent leur champ. Les acteurs que vous associez à votre réflexion sont toujours plus nombreux. Bravo, vous êtes dans une dynamique d'approfondissement sur tous les sujets qui vont vous occuper aujourd'hui !

Le spectacle vivant est un des acteurs avec lesquels l'Etat travaille. La DREETS prépare pour les 4 ans à venir le plan régional pour la santé au travail : le PRST. Ce plan est le quatrième. On parle de PRST4. Il a vocation à fédérer tous les acteurs pour développer les anticipations nécessaires pour la santé au travail. Il vise à fabriquer des outils et élaborer des actions pour pouvoir rendre concret cette anticipation qui nous semble si nécessaire afin de nous adapter, d'innover et de continuer à faire au mieux avec une grande exigence de qualité.

Je vous remercie —

RÉINVENTER LE COLLECTIF

CLAIRE GUILLEMAIN

Directrice, CMB

YANN HILAIRE

Ergonome, CMB

LAETITIA SANTARELLI

Psychologue du travail, CMB

Table ronde animée par Françoise Monnet, journaliste, assistée de Marie Coste, chargée information/ressources, Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant

CLAIRE GUILLEMAIN Re-bonjour à tous, je souhaite faire une courte introduction. C'est mon nom qui figurait sur le document de présentation, mais nous nous sommes dit au CMB que parler du collectif tout seul ça n'allait pas. Nous avons donc envisagé de vous parler de ce thème de manière collective. Nous avons travaillé en distanciel pour préparer cette réunion puis en présentiel avec un certain plaisir à se retrouver physiquement.

FRANÇOISE MONNET Peut-être, pouvez-vous nous préciser le rôle du CMB dans le spectacle vivant. Je crois que depuis 2009, le CMB a une compétence nationale dans le domaine du spectacle vivant, mais aussi de la presse et de la mode pour les raisons qu'on imagine. C'est-à-dire que ce sont des professionnels très atypiques puisqu'ils travaillent dans des structures qui font appel à des salariés permanents, mais aussi à de la mobilité humaine. C'est-à-dire que pour chaque projet on change d'équipe. On fait par ailleurs souvent appel aux CDD, pour les intermittents du spectacle notamment.

Donc on va parler de collectif, bien évidemment la pandémie a mis à mal le collectif et on va expliquer quels sont les conséquences et les impacts de cette pandémie sachant qu'on ne va pas non plus parler du Covid toute la journée, mais dans le cas d'espèce le thème s'impose.

Yann Hilaire, vous êtes ergonomiste, c'est peut-être à vous que l'on va poser la première question sur le collectif, sur la notion même de collectif : c'est quoi finalement un collectif de travail ? Qu'est-ce qu'on appelle un collectif et qu'est-ce qui le distingue d'un groupe ? Et est-ce qu'un collectif de travail c'est forcément un travail collectif ?

YANN HILAIRE Les questions sont bien posées. En fait, pour pouvoir parler de collectif de travail, il faut comprendre les notions de travail prescrit et de travail réel. La prescription du travail, ce sont les objectifs que l'on donne à un salarié. Ensuite, le salarié face au travail qu'il a à accomplir va mettre en jeu des compétences, des savoir-faire. Ça, c'est le travail réel qui est beaucoup plus complexe que la notion de travail en ce sens qu'il fait appel à des notions d'adaptation et à la réalité du terrain. Le collectif de travail s'inscrit là-dedans. Comme vous l'avez sous-entendu dans la question, le collectif de travail ça ne se décrète pas, ce n'est pas quelque chose que l'on décide dans un bureau en mettant des personnes autour d'une table et en disant : voilà, vous faites collectif. Non cela c'est une équipe, c'est un groupe au sens sociologique du terme. Quand on parle de collectif de travail, on parle nécessairement de faire ensemble.

Quand on parle de collectif, on parle de collaboration, de coaction, de coordination et d'entraide.

Vous avez parlé d'activités collectives et de travail collectif. Nous parlons de collaboration, de coaction, de coordination et d'entraide. Ce sont les salariés eux-mêmes qui vont créer ce collectif de travail au travers de ces activités collectives.

Un collectif de travail a un but commun à ces membres. Dans le spectacle vivant, on parle de l'œuvre, bien entendu. Chacun travaille dans cette direction. Il faut également prendre en compte la création de normes, de règles, un débat sur la qualité du travail, sur la manière dont on va réaliser le travail ; c'est tout cela qui va permettre de constituer le collectif de travail. Mais, on l'a vu, le collectif est extrêmement fragile, extrêmement complexe. Il est délicat à mettre en œuvre. Cela a été manifeste pendant la pandémie, avec les modifications des façons de travailler, des conditions de réalisation du travail, et le collectif a pu se dégrader très vite.

Donc le collectif de travail se construit entre les salariés qui partagent des objectifs communs, des règles communes sur la réalisation du travail et la qualité de celui-ci. Ce collectif de travail est extrêmement important, notamment en termes de prévention de la santé parce qu'il va créer une fonction protectrice pour les individus dans leur rapport au travail. Cette fonction protectrice repose notamment sur la capacité des salariés à élaborer des normes qui vont permettre d'encadrer l'action de travail. Chacun de ces membres doit pouvoir y trouver du sens, partager le sens et définir des critères de qualité auxquels l'ensemble des membres de ce collectif de travail vont pouvoir se raccrocher. Pour répondre finalement, à la dernière question que vous nous avez posée : on ne peut pas imaginer de collectif de travail sans travailler ensemble.

Donc la question qui se pose derrière c'est comment avons-nous été mis à mal pendant cette période et comment peut-on recréer ce travail collectif pour enfin recréer le collectif de travail.

FRANÇOISE MONNET On imagine effectivement que le collectif a été mis à mal parce qu'une troupe, un orchestre en distanciel ce n'est pas évident. Pendant toute l'année, il y a eu peu de créations et pas de diffusion, ou quasiment pas de diffusion, donc pas de réunion. Par définition le collectif a été vidé de sa substance et bien entendu cela a des conséquences psychologiques : ne pas pouvoir se retrouver ça a un impact, d'autant que la diffusion, dans le spectacle vivant, est une forme de reconnaissance et la reconnaissance fait partie de la prévention du risque finalement. Donc, je voudrais que Laetitia Santarelli nous dise en quoi le collectif, précisément, est une source pour la santé au travail ?

LAETITIA SANTARELLI En effet, le collectif du travail est reconnu comme un facteur de protection et de développement de la santé, au même titre que la reconnaissance, le soutien social, la sécurité de l'emploi ou encore l'autonomie et les marges de manœuvre

lorsque celles-ci sont régulées. Alors oui en quoi et pourquoi le collectif de travail est une ressource pour la santé ? Justement parce que c'est au travers du collectif de travail que vont se développer un système de reconnaissance. C'est une reconnaissance particulière, puisque c'est la reconnaissance des pairs. Une reconnaissance qui est attribuée par les gens du métier et qui va porter sur ce qu'est un bon travail. Par exemple, si une nouvelle personne intègre une équipe de techniciens lumière, s'il réalise une belle lumière, on va le reconnaître. Mais on ne va pas seulement reconnaître ce bon travail, on va aussi reconnaître tous les efforts qu'il aura mis en œuvre pour parvenir à ce bon travail. C'est cela la reconnaissance des pairs. Elle est différente de la reconnaissance attribuée par la direction. Cette reconnaissance de la hiérarchie va venir valider les résultats et les objectifs et non pas les efforts.

C'est donc une reconnaissance importante qui est délivrée par les pairs. Au travers de cette reconnaissance, c'est l'identité à l'intérieur du collectif qui se joue. C'est-à-dire qu'être reconnu par ses pairs à l'intérieur du collectif ça veut dire : « ça y est je fais partie du groupe, je suis partie intégrante du collectif, j'ai mon équipe ». Ça signifie : « j'en fais partie. Je suis reconnu en tant que professionnel dans l'activité ».

Au travers d'un collectif se crée l'espace de parole informelle, où parler du travail réel et non pas du travail prescrit.

Et il y a une autre forme de reconnaissance dans le spectacle vivant, c'est la reconnaissance du public, qui va justement se développer au travers des applaudissements à la fin d'un spectacle. C'est important pour le collectif, pour le groupe de musiciens, pour l'artiste, mais aussi pour les techniciens, pour la régie, etc. C'est pourquoi le collectif est une source de santé au travail puisqu'il permet la reconnaissance et permet également de créer des liens de coopération. Les liens de coopération cela veut dire « travailler ensemble dans un but commun ».

Le collectif est également un lieu d'apprentissage. Au travers du collectif, on va développer des compétences et qui dit développement de compétences, dit développement de la performance au travail.

Le collectif va permettre le soutien au travail : face à une charge de travail importante il y a une entraide qui va se créer. C'est également un support dans le cas d'un conflit. Le collectif est là pour soutenir et, en ce sens, protège la santé au travail.

Enfin l'élément, peut-être le plus important du collectif, c'est qu'au travers d'un collectif se crée la liberté de l'espace de parole informelle. L'espace de parole informelle, c'est justement ce que disait Yann : c'est parler du travail, mais parler du travail réel et non pas parler du travail prescrit. C'est-à-dire qu'au sein du collectif, on va parler de comment

on aurait aimé faire ça, de comment j'aurais pu le faire, pourquoi on n'a pas réussi à le faire... Ces espaces d'échanges informels se créent dans les lieux informels, c'est-à-dire, à la fin d'une réunion dans les couloirs, à la machine à café, quand on débriefe à la fin d'un spectacle autour d'un verre etc... C'est donc au travers de tout cela que le collectif permet de développer la santé au travail et favorise les bonnes conditions de travail.

FRANÇOISE MONNET Vous parliez à l'instant de réunions informelles. Finalement, à votre connaissance dans le domaine du spectacle vivant, des artistes, des intermittents ou des salariés permanents du spectacle ont pu mettre en place des techniques ou des réunions alternatives aux collectifs qui n'ont pas pu exister ?

LAETITIA SANTARELLI Effectivement, le collectif pendant la crise sanitaire a été mis à mal. Il a vraiment été malmené, voire mis en danger. On a tous été bouleversés par des conditions de travail différentes, et notamment le télétravail. Ce télétravail forcé a contribué à l'émergence de nouveaux risques psychosociaux.

Parmi ces risques psychosociaux le premier c'est le sentiment d'isolement qui est venu augmenter la peur et l'anxiété. L'anxiété c'est anticiper une situation qui finalement n'aura peut-être pas lieu. Le télétravail est venu rompre le collectif de travail, ce qui s'est traduit, par une absence de communication informelle. Bien entendu, il y a eu des inventions, car les collectifs de travail ont cette faculté de réinventer le travail. On l'a vu, il y a des petites choses qui se sont mises en place dans le spectacle : des concerts sur Zoom par exemple. Il y a eu dans les entreprises ou dans les organisations des petits déjeuners, à 10h on fait une petite pause virtuelle on se retrouve comme si on était autour de la machine à café, donc il y a eu de petites inventions.

Mais en tout cas, ce collectif a été mis en danger. Tout à l'heure, la directrice adjointe de l'Opéra rappelait qu'on n'a pas pu travailler ensemble. Effectivement, il y a aussi eu la difficulté de passer à l'action, d'agir, de créer ensemble. Quand on est tout seul, on a peut-être un sentiment de contrôle, de maîtrise, mais on est coupé de la relation à l'autre, coupé d'un avis qui peut être différent, coupé de la controverse. Or dans le travail, pour faire grandir le travail, c'est justement très important. La controverse c'est pouvoir avoir des points de vue différents, pouvoir échapper à cette espèce de contrôle que l'on a lorsqu'on travaille seul. On est, alors, coupé de nos relations vivifiantes, de ce qui rend le travail intéressant, stimulant. Il y a un appauvrissement de la créativité, de l'innovation. Et je terminerai là-dessus : en pointillé, on se pose la question de savoir comment vont évoluer ces organisations. Je pose une question : va-t-on vers un modèle type industriel, taylorisation du travail par la médiation de l'outil numérique ? Va-t-on être privé de ces temps jugés inutiles que sont les temps informels ? Va-t-on être confronté à une concentration des temps de travail avec un enchaînement des réunions Zoom où on ne pourra pas

débriefer entre chaque réunion ? Et également selon le mode de management, on peut se poser aussi la question, du renforcement des contrôles : va-t-on être amené à devoir rendre compte de ce que l'on fait avec un excès de reporting ? La question qui nous anime aujourd'hui, c'est justement comment vont évoluer ces organisations du travail et comment on va, au travers de ces nouvelles organisations du travail, reconstruire, réinventer du collectif.

FRANÇOISE MONNET On va en parler précisément avec Claire Guillemain. Vous avez posé la question, Laetitia : comment réinventer le management pour le collectif dans un contexte où finalement l'hybride entre le présentiel et le distanciel risque de durer. Par ailleurs, c'est vrai que les artistes ont tout de même une particularité. Un musicien qui va répéter sans son orchestre, c'est bizarre !

Un danseur qui va s'exercer tout seul dans son salon, ce n'est pas terrible non plus. Est-ce que le télétravail va se poursuivre dans ce domaine si particulier du spectacle vivant ? C'est toute la question du management qui se pose, c'est-à-dire la question du management de confiance.

Finalement, c'est ça qui a été aussi mis en question par le télétravail, me semble-t-il. Claire ? Quel type de management pour cette nouvelle donne ?

La notion de contrôle revêt plusieurs sens : le flicage, mais aussi la sécurité. Derrière le contrôle se pose la question de la confiance.

CLAIRE GUILLEMAIN Bien sûr vous venez de dire toutes les deux un mot important : c'est le contrôle. La notion de contrôle revêt plusieurs sens : le flicage, mais le contrôle, ça peut être aussi la sécurité. Derrière le contrôle se pose la question de la confiance. On vient de vivre deux périodes en un an et demi, d'abord la phase de pandémie de mars 2020 à juin 2020 où nous étions contraints de manager à distance, et puis il y a eu une autre phase où nous avons dû nous réadapter au management de la reprise. En ce moment, on est en train de se réinventer et nous sommes obligés d'inventer de nouvelles formes de management. Alors effectivement, quand on entend tout ce qui vient d'être dit, il faut aller vers une culture managériale de la coresponsabilité. Un cadre où on donne davantage d'autonomie, de marges de manœuvre, de latitude décisionnelle, de confiance, d'agilité aux salariés. Il faut donc envisager un travail où le salarié est responsable, dans une relation que j'appelle adulte-adulte. Une relation entre un manager et un salarié qui permette de prendre des décisions, de faire des choix, de donner le droit à l'erreur aussi, ça, c'est très important. Se pose aussi la question de l'assertivité. Je crois qu'au fond, ce qui est important, c'est le travail lui-même. Le rôle du manager, c'est avant tout de s'assurer que le salarié va avoir un bon travail d'une part et des bonnes conditions de travail d'autre part.

Pour le collectif, c'est à peu près la même chose. Ce n'est pas une question, à mon sens, de présentiel ou distanciel, mais c'est surtout la question du but commun. C'est ce que disait Yann tout à l'heure. Pour moi, c'est ce projet, ce but commun, qui va créer le

collectif bien évidemment. C'est la base de la bonne santé du salarié, la bonne santé et/ou la performance de l'entreprise.

Tout cela nécessite évidemment de développer des compétences, c'est ce que disait aussi Laetitia tout à l'heure. C'est d'abord un apprentissage pour les managers. Il faut absolument développer la compétence de la reconnaissance, y compris à distance, donc ce n'est pas facile. C'est apprendre à mieux accompagner aussi nos équipes, mesurer la charge de travail, vérifier que les rôles sont clairs entre les uns et les autres. C'est savoir accompagner les changements, c'est s'assurer du suivi et pas du contrôle du temps de travail ; j'en parlerai plus tard, parce qu'il y a évidemment des dérives liées au télétravail.

Et puis, c'est aussi un apprentissage pour les salariés eux-mêmes. Les membres d'une équipe ne sont pas nos enfants et nous ne sommes pas leurs parents. On doit avoir une relation adulte-adulte quand bien même il y a un lien hiérarchique évidemment.

FRANÇOISE MONNET C'est la fin du management à la papa si je puis dire ?

CLAIRE GUILLEMAIN Exactement, paternaliste, mais aussi directif. Ça ne marche pas, ça ne marche plus ! Parce que c'est du management de contrôle, c'est du management par la peur...

FRANÇOISE MONNET Passer de la défiance à la confiance ?

CLAIRE GUILLEMAIN Exactement !

FRANÇOISE MONNET Et ça, ça s'apprend ?

CLAIRE GUILLEMAIN Ça s'apprend bien sûr. Ça va s'apprendre dans le temps, ça ne va pas se faire en un mois et demi. Dans les grands groupes, on parle aujourd'hui de la rétention des talents, c'est-à-dire, comment on garde certains salariés dans son entreprise. Si on n'a pas un management adapté, on perd les gens. C'est très dommage !

Donc, il faut aussi savoir créer l'environnement pour bien accueillir les équipes. Pour moi, c'est aussi un apprentissage pour les salariés : c'est apprendre l'auto-reconnaissance. Surtout en ce moment où on a tendance à être isolé. Il ne faut pas se sentir coupable quand on n'a pas terminé son travail à 18h et qu'on coupe son ordinateur. On finira demain. Il faut s'autoriser à faire des choses. Il faut apprendre, non pas à dire : « non je ne peux pas faire », mais plutôt à savoir négocier les délais. Par exemple, je vois beaucoup

de gens qui sont aujourd'hui en souffrance, parce qu'ils disent : « moi, je ne peux pas tout faire ! » Bien sûr, qu'on ne peut pas tout faire, mais négocier les délais, dire oui ça je pourrais le faire, mais je vous propose de le faire d'ici après-demain. Voilà ! il faut rendre les gens davantage responsables.

Cette approche va réintroduire des rituels à distance. Alors, évidemment, on n'a pas toutes les règles. Il va falloir beaucoup de temps pour ça. Mais à mon avis, c'est les enjeux de demain. Recréer le collectif c'est évidemment l'enjeu des managers, des RH aussi. Cela nécessite des capacités fortes de proactivité vis-à-vis de ses équipes. Ce n'est pas simplement leur demander si ça va ! C'est aller beaucoup plus loin parce que quand vous demandez à quelqu'un de votre équipe si ça va, c'est rare qu'ils vous disent ça ne va pas. On n'ose pas dire que ça ne va pas. Il faut aller chercher un petit peu plus. C'est ce que disait aussi Laetitia dans l'informel : comment tu vis ton travail en ce moment ? Est-ce que tu es en difficulté ? Comment je peux t'aider ? etc. C'est aussi inventer et garantir des espaces de discussion et de dialogue, pour discuter des projets, mais aussi pour discuter de la manière dont on travaille. Qu'est-ce qui pourrait être mis en œuvre ? Comment on pourrait se réunir ? Voilà, c'est repenser nos espaces de travail. Au fond, quand vous avez une heure de transport en commun, est-ce que ça vaut le coup de venir pour faire devant votre ordinateur tout seul, ce que vous faisiez très bien chez vous ?... Est-ce que demain, les espaces de travail ne seront pas destinés à se retrouver en mode projet sur tel ou tel sujet collaboratif ?

Il faut penser en termes de coresponsabilité. Alors le risque de tout ça, c'est celui de la supervision. Comment fait-on quand on est manager ? Le rôle du manager est-il de superviser cette autonomie ?

FRANÇOISE MONNET Ne pas tomber dans la sur-autonomie, c'est ça ?

CLAIRE GUILLEMAIN Non, c'est surtout pour éviter que les salariés ne travaillent 12 heures par jour !

FRANÇOISE MONNET Oui, surtout que l'on est dans des domaines de passion donc c'est difficile à arrêter...

CLAIRE GUILLEMAIN Exactement. En fait, comment supervise-t-on le débordement de l'autonomie ? Pour soi-même en tant que salarié, et pour le manager.

Nous sommes peut-être en train de vivre les débuts d'un big-bang du Code du travail, de l'organisation du travail. À mon avis, la période que nous venons de vivre va obliger à repenser beaucoup de choses. Ça va, sans doute, obliger d'ici quelques années

à repenser le rôle des partenaires sociaux, le rôle des instances représentatives du personnel, peut-être même le Code du travail. Comment fait-on, finalement, à travail égal, salaire égal, quand on a des salariés qui sont contraints de venir en présentiel et d'autres pas ? Comment partager les bureaux ? Comment rembourser les frais ? Comment faire pour que le temps de travail ne déborde pas quand on travaille à la maison ? Dans beaucoup de secteurs, aujourd'hui, certains salariés sont partis vivre à 200/300 km de leur lieu de travail. Comment prendre en charge l'ensemble des frais ? etc. Ce sont des vraies réflexions sur le temps de travail et sur, au fond, une organisation du travail salarié, qui s'achemine de plus en plus vers une organisation qui relèverait presque d'un statut d'indépendant.

FRANÇOISE MONNET On va parler tout à l'heure de l'entreprise libérée. C'est une piste, effectivement. En tous les cas, merci pour ces pistes très concrètes. On voit bien tous les problèmes que ça pose. On va passer aux questions du public. Marie, si tu en as, et bien écoute, c'est le moment.

MARIE COSTE Bonjour à tous et à toutes. Première question : quels sont les critères pour rendre légitimes l'ensemble des règles collectives et des valeurs afin que l'équipe puisse s'y conformer et percevoir les solutions comme acceptables ? Peut-on parler de compromis ?

FRANÇOISE MONNET Qui veut répondre à cette question ?

CLAIRE GUILLEMAIN Je vais déjà répondre qu'il y a des instances représentatives du personnel. Ce sont les bons espaces de dialogue pour ça, mais Yann, je te laisse aussi compléter...

YANN HILAIRE Si on repart du principe que les normes et les règles sont négociables à l'intérieur même du collectif de travail elles deviennent légitimes par essence. Si j'ai bien compris la question. Si c'est les membres mêmes du collectif qui se fixent eux-mêmes leurs règles, elles deviennent respectables.

Après, se pose la question de la capacité d'imposer de nouvelles règles au collectif ? Et là, bien entendu, ça nécessite un consensus avec le collectif de travail.

S'il y a vraiment une notion dont il faut bien se rappeler quand on parle de collectif de travail, c'est que tout se passe à l'intérieur de celui-ci. Et finalement le manager, le chef ou le prescripteur a assez peu de leviers pour imposer des choses. Donc, il faut les négocier et il faut les vivre et les mettre en œuvre. Mais, je vous invite à venir voir l'atelier sur les règles cet après-midi.

FRANÇOISE MONNET Marie, une autre question ?

MARIE COSTE Oui, une deuxième question. Comment reconnaître les signes avant-coureurs d'un effritement du collectif ? Comment peut-on éviter ça et comment l'anticiper ?

FRANÇOISE MONNET Une grande question...

LAETITIA SANTARELLI Alors, déjà comme on le disait, pour qu'il y ait collectif, il faut qu'il y ait un travail commun. Donc, il faut tout d'abord reconnaître les failles du collectif : est-ce qu'on s'aperçoit qu'on ne travaille plus ensemble, qu'il y a un effritement du travail commun ou que le travail est terminé ? En tout cas, ce qui encadre le collectif, c'est effectivement l'œuvre commune. Donc quand le collectif s'effrite, est rompu, ça peut être aussi parce qu'on en a terminé avec l'œuvre commune.

CLAIRE GUILLEMAIN Je reviendrai peut-être sur ces questions de règles. Un collectif qui s'effrite, parfois, ce n'est qu'un symptôme. Je m'explique. La crise qu'on vient de vivre a été révélatrice de causes bien plus profondes et de difficultés bien plus anciennes qui précédaient la crise. Ces collectifs qui s'effritent ? Leurs règles étaient-elles claires ? Les objectifs étaient-ils précis ? etc. Forcément, en distanciel, en période de crise, si ces règles ne sont pas établies, ne sont pas clairement énoncées, ne sont pas connues de tous, on a un symptôme qui se manifeste.

Pour revenir à la question de Joseph, dont j'étais le manager il y a quelques années. Il faut rappeler qu'il y a quatre paramètres dans le changement. Il ne faut pas en oublier un, sinon l'accompagnement au changement ne marche pas. Les quatre paramètres à prendre en compte dans un changement c'est avant tout : les femmes et les hommes qui travaillent, les règles et les procédures qu'il faut établir, l'organisation, ce que j'appelle la structure, et puis le quatrième c'est la culture. Et une nouvelle culture, changer de culture ça ne se décrète pas. C'est quelque chose qui est très progressif, qui est long à mettre en œuvre, que les gens doivent s'approprier. On ne décrète pas d'avoir des valeurs communes comme ça. Donc tout ça se construit au fil de l'eau. Il ne faut pas non plus être trop pressé, ça ne marche pas.

FRANÇOISE MONNET Merci pour votre réponse. Marie, une nouvelle question ?

MARIE COSTE Avec les confinements, déconfinements qu'on a subi depuis un an, le collectif s'est un peu perdu. Quelles sont les trois clés pour retrouver ce collectif et pour retrouver un collectif comme avant, avant toute cette crise sanitaire ?

FRANÇOISE MONNET En trois clés ? Allez, vous êtes trois... peut-être une clé chacun ?

YANN HILAIRE Travailler ensemble, travailler ensemble, travailler ensemble travailler ensemble...

CLAIRE GUILLEMAIN Et puis moi je vous invite à lire C'était mieux avant de Michel Serres.

YANN HILAIRE Et puis un objectif ! Retrouver l'objectif commun ! J'espère qu'on n'aura pas à revivre les mêmes choses, mais l'objectif que l'on a tous dans le spectacle vivant, c'est de remonter sur scène, c'est de refaire des festivals. On ne va pas revenir à ce qui était notre réalité au mois de février/mars 2020, on va recréer un nouvel environnement et on va devoir retravailler nouvellement ensemble. Et donc recréer des normes, recréer des règles.

FRANÇOISE MONNET Pourquoi c'était mieux avant, Claire ?

CLAIRE GUILLEMAIN Ah non, justement Michel Serres explique que, justement c'était pas du tout mieux avant. En fait, il faut aller de l'avant. On ne vivra pas comme en 2019, de toute façon nous ne vivrons jamais comme la veille. Donc notre nécessité impérieuse : réinventons.

FRANÇOISE MONNET Marie ?

MARIE COSTE Oui une autre question qui dit : ce dont on parle aujourd'hui ne concerne pas uniquement le spectacle vivant, mais toutes les entreprises et éventuellement est-ce qu'il y a des spécificités au spectacle vivant ? Est-ce que vous avez remarqué des choses qui étaient spécifiques sur le secteur ?

CLAIRE GUILLEMAIN Bien évidemment. Pour les équipes artistiques, être à distance, ce n'est pas du tout satisfaisant. Mais surtout il y a ce qu'a dit Laetitia tout à l'heure : c'est la reconnaissance du public, ou du moins son absence pendant la période de confinement. J'ai entendu beaucoup d'artistes et même de techniciens, nous dire que faire des captations dans une salle vide, sans applaudissements à la fin... il n'y a pas cette reconnaissance, donc il y a une frustration énorme.

LAETITIA SANTARELLI Oui et j'ajouterai, dans les consultations que je mène au CMB, effectivement, l'isolement a été beaucoup plus prégnant dans les professions artistiques, justement par cette rupture avec l'activité. L'isolement a été partagé par tout le monde, mais j'ai davantage ressenti une souffrance liée à l'isolement et à la rupture des collectifs notamment dans les professions de la culture et du spectacle.

FRANÇOISE MONNET C'est finalement de ne pas pouvoir créer ou de ne pas pouvoir diffuser qui était le plus difficile ?

LAETITIA SANTARELLI C'est la création finale qui rassemble le collectif. Donc, ce n'est pas forcément l'acte de création, mais c'est un tout. C'est l'ensemble de la chaîne de la création artistique.

CLAIRE GUILLEMAIN Peut-être qu'aujourd'hui, le futur des collectifs artistiques va être de décomposer tout le travail de création et d'en faire une partie à distance. Je pense, par exemple, à une production d'opéra. Il y aura du présentiel indispensable, mais peut-être qu'un certain nombre de choses pourra être mené en distanciel. Ce qui est aussi écologiquement très responsable.

FRANÇOISE MONNET Il y a un cercle vertueux dans le distanciel y compris pour le spectacle vivant ?

CLAIRE GUILLEMAIN Je pense qu'aujourd'hui toutes ces questions doivent s'inscrire dans des démarches RSE (responsabilité sociétale des entreprises, ndlr). C'est indispensable et je crois qu'aujourd'hui il y a beaucoup d'entreprises du spectacle vivant qui se posent ces questions de démarche RSE et intègrent ces questions d'organisation du travail.

FRANÇOISE MONNET Encore une question, peut-être. Marie ?

MARIE COSTE Oui. N'est-ce pas un danger pour l'adhésion au projet de glisser vers la relation de travail à distance voire d'une posture de prestataire plus que de salariés ?

FRANÇOISE MONNET On a un petit peu répondu, mais...

CLAIRE GUILLEMAIN Et oui, c'est un danger. C'est un danger sur lequel il faut être vigilant, très attentif. Et encore une fois, c'est l'affaire de tous ! C'est l'affaire du salarié lui-même, du manager, des instances représentatives du personnel, de l'équipe tout entière. Et pour ça, pour cette vigilance, il y a les salariés, mais aussi des structures autour de l'entreprise : il ne faut jamais que les entreprises oublient qu'autour d'elles, il y a aussi des appuis qui peuvent venir de l'inspection du travail, de la médecine du travail, de la tutelle quand il s'agit de structures subventionnées, mais aussi par exemple des dispositifs d'accompagnement spécifique ou encore des réflexions menées au sein des COREPS (comités régionaux des professions du spectacle, ndlr) par exemple ■

RÉINVENTER LE TRAVAIL DANS L'INCERTITUDE

ISABELLE BARTH

Professeure des Universités en Sciences du management
Université de Strasbourg
Enseignante, chercheuse, manager, conférencière

Table ronde animée par Françoise Monnet, journaliste, assistée de Marie Coste, chargée information/ressources, Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant

FRANÇOISE MONNET Notre second thème de la matinée est : réinventer le travail dans l'incertitude. Comment dessiner de nouvelles perspectives ? Comment motiver ses équipes dans des périodes de flou ? Comment adapter son schéma de management ? Nous allons être en plein dans le sujet avec Isabelle Barth, que j'appelle à nous rejoindre.

Isabelle Barth, vous êtes professeure des universités en science de gestion, vous êtes chercheuse, vous avez été manager et directrice de deux écoles de management. Vos thèmes d'expertise sont notamment le management de la diversité et la conduite du changement. Lors des discussions de préparation de cette intervention vous me disiez que les entreprises sont aujourd'hui confrontées à trois problématiques : tout d'abord, la question du phygital management, qui est une contraction de physique et de digital. Ensuite, la question de la remotivation des salariés, et enfin, comment sortir d'une période de 15 mois sans visibilité. Normalement, les plans stratégiques des entreprises se construisent en années. Dans cette crise, la visibilité était limitée à quelques mois, voire à quelques jours. Ces effets yo-yo, ces changements de cap permanents ont été difficiles à vivre. La fonction d'un manager c'est précisément de maintenir le cap dans des périodes de tempête et dans des périodes de calme plat. Là, on a été servi en tempête ! Pour le spectacle vivant, les questions auxquelles les professionnels ont été confrontés étaient les suivantes : faut-il ouvrir ? Faut-il reporter ? Faut-il annuler ? Faut-il faire un festival en ligne ? C'est de tout cela dont on va parler.

Ma question sera donc la suivante : peut-on manager dans l'incertitude, sans se perdre soi-même ? Sans perdre ses équipes ? Sans perdre ses clients ou son public ? Quelle stratégie pour rassurer tout le monde ?

ISABELLE BARTH Bonjour à tous, merci de m'accueillir. En effet, je suis chercheuse, je suis manager, je sais ce que signifie se confronter à des hommes et des femmes qui, en se levant le matin, n'ont pas toujours envie de construire une cathédrale, de contribuer à un magnifique projet ou à une œuvre. J'imagine que même dans votre magnifique secteur, vous êtes confrontés à cette réalité.

Pour aborder cette intervention, j'ai envie de reprendre la phrase de Marc Twain : « Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait. » Je crois que d'abord, il faut qu'on se regarde tous et qu'on se dise – moi la première – Wou !!! Est-ce que j'imaginai il y a 15 mois que je serais capable d'animer des séminaires complets sur un bateau pour des personnes basées en France ? Donner des cours à des Chinois, de chez moi à la campagne ? Toutes sortes de choses que vous avez dû faire. Travailler dans votre

cuisine, aménager votre jardin, avoir vos enfants sur les genoux pendant que vous étiez en réunion, étendre du linge lors d'un meeting... On a fait des trucs incroyables ! Hier je discutais avec l'administrateur des Nuits de Fourvière qui me disait que, cette année, le festival avait été monté en 4 mois alors que d'ordinaire, 12 mois sont nécessaires.

Pour commencer, il faut qu'on se félicite tous pour notre capacité, non pas uniquement à nous être adaptés, mais à avoir inventé, à avoir innové. Ce n'était pas le concours Lépine du management, il ne s'agissait pas de la nouvelle donne du travail, mais on a vraiment innové.

La question qui se pose désormais est : comment garder cet esprit d'innovation ? Dans les périodes de crise, on fait de nombreuses choses merveilleuses, puis après, il y a une sorte de soufflet qui retombe et on revient à la situation initiale. Comme on le soulignait précédemment, on ne revient jamais totalement au monde d'avant. Vous connaissez le proverbe : « On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve. » On est en permanence dans une actualité. On n'est pas la même personne qu'il y a 18 mois. On ne l'aurait jamais été. La question est : comment ne pas perdre ce souffle ? Cette inventivité que nous avons fait naître ?

De mon point de vue de chercheuse, j'ai la chance de pouvoir observer de nombreux secteurs d'activité. Ainsi, je constate qu'on a appris beaucoup de choses. Par exemple, on a appris à affronter l'adversité. On appelle ça le coping : faire face. Ce qui nous conduit à une forme d'agilité. Il faut arriver à le garder.

On a appris une autre chose qui me semble extraordinaire : nous avons appris à désapprendre. Voilà déjà une petite clé : se dire qu'on faisait des choses super. D'année en année, on appliquait la même méthode pour monter un spectacle ou créer un opéra. Là, on a fait complètement différemment. On l'a quand même fait avec d'autres méthodes, d'autres personnes, d'autres tempos. Je crois qu'il s'agit d'une clé qu'il faut garder : désapprendre.

Einstein disait : « Il n'y a pas de plus grande folie que de vouloir des résultats différents en faisant toujours la même chose. »

Nous nous devons de réinventer le management et nos façons de travailler.

Le mot « inventer » on peut le prendre comme une invention au sens d'innover, mais également, dans le sens utilisé lorsqu'on cherche des trésors. On invente un trésor, on invente une épave, on invente un site archéologique. C'est-à-dire qu'on en fait le catalogue : on regarde ce qui se passe. Il y a l'idée de regarder ce qu'est notre travail et la façon dont on le pratiquait.

Il s'agit aussi de réinventer nos codes mentaux. Il faudrait que nous nous posions tous la question de nos croyances supposées. Si j'interroge chaque personne dans cette salle. Si je demande à chacun : « Pour vous, qu'est-ce que le travail ? », on croit que tout le monde donnera la même définition, mais c'est faux. Personne n'a la même définition du mot travail. C'est un mot-valise. Cette crise, c'est l'occasion de réinterroger tous ces codes mentaux, toutes ces croyances supposées.

FRANÇOISE MONNET Mais ça l'a été, parce que la crise a eu des répercussions très importantes. Elle a provoqué des remises en cause très intimes, notamment par rapport à nos croyances relatives au travail et au sens qu'on lui donne dans la vie.

ISABELLE BARTH Tout à fait ! Bien au-delà de ça. Quelle est la place du travail dans ma vie ? Les métiers du spectacle sont des métiers d'hyper-engagement, d'envie, de plaisir. Il y a cette notion de don du travail. On appelle même ça l'éthos du bénévolat. Les métiers des bénévoles, des métiers où on n'est pas payés par définition, sont les métiers où il y a le plus d'engagement. Où on est le plus liés à ce qu'on fait. C'est vrai que les métiers de la création, les métiers passion, les métiers de l'inspiration sont des métiers où on ne compte pas ses heures et où on regarde de manière assez méprisante la procédure, la règle, le management. Je crois que la crise a montré que le management, la règle, la procédure peut reposer, peut rendre les choses plus équitables et réduire ce sentiment de flou et d'incertitude.

Personne n'a la même définition du mot travail.

FRANÇOISE MONNET Pour autant, dans les invariants psychologiques liés au travail, il y a tout de même un besoin de sécurité. On parlait tout à l'heure d'un besoin de reconnaissance. Il y a bien un besoin de sécurité pour le manager et ses équipes. Est-ce qu'on peut assurer de la sécurité sans stabilité ?

ISABELLE BARTH Il le faut ! C'est ce qui s'appelle l'agilité. On parle ici de notre rapport au temps. Nous vivons notre temps comme linéaire. C'est le *chronos*, le temps grec. Mais les Grecs avaient également un autre temps, le *kairos* qui est le temps de l'opportunité. C'est ce qui s'appelle la *métis* : être malin. Une théorie en management qui s'appelle l'effectuation nous invite à ne pas raisonner en gain, mais en perte acceptable. Non pas en planification, mais en surprise. Que vais-je faire de ce qui m'arrive ? Le télétravail, par exemple, peut être vécu comme hyper négatif, mais on peut également en faire quelque chose de tout à fait roboratif, de tout à fait nouveau. Certains ont réussi. J'ai des étudiants qui ont adoré être en distanciel. Moi, en tant que prof, j'ai pris énormément de plaisir à faire différemment, à me remettre en cause sur la façon dont je diffusais mes expériences, mes connaissances. Il n'y a pas que du négatif.

FRANÇOISE MONNET Donc, c'est réapprendre ou apprendre les vertus du flou.

ISABELLE BARTH C'est peut-être ça ! Le *blur concept*. Le flou ! Dans le flou il y a plein de choses.

FRANÇOISE MONNET Ça peut être très anxiogène !

ISABELLE BARTH C'est peut-être anxiogène, mais, qu'est ce qui n'est pas flou ? Je prends plutôt cette image : on a une lampe de poche et on explore une forêt, le soir, on fait une petite expédition. On a l'impression que chaque fois qu'on ouvre le chemin, on découvre des arbres, des trucs noirs... C'est vrai que ça peut être très anxiogène. Mais il y a aussi des sentiers, des sentiers qui peuvent être des détours hyper productifs. Il n'y a pas que des autoroutes. On découvre dans ce noir, dans cette ambiance, une expérience qu'on gardera à jamais.

On parle beaucoup de la crise Covid, mais quand on regarde la philosophie asiatique, il n'y a pas de permanence. Dans la philosophie japonaise, il y a une phrase qui dit : « Tout ce qui a une forme est amené à disparaître. » Il n'y a rien de stable. En Europe nous avons les églises qui sont en place depuis 1000 ans. Les Japonais, en raison des tsunamis et des cyclones, voient leurs temples être démolis tous les 10 ans. Comme vous le savez, leurs maisons étaient en papier. Tout cela imprègne leur vision du monde. Je crois qu'ils nous transmettent ça. Il n'y a pas de permanence. La permanence c'est le changement, c'est la transformation.

FRANÇOISE MONNET C'est la différence que vous faites entre l'avenir, bien balisé, et l'advenir.

ISABELLE BARTH Voilà ! C'est ça ! Le monde du management dont vous faites partie, peut-être même, contre votre volonté, fait la différence entre prévoir les risques, planifier le futur, et être capable d'accueillir l'avenir. Prévoir le futur c'est la gestion des risques. C'est l'assurance qui, avec l'aide de l'intelligence artificielle, va mouliner les algorithmes et prévoir le risque que vous ayez un accident en fonction de votre genre, de votre âge... C'est une certaine vision de la préparation du futur. Cette approche existe, elle peut être une aide, mais ce n'est pas ça qui nous intéresse. Ce qui nous intéresse c'est préparer l'advenir. Accueillir l'avenir. Là, en effet, il faut être capable d'agilité, de prendre une surprise positivement... Il y a une phrase qui est très souvent utilisée chez les sportifs : « *Fail better* ». Il s'agit d'une phrase de Samuel Beckett qui nous invite à innover dans l'erreur. Échouer encore mieux. Accepter l'échec et apprendre de l'échec. C'est une notion qui

nous invite à nous dire : je ne planifie pas tout. Je ne peux pas. Il y a de l'imprévisible.

Si vous préparez un spectacle en plein air comme aux Nuits de Fourvière, vous regardez la météo, vous voyez, la petite pluie, la grosse pluie, voire l'orage. Il s'agit d'un aléa. C'est prévisible. Mais certains événements ne le sont pas. Un de mes amis a vécu le drame de Pourtalès. Vous vous rappelez, un arbre énorme qui est tombé sur un chapiteau. C'est de l'ordre de l'imprévisible. C'est un exercice que j'essaie de faire lorsque je travaille avec des managers, et vous êtes très équipés sur le sujet dans le monde de la création : essayons de prévoir l'imprévisible. Que se passe-t-il si un iguane géant arrive dans nos bureaux ? C'est hyper intéressant de prévoir ça. On voit comment les gens réagissent, on cherche des idées et on se dit, après tout, peut être que ça peut arriver.

Regardez le film « Contagion » de Soderbergh. Je crois que c'est 2014 ou 2015. Il décrivait très exactement ce qui nous est arrivé.

On ne peut pas prévoir le futur ! On est dans un monde hyper moderne caractérisé par l'individualisme exacerbé. La meilleure phrase que je connaisse, c'est le chanteur Bashung : « ma petite entreprise » qui raconte comment on doit être employable, centre de ressource de ses compétences, etc., et bien entendu, l'injonction à réussir sa vie.

Le monde hyper moderne a succédé à la modernité. La modernité c'était l'ascenseur social, un futur meilleur, la technologie qui garantit une meilleure santé... On se rend compte que tout cela est faux.

Je suis d'une génération qui se dit : « j'ai assassiné la planète ». Je le dis ! J'ai assassiné la planète ! Par insouciance, par méconnaissance, par une croyance dans le progrès technique. Maintenant, on voit les océans de plastique, on voit les catastrophes que cela crée. C'est ça qu'il faut qu'on soit capable de se dire. Il y a des choses imprévisibles qui arriveront. Peut-être que des extraterrestres nous rendront visite, peut être qu'une météorite s'écrasera sur terre... Comme ce petit virus qui est arrivé. Il faut être capable de se dire : ce n'est pas ce qui arrive qui est important, c'est ce que je fais de ce qui m'arrive. C'est Sartre qui nous le dit.

FRANÇOISE MONNET On parle beaucoup de virus, mais l'incertitude ne date pas du Covid. Peut-être pouvons-nous parler de ces autres incertitudes auxquelles les managers étaient confrontés avant le virus. Comment géraient-ils les incertitudes et lesquelles ?

ISABELLE BARTH Regardez la crise des subprimes liée aux fonds toxiques. Aux États-Unis, des milliers de personnes se sont retrouvées à vivre dans leurs voitures alors qu'ils avaient une maison. La crise de la vache folle ! S'attendait-on à ce que nos vaches, qui

étaient supposées manger de l'herbe, se nourrissent de viande pleine de prions ?

FRANÇOISE MONNET Il y a également eu des changements législatifs.

ISABELLE BARTH Tout à fait, quand vous travaillez dans le tourisme, vous vous faites pré-empter votre village de vacances ou votre hôtel parce que soudainement, il y a un changement climatique ou une crise politique. L'incertitude, elle fait toujours partie de la vision du stratège. En management, pour moi, il y a 3 facteurs : on l'a beaucoup dit avec la table ronde précédente, il y a d'abord le collectif : comment je motive, comment j'embarque mes équipes. Là, il ne faut pas confondre management et leadership. La deuxième chose, c'est prendre des décisions. Quand on est manager, à tous les niveaux, on doit prendre des décisions. Des décisions peuvent être très difficiles à prendre. Comme vous le savez, décider c'est abandonner. C'est abandonner un scénario par exemple. On choisit que ce soir il n'y aura pas de spectacle parce que la météo ne le permet pas. Choisir c'est décider. Quelque fois, on est face à des dilemmes abominables. J'ai vu des angoisses, j'en ai vécu également en tant que manager. Pour moi, le troisième pilier du management c'est conduire le changement.

FRANÇOISE MONNET On parle ici de changement permanent. Ce n'est pas suivre une succession de changements. Nous sommes dans une incertitude chronique, donc, un changement permanent.

ISABELLE BARTH Voilà ! Pour moi, le changement c'est presque un muscle. Il y a un an, j'ai décidé d'arrêter un job dans lequel j'étais très, très bien, mais ce n'était plus du tout mes valeurs, ce n'était plus ce que je souhaitais faire. J'ai mis fin à ce contrat de travail qui était pourtant formidable. De nombreuses personnes m'ont téléphoné. Il y avait ceux qui me disaient : « C'est super ! T'as bien fait ! » J'ai remarqué que c'est ceux qui, régulièrement, avaient changé de

Le changement ça s'apprend ! C'est comme apprendre à désapprendre.

travail. D'autre me disaient : « T'as du courage », sur un autre ton et ça faisait 20 ans qu'ils étaient dans la même boîte. Voyez ! On parlait ce matin d'un changement ridi-

cule ou qui paraît ridicule : les changements de locaux. Les déménagements. Changer de bureau, de collègue en face de vous, de configuration... ça peut être quelque chose d'extrêmement violent pour beaucoup de personnes. Si on a pris l'habitude de changer régulièrement, ça devient moins difficile. Le changement, ça s'apprend ! C'est comme apprendre à désapprendre. On parle beaucoup de formation tout au long de la vie, mais les gens qui sont régulièrement en formation apprennent d'autres choses, voient les choses différemment.

FRANÇOISE MONNET D'ailleurs, avez-vous l'impression qu'on va passer d'un management plus rationnel à un management plus émotionnel ? voire plus instinctif ?

ISABELLE BARTH Il y a une bonne nouvelle, on a appris que les gens avaient des émotions ! On le savait déjà ! L'attente de la conciliation vie privée / vie personnelle, le télétravail, la reconnaissance, la bienveillance... ça fait 20 ans qu'on en entend parler, mais c'est vrai qu'on a appris frontalement les choses ! On a appris qu'un homme ou une femme qui vient travailler peut avoir un enfant malade, des problèmes de couple, des problèmes financiers... Ça, c'est une charge mentale qui existe et qui fera son job. Cet homme ou cette femme ne va pas laisser ses problèmes aux vestiaires. J'aime beaucoup le principe de temps augmenté : ce que je fais dans mon travail peut m'aider à affronter mes problèmes dans ma vie privée.

FRANÇOISE MONNET Vous pensez que c'est acquis à long terme ?

ISABELLE BARTH Je crois qu'il faut beaucoup travailler là-dessus. C'est une vision augmentée du temps. Cette fameuse conciliation vie privée / vie professionnelle est trop vue comme une sorte de vase communicant. Je pense qu'il peut y avoir plus de porosité et que 1+1 peuvent faire 3. En tant que mère de famille nombreuse qui a eu 6 enfants, je l'ai beaucoup vécu. Vous sortez du travail et vous rentrez chez vous, c'est une autre dynamique qui se met en place. Le mercredi soir, vous en avez ras le bol entre le judo, la boxe, le solfège et vous êtes heureuse de retourner au travail ! Vous apprenez à manager, vous apprenez également à donner des règles dans la famille, à éduquer des enfants... Vous avez 6 enfants, c'est 6 personnalités différentes, ça vous aide à manager. Je crois que c'est des choses qu'il faut apprendre.

FRANÇOISE MONNET C'est vrai que ça vous aide à piloter dans le calme et surtout dans la tempête ! On discuterait des heures comme ça avec vous Isabelle, on va quand même passer aux questions du public. Marie, à vous la parole.

MARIE COSTE L'innovation forcée et les visio ont-elles facilité la transversalité entre les services ou, au contraire, chacun s'est-il réinventé dans son service ?

ISABELLE BARTH J'ai pu constater que dans certains endroits, il a eu encore plus de silos et d'autres endroits où ça c'est transversalisé. Tout repose sur la capacité du manager à se dire, on va faire quelque chose d'intéressant de cette situation. Je veux néanmoins souligner que la transversalité ce n'est pas uniquement du bonheur. Jacques Weber, citait Jean-Louis Barrault qui disait : « Ôtez l'horrible d'une situation, vous ne trouverez pas que du merveilleux. » Je souhaite vous laisser comme message que le management, comme beaucoup de choses, est une question de curseur. Le trop dans tout n'est pas bon. J'ai récemment participé à une conférence pour des managers transversaux et j'ai vu à quel point c'était compliqué. C'est hyper compliqué ! Vous avez souvent des tensions de rôle. C'est-à-dire que vous êtes sous l'injonction de plusieurs cadres, vous êtes

contraint de manager des salariés qui ne dépendent pas de vous, pour les congés, les horaires de travail... Du coup ça crée d'autres exigences en termes de management. Pour répondre à la question, il y a eu une réinvention dans certaines entreprises. L'idéal c'est le dosage, c'est l'équilibre, c'est la capacité à avoir une certaine fluidité. Dans le management, parfois, il faut savoir dire non ! Parfois, il faut être dans l'hyper règle ! J'ai souvent constaté que la règle repose. Vous êtes rarement le patron de tout, et même quand vous êtes le chef, vous avez une gouvernance au-dessus de vous, un conseil d'administration. Manager, vous êtes toujours avec quelqu'un au-dessus de vous à qui il faut envoyer des messages, parce que vous êtes l'ambassadeur de la base. Avec vos équipes, vous êtes l'ambassadeur du haut. Ça demande une fluidité, une capacité de traduction qui n'est pas simple. Lorsque nous parlions tout à l'heure de créer de la stabilité, c'est parfois une question de langage. Retraduire des mots : faut faire plus vite, faut faire moins cher... traduit en : il faut que nous soyons capables de..., vous êtes engagés... Il faut être plus positif, mais ce n'est pas simple. Le temps qu'on devrait consacrer au management existe rarement. Ces temps d'écoute, ces temps de discussion les yeux dans les yeux, ces temps où on ne parle pas uniquement d'organisation, mais où on réfléchit ensemble à la manière dont on travaille... Je le vois dans toutes les organisations, le manager est souvent le premier producteur : le premier vendeur, le premier technicien et ce temps du management est sacrifié.

FRANÇOISE MONNET Marie une autre question s'il vous plaît.

MARIE COSTE C'est plus un sentiment qu'une question : on a changé beaucoup de choses dans le domaine du management, mais, dans le secteur du spectacle, on n'a pas changé notre mode de représentation du management.

ISABELLE BARTH Il y a une théorie en sociologie que vous connaissez peut-être : la théorie des mondes. Dans notre société, nous sommes tous ensemble, mais de par nos activités professionnelles, nous sommes dans des mondes. C'est Boltanski et Thévenot qui l'ont théorisé. Il y a 7 mondes. Il y a le monde marchand, qui est le monde de l'entreprise et le monde de la création et de l'inspiration. Je suis très interpellée par la façon dont le monde de l'inspiration et de la création regarde le monde marchand. Quand je regarde la pièce « Mort d'un commis voyageur », ou que j'entends les frères Podalydès parler de leur futur film « Les deux Alfred », ou que je regarde le film « Ressources humaines » de Laurent Cantet, je me demande comment le monde de l'inspiration et de la création peut être aussi figé dans ses représentations. On a l'impression qu'on parle de l'entreprise de Charlot dans « Les Temps modernes » ! Tout ça a bougé ! De nombreuses entreprises, de nombreux managers, sont désormais en avance sur les notions de contributions, de bienveillance, de reconnaissance. On parlait tout à l'heure de codes mentaux. Il faut faire évoluer les représentations. Aujourd'hui elles sont archaïques. Le management a beaucoup bougé et le monde fictionnel n'en tient pas compte. J'entendais

les frères Podalydès parler du rôle de Sandrine Kiberlain dans leur dernier film. Ils disaient : « C'est une tueuse. » Voilà ! On est cadre en entreprise, on est un tueur. Il y a toujours la caricature du comptable avec des réflexions comme : « il n'y a que les chiffres qui comptent » ou bien : « il y a une idéologie cachée ». . . Bien entendu, ça existe, mais il n'y a pas que ça ! Le management, c'est justement être capable de ne pas être en confrontation directe. Dans le monde de la création, il y a cette idée de leader, d'individus qui sont dans une forme d'égotrophie et qui, par détestation du management, ou peut-être par ignorance, ou par peur, vont plutôt gérer les choses de manière hyper affective. On arrive à quoi ? On en parlait tout à l'heure. On évoquait les start-ups, les holocraties, la fameuse entreprise libérée... Avec quelques années de recul, on constate que c'est de la confrontation, c'est du clanisme. On est sûr d'autres problématiques qui peuvent être très graves et créer beaucoup de souffrance. Pour conclure, le management trop managé, ce n'est pas bien, mais l'absence de management c'est pareil. La défaillance de management, maintenant on le voit, c'est aussi de la souffrance.

FRANÇOISE MONNET Marie ?

MARIE COSTE Le pragmatisme est inscrit dans l'ADN de tout directeur technique qui accueille et apprivoise des risques dans une temporalité maîtrisée. Comment dompter ce temps si demain l'incertitude devient le nouveau paradigme au travail ?

ISABELLE BARTH Sans le savoir, il était déjà dans l'incertitude. Il faut relire de temps à autre des philosophes. Je travaille beaucoup sur l'intergénérationnel. Aristote disait déjà des jeunes gens qu'ils étaient rebelles et ne pensaient qu'à s'amuser. L'incertitude a toujours existé. Il y a eu ce passage au XX^e siècle grâce au progrès technique où on a cru qu'on allait maîtriser cette incertitude, mais c'est vraiment ridicule. Par contre, il y a quelque chose qui m'intéresse beaucoup dans cette question c'est la notion de temporalité. Je crois que la notion de temps au travail est très importante. Plus que le temps, le tempo. Parfois il faut savoir ralentir. Parfois il faut savoir accélérer. Quand on parle tempo on parle danse. Parfois il faut savoir danser le tango, à d'autres moments c'est la valse. Le tango, ce n'est pas la même chose que la valse et pas la même chose que les danses du far-west où on est tous alignés.

FRANÇOISE MONNET Je crois qu'on a le temps pour une dernière petite question, Marie ?

MARIE COSTE Comment situer le monde du spectacle, sa capacité à se réinventer, au regard des autres secteurs ? Pas uniquement dans les paroles, mais dans les faits ?

ISABELLE BARTH Ça voudrait dire qu'il y a une forme de hiérarchie dans l'agilité. Ça aussi, c'est un truc qui m'épate. Actuellement, je termine un livre sur les soft skills. C'est

le revival anglais des savoir-être. Vous avez tous des compétences techniques, vous avez tous des connaissances, des savoir-faire et, depuis quelques années, on parle des soft skills, des savoir-être. Là aussi, je crois qu'il faut savoir raison garder. Ce qu'on va être capable de dégager en termes d'audace, de bienveillance, d'empathie... Je suis toujours épatée par les annonces de recrutement qu'on trouve aujourd'hui : « je demande quelqu'un d'audacieux, stable, avec un excellent relationnel, rigoureux et méthodique, mais capable d'imagination ». Là aussi ! Où est le curseur ? Je suis plus agile que toi ! Je suis plus audacieux que toi ! L'important est de se connaître, de s'accepter, de se dire qu'on a son chemin dans la vie et arrêter de se comparer. C'est vrai, on vit dans une société d'hyper comparaison. Les réseaux sociaux nous ont mis dans une situation de comparaison permanente, mais je me moque d'être plus ou moins ! Il y a ici quelque chose de flou qui est très embêtant. Comme on ne sait pas trop de quoi on parle, il faut se méfier des concepts magiques. Il n'y a pas de faits magiques en management et relations humaines. Alors, méfions-nous des comparaisons. Le secteur du spectacle est-il plus agile que le secteur de l'audit qui est plus agile que celui de l'industrie lourde... Ça ne veut rien dire.

FRANÇOISE MONNET On a dit qu'on ne se comparait plus ! Avant de passer à la table ronde suivante, il nous reste à remercier Isabelle Barth. Merci à vous —

NOTES _____

RÉINVENTER LE DIALOGUE DANS L'ENTREPRISE

CORINNE GATIER

Chargée de mission dialogue social INTEFP

PIERRE-JEAN ROZET

Chargé de mission dialogue social INTEFP

RÉINVENTER LE DIALOGUE DANS L'ENTREPRISE

Table ronde animée par Françoise Monnet, journaliste, assistée de Marie Coste, chargée information/ressources, Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant

FRANÇOISE MONNET Réinventer le dialogue dans l'entreprise, sous-titré : comment provoquer les conditions du dialogue entre la direction administrative, artistique et l'équipe salariée, notamment dans une entreprise de spectacle vivant ?

On imagine bien que le dialogue social est un enjeu majeur de la bonne conduite des projets, quelle que soit la structure, et notamment la taille de la structure, qui pose souvent problème dans les entreprises de spectacle vivant. Celles-ci sont généralement menées par des grandes entreprises avec des CSE, et des plus petites entreprises, des compagnies ou des petites structures qui n'en ont pas.

Pour autant, il faut quand même provoquer ce dialogue social, dont on s'accorde à dire qu'il est relativement faible en France dans le milieu culturel, puisqu'il y a beaucoup de métiers, des équipes qui sont permanentes, des équipes qui sont intermittentes, que le lieu de travail n'est pas toujours fixe, ce qui ne favorise pas le dialogue social.

Nous allons surtout parler d'une des nouveautés de la Loi travail 2016 de modernisation du dialogue social et de la sécurisation des parcours professionnels, puisque cette loi prévoit la mise en place d'un dispositif de formation commune en dialogue social : c'est ce dont nous allons parler. Quand on dit commune, ça veut dire qu'elle associe les employeurs et les salariés.

Pour cela, nous accueillons Corinne Gatier, ancienne inspectrice du travail et Pierre-Jean Rozet, ancien responsable syndical, qui a également travaillé auprès du Bureau International du Travail. Tous les deux, vous représentez l'INTEFP, l'institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, qui est un établissement public sous la tutelle du ministère du Travail. Il a deux fonctions : l'école des inspecteurs du travail et plus globalement de la formation des agents du ministère du Travail, mais aussi un lieu d'échanges et de formation en direction des partenaires sociaux.

Pierre-Jean Rozet, vous allez nous expliquer, nous détailler un petit peu ce dispositif, qui finalement n'est pas très vieux. Il a cinq ans. On a envie de vous demander pourquoi ça n'a pas été le cas plus tôt ? Puisque réunir les dirigeants et les salariés dans une formation commune paraît être une bonne idée. Mieux vaut tard que jamais ! Expliquez-nous pourquoi ces formations communes ont été mises en place.

PIERRE-JEAN ROZET Merci de nous avoir invités à cette table ronde. Un certain nombre de rapports, de réflexions, d'avis de conseil économique et social, ou un certain nombre

d'experts au milieu des années 2010 ont fait le constat que la culture du dialogue social est quand même assez pauvre dans notre pays, quels que soient les secteurs, même s'il y a heureusement des exceptions.

L'intérêt est de se retrouver ensemble pour travailler sur la relation, déconstruire des préjugés, éviter des situations conflictuelles.

D'un point de vue global, c'est quand même assez pauvre. En même temps, ces rapports ont souligné l'existence de quelques expériences intéressantes. Il s'agissait de formations

communes qui rassemblaient responsables syndicaux, représentants du personnel et employeurs ou leurs représentants. Les rassembler dans des espaces de formation avait « fourni une dynamique intéressante » et des façons de travailler, des résultats plutôt probants.

Donc à partir de là, effectivement, un article de la Loi travail 2016 prévoyait la mise en place de formations communes au dialogue social, qui associent des représentants de l'employeur et des représentants des salariés dans un même lieu, dans un même endroit physique. Cet article a été maintenant transposé dans le Code du travail.

La première chose à dire est que se former ensemble au dialogue social ne veut pas dire qu'il n'y a aucun intérêt à se former séparément. Des formations existent et ont toute leur pertinence. Des formations syndicales pour former les représentants syndicaux, les élus du personnel, qui ont besoin de se retrouver et de se former à partir de la culture de leur organisation, sont tout à fait nécessaires et importantes.

Mais on se dit qu'à certains moments, il peut être utile de se retrouver ensemble entre représentants des employeurs et représentants des salariés pour se former au dialogue social. Ce n'est donc pas tellement pour se former sur les aspects juridiques et réglementaires, parce que si c'est pour se retrouver ensemble face à un PowerPoint qui nous présente les différents articles du Code du travail, il n'y a pas beaucoup de plus-value.

L'intérêt est de se retrouver ensemble pour travailler sur la relation, sur les représentations que pourraient avoir les uns vis-à-vis des autres, essayer peut-être de déconstruire des préjugés que l'on peut avoir et finalement d'assainir un peu le paysage pour vraiment pouvoir se confronter à des vraies questions, les plus factuelles possibles, et finalement, éviter de se retrouver dans des situations conflictuelles ou pré-conflictuelles basées sur des représentations et des préjugés.

FRANÇOISE MONNET À quelles occasions ? Dans quelles circonstances il peut être utile de demander ou de proposer une formation commune ? Dans des moments clés où cela doit être des rendez-vous réguliers ?

CORINNE GATIER Il peut y avoir des moments clés dans l'entreprise. Par exemple, si on sent un conflit sous-jacent, si on sent que les conditions de travail se tendent, que les relations deviennent de plus en plus difficiles. Mais nous pensons que la formation commune est utile un peu n'importe quand. C'est une demande qui doit venir des deux parties.

A un moment, on se rend compte que l'on a besoin d'échanger, de travailler ensemble et là, va émerger une demande commune. S'il n'y a pas d'émergence de demande commune, la formation commune ne prendra pas. Il faut qu'il y ait un désir des deux parties, de se dire, à un moment, il faut retravailler notre façon d'envisager ce dialogue social, sachant que le dialogue social, c'est bien plus que la négociation collective en entreprise.

On peut donc avoir une formation avant une négociation, car on peut se dire : « Vraiment là on a besoin d'apprendre à négocier ensemble, on a envie d'aller plus loin. Comment doit se passer la négociation ? ». Ça peut être une idée pour faire une formation commune. Ça peut être comme je l'ai dit un conflit sous-jacent. Ça peut aussi être une mise en place d'instance : « J'ai besoin de mettre en place mon CSE ou mon CSE vient de se mettre en place. J'ai besoin de comprendre, de savoir comment on va travailler ensemble. »

Vraiment notre idée est toujours là : apprendre à se connaître, apprendre à se respecter, apprendre à voir les différentes postures, changer nos postures, changer notre regard sur l'autre. On s'aperçoit en effet que parfois, notre dialogue social n'est pas bon, car on part avec des préjugés comme « l'employeur est forcément mauvais », « le syndicaliste est forcément revendicatif », et on ne va pas chercher nos intérêts communs. La formation doit répondre à chaque demande puisque chaque demande est individuelle, c'est du sur-mesure. C'est en discutant avec les représentants des salariés et avec l'employeur que l'on va faire le programme de formation. C'est une demande individualisée qui va répondre au plus près de l'entreprise.

FRANÇOISE MONNET Quand vous disiez, Pierre-Jean, que la culture du dialogue social n'est pas très répandue en France : à quoi reconnaît-on une entreprise où le dialogue social fonctionne bien ? Et à l'inverse, à quoi reconnaît-on une entreprise où ça coince au niveau du dialogue social ?

PIERRE-JEAN ROZET C'est toujours un peu compliqué à dire. Il y a un premier aspect quantitatif, mesurable comme les accords collectifs. On peut constater qu'il y a des négociations régulières, des accords collectifs qui sont signés sur l'ensemble des sujets. Dès qu'il y a une question qui vient, on a l'habitude de se retrouver, de négocier et de se mettre d'accord sur un certain nombre d'opérations, de modifications des conditions de travail, etc.

Il y a une deuxième lecture qui est plus « subtile », plus difficilement mesurable. C'est : « Est-ce que mon dialogue social se résume simplement à l'application du Code du travail ? ». Par exemple, est-ce que l'employeur ne divulgue que les informations imposées par le Code du travail, ou est-ce qu'on va être dans une logique où l'on se demande quel va être notre intérêt commun à partager cette information.

Au-delà de cet aspect quantitatif, je dirais que la qualité du dialogue social se mesure dans le degré de confiance que les parties partagent entre elles et le minimum d'intérêt commun qu'elles peuvent avoir à partager et à conduire ensemble, ce qui n'évacue pas des conflits d'intérêts, parce qu'ils existent, ils sont là. Mais, on peut concevoir que, même si on a des conflits d'intérêts sur certains points, on peut essayer de les dépasser et on peut travailler ensemble à élargir les perspectives pour travailler sur ce que peuvent être nos intérêts communs.

FRANÇOISE MONNET Le but serait d'aller, pardonnez mon jeu de mots, au-delà du minimum syndical du dialogue social ? C'est d'être un peu plus proactif dans le dialogue social ? Est-ce plus facile de le faire dans des grosses structures ? Pouvez-vous nous donner des exemples de formations qui ont été mises en place pour favoriser le dialogue social dans une entreprise et quels ont été les résultats ?

PIERRE-JEAN ROZET Comme l'a expliqué Corinne, ça peut s'adapter à toutes les situations. Nous ne faisons pas directement de formations. Il y a un réseau d'organismes de formations que nous agréons. Mais nous avons fait à titre expérimental un certain nombre de formations communes pour voir ce qui fonctionnait. Je vais donc vous donner deux exemples très différents.

Le personnel des chambres de commerce et d'industrie. Très grosse structure. 20 000 salariés avaient à négocier une première convention collective suite à leur passage d'un statut d'établissement public à un statut de droit commun privé. Ils ont donc décidé de faire une formation commune avec l'ensemble des négociateurs de cette future convention collective. Ils se sont réunis deux jours durant lesquels on a travaillé à la fois sur ce qu'est la négociation, ce qui se passe dans une négociation, quels sont les enjeux autour de cette transformation d'établissement public vers un statut commun privé, qu'ils n'ont pas choisi, mais qui est l'environnement qui leur est imposé. Quelle peut être finalement la charte d'engagement sur laquelle ils peuvent se mettre d'accord pour entamer la négociation. Ils ont donc travaillé cette question pendant deux jours. Cela a débouché sur un accord de méthode pour préciser comment va se dérouler la négociation, sous quelles conditions de crédit d'heures, de remboursement de frais, d'appel à experts... Toutes les questions qui peuvent se poser dans une négociation. Cependant, ce n'est pas une baguette magique. Cela ne veut pas dire que la négociation

va forcément bien se passer et que tout le monde va être d'accord. Au final, il y a eu un accord, mais qui n'a pas été signé par l'ensemble des organisations syndicales. Certaines ont gardé leur stratégie, leur appréciation, alors qu'elles avaient toutes signé l'accord de méthode. Donc on s'est mis d'accord sur le processus, mais on n'est pas forcément d'accord sur le résultat.

Pour donner un deuxième exemple complètement différent, deux plus petites entreprises, dotées d'un CSE, entre 50 et 100 salariés, mais sans organisation syndicale, avaient une perspective de travailler un projet commun. Dans l'une des entreprises, on constate que le CSE, de manière caricaturale, était là pour faire de la billetterie et organiser l'arbre de Noël. Il y avait donc une réflexion commune pour s'organiser ensemble et se saisir de l'ensemble des prérogatives du CSE. L'autre entreprise était un groupe qui avait plusieurs entités et avec la volonté d'aller vers un CSE commun alors qu'il y en avait trois. C'était deux projets très différents. Et là, la formation commune a été des moments de regroupement de ces deux entreprises où l'on a travaillé sur de la conduite de projets. Là aussi on s'est interrogé sur ce qui se joue lors de la négociation, sur l'intelligence collective, et puis des temps séparés où il y avait un travail d'accompagnement propre à chacune des entreprises par rapport à leur demande initiale.

CORINNE GATIER Je voudrais juste compléter quelque chose par rapport au quantitatif. Je pense qu'au-delà du nombre d'accords, il faut toujours penser à comment l'accord est mis en place. C'est ce qu'il faut réfléchir et qu'on essaie de travailler en formation commune. Il faut se demander par exemple ce qu'on va mettre en place pour suivre l'accord. Un accord, une fois qu'il est signé, il faut qu'il vive. On a des tas d'entreprises qui ont signé des accords d'entreprise, mais qui ne les appliquent pas. L'idée aussi de nos formations est de comprendre comment vit l'accord, ce que veut dire faire vivre un accord dans l'entreprise, ce qu'on va mettre en place et ce qu'on va mesurer derrière. Il faut toujours se demander si un accord signé est un aboutissement, et si on peut vraiment se dire qu'on a un bon dialogue social parce qu'on a signé un accord.

FRANÇOISE MONNET Le but c'est de fluidifier le dialogue social dans la durée. Donc il faut sans doute des piques de rappel aux formations. Il serait peut-être bien de rentrer dans le concret de ces formations : comment ça marche ? Qui les demande ? Elles durent combien de temps ? Elles coutent combien ? Quels outils ? Quelles sont les méthodes pédagogiques ?

PIERRE-JEAN ROZET Comme je l'ai expliqué, au-delà de la phase expérimentale que l'on a conduite en 2018-2019, nous ne faisons plus directement de formations. Nous référençons des organismes de formation privés. Ils déposent un dossier pour inscrire les formations communes dans leur catalogue de formation et pouvoir répondre à

d'éventuelles demandes de clients. Nous vérifions alors que ces organismes de formation sont sérieux, qu'ils ont l'habitude de faire de la formation pour adultes, qu'ils ont un projet autour de ces formations communes et qu'ils ont bien compris ce que l'on entend par formation commune. Il y a un cahier des charges général des formations communes qui a été publié au bulletin officiel du ministère du Travail qui précise les conditions, notamment les conditions pédagogiques, favorables pour les formations communes. On a maintenant un peu plus de 200 organismes de formation au niveau national qui sont référencés sur notre site Format Dialogue (formatdialogue.intefp.fr).

On a ainsi un réseau d'organismes de formation très divers qui est en capacité de répondre à la diversité des demandes. Il y a des organismes de formation spécialisés en droit social, typiquement des organismes qui font déjà de la formation pour des élus au CSE, qui sont agréés par les DREETS pour accompagner les élus. Il y a également des organismes de formation spécialisés dans la médiation, conciliation ou encore des organismes de formation spécialisés dans la conduite de projets, l'intelligence collective, etc.

Ainsi, une entreprise ou un secteur d'activité qui est face à une certaine problématique à laquelle la formation commune peut répondre, va pouvoir regarder en fonction des « spécialités » de l'offre de formation des organismes et s'adresser à l'organisme de formation qui lui semble le plus adapté. À ce moment-là, l'organisme de formation proposera une formation action, une formation de deux jours, etc. Ce sont vraiment des formations à la demande, donc il n'y a pas de généralité. On constate que ce sont souvent des formations de deux jours. C'est le format le plus utilisé, il permet à la fois d'avoir un bon travail sur la relation et en même temps il tient compte des contraintes de calendrier.

FRANÇOISE MONNET Ces formations peuvent réunir combien de personnes ? Jusqu'à combien de personnes en commun ?

PIERRE-JEAN ROZET Je dirais que tout est possible. La formule idéale, si on veut vraiment travailler sur la relation, c'est d'être entre 10 et 15 personnes. Après il peut y avoir plus de personnes, comme dans l'exemple des chambres de commerce et d'industrie où il y avait l'ensemble des négociateurs. Il y avait quatre organisations syndicales représentatives avec chacune quatre négociateurs. On était alors 25. On s'était adapté : il y avait deux formateurs en permanence, on a fait des temps en sous-groupe, etc. Comme la logique est de travailler sur des méthodes pédagogiques actives, de travailler sur la ludopédagogie et d'assister à des cours ou à des présentations descendantes, il faut effectivement être en petit groupe pour que ce soit opérationnel.

CORINNE GATIER On travaille beaucoup avec la ludopédagogie. Quand on nous a demandé de structurer l'offre de formation, on a passé un marché dans lequel il y avait

un lot de formations de formateurs, puisque les formateurs, même si c'était des organismes de formation qui sont déjà habitués à former les adultes, devaient réfléchir sur leur posture de formateur en formation commune. Il y avait des publics différents dans la salle, qui avaient des idées et des regards différents. Il fallait donc vraiment retravailler cette posture du formateur. On a ainsi fait cette formation de formateurs, puis on a créé tout un tas d'outils ludopédagogiques qui vont d'un simple format langage à un escape game, à des jeux de plateau, etc. L'idée est de ne pas mettre les gens à côté des uns des autres, mais de les faire travailler ensemble. On va donc créer des équipes dans lesquelles il y aura des syndicalistes, des représentants employeurs, etc. On est toujours sur un travail en équipe, mais des équipes mixtes. On a aussi des vidéos pédagogiques, puisque la vidéo pédagogique est vraiment un bon moyen de regarder ce qui se passe et de faire des retours. Pour donner un exemple, on va parler de l'échelle d'inférence. C'est tout ce qui se passe dans ma tête, tout ce que j'imagine que l'autre peut penser de moi. Ça va très vite et c'est ce qui fait souvent monter les conflits parce qu'on s'imagine « il ne me dit pas bonjour donc il ne m'aime pas » etc. En fait, ce n'est pas ça : « j'ai la tête dans le guidon, je passe à côté, il ne m'a pas vu, il ne me dit pas bonjour ». On a fait une vidéo là-dessus et c'est assez intéressant parce que les gens commencent à comprendre ce qui se passe et à réaliser qu'ils le font peut-être. Puis on va déconstruire cette vidéo tout au long de la séquence de formation.

L'idée est de faire travailler les gens ensemble.

En fait, toute notre pédagogie est beaucoup axée sur l'intelligence collective : comment on travaille ensemble, comment la contribution de chacun est importante. C'est vraiment ce qui nous anime : la coopération, la communication, la posture, savoir prendre du recul sur soi-même, se regarder faire, s'interroger, etc. Bien sûr, même si on vous dit qu'il n'y a pas de juridique dans nos formations, c'est-à-dire que ce ne sont pas des formations de droit du travail comme vont faire les organismes agréés sur les formations de CSE ; si on nous demande une formation sur comment négocier un accord de télétravail, on va certainement travailler la coopération, la collaboration, comment ça se passe dans vos équipes, mais le lendemain, on va aussi vous apporter des pistes pour réussir un accord de télétravail. On a également des modules que les formateurs peuvent prendre sur le CSE, sur l'égalité Femme-Homme, etc. Ce sont vraiment des formations sur mesure où l'on peut aller piocher partout.

FRANÇOISE MONNET Nous allons maintenant répondre aux questions du public.

MARIE COSTE Tout d'abord une question en lien avec la particularité du secteur du spectacle vivant. Dans ce secteur, la taille des entreprises fait qu'il n'y a souvent pas de CSE. Comment instaurer le dialogue social en l'absence de CSE ?

CORINNE GATIER Nous développerons ce thème lors de notre atelier de l'après-midi. En effet, le dialogue social ne se limite pas à une négociation. Il y a des solutions pour travailler le dialogue social même dans les entreprises de spectacle, même dans les petites structures qui ont du mal effectivement. On va essayer de vous montrer que ça peut exister. Nous sommes convaincus que même dans une structure plus petite, qui échappe à la règle de la mise en place du CSE et qui n'a donc pas d'instance, il est possible de développer des solutions. Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas d'instance imposée par le Code du travail, que l'on ne peut pas mettre en place des temps pour discuter avec l'équipe entière, pour travailler intelligemment tous ensemble.

Il est vrai que les intermittents ne sont pas tout le temps-là, mais il y a forcément des moments où dans l'équipe on va se réunir pour parler de l'organisation du spectacle. On peut alors en profiter pour se dire qu'on garde un temps, pendant une demi-heure par exemple, pour parler de ce qui nous intéresse, du problème que l'on peut avoir sur telle ou telle chose.

MARIE COSTE Une question sur les formations que vous organisez : est-ce qu'en l'absence de CSE, on peut bénéficier de ces formations ?

CORINNE GATIER Bien sûr !

MARIE COSTE Comment désinhiber un CSE qui ne parvient pas à consacrer beaucoup de temps à cette fonction ? Est-ce que vos formations permettent aux membres de CSE d'être plus à l'aise dans leurs fonctions, d'avoir une connaissance plus globale de ce qu'ils peuvent demander ?

PIERRE-JEAN ROZET Ça peut effectivement être le cas. Il y a des formations CSE qui existent pour les membres des CSE. Le fait d'être en formation commune pour les membres du CSE et le président du CSE peut, en effet, aider à résoudre un problème de légitimité, notamment si on est en présence d'un nouveau CSE.

Cette formation commune, si elle est bien travaillée, peut aider à asseoir la légitimité des représentants du personnel en leur disant « je suis dans une fonction qui est distincte de ma fonction liée à mon travail et à la relation hiérarchique que j'ai avec mon supérieur ou manager ». Elle travaille donc cette posture et cette position, de façon à ce que derrière ce soit plus opérationnel.

MARIE COSTE Une question d'une personne qui nous dit qu'elle n'a pas de CSE, car personne ne se présente. Comment faire pour faire évoluer la situation ?

PIERRE-JEAN ROZET À partir de 11 équivalents temps plein, la réglementation prévoit que l'employeur est obligé d'organiser des élections de CSE. Mais parfois, effectivement, les salariés sont dans une activité où ils n'en ressentent pas le besoin, ils pensent que tout va bien, etc. Le CSE, ce n'est pas forcément pour résoudre les problèmes quand tout va mal. Il s'agit de travailler ensemble de manière organisée sur la stratégie de l'entreprise. Comment prendre en compte les intérêts des uns et des autres dans un projet collectif ? C'est tout à fait utile et plus facile avec le CSE.

Pour donner un exemple, dans le cadre du travail que l'on a fait, on a travaillé avec une start-up qui développait des outils ludopédagogiques. Dans cette entreprise, ils étaient une vingtaine et n'ont jamais eu l'idée de créer un CSE. Sauf qu'un jour, les propriétaires de la start-up ont décidé de vendre leur société à un gros groupe de conseil. J'ai alors rencontré une salariée : elle avait appris que l'entreprise était vendue seulement 15 jours auparavant, et elle devait déménager 15 jours plus tard pour rejoindre la grosse entreprise. Elle n'avait aucun élément d'information sur comment tout allait se passer. On est effectivement dans une situation où tout va bien, on ne compte pas nos heures, on est dans un travail sympa, mais quand on n'a pas d'instance alors qu'on pourrait en avoir une, c'est un vrai déficit dès que la tempête arrive.

CORINNE GATIER Pour répondre à la question, j'ajouterais que si personne ne se présente au CSE, il peut être intéressant de chercher pourquoi. Est-ce parce qu'on a peur d'être élu ? Et dans ce cas-là, il faut peut-être réfléchir ensemble, avec les dirigeants de l'entreprise et les salariés. Il ne faut pas oublier que lorsque l'on est élu, on représente l'ensemble des salariés. Donc normalement, il y a des gens derrière nous qui devraient nous soutenir. Il ne faut pas oublier que ce n'est pas la personne qui rencontre les dirigeants, mais la fonction. Je suis élu du personnel, et à ce moment-là, je porte cette casquette. Il faut bien faire la distinction, ce n'est pas la personne, c'est l'élu. C'est aussi une problématique qui peut être travaillée ensemble. S'il y a vraiment un besoin, si tout le monde est d'accord pour dire qu'ils aimeraient bien avoir un CSE dans l'entreprise, il faut alors réfléchir avec la direction et avec les salariés sur pourquoi ces freins existent, comment les lever, quel va être le levier et ainsi pouvoir mettre en place un CSE. C'est aussi un travail de se poser les bonnes questions.

MARIE COSTE Nous sommes 22 salariés, mais il y a un seul permanent et le reste est en intermittence : comment instaurer un dialogue social ?

CORINNE GATIER Même si ce sont des salariés intermittents, ils sont là. Donc il doit bien y avoir possibilité d'échanger et de créer des choses ensemble. Ce n'est pas ce qui doit empêcher la création d'un CSE. Puis, s'il n'y a pas de CSE, on va pouvoir réfléchir à ce qu'on met en place. Je vous ai déjà donné des pistes comme : travailler collectivement, respecter la diversité de point de vue, ne pas avoir ses peurs, ses freins.

RÉINVENTER L'ÉGALITÉ ET LA DIVERSITÉ

MICHELINE TRIBBIA

Chargée de mission, ergonome, ARACT Grand Est

CYNTHIA MARROCCU

Experte Égalité/Diversité et Qualité de Vie au Travail,
accompagnement du changement

Table ronde animée par Françoise Monnet, journaliste, assistée de Marie Coste, chargée information/ressources, Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant

FRANÇOISE MONNET Faisons place au dernier thème sur l'égalité et la diversité. Tous les thèmes que nous allons aborder sont vastes, voire, vertigineux. Il s'agit maintenant d'aborder la question de la prévention de la discrimination et des risques. Nous allons également parler d'égalité entre les femmes et les hommes, d'inclusion et de diversité. Tout cela a un peu un aspect de boîte de Pandore. Il faut quand même l'ouvrir sans en avoir peur et sans culpabilité. D'autant que, comme nous allons en parler, la discrimination est souvent involontaire et pas forcément calculée. Nous allons donc fatalement parler des quotas et de l'action positive. Ce qui est en jeu dans les entreprises de spectacle vivant, c'est l'attractivité du secteur et le développement des publics par effet miroir : si l'équipe et le spectacle sont diversifiés, forcément, le public le sera aussi. Ce qui est également intéressant, c'est que la production des stéréotypes dépend peut-être aussi de l'offre culturelle ; de ce que l'on y voit et de ce qu'elle montre de nous et de la société. Entre-soi ou miroir ? Ces questions sont vraiment intéressantes et notamment dans un secteur qui revendique sa différence : « nous ne sommes pas des entreprises comme les autres », « c'est l'exception culturelle » ... Pour autant, ce secteur sait-il montrer sa propre diversité ? De tout cela, nous allons discuter avec Micheline Tribbia qui nous parlera plutôt de l'égalité femmes-hommes. Micheline, vous êtes Chargée de Mission, Ergonome à l'ARACT Grand-Est. Cynthia Marroccu vous nous parlerez plutôt de diversité. Cynthia, vous êtes Psychologue du Travail et dirigeante de Sparktoo qui conseille et accompagne les entreprises pour accélérer les actions en matière de responsabilité sociale et sociétale. Je vais commencer par une première question à Micheline sur l'égalité. Qu'est-ce qu'on entend exactement par égalité professionnelle ? Quel constat peut-on faire de ce sujet dans le domaine du spectacle vivant ? Sachant que, d'après un sondage, ce secteur est composé à 60% d'hommes et à 40% de femmes. Et que 9% seulement de femmes sont à la tête d'institutions culturelles.

MICHELINE TRIBBIA Tout d'abord, merci de cet accueil et bonjour à tout le monde. Une définition est donnée à l'égalité professionnelle : c'est l'égalité des droits et des chances entre les femmes et les hommes dans le travail et l'emploi. Cela concerne l'accessibilité à l'emploi, aux conditions de travail, à la formation, à la qualification, à la mobilité, à la promotion, à l'articulation des temps et à la rémunération. Donc effectivement, comme vous l'avez dit, le champ est très large.

FRANÇOISE MONNET Et dure toute la vie professionnelle du salarié.

MICHELINE TRIBBIA Exactement ! Et c'est bénéfique pour la performance de l'entreprise puisque ça va améliorer sa prévention. On développera peut-être un peu plus tard ce

sujet. Mais effectivement, j'ai fait un travail il y a quelques années sur les techniciens du spectacle vivant qui sont des métiers exclusivement masculins. Quand on regarde d'un peu plus près les métiers, on s'aperçoit qu'il y a aussi des métiers fléchés féminins. Par exemple, on va retrouver les femmes essentiellement sur les métiers qui portent le nom d'« habilleuse », de « costumière » ou dans les métiers liés aux loges. La tendance commence toutefois à changer car les jeunes femmes se présentent sur les métiers de la technique, notamment comme régisseuse plateau, lumière et son. Quand on les interroge, elles répondent tout d'abord qu'elles n'ont jamais constaté de problématiques particulières. Puis, quand on continue la discussion, elles finissent par dire : « moi qui ai un petit gabarit, il faut quand même que je prouve aux hommes que je suis capable de porter des charges et que je connais mon truc ». Elles doivent en quelque sorte prouver qu'elles ont une légitimité dans le métier.

FRANÇOISE MONNET Est-ce qu'il y a, dans ce domaine, une répartition plus sexuée qu'ailleurs des métiers entre les hommes et les femmes ?

MICHELINE TRIBBIA Non, dans toutes les entreprises il y a cette répartition sexuée. Si on prend les métiers de soin il y a beaucoup de femmes infirmières. Dans les métiers de la construction, il y a beaucoup plus d'hommes. Dans la fonction publique, on retrouve de la mixité sur certains métiers administratifs. Mais quand on regarde les chiffres, on s'aperçoit que les femmes vont être cantonnées à beaucoup moins de familles de métiers que les hommes.

FRANÇOISE MONNET Alors comment expliquer cet écart dans un secteur qui se pose des tas de questions sociétales ? Je pense au théâtre mais aussi à la danse. Comment expliquer cela alors qu'on pourrait attendre de ce secteur qu'il soit à la pointe de l'égalité ?

MICHELINE TRIBBIA Je pense que, comme pour tous les secteurs, la place des stéréotypes reste encore très importante. Il faut savoir que l'on a tous des stéréotypes positifs ou négatifs mais ce n'est pas cela le plus grave. Les écueils que l'on observe c'est qu'on va orienter les personnes en fonction des qualités dites naturelles. Dans le secteur du spectacle, un des écueils, c'est de ne pas avoir d'indicateur sexué à la fois sur la santé et sur les ressources humaines. Travailler sur ces indicateurs permet de rendre visible ce qui est invisible. Dans le réseau ANACT-ARACT, ce sont les premiers travaux qui ont été menés, en regardant en santé-travail où sont les femmes et où sont les hommes. Vous prenez, par exemple, les indicateurs au niveau des accidents du travail. Globalement, nous pouvons dire que l'on observe une baisse en France sur l'accidentologie. Si on regarde d'un petit plus près les chiffres, les hommes restent toujours beaucoup plus accidentés que les femmes mais si on observe une baisse de moins 29% pour les hommes, on note une hausse de plus de 30% pour les femmes. C'est très illustrant car ça veut dire que si

on ne regarde pas l'impact différencié des risques professionnels sur les femmes et sur les hommes, on risque de passer à côté de la compréhension des situations de travail. En prévention, ça peut nous empêcher de mettre en place des actions vraiment pérennes et adaptées à l'ensemble des populations.

FRANÇOISE MONNET Alors que préconiseriez-vous pour agir plus efficacement dans les structures culturelles ? Que faire pour qu'elles intègrent d'avantage les femmes et notamment à des postes de responsabilité ?

MICHELINE TRIBBIA Dans le réseau ANACT-ARACT, nous avons constitué, avec tous les travaux que l'on mène depuis 2008, ce qu'on appelle un « Modèle Genre » et qui parle de quatre grandes causes d'inégalités qui permettent quatre grands leviers d'action. La mixité est le premier levier qui va ouvrir la porte à l'égalité et qui va aussi ouvrir la porte à la diversité puisque quand on regarde où sont les femmes et les hommes, finalement on regarde la population et ses caractéristiques. Ensuite, il y a tout ce qui concerne les conditions de travail car on s'aperçoit que les femmes et les hommes ne sont pas exposés au même risque et parfois sur les mêmes métiers. Et puis il y a la gestion des parcours professionnels et l'articulation des temps qui fait partie des grandes causes d'inégalités. Ces quatre grandes causes conduisent à des écarts en santé, en rémunération et en parcours. Nous préconisons donc de travailler sur la mixité pour permettre d'agir sur l'ensemble des conditions de travail mais aussi sur la communication et la façon dont on va parler des femmes et des hommes. Tout à l'heure, dans les précédentes tables rondes, j'ai constaté que l'on dit spontanément « le » salarié. En disant « le » est-ce qu'on n'exclut pas une partie de la population ? On retrouve la même problématique dans la dénomination et dans le titre des postes. Par exemple, quand je dis « je suis le manager » ou « je suis le directeur » alors que l'on est une femme. Tout cela contribue aussi à la façon dont on va inclure les femmes dans notre communication interne, écrite et dans la façon dont on parle à l'ensemble de ses salariés.

FRANÇOISE MONNET Cynthia, on vient de voir avec Micheline ce que recouvrait exactement l'idée d'égalité professionnelle. Quel est le lien entre l'égalité et la diversité ? Est-ce que la diversité est une sous-catégorie de l'égalité ?

CYNTHIA MARROCCU Spontanément, la diversité est un concept qui n'est pas défini légalement, comme peut l'être l'égalité femmes-hommes au sens du Code du travail. Cela fait plus de dix ans que je travaille sur le sujet de la diversité en passant par des entreprises de différents secteurs : celui du transport, du logement social et celui de l'activité de conseil. Ce que je constate c'est que lorsque l'on commence à s'investir sur les questions de l'égalité femmes-hommes, les entreprises s'ouvrent naturellement vers la thématique de la diversité. C'est vrai que nous avons souvent tendance à distinguer éga-

lité et diversité parce que sous l'angle de la diversité, nous avons la connotation de ce qu'on appelle les « minorités visibles ». Ce terme est un écueil que beaucoup de femmes n'aiment pas entendre puisqu'elles n'ont pas envie d'entendre dire qu'elles sont des minorités. Elles représentent en effet 51% de la population française. Derrière cela, on peut aussi se demander comment est-ce que l'on peut accompagner tout le monde sans froisser et culpabiliser ? En entreprise on va classiquement dire que la diversité consiste à lutter contre les discriminations et valoriser les différences dans un objectif de performance, tout en faisant attention à l'égalité des chances. Cela passe par l'intégration de l'égalité femmes-hommes, de la question des âges et de la question du handicap au travail.

La diversité consiste à lutter contre les discriminations et valoriser les différences dans un objectif de performance.

Même si nous retrouvons, en entreprise, des incitations réglementaires fortes sur ces sujets, il y a aussi d'autres entreprises qui s'engagent au-delà, par volontarisme, en signant par exemple des actes d'engagement. Par exemple, la charte de la diversité est un texte d'engagement qui a été mis en place par l'institut Montaigne et qui est proposé à la signature de tout employeur qui souhaite s'engager sur ce thème. Ce texte fondateur permet aux entreprises de se questionner sur la manière d'agir. Il est nécessaire d'accompagner leur action car cela prend du temps et, économiquement parlant, la performance n'est pas toujours facile à afficher. S'engager pour la diversité implique également de la performance sociale comme la reconnaissance, la considération et le lien social. Tous ces thèmes sont d'ailleurs des piliers de l'engagement au travail. Lorsque l'on a envie de rester dans une entreprise, c'est très souvent parce que l'on se sent soutenu et considéré. La considération, c'est lorsque « on me voit pour qui je suis » et pas seulement « pour ce que je fais ». Ainsi, on a le sentiment qu'il y a des procédures équitables qui sont appliquées. Le manager a une position très importante sur le champ de la diversité parce que c'est la personne qui prend des décisions entre les collaborateurs et qui peuvent être équitables ou inéquitables voire fondées sur de la discrimination.

FRANÇOISE MONNET Justement, pour être pro-actif dans la diversité il faut avoir conscience des discriminations ou du risque de discrimination. Vous me disiez, quand on préparerait la table ronde, qu'il y avait une liste de vingt-six causes de discriminations qui sont celles auxquelles on pense mais aussi celles auxquelles on ne pense pas forcément. J'aimerais donc que vous nous donniez quelques exemples de discriminations quotidiennes banales et inconscientes qui sont, sans doute, pratiquées par nous tous.

CYNTHIA MARROCCU Je vais vous donner quelques exemples mais j'aimerais tout d'abord resituer la discrimination car j'ai beaucoup parlé de diversité et, effectivement, sous l'angle de la prévention des risques, la discrimination c'est aussi comment on prévient les risques psycho-sociaux, le harcèlement et la violence au travail. La discrimination

est une inégalité de traitement fondée sur des critères prohibés par la loi. Quand je demande à quelqu'un de lister des exemples de discrimination, spontanément on me répond le sexe, l'âge et l'origine alors qu'il y en a beaucoup d'autres. Il y a par exemple l'activité syndicale car en tant qu'employeur, je ne peux pas émettre d'inégalités de traitements parce que mon salarié est syndiqué. Ainsi, on parle de management de la diversité qui consiste à intégrer cette notion dans la gestion d'entreprise à toutes les étapes de la carrière.

FRANÇOISE MONNET Parce qu'on parle souvent de discrimination à l'embauche, mais bien entendu, la discrimination ne s'exerce pas uniquement à l'embauche. Elle peut s'exercer toute la vie professionnelle du ou de la salarié.e. Mais donnez-nous des exemples de causes de discriminations auxquelles on ne penserait pas forcément.

CYNTHIA MARROCCU Comme autres critères vous pouvez avoir l'identité de genre qui est un sujet plus récent et qui se diffère de l'orientation sexuelle. L'identité de genre signifie que je peux être une femme ou un homme mais avoir envie de m'identifier à un genre qui n'est pas celui que je renvoie physiquement. La précarité, la vulnérabilité économique, l'éducation sont également des critères auxquels on ne pense pas spontanément.

FRANÇOISE MONNET Et par exemple entre le fait d'avoir des enfants, peu d'enfant, ou pas d'enfant ? S'agit-il d'un critère de discrimination ?

CYNTHIA MARROCCU La situation de famille fait effectivement partie des critères de discrimination tout comme la grossesse, l'état de santé ou le handicap.

FRANÇOISE MONNET On imagine d'ailleurs souvent que le handicap c'est une personne en fauteuil roulant. Or, cette catégorie représente 2% des personnes handicapées. Cela signifie que lorsqu'on embauche une personne handicapée, ça ne veut pas forcément dire un aménagement pour fauteuil roulant.

CYNTHIA MARROCCU Tout à fait et cela fait vraiment partie de toute l'argumentation pour bousculer les stéréotypes. Pour rappel, un stéréotype est une croyance que l'on partage socialement dans un groupe donné. Ce stéréotype va induire des préjugés et va être le préalable à un comportement discriminant majoritairement involontaire. Nous en avons tous et il ne faut pas se culpabiliser pour ça. Toutefois, prenons-en conscience et soyons vigilants sur le fait que ça n'a aucun impact sur nos prises de décisions. Posons-nous les bonnes questions : pourquoi je ne recrute pas cette personne ? Pourquoi je la fais évoluer ? Pourquoi j'attribue ces primes ? Est-ce que je n'ai pas de stéréotypes et des préjugés qui peuvent être inconscients ?

FRANÇOISE MONNET J'ai envie de poser une question, qui risque d'être un petit peu dérangeante, notamment par rapport au spectacle vivant, dont on disait tout à l'heure que c'est l'exception culturelle française. Est-ce que vous avez le sentiment que, dans ce secteur, on est plus soucieux ou moins soucieux que les autres de la valorisation des différences ?

CYNTHIA MARROCCU Spontanément, de ma représentation de la culture, j'aurai dit oui car je me représente ce secteur comme portant des valeurs d'ouverture, de lien social et de plaisir. Quand on m'a demandé d'intervenir aujourd'hui, j'ai fait des recherches pour confronter mes connaissances d'autres secteurs avec celui du spectacle et j'ai trouvé très peu, voire presque pas de publication sur le sujet. Je me suis donc questionnée : quelles seraient les pistes de réflexions sur ce sujet dans le spectacle vivant ? Car le spectacle vivant diffuse la culture et donc véhicule des stéréotypes. On trouve différents points de vue dans les œuvres ou dans la programmation : est-ce que j'ai envie de mettre en scène ces stéréotypes ou est-ce que, au contraire, je les bouscule en allant à l'encontre des stéréotypes ? J'ai ensuite eu une autre piste de réflexion : en entreprise, le processus qui apparaît le plus discriminant c'est le recrutement. J'ai donc lu des offres de casting et je me suis rendue compte que c'était la première fois que j'intervenais dans un secteur où l'on parle de discriminations légitimées. J'ai repris une phrase dans le Code du travail qui dit que « les différences de traitement fondées sur des motifs discriminatoires, lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante, pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée » et en lisant ces offres de casting j'ai vu des critères comme « 20 à 30 ans », « femme », « d'origine européenne, asiatique ou méditerranéenne » et des critères sur l'apparence physique. Ma question est : jusqu'où va-t-on dans la légitimité de cette discrimination ? Est-ce que ça répond réellement à l'œuvre ? Je suis finalement tombée sur une petite perle dans la lecture de ces castings où il était écrit « libre de toute obligation familiale ». Je comprends que ces métiers demandent de se déplacer pendant 2 mois au sein d'une troupe et sans interruption mais je pense que tout employeur en France aimerait indiquer cette contrainte dans une offre de poste. Pour moi, c'est donc ici que nous franchissons la limite de cette légitimité.

FRANÇOISE MONNET Marie, j'imagine que ces thèmes soulèvent beaucoup de questions.

MARIE COSTE Vous avez parlé tout à l'heure de la charte de la diversité et on me demande quels sont les autres outils ou méthodes utilisés quand on veut s'emparer de ces chantiers au sein de l'entreprise ?

CYNTHIA MARROCCU Avoir des actes d'engagement au sein de sa structure permet déjà

de véhiculer les messages et les valeurs que l'on souhaite porter. Cela peut passer par des accords d'entreprise ou des labellisations. Par exemple, le ministère de la Culture travaille en interne sur sa labellisation « égalité-diversité » certifiée par Afnor. Il faut, en fait, essayer d'ancrer ces thèmes dans la gestion des ressources humaines (recrutement, formation et évolution), dans du management et dans les principes organisationnels. Ici, le thème de cette table ronde est « Réinventer l'égalité et la diversité » alors que, finalement, nous commençons juste à en parler et que ces sujets permettent de se réinventer.

MARIE COSTE Quelqu'un me demande également comment introduire ces notions dans l'évaluation des risques professionnels ?

MICHELINE TRIBBIA Cela passe par le fait d'avoir des indicateurs sexués. Il faut savoir qu'il y a une loi qui est passée en France au mois d'août 2014 qui demande à tout employeur de tenir compte des impacts différenciés du risque professionnel sur les femmes et sur les hommes. Cela veut dire qu'il faut regarder où sont les femmes et les hommes, dans le travail et faire une analyse de prévention des risques des situations de travail. Nous avons fait ce travail dans le secteur de l'automobile et nous avons obligé l'entreprise « à chausser les lunettes du genre » et donc à regarder où était les femmes et les hommes. Cela a permis à la structure de regarder l'ensemble de sa population salariée. La structure s'est donc rendue compte qu'il fallait regarder les caractéristiques de sa population afin d'être au plus près de leur besoin et de leur capacité. L'égalité ne consiste pas à gommer les différences mais est basée sur un principe d'équité. Il s'agit de tenir compte des capacités de chacun et chacune en prévention et en amélioration des conditions de travail.

L'égalité ne consiste pas à gommer les différences mais est basée sur un principe d'équité.

MARIE COSTE Une question un peu plus concrète : auriez-vous des conseils à une personne qui se sent discriminée mais qui a peur de le dire ?

CYNTHIA MARROCCU Il existe effectivement plusieurs acteurs que l'on peut solliciter quand on se sent victime de discrimination. Au sein de l'entreprise, il y a tout d'abord le manager mais aussi les représentants du personnel et les ressources humaines. En externe, il est possible de saisir des instances telles que le défenseur des droits. Il faut également trouver des ressources extérieures en parlant à son entourage car être discriminé amène, à terme, à un repli sur soi, à la baisse de l'estime de soi et à du mal-être. Il faut savoir que, pour des faits de discrimination, nous sommes sur l'inversion de la charge de la preuve. Cela signifie que ce n'est pas la personne qui se considère victime qui doit prouver les faits, mais c'est à l'autre partie de justifier qu'elle n'a pas discriminé sur la base de faits objectifs. La traçabilité du recrutement peut donc s'avérer très impor-

tante pour justifier ses choix.

MICHELINE TRIBBIA Je voulais aussi souligner un point concernant les agissements sexistes et les violences sexuelles au travail. Dans les entreprises qui ont un CSE, il y a une obligation de nomination d'un référent « harcèlement sexuel » dans les entreprises. Ce référent ou cette référente peut être sollicité.e par les personnes victimes ou par les témoins.

MARIE COSTE Une question un peu ouverte : célébrer la diversité n'est-ce que lutter contre les discriminations ?

CYNTHIA MARROCCU Non c'est un préalable. Un risque se maîtrise même si on n'est pas sûr que ça va avoir lieu. Il y a certains processus et certaines manières de faire qui vont générer un risque de discrimination. Comment promouvoir la diversité une fois que j'ai conscience d'où sont mes risques, que j'ai mis des dispositifs de maîtrise et que j'ai levé des freins. C'est le même processus que les risques psycho-sociaux. Je ne peux pas mettre en place un processus de qualité de vie au travail alors qu'au préalable je n'ai pas maîtrisé mes risques psycho-sociaux.

FRANÇOISE MONNET Merci à Cynthia et à Micheline —

NOTES

LES FICHES PRATIQUES

REPRISE ET CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ 68

Audrey Serieys, Yann Hilaire

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL 80

Isabelle Barth

LES OUTILS DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE 90

Cynthia Marroccu

**L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES,
UN ENJEU POUR LE SECTEUR CULTUREL 102**

Micheline Tribbia

FICHES
PRATIQUES

REPRISE ET CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

AUDREY SERIEYS

Conseillère en prévention des risques professionnels – cheffe de projet
Pôle R&D SIST CMB

YANN HILAIRE

Ergonome – chef de projet
Pôle R&D SIST CMB

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Une pandémie de Covid-19 en rapport avec le virus SARS-CoV-2 évolue depuis fin janvier 2020 en France. Le coronavirus SARS-CoV-2 est toujours en circulation et cette période de présence du virus risque d'être longue.

Nous sommes dans une crise sanitaire sans précédent, celle-ci est un événement traumatique pour le secteur du spectacle qui perturbe fortement le fonctionnement des organisations avec des conséquences allant d'une adaptation de l'activité à la cessation définitive d'activité. Cette crise a aussi impacté les différents métiers du secteur, des artistes ne pouvaient plus pratiquer leur discipline, des techniciens se sont retrouvés au chômage technique, des administratifs ont perdu une partie du sens de leur travail et se sont retrouvés, comme bon nombre de Français, à travailler à leur domicile.

Cette pandémie nous oblige à penser une activité en mode dégradé. Il existe de nombreux outils à disposition des entreprises pour penser, organiser, formaliser cette continuité et arriver à nouveau à fonctionner.

CONTEXTE

Dans l'état actuel des connaissances (septembre 2020), le Covid-19 est un virus transmis par voie aérienne directe, par exemple les gouttelettes émises lors de la toux, la parole ou le chant par un sujet infecté. Il existe également le risque possible de transmission par l'intermédiaire des mains qui toucheraient des surfaces ayant été en contact avec des gouttelettes émises par un sujet infecté. Les situations professionnelles les plus contaminantes ont lieu lors des repas, lorsque le temps de contact est supérieur à 15 minutes ou lors d'une activité en contact rapproché. Les symptômes les plus courants restent la fièvre, la toux sèche et la fatigue.

Pour éviter les risques de transmission en milieu de travail, les mesures de prévention reposent sur l'isolement rapide des sujets possiblement infectés (focus sujet contact : http://www.cmb-sante.fr/focus-le-sujet-contact-actualit%C3%A9s_241_242_1086_1353.html), la distanciation physique, l'application des mesures d'hygiène (hygiène des mains, nettoyage/désinfection des surfaces), une ventilation efficace des locaux, et le port d'un masque alternatif.

Certaines activités vont être modifiées (par exemple, certains process de travail vont prendre plus de temps), d'autres, supprimés, car impossible à mettre en place. L'impact sur la santé des personnes peut aussi mettre en difficulté l'entreprise, salarié tombant malade ou survenu d'un cas contact qui pourrait mettre en quarantaine une partie des salariés.

La branche doit également prendre en considération la présence du public (mise en place des mesures barrière, le retour du public dans les salles...) et la difficulté artistique (l'impossibilité de faire des activités en contact rapproché, la danse, le cirque...).

Il est impossible de fonctionner en mode normal donc pour préserver la continuité d'activité et la santé des salariés, nous conseillons à l'entreprise de mettre en place une gestion de la continuité d'activité et également de gérer les situations dangereuses dues à cette crise sanitaire.

Les organisations ayant entrepris une démarche de gestion formalisée de la continuité de leur activité sont les plus résilientes face aux événements déstabilisants. Plus cette démarche est enclenchée en amont de la crise, plus elle sera efficace.

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ ET REPRISE, OUTIL DE GESTION DE RISQUE

Cette partie permet de se munir de méthode et d'outils permettant de traiter cette pandémie, mais également de se préparer en cas de survenue d'une 2^{de} vague de la Covid-19 ou pour un autre événement majeur impactant l'entreprise. Il est important de ne pas vouloir appliquer de recettes universelles, nous préférons donner une démarche qui va permettre à chaque entreprise d'adapter ses activités. Les principes de base restent les mêmes que les autres risques professionnels.

LES OUTILS RÉGLEMENTAIRES, LE SOCLE DE BASE EN PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS : L'OBLIGATION DE L'EMPLOYEUR ET DES SALARIÉS

L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (L4121-1 du Code du travail)

Cette obligation de l'employeur s'entend comme un véritable devoir de prévention, dont le non-respect peut constituer, en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle, une faute inexcusable.

L'employeur engage donc sa responsabilité en cas d'atteinte à la santé du salarié, sauf s'il démontre avoir pris les mesures générales de prévention nécessaires et suffisantes pour l'éviter. L'approche apparue en jurisprudence en 2015 considère que l'obligation de résultat de l'employeur peut désormais être appréhendée comme une obligation de moyens renforcée.

S'agissant de la pandémie Covid-19, il ne sera pas possible pour un employeur, en cas de contamination d'un salarié, de prétendre qu'il n'aurait pas eu parfaitement conscience des dangers auxquels le salarié était exposé. Il est donc essentiel de prendre l'ensemble des précautions utiles pour limiter le risque de contamination.

L'obligation de sécurité du salarié se traduit par une obligation de prudence et de diligence. Il doit donc respecter les consignes et les instructions données par l'employeur au travers notamment du Règlement intérieur pour les entreprises qui ont l'obligation d'en avoir un (entreprises de plus de 50 salariés depuis le 1er janvier 2020 et auparavant, entreprises de plus de 20 salariés).

LE DOCUMENT UNIQUE ET SA MISE À JOUR LORS D'UN ÉVÉNEMENT MAJEUR

Le document unique est la formalisation de l'évaluation des risques professionnels effectuée par l'employeur.

Cette évaluation des risques professionnels est une étape incontournable permettant de définir et mettre en œuvre toutes les mesures de prévention nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des salariés. Le document unique est obligatoire pour chaque entreprise.

Pour plus d'informations sur le document unique et sa construction nous vous invitons à consulter les fiches faites avec l'agence Auvergne Rhône Alpes spectacle vivant éditées à l'occasion de la Journée Prévention des nuits Fourvière, en 2019 : <https://auvergnerhonealpes-spectacle vivant.fr/ressources/elaborer-son-document-unique/> ; <https://auvergnerhonealpes-spectacle vivant.fr/ressources/la-demarche-participative-animer-un-collectif-autour-du-document-unique/>

POURQUOI METTRE À JOUR LE DOCUMENT UNIQUE LORS D'UNE PANDÉMIE ?

Lors d'une pandémie, il y a une transformation du travail et des conditions de réalisation du travail donc il est important de réévaluer les risques.

Il est obligatoire de mettre à jour son document unique en cas de modification importante des conditions de travail. Cette actualisation n'est pas un nouveau document unique ce n'est pas non plus une annexe du document unique c'est une réévaluation des risques à introduire dans le document existant.

LE RISQUE PANDÉMIQUE DOIT ÊTRE ÉVALUÉ AU MÊME TITRE QUE LES AUTRES RISQUES.

Le document unique est une approche de gestion dynamique avec un plan d'action. Ce plan d'action va permettre de mettre en place les mesures pour prévenir ou réduire les risques.

COMMENT IDENTIFIER LES SITUATIONS DANGEREUSES ?

Lors de l'évaluation, il faudra prendre en compte chaque réalité de travail. Chaque entreprise a des particularités, elles doivent donc nécessairement prendre en compte leurs spécificités dans cette évaluation. Les situations dangereuses pour la Covid-19 seront évaluées sur le risque sanitaire, mais pas uniquement, car la modification du travail peut entraîner des risques psychosociaux, des modifications organisationnelles... Il faudra également prendre en compte la notion de « déplacement de risque » par exemple, lorsque moins de techniciens sont présents pour porter des charges à cause des problématiques de distanciation physique, cela peut faire émerger un accroissement du risque lié à la manutention.

Point de vigilance lors de la formalisation : nous invitons les entreprises à nommer le risque lié à la Covid-19 « risque pandémie ou risque lié à la Covid-19 », car celui-ci est un risque extérieur à l'entreprise, il n'est pas lié à la nature même de l'activité. Nommer celui-ci comme un risque biologique pourrait contraindre l'entreprise à mettre en œuvre les principes du Code du travail liés au risque biologique issu de son activité (exemple laboratoire d'analyse médicale ou de manipulation de souches virales).

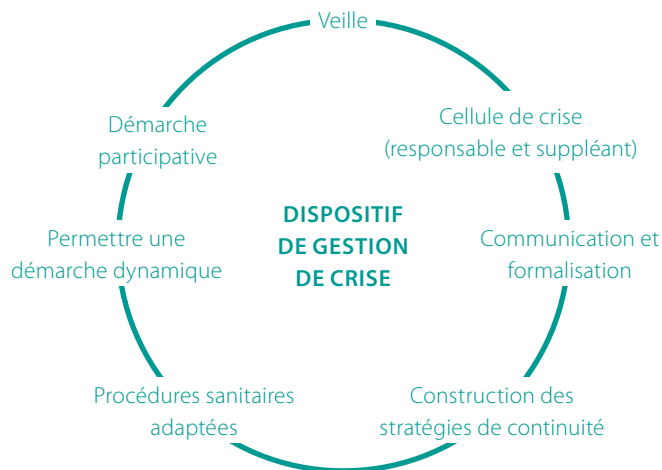
L'application Odalie 2¹ développée par le CMB a introduit une trentaine de questions sur la Covid-19 permettant la mise à jour du document unique

LES PLANS DE PRÉVENTION, NE PAS OUBLIER SA MISE À JOUR LORS DE L'ACCUEIL DE COMPAGNIES OU DE PRESTATAIRES

Le plan de prévention² est un document à part entière. Il sera tout aussi important de le mettre à jour et de discuter des règles en particulier lors de l'inspection commune préalable. L'entreprise accueillante est celle qui impose ses règles sauf si l'entreprise extérieure a des règles plus contraignantes qu'elle souhaite mettre en place afin de sauvegarder la santé de ses salariés.

UNE CELLULE DE GESTION DE CRISES, POURQUOI ?

Nous conseillons à l'entreprise de mettre en place une cellule de crise. C'est souvent en son sein que nous allons retrouver le « référent Covid – 19 » qui sont imposés par la réglementation. Cette cellule va permettre à l'entreprise d'adapter sa démarche.



¹ <https://odalie2.cmb-sante.fr/cmbLogin>

² Plan de prévention : R4512-2/7, R4512-8/12 du Code du travail

LES PROTOCOLES NÉCESSAIRES À L'ENTREPRISE

Selon les dispositifs mis en place par le gouvernement plusieurs outils sont nécessaires dans l'entreprise. D'après les derniers protocoles (août 2020), il est nécessaire d'avoir dans l'entreprise : un protocole sanitaire, un protocole de gestion de flux, un protocole de nettoyage, un protocole de gestion des cas suspects. L'entreprise adaptera ces protocoles à sa propre activité ou à ses propres locaux.

Le gouvernement met à jour la totalité des dispositifs sur la gestion de crise. Nous attirons votre attention sur la nécessité d'aller chercher l'information sur des sites ressources mis à jour régulièrement, par exemple : le site du Ministère du Travail <https://travail-emploi.gouv.fr/>.

Les guides et protocoles métier restent des documents intéressants à consulter, mais ils n'ont pas de valeur réglementaire. Plusieurs guides du ministère de la Culture ont été publiés, ils permettent au secteur de s'approprier les principes de prévention.

Le décret n° 2020-1096 du 28 août 2020 modifiant le décret n° 2020-860 du 10 juillet 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie complète les mesures à maintenir. L'Article 45 précise les conditions pour le secteur du spectacle, en particulier les distanciations lors des activités artistiques.

Dans tous les cas, l'entreprise ne trouvera pas toutes les solutions à l'intérieur de ces guides et protocoles, il y aura une adaptation et une modulation nécessaires.

LE PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ, C'EST QUOI ?

Le plan de continuité d'activité va être un complément au document unique, c'est une action qui va permettre de répondre à des situations repérées dans le document unique.

Ce type d'outil de gestion de crise était déjà connu avant la pandémie de la Covid-19. C'est un outil qui sert en cas d'événement majeur tel qu'une pandémie, mais également pour d'autres événements pouvant perturber la continuité de l'activité (incendie, inondation...). Ils pourraient devenir des outils de gestion essentiels dans le futur en raison d'une augmentation constatée de la fréquence des crises environnementales.

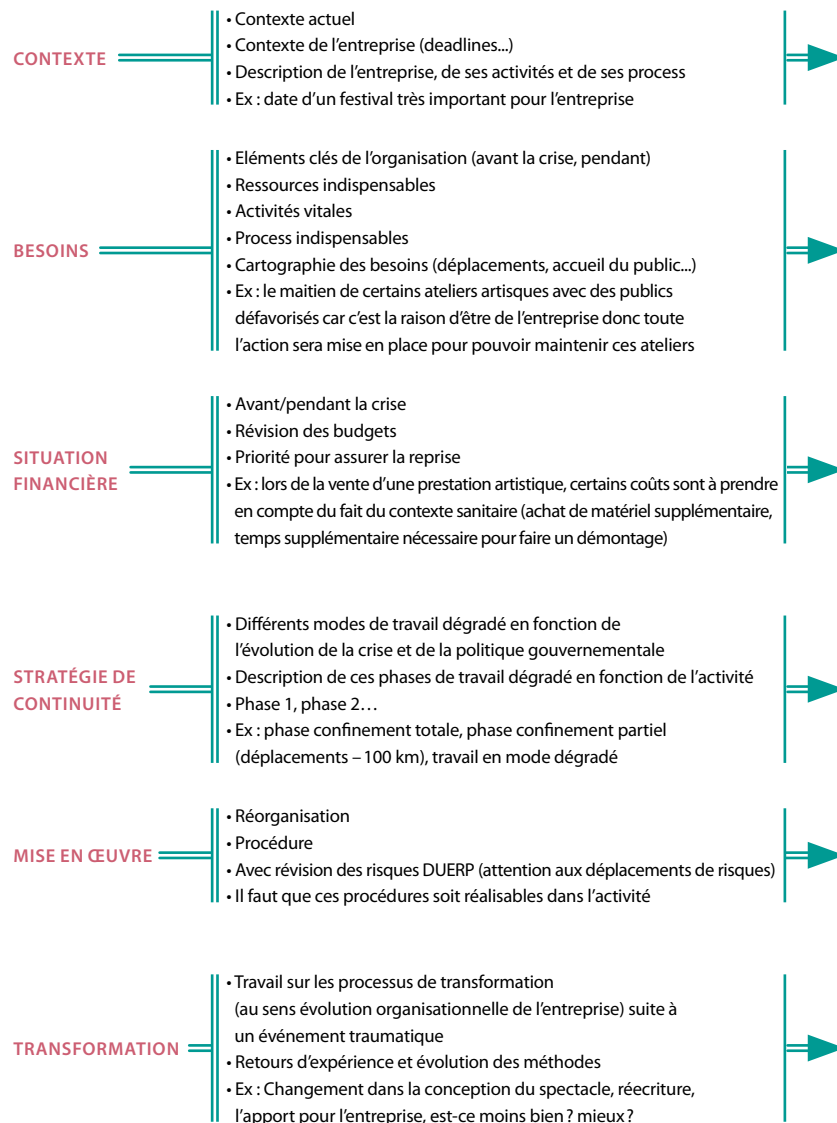
Cette méthode permet d'identifier les process et personnes clés de l'entreprise, puis de repérer comment l'organisation va pouvoir maintenir l'activité pendant les crises. Le plan de continuité d'activité va permettre également d'anticiper des stratégies par la mise en place de scénario (confinement total, reprise partielle, reprise en mode dégradé...). Le plan de continuité d'activité doit également prendre en compte le plan de continuité informatique.

En gestion de crise, le plan de continuité d'activité est une démarche dynamique. L'entreprise le réévalue par rapport à la situation.

Cette méthode ou ce document n'est pas obligatoire sauf pour des activités vitales, mais l'expérience de ces derniers mois nous conduit à le conseiller à toutes les entreprises, quelle que soit leur activité.

COMMENT LE CONSTRUIRE ?

Démarche pour la formalisation d'une stratégie de reprise ou de continuité d'activité en situation de crise



L'IMPORTANCE D'UNE DISCUSSION ET D'UNE FORMALISATION

La formalisation d'un document unique, d'un plan de continuité d'activité, d'un protocole sanitaire va permettre d'organiser la discussion dans l'entreprise. Les instances représentatives du personnel peuvent être au cœur des discussions. La formalisation va également aider à transmettre à tous la conduite à tenir que ce soit des permanents ou des intermittents ou encore des compagnies extérieures à l'entreprise. La mise en place d'une cellule de crise avec en son sein un ou des référents Covid-19 va être l'outil de discussion autour des documents et protocoles.

La mise en place de ces outils permet d'anticiper les différentes phases de la crise et de donner à l'entreprise la confiance de mettre en place les changements nécessaires pour maximiser le maintien de son activité.

NE PAS RESTER ISOLÉ : LES AIDES ET RESSOURCES DISPONIBLES

PLUSIEURS AIDES SONT EXISTANTES :

Des aides documentaires

Des aides financières par exemple pour l'achat d'équipement individuel ou collectif de travail lié à la pandémie

<https://www.ameli.fr/entreprise/covid-19/une-subvention-pour-aider-les-tpe-et-pme-prevenir-le-covid-19-au-travail>

Pour réaliser une reprise avec « objectif reprise »

<https://www.anact.fr/objectifreprise>

Aide du ministère du Travail et l'ANACT

Pour être accompagné par un professionnel pour la continuité : Appui-conseil Rebondir de l'AFDAS

<https://www.afdas.com/entreprises/services/professionnaliser/prestations-appui-conseil>

Réponse aux questions : les Services de santé au travail en particulier le médecin du travail de l'entreprise, la Cellule Covid-19 du CMB, l'INRS « formulaire poser vos questions »

NOTES

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

ISABELLE BARTH

Professeure des Universités en Sciences du management
Université de Strasbourg
Enseignante, chercheuse, manager, conférencière

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, UNE ATTENTE, UN BESOIN VITAL, UNE PROMESSE !

Alors que le temps passé au travail n'a fait que diminuer au cours des décennies, on en attend paradoxalement de plus en plus.

Les salariés veulent s'épanouir dans leur vie professionnelle, et les dirigeants partent de l'hypothèse que des collaborateurs heureux et satisfaits au travail seront plus performants. Mais les uns comme les autres font souvent fausse route en pensant que le bien-être au travail se limite à l'assistance et au confort !

On voit se multiplier les propositions, comme la création de postes de « Chief Happiness Officer », l'aménagement de locaux propices à accueillir du sport ou des siestes, des accompagnements psychologiques ou encore des formations portant sur la sérénité ou le développement de soi. On s'expose alors à beaucoup de frustrations, de part et d'autre.

LES SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR

Le secteur du spectacle vivant est caractérisé par un fort engagement des salariés. Les chercheurs Rosanlid Gille et Andy Pratt parlent de « population de travailleurs créatifs ».

La population des travailleurs créatifs « se caractérise par des horaires importants (...), un effondrement ou affaiblissement des frontières entre le travail et les loisirs, des rémunérations faibles, (...) un attachement passionné au travail et à l'identité de travailleur créatif, (...) de profondes expériences d'insécurité et d'anxiété quant au fait de trouver du travail (...) ».

Au regard de ces caractéristiques, il n'est pas certain que les Chief Happiness Officers puissent agir sur le bien-être au travail.

Il faut revenir aux définitions du bien-être pour comprendre et éviter ces déceptions croisées et constater que le véritable bien-être au travail ne peut être fondé sur le plaisir, mais doit l'être sur l'exigence.

COMMENT FAIRE ?

RENONCER À L'IDÉE D'UN LIEN « NATUREL » ENTRE MÉTIERS DE LA CRÉATION ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

On attribue à Confucius l'aphorisme suivant : « Trouve un métier que tu aimes et tu ne travailleras plus jamais de ta vie. » N'est-ce pas le rêve de tout un chacun ?

Et n'est-ce pas la promesse que semble porter certains secteurs d'activité, au nombre réduit, qui offrent des « métiers passion » ? Si être expert-comptable, huissier, contrôleur de gestion, ingénieur process... peut être de l'ordre de la vocation, et procurer toute satisfaction, ce ne sont pas des métiers qui font rêver.

A l'opposé, les métiers de la création, de l'art, du spectacle sont l'objet du désir de beaucoup de personnes, et souvent dès le plus jeune âge.

Comme nous l'avons mis en évidence avec la définition des « travailleurs créatifs », ces métiers portent en eux la promesse d'une réalisation de soi, d'une ambiance tournée vers le projet commun, d'un climat de créativité stimulant et apprenant... De là à penser comme une évidence qu'ils apportent la satisfaction et le bien-être, le pas est vite franchi.

La réalité est assez éloignée de ce tableau et il existe dans ce secteur d'activité de nombreuses organisations où le mal-être se développe, avec son cortège de risques psychosociaux, de souffrance, d'absentéisme et de désengagement.

Le dossier d'expert de Micha Ferrier Barbu « Gestion des ressources humaines dans le secteur culturel » publié en 2017 aux éditions Territorial apporte de nombreux témoignages qui illustrent cette situation :

« *Alors évidemment il y a un turn-over important. Les cadres compétents et formés se barrent. Actuellement, sur une vingtaine de permanents, je gère entre 2 et 3 ruptures conventionnelles par an. Il y a des personnes à très haut potentiel, artistes autant que cadres, qui souhaitent travailler dans le secteur culturel qui reste attractif, mais nos structures les font fuir.* » Léo

« *On est nombreux à sortir du système, démotivés et épuisés. Alors que nous sommes des personnes recrutées sur notre niveau de formation, que nous sommes compétentes, légitimes à nos postes, nous n'avons pas de soutien et pas d'évaluation par ceux qui en ont la charge.* » Karine

Il ne faut donc pas prendre pour acquis ce lien « métiers passion » et bien-être au travail.

Comme partout, le bien-être au travail est un capital distinctif essentiel pour une organisation, il lui confère création de valeur et attractivité, mais il y a deux conditions à cela :

- viser un bien-être synonyme d'exigence et de responsabilité personnelle ;
- mettre en œuvre une stratégie managériale visant à piloter ce développement.

Cela implique de renoncer à revendiquer une spécificité des métiers de la création et du spectacle comme générateurs « naturels » de bien-être.

BIEN DÉFINIR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Si le bien-être au travail est un beau concept, un beau projet, il s'agit aussi d'un de ces mots valises, où chacun met ses propres projections sans que finalement les contours en soient véritablement dessinés.

Il est important de revenir aux bases en reprenant les deux grandes visions qu'en a la philosophie : l'une hédonique, l'autre eudémonique.

- L'hédonisme est forgé sur le mot grec *hedon* qui signifie plaisir. Le philosophe le plus connu de l'approche hédonique est Épicure. L'hédonisme aborde le bien-être comme un état de plaisir et de satisfaction de nos désirs. Nous connaissons le bien-être quand nos occupations, nos tâches nous apportent plus de récompenses que de sanctions.
- L'approche eudémonique (de *eudaimonia* : béatitude) a été développée par Aristote qui voit dans le bien-être la réalisation de son plein potentiel, une vie en accord avec ses valeurs et ses buts, l'épanouissement de l'être.

On comprend que la version hédonique du bien-être implique une position passive alors que l'approche eudémonique ne cède en rien à la facilité et implique de l'effort et de l'exigence. D'ailleurs Aristote estimait que réduire le bien-être au plaisir était rendre l'être humain esclave de ses désirs.

L'hédonisme est une philosophie de vie.

L'eudémonisme est un processus de construction de soi permanent.

LES IMPASSES DE L'HÉDONISME

On observe que la confusion des interprétations est courante et que c'est la conception hédoniste qui est la plus mobilisée. Ainsi, l'évocation du bien-être au travail renvoie à des bureaux confortables, des divans, des lieux de vie, des équipements sportifs, une conciergerie, une crèche, des managers bienveillants, des formations épanouissantes... Bref ! Tout ce qui va rendre la vie plus douce. Ce que l'on a d'ailleurs mis en place de grandes entreprises bien connues comme Google, Facebook ou d'autres entreprises californiennes. D'autres ont créé des postes spécifiques : les « chief happiness officers » par exemple, dont la fonction est centrée sur le « bonheur » des collaborateurs.

Mais, cette vision hédonique est trop courte et limitante.

Les projets professionnels des hommes et des femmes qui œuvrent à ce projet commun qu'est une entreprise ne peuvent se réduire au confort et à l'assistance. Un risque associé à ces projets est celui bien connu de la « cage dorée », quand les motivations exogènes prennent le pas sur le projet lui-même. Dans ce contexte, les salariés restent alors pour de mauvaises raisons : alors qu'ils perdent tout intérêt, toute motivation pour leur travail, ils renoncent à quitter l'entreprise pour ne pas perdre ces avantages « hédoniques ». L'entreprise gère alors un « mauvais turn-over ».

UNE VISION RESPONSABLE DU BIEN-ÊTRE : L'EUDÉMONISME

Dans la vision eudémonique, les études montrent que le bien-être au travail conjugue plusieurs variables :

- L'acceptation de soi,
- La satisfaction dans l'accomplissement de ses tâches,
- De bonnes relations interpersonnelles,
- Une autonomie dans son travail,
- Le sentiment de contrôle de ses actions et de leurs résultats,
- Une bonne vision de ses buts dans la vie,
- Le sentiment d'être considéré,
- L'adéquation de ses valeurs et de celles de son organisation.

On s'installe dans le paradigme de la Responsabilité Sociétale des Organisations (la RSO) avec ses trois piliers : l'éthique, l'inclusion avec le respect des différences, le durable avec le respect de l'environnement.

Ce programme ambitieux ne peut se mettre en œuvre que dans le cadre de la conduite d'un changement structurant en termes de management.

LA CONDUITE D'UN CHANGEMENT MANAGÉRIAL POUR UN BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL RÉEL ET PORTEUR

Pour développer le bien-être au travail dans le paradigme eudémonique, il faut œuvrer pour un changement dans la façon de manager. Or toute conduite du changement implique les mêmes étapes, quel que soit le secteur d'activité :

- 1/ Expliciter à chacun les enjeux du changement pour lui ou elle, ce qui implique de répondre à la question : « pourquoi je le ferais ? »,
- 2/ Désamorcer les peurs, les angoisses que génèrent tout changement, en communiquant sur les conséquences, et en formant les personnes au « désapprentissage »,
- 3/ S'engager pour un changement durable, avec une direction qui montre l'exemple,
- 4/ Communiquer sur les enjeux, les dispositifs, en s'assurant que les messages sont bien compris,
- 5/ Donner les moyens : matériels, financiers, en formation, pour que le changement puisse être effectif,
- 6/ Expliquer que c'est une mise en commun qui concerne tout le monde, et que c'est un processus d'amélioration continue.

Ce sont ces étapes dont il faut se saisir une à une pour construire ensemble un climat de bien-être au travail dans l'entreprise.

LES QUESTIONS À POSER AUX PROFESSIONNELS

POUVEZ-VOUS DONNER DES EXEMPLES DE VARIABLES CONSTITUTIVES DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?

La concrétisation au projet global avec tout simplement une invitation au spectacle est importante pour donner du sens au travail quotidien. Mais elle n'est pas suffisante si le salarié est « dans le brouillard » toute la durée de la préparation. Réunir les équipes autour d'une présentation de la « maquette » comme le font les architectes, quitte à le faire plusieurs fois si elle évolue est une façon simple de donner une vision commune. On voit qu'elle compense le flou perçu des consignes à suivre. Ces moments de partage constituent une piste solide de bien-être au travail, tout en renforçant l'engagement et le sentiment de contribution. La question du secret est souvent une fausse excuse pour garder le pouvoir, très pénalisante pour le projet global.

« *Changer d'employeur régulièrement c'est une source de stress. Moi j'aime bien quand les choses sont réglées avant que j'arrive : Je sais où me garer, qui demander. J'aime savoir qui fait quoi, à qui poser mes questions... Si tu dois te débrouiller par toi-même tout le temps, c'est fatigant. J'aime aussi savoir à l'avance ce que je vais faire. Quand on te donne les infos au compte-gouttes c'est compliqué et j'aime voir le travail fini. Quand on te dit de venir voir la générale ça change pas mal de chose.* » Shirley (technicienne plateau, intermittente)

Le bien-être au travail est fait aussi de tous les temps informels, le temps des repas étant particulièrement importants. C'est là que le « corps social » se constitue, que des affinités se font, autour du travail, ou autour de tout autre chose... mais le « tout autre chose » est aussi important et bon pour le moral.

« *Les endroits où j'aime bien travailler, c'est les endroits où on a une vraie pause déjeuner. Un endroit où on peut parler d'autre chose que du boulot. Dans le théâtre XXX, on mangeait devant nos ordinateurs. C'était insupportable, on était dérangé tout le temps. Depuis qu'il y a une salle de restauration l'ambiance est différente.* » Rachida (directrice de production, intermittente)

POUVEZ-VOUS RELATER DES SITUATIONS DE MAL-ÊTRE AU TRAVAIL ? QUELS EN SONT LES IMPACTS SUR LES PERFORMANCES ?

Le « climat » est très important dans le bien-être des salariés. Il dépend avant tout du style de management, lui-même impulsé par le dirigeant. Tout se joue autour de cette personne qui fascine bien souvent et qui dans ces métiers, par sa force créative fait corps avec le projet artistique. C'est lui ou elle qui impulse la bienveillance, la reconnaissance, la sérénité... ou au contraire, le stress, l'humiliation, l'urgence. La présence de tiers est alors essentielle : CSE, représentation syndicale, personnalité pouvant avoir un leadership naturel. Rien ne justifie un management toxique.

« *Quand les équipes de permanents ne s'entendent pas c'est très compliqué. C'est les permanents qui font l'ambiance d'un lieu. Ils t'accueillent avec leur poids à eux.* » Shirley (technicienne plateau, intermittente)

La question du mal-être des managers intermédiaires est récurrente dans tous les secteurs d'activité. Ils sont souvent les « airbags » de l'entreprise entre injonctions venant du haut et attentes des collaborateurs. Ce sont eux qui font tourner la boutique, il cumule l'opérationnel en étant premier technicien, premier opérateur, et le management des équipes, ce qui les contraint à de très longues heures de travail, rarement rémunérées qui plus est.

« *C'est très compliqué quand la direction d'un lieu t'impose de faire appliquer des règles qui sont contestés par les salariés. On navigue entre le règlement intérieur et les usages. Tu ne trouves pas ta place. Tu n'es pas accepté par les équipes.* » Rachida (directrice de production, intermittente)

Le management transversal au sens d'équipes composites est un exercice difficile car il s'agit de manipuler l'équité plus que l'égalité, dans un contexte de déficit d'information. L'exigence aigüe de « justice » dans le traitement des personnes accroît la difficulté pour le manager et contribue au mal-être des équipes.

« *Dans certaines organisations, c'est compliqué de comprendre qui est permanent, technicien intermittent ou prestataire. Chacun a ses propres règles. Tout devient compliqué.* » Max (technicien son, intermittent)

Pour paraphraser la phrase de Lincoln sur l'éducation, on pourrait dire : « Vous trouvez qu'un bon management coûte trop cher ? Essayez sans... » La catastrophe est souvent au bout du chemin.

« *J'ai vu des organisations où l'ambiance de travail était tellement pourrie que les gens ne se parlaient plus. Les problèmes d'organisations ont entraîné l'annulation de certains services lumière et la première n'était pas aboutie.* »

POUR ALLER PLUS LOIN :

Bien-être au travail. INRS. 2021

<https://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail/ce-qu-il-faut-retenir.html>

Bien-être au travail : ce qui compte. Claudia Senik. Sciences Po, les presses. 2020

<https://www.cairn.info/bien-etre-au-travail--9782724625554.htm>

Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail. INRS. 2019

<https://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-8002/ed8002.pdf>

[Vidéo]

Le bien-être au travail n'est pas une partie de plaisir. Isabelle Barth. Xerfi Canal. 2017.

<https://www.youtube.com/watch?v=8LVJQsSmXmM>

Plusieurs vidéos de la revue audiovisuelle de l'économie, la stratégie et du management ont trait au bien-être au travail : <https://www.xerficanal.com/>

La gestion des ressources humaines dans le secteur culturel - Analyse, témoignages et solutions. Xavier Dupuis, Micha Ferrier-Barbut, etc. Editions Territorial. 2017

Recherche et développement conceptuels autour du bien-être au travail. Entre mesure et action. INRS. 2014

<https://www.inrs.fr/media?refINRS=TC%20148>

Petites pensées pour moi-même. Marc Aurèle. Flammarion. 1999

[Site]

CEPREMAP- Observatoire du bien-être au Centre pour la recherche économique et ses applications : <http://www.cepremap.fr/>

AUTRE FICHE PRATIQUE SUR LE MÊME THÈME À CONSULTER

L'organisation du travail dans les structures culturelles : bien travailler ensemble.

Sophie Broyer. Nuits de Fourvière et Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant. 2019.

<https://www.prevention-spectacle.fr/ressource/lorganisation-du-travail-dans-les-structures-culturelles-bien-travailler-ensemble/>

NOTES

LES OUTILS DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE

CYNTHIA MARROCCU

Experte Égalité/Diversité et Qualité de Vie au Travail,
accompagnement du changement

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Quand on parle de Diversité en entreprise, on entend classiquement **l'ensemble des actions mises en œuvre en faveur de la lutte contre les discriminations et la valorisation des diversités représentatives de la société française.**

Depuis plus d'une dizaine d'années, des entreprises de tous secteurs s'engagent pour différentes raisons. Une des premières est **l'existence d'un arsenal juridique important**, qui se renforce d'années en années, pour inciter les entreprises à devenir des acteurs, à part entière, pour la réduction des inégalités et la cohésion sociale. D'autres entreprises, plus avancées, s'y intéressent également **en tant que levier de performance globale et inscrivent ce sujet pleinement dans leurs enjeux de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)**. Comment s'engager en faveur de la diversité et passer à l'action ? Comment dépasser la contrainte pour en faire une opportunité, facteur de progrès pour toutes et tous ?

Cette fiche a pour objectif de questionner les pratiques de diversité et leurs intérêts pour le secteur du spectacle vivant en orientant vers des outils pour agir concrètement en faveur de la prévention des risques de discriminations et de la promotion de la diversité.

LA DIVERSITÉ, QUELLES SPÉCIFICITÉS POUR LE SPECTACLE VIVANT ?

LA NON-DISCRIMINATION À L'EMPLOI, UN PRÉALABLE INDISPENSABLE POUR AGIR EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ

Depuis les années 2000, principalement les grandes entreprises (+ de 1000 salariés) se sont emparées du sujet de la diversité. Incitées fortement par les pouvoirs publics, elles se sont engagées, dans un premier temps, pour répondre **à une obligation légale de non-discrimination à l'emploi**.

Cette incitation réglementaire s'inscrit dans la volonté de lutter contre des phénomènes de discrimination prégnants au cours de la carrière professionnelle et notamment au moment du recrutement. Selon une enquête récente de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) menée conjointement avec le Défenseur des droits¹, **une personne sur deux considère qu'il existe des discriminations dans le cadre du recrutement et une personne sur trois le considère au cours de la carrière**.

¹ Le Défenseur des droits : En France, le Défenseur des droits est une autorité administrative indépendante, créée par la révision constitutionnelle du 23 juillet 2008 et instituée par la loi organique du 29 mars 2011. La lutte contre les discriminations et l'accès aux droits des victimes fait partie de ses domaines de compétences. C'est une instance qui peut être saisie par toute personne s'estimant victime de discriminations.

QU'EST-CE QU'UNE DISCRIMINATION ?

Une discrimination est une inégalité de traitement fondée sur un critère prohibé par la loi, comme l'origine, le sexe, le handicap etc., dans un domaine visé par la loi, **comme l'emploi**, le logement, l'éducation et l'accès aux services.

Elle est encadrée par des textes de lois internationaux (OIT), européens (Commission Européenne) et français (Code du travail) : « *Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire [...] en raison d'un des 25 critères prohibés par la loi* » Art. 1132-1

La discrimination est donc condamnable. Toute personne physique qui discrimine, volontairement ou involontairement, est exposée à des sanctions pénales : 45 000 euros et 3 ans d'emprisonnement. Pour les personnes morales, l'amende est de 225 000 euros.

À noter qu'une des particularités de la discrimination est **l'inversion de la charge de la preuve**. Cela signifie que lors d'une action en justice, c'est à l'accusé d'apporter la preuve qu'il n'a pas discriminé et non à la victime.

Retrouvez les 25 critères de discrimination prohibés par la loi sur le site internet du défenseur des droits (lien à la fin de la fiche).

Aussi, **la discrimination fait partie de la famille des risques professionnels** car elle met en jeu l'intégrité physique et psychique des personnes. Il convient donc, à l'employeur, de mettre en œuvre les dispositifs permettant de les prévenir tout au long de la carrière pour réduire/supprimer les facteurs de risques de discrimination. Enfin, précisons que la majorité des discriminations opérées sont involontaires. Le système instauré par une organisation et sa culture managériale induisent ces discriminations en entreprise et cela davantage, que des comportements hostiles individuels dirigés volontairement à l'encontre d'une personne ou d'un groupe.

L'EXCEPTION POUR « EXIGENCE PROFESSIONNELLE ESSENTIELLE ET DÉTERMINANTE » : UNE PARTICULARITÉ IMPORTANTE POUR LE SECTEUR DU SPECTACLE VIVANT

L'obligation légale présentée préalablement s'applique à toutes entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs. Toutefois, il existe une exception à cette règle.

Le code du travail autorise les différences de traitement fondées sur des motifs comme discriminatoires **lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée** (article L 1132-1 du code du travail).

Dans le secteur du spectacle vivant, les offres de casting se trouvent dans cette exception et un rapide aperçu sur les annonces en ligne permet de voir qu'il est courant de trouver des descriptions faisant mention de critères prohibés par la loi :

« Profil recherché – comédien entre 30 et 40 ans, grand (environ 1m80), charismatique - De type Européen, méditerranéen ou asiatique - Résidant de préférence en Normandie »

Ici nous retrouvons 5 critères considérés comme illégaux dans le recrutement : le sexe, l'âge, l'apparence physique, l'origine supposée et le lieu d'habitation. Néanmoins, nous pouvons considérer que cette offre est autorisée par **l'exception légale au sens où nous pouvons faire l'hypothèse que cela répond à un objectif légitime de représentation d'une œuvre** (en émettant un doute sur le lieu d'habitation).

Mais que pouvons-nous penser par rapport aux types d'offres de castings suivantes ?

« Des hommes entre 18 et 50 ans typés maghrébins, arabes, turcs, kurdes. Personnes n'ayant pas de problème avec les rôles violents. Personnes musclés et athlétiques. Résidant Bordeaux ou sa banlieue obligatoirement »

EST-CE L'ŒUVRE QUI EST REPRÉSENTÉE OU LA TRADUCTION DE STÉRÉOTYPES ?

À la base de toutes discriminations, il y a les mécanismes de stéréotypes et préjugés. Généralement, nous sommes encouragés à lutter contre nos stéréotypes et préjugés. En réalité, nous devons **en prendre conscience pour minimiser leur impact sur notre prise de décision.**



Le stéréotype s'active au moment où nous voyons une personne. Cela génère une catégorisation en fonction de nos stéréotypes, ancrés et partagés au sein de notre propre groupe d'appartenance. C'est une croyance socialement partagée qui permet de simplifier la réalité, de la structurer et donc de mieux la comprendre pour essayer d'en prédire les comportements : « *les seniors et le digital, ça fait deux !* » ou « *Les postes de direction doivent être tenus par les hommes, à cause du caractère politique des relations avec les partenaires* »



Le stéréotype précède le préjugé : Il s'agit de **la connotation affective, positive ou négative**, que nous allons attribuer à un groupe qui présente les caractéristiques qui ont activés nos stéréotypes et les généraliser. Il peut être positif comme « *J'aime travailler avec les femmes, elles sont douces et compréhensives* » ou négatif « *Je n'aime pas travailler avec des seniors, ils sont trop lents face aux outils digitaux* ».



Le préjugé négatif envers un groupe précède **le comportement discriminant en introduisant des prises de décisions subjectives, biaisées et des comportements discriminants** envers le groupe : « *Je veux une équipe projet réactive et à l'aise avec le digital. Je ne vais proposer d'y participer qu'aux jeunes de l'équipe.* » ou encore de ne pas donner la parole à une femme en réunion car c'est trop politique pour elle.

LE MÉCANISME DES DISCRIMINATIONS



Le spectacle vivant est un vecteur important de diffusion de la culture et peut contribuer à accentuer ou bousculer les stéréotypes. Aussi, pour intégrer la question de la lutte contre les discriminations dans ses pratiques professionnelles, une des premières actions est de **prendre du recul sur la manière dont les choix sont faits** : Quels sont vos stéréotypes ? Vos préjugés ? Croyance ou réalité ? Sur quels faits objectifs vous appuyez-vous ? Comment cela oriente vos recrutements, votre gestion d'équipe, votre programme artistique ? Ou encore dans quelle mesure cette pratique pour les castings risque-t-elle de ruisseler auprès des autres métiers du spectacle tels que technicien, administrateur... ?

Enfin sur cet aspect de « discrimination légitimée et proportionnée », il convient d'intégrer une dernière question : quelle est la limite et à quel moment, un critère n'est plus légitime ?

Prenons ce dernier exemple extrait d'une offre de casting récente :

« Profil recherché : Femme entre 25 et 35 ans, d'origine Européenne, mesurant plus d'1m65 et libre de toutes obligations familiales »

Dans cette annonce, nous retrouvons les critères classiques mentionnés dans les autres offres à la nuance d'un critère qui ne répond plus à cette exception légitime et justifiée : « libre de toutes obligations familiales ».

Ici, la limite est franchie. Nous nous retrouvons dans une discrimination directe sur la situation de famille et, une discrimination indirecte sur le sexe car les femmes restent majoritairement plus pénalisées que les hommes sur cet aspect. Sans nier que le déplacement pour un tournage puisse poser des difficultés d'organisation familiale, il conviendrait de préciser les contraintes du poste : « 2 mois de tournage continu au Mali ». La personne est ainsi libre d'identifier si cela est acceptable ou non. **Et pour faire le pas vers le management de la diversité**, il pourrait être intégré une réflexion sur les mesures que l'employeur pourrait mettre en place pour accompagner la parentalité comme certaines entreprises qui investissent sur des solutions de garde d'enfants en crèches ou ponctuels.

LA DIVERSITÉ, SOURCE DE PERFORMANCE ET DE COHÉSION

La Diversité renvoie à ce qui est variée et, appliquée à l'entreprise, elle désigne la multitude de profils qui existe en son sein, reflet de la société. Une entreprise qui agit en faveur de la promotion de la diversité s'engage, bien entendu, à **prévenir toutes formes de discriminations mais pas seulement. Elle agit par conviction que la diversité est source de richesse et de performance** pour l'entreprise : difficultés de recrutement, fidélisation, attentes des clients, innovation, créativité, etc...

Parmi les études les plus connues, nous pouvons citer celles du Cabinet McKinsey², menée auprès de 1 000 entreprises dans 12 pays. Elle révèle que les entreprises qui agissent pour la diversité ont de meilleures performances économiques et d'innovation avec +21% quand les Comités de Direction sont mixtes et +33% lorsqu'une diversité ethnique et culturelle est constatée.

De plus, une entreprise qui œuvre en faveur de la diversité met une priorité dans ses pratiques RH à agir en faveur des populations potentiellement plus discriminées sur le marché de l'emploi. **Elle déploie son énergie à identifier et lever les freins qui pourraient se poser tout au long de la carrière.**

Le concept de diversité, à l'inverse de la discrimination, n'est pas encadré juridiquement mais impulsé et **fortement incité par des obligations légales de négociations avec les partenaires sociaux** sur les questions d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, de gestions des âges et sur le handicap.

C'est ainsi que l'on va retrouver dans un certain nombre d'accords d'entreprises, la révision de l'ensemble des processus RH du recrutement à l'évolution en passant par la rémunération. Ici, il va s'agir d'identifier tous les freins à la représentation de certaines populations pour **déployer des solutions transitoires pour rétablir l'égalité des chances.**

² Diversity matters report 2015

NE PAS CONFONDRE « DISCRIMINATION POSITIVE » ET « ACTION POSITIVE »

La **discrimination positive** est le fait d'accorder un traitement plus favorable à un groupe « considéré » minoritaire caractérisé par une absence de représentativité sociale, c'est-à-dire une faible visibilité en nombre dans différentes sphères économiques et politiques. Cela revient à sélectionner une personne au regard de son appartenance à un groupe. C'est une pratique interdite. Par contre, il peut arriver qu'une entreprise mette en place **des actions positives** qui sont des mesures temporaires et qui ont pour objectif de rétablir une égalité là où des écarts sont identifiés. **Ici, à compétences égales**, nous choisirons un profil sous-représenté pour répondre à des enjeux d'égalité des chances, de mixité et diversité.

Il est à noter que pour les entreprises les plus volontaristes et avancées sur le sujet, les engagements s'élargissent sur d'autres populations tels que les LGBT+ ou encore la diversité religieuse.

Au sein du spectacle vivant, on peut constater que les publications sur le sujet sont très peu nombreuses et, quand elles le sont, elles se concentrent autour de la question de la diversité des origines visibles (couleur de peau) ou de l'égalité entre les femmes et les hommes. Sur ce dernier point, de nombreux travaux ont été menés pour quantifier la place des femmes dans le monde de la culture à tous les niveaux de responsabilités. Le ministère de la Culture témoigne d'un engagement fort sur ce sujet avec une feuille de route sur plusieurs années pour atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes.

COMMENT FAIRE ?

Pour agir en faveur de la diversité, de nombreuses actions peuvent être mises en place. Ici, il est cité 4 axes majeurs qui permettent de faire un premier pas pour passer à l'action.

S'ENGAGER PUBLIQUEMENT ET OUVERTEMENT EN TANT QU'ACTEUR DE LA PRÉVENTION DES DISCRIMINATIONS ET DE PROMOTIONS DE LA DIVERSITÉ

FOCUS SUR LA CHARTE DIVERSITÉ

La Charte de la diversité est un texte d'engagement proposé à la signature de tout employeur, qui souhaite par une démarche volontariste, agir en faveur de la diversité. Grandes entreprises, PME/TPE, acteurs de l'ESS, établissements publics, collectivités locales ... Tous les acteurs économiques sont concernés

Par la signature de la Charte de la Diversité, entreprise ou organisation, s'engagent :

- 1. Sensibiliser et former leurs dirigeants et managers** impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières, puis progressivement l'ensemble des collaborateurs, aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.
- 2. Promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes** dans tous les actes de management et de décision de l'entreprise ou de l'organisation, et en particulier dans toutes les étapes de la gestion des ressources humaines.
- 3. Favoriser la représentation de la diversité de la société française** dans toutes ses différences et ses richesses, les composantes culturelle, ethnique et sociale, au sein des effectifs et à tous les niveaux de responsabilité
- 4. Communiquer sur leur engagement** auprès de l'ensemble de leurs collaborateurs ainsi que de leurs clients, partenaires et fournisseurs, afin de les encourager au respect et au déploiement de ces principes.
- 5. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue social avec les représentants du personnel.**
- 6. Évaluer régulièrement les progrès réalisés** et informer en interne comme en externe des résultats pratiques résultant de la mise en œuvre de nos engagements.

En 2021, **c'est plus de 4000 organisations signataires**. Dans le secteur « Culture, sports, loisirs », seulement 8 organisations sont signataires dont 3 dans le secteur culturel : Klaus Compagnie, Nuits Lyriques de Marmande et Live Nation SAS.

REVISITER SES PRATIQUES RH, SON MANAGEMENT ET ANCRER CES QUESTIONS DANS LE MANAGEMENT DE SON ORGANISATION AU QUOTIDIEN, AU-DELÀ D'ASPECT DE GESTION DU PERSONNEL

Il convient dans l'ensemble de ces processus RH d'objectiver les prises de décisions et de se poser les questions suivantes :

- Comment recrutez-vous ? : des fiches de postes objectives, des recruteurs formés à la non-discrimination, des pratiques de sélection identiques pour tous les candidats, une réflexion sur la cooptation, des offres d'emplois non discriminantes....
- Quels sont les méthodes de détection de potentiels ? Est-ce que tous les profils ont les mêmes chances au cours de leur carrière ? Comment vos salariés évoluent-ils ? Sur quels postes ? Pourquoi ?
- L'accès à la formation est-il équitable pour vos salariés ?
- Connaissez-vous les freins pour certaines populations au sein de votre organisation ?
- La compétence est-elle au centre de vos prises de décisions ?

Ici un diagnostic diversité et des processus RH constitue une étape essentielle : analyse d'indicateurs RH, de perceptions, de pratiques RH. Des cabinets accompagnent ces diagnostics.

SENSIBILISER LARGEMENT SON PERSONNEL À LA NON-DISCRIMINATION ET AUX ENJEUX DE LA DIVERSITÉ

Enfin, pour faire changer le regard et accompagner la mise en œuvre d'un environnement inclusif, il conviendra de mettre en place des programmes de sensibilisation au management de la diversité pour tous les niveaux de l'organisation : la direction, les fonctions supports, le management et les salariés.

METTRE EN PLACE UN RÉFÉRENT DISCRIMINATION OU UNE CELLULE D'ÉCOUTE

Pour soutenir vos salariés (et candidats) qui estimeraient vivre une situation de discrimination, vous pouvez mettre en place une cellule d'écoute interne ou externe. Cette action est un incontournable pour toute entreprise qui souhaite candidater au Label Diversité, certifié par AFNOR.

POUR ALLER PLUS LOIN :

Les 25 critères de discriminations, site du Défenseur des droits :

<https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/competences/lutte-contre-discriminations>

Site internet de la Charte de la diversité pour s'engager :

<https://www.charte-diversite.com/sengager/>

Le site internet du ministère de la Culture sur les engagements égalité et diversité :

<https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Egalite-et-diversite>

L'association Française des managers de la diversité avec de nombreuses publications sur le sujet de la diversité et des stéréotypes :

<https://www.afmd.fr/la-docutheque>

Dont un guide sur les discriminations liées à l'origine

<https://www.afmd.fr/discriminations-liees-lorigine-prevenir-et-agir-dans-le-monde-du-travail>

Un test mis au point par AFNOR pour faire le point sur son engagement en comparaison avec le cahier des charges du label, véritable feuille de route pour agir :

<https://certification.afnor.org/ressources-humaines/label-diversite-votre-entreprise-est-elle-prete>

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES, UN ENJEU POUR LE SECTEUR CULTUREL

MICHELINE TRIBBIA

Chargée de mission, ergonome, ARACT Grand Est

DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sous-entend une égalité de traitement telle que décrite dans cette définition :

« L'égalité des droits et des chances entre les femmes et les hommes dans le travail et l'emploi concerne notamment l'accès à l'emploi, les conditions de travail, la formation, la qualification, la mobilité et la promotion, l'articulation des temps de vie et la rémunération. »

Pour de nombreuses structures, tous secteurs confondus, le sujet n'est pas si évident à appréhender dans l'organisation du travail.

Pourtant, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est loin d'être un sujet accessoire. Agir en faveur de cette égalité représente un enjeu majeur car elle améliorera les conditions de travail, les parcours professionnels et la santé de chacun et chacune, et par voie de conséquence, la performance et la réalisation du travail.

ZOOM SUR LE SPECTACLE VIVANT

Les inégalités entre les femmes et les hommes dans le spectacle vivant s'observent à tous les niveaux et sur tout le spectre que recouvre la définition que nous avons vue en introduction.

Les constats diffèrent peu des autres secteurs d'activité mais peuvent paraître plus dissonants dans un secteur qui promeut beaucoup de valeurs sociales et sociétales.

ÉTAT DES LIEUX : CE QUE RÉVÈLENT LES ÉTUDES MENÉES DANS LE SECTEUR CULTUREL ET PLUS PARTICULIÈREMENT, DANS LE SPECTACLE VIVANT.

Le neuvième rapport de l'observatoire de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la culture et la communication du Ministère de la Culture en 2021¹ montre que des progrès restent encore à faire dans plusieurs domaines.

En mai 2020, l'enquête sur les femmes et les hommes dans le spectacle vivant, réalisée par la CPNEF : SV, l'Afdas et le Groupe Audiens² nous livre un état des lieux très intéressant et riche de pistes de réflexion.

Cette enquête analyse des données sur la période de 2008 à 2017, avant le début de la crise sanitaire.

Nous nous arrêterons ici sur quelques grandes tendances qui vont nous permettre de repérer quelques inégalités dans les situations de travail des femmes et des hommes.

- La part des femmes diminue après l'âge de 25 ans
- Les écarts de rémunération demeurent
- Les œuvres des femmes sont moins visibles et moins reconnues
- Il existe une répartition sexuée des métiers
- Les femmes arrivent de plus en plus dans le secteur et sur des métiers où elles sont encore peu présentes
- Le CDDU est la forme d'emploi la plus répandue et les hommes sont plus souvent en CDD ou en CDDU
- La part des femmes est la plus importante dans 3 métiers rares sur 5

¹ Retrouver le lien dans les ressources en fin de fiche

² Série : portraits statistiques n°3, les femmes et les hommes dans le spectacle vivant, Observatoire des métiers du spectacle vivant, mai 2020, réalisée par la CPNEF : SV, l'Afdas et le Groupe Audiens

Nous pouvons nous poser les questions suivantes :

- La part des femmes diminuant avec l'âge, quelles peuvent être les raisons de leur sortie du secteur ? Existe-t-il une corrélation entre le manque de visibilité de leurs œuvres et cette trajectoire plus courte que celle des hommes, pour le domaine artistique ? Leur surreprésentation sur des métiers rares n'est-elle pas un frein à leur maintien dans le secteur ?
- La répartition sexuée des métiers est-elle un frein à l'emploi des femmes dans le secteur ?
- La non mixité des métiers dans le domaine technique masque-t-elle des formes de pénibilité ?
- Les CDDU exposent-ils à une forme de précarité accrue ? Est-ce que cette forme d'emploi rend invisible des expositions à des risques professionnels avérés et freine ainsi la mise en œuvre d'une démarche pérenne et intégrée de la prévention des risques ?

La liste est non exhaustive mais démontre la richesse des données existantes et la nécessité de les mettre en relation avec la réalité du terrain.

COMPRENDRE ET AGIR

« La discrimination est une action négative injustifiée qui nie l'égalité de traitement d'individus sur la base de leur appartenance à un groupe social spécifique. » Tisserant & Bourguignon

Effectivement, les formes de discrimination, conscientes ou inconscientes, vont modifier notre façon d'agir et créer des conditions de travail inégales et inéquitables entre les femmes et les hommes.

Malheureusement, les stéréotypes et les préjugés sont encore très présents dans les organisations. Ce sont les sources principales des inégalités, rendant invisibles les conditions réelles de travail et de vie professionnelle des femmes et des hommes.

Dans cette partie, nous clarifierons quelques définitions, nous verrons comment les travaux du réseau Anact-Aract nous aident à comprendre les écarts entre les femmes et les hommes dans le travail et nous aborderons des pistes d'actions pouvant aider à progresser sur le sujet de la mixité et de l'égalité professionnelles.

QUELQUES DÉFINITIONS :

Mixité On considère qu'un groupe est mixte quand il est composé d'au moins 30% de femmes ou d'au moins 30 % d'hommes.

Parité C'est la présence numérique égale de femmes et d'hommes dans une entreprise. La parité ne dit rien de la répartition des emplois et/ou des tâches pour ces 2 populations. Ainsi, une entreprise peut avoir une parité de sa population salariée et avoir une répartition sexuée des métiers.

Nous avons donné au début de cette fiche la définition de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Précisons : **l'égalité se base sur le principe de l'équité c'est-à-dire que les actions mises en œuvre tiendront compte, répondront et s'adapteront aux besoins, aux capacités et aux attentes de chacun et chacune.**

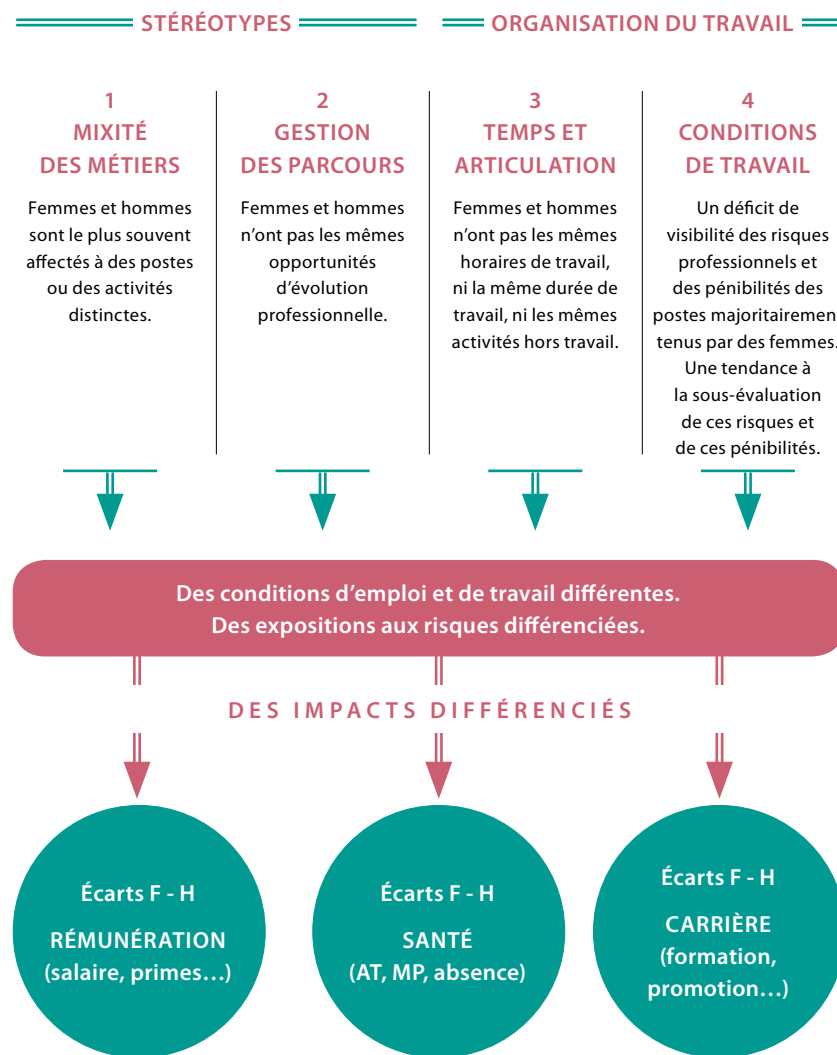
HYPOTHÈSES DE TRAVAIL DU RÉSEAU ANACT-ARACT

En 2008, le réseau Anact-Aract a commencé à travailler sur une approche dite « genrée » des actions développées pour l'amélioration des conditions de travail. Les premiers travaux portant sur les indicateurs sexués en santé et sécurité au travail ont appuyé l'hypothèse que « dans le travail, les femmes et les hommes étaient dans des situations professionnelles inégales, car elles et ils n'étaient pas dans les mêmes métiers, pas dans les mêmes conditions de travail, pas dans les mêmes parcours et pas dans les mêmes conditions de conciliation des temps » nous explique Florence Chappert, de l'Anact³.

Si les indicateurs de l'entreprise ne sont pas sexués, ils masquent non seulement les conditions réelles d'exposition des femmes et des hommes au risque professionnel, mais surtout, ils maintiennent le travail d'analyse à un niveau global, voire normatif, qui ne permet pas la mise en place de solutions pérennes et équitables pour la préservation de la santé et de fait, pour la performance des entreprises.

Partant de là, les membres du réseau travaillant sur ce sujet, ont repéré 4 grandes causes d'inégalité entre les femmes et les hommes, qui expliquent les écarts de santé, de salaire et de parcours : 4 champs à interroger et 4 sources d'actions potentielles.

³ Genre, conditions de travail et santé. Qu'est-ce qui a changé ? Sous la direction de Christelle Casse et Marianne De Troyer, Rapport 143, ETUI, 2020 – L'expérience du réseau Anact-Aract en France : mobiliser des données sexuées en santé au travail pour améliorer l'organisation du travail pour toutes et tous, Florence Chappert, Agence Nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) France



Elles montrent entre autres que la répartition sexuée des emplois et des tâches résulte en partie des représentations de métiers et des stéréotypes de sexe et de genre que nous véhiculons de façon plus ou moins consciente.

Les travaux menés par le réseau Anact/Aract démontrent que la **mixité professionnelle** est un atout pour agir sur l'égalité professionnelle pour toute entreprise, puisqu'elle va permettre d'optimiser l'organisation du travail, mieux prévenir les formes de pénibilité, développer des parcours professionnels plus équitables et donc, améliorer la réalisation du travail.

Pour agir en faveur de la mixité et de l'égalité professionnelle, plusieurs écueils peuvent être évités :

- réduire l'autre sexe à ses qualités dites naturelles. Par exemple : les femmes sont minutieuses et les hommes sont forts
- faire l'impasse sur l'analyse des conditions de travail, souvent facteur d'exclusion notamment des femmes
- faire également l'impasse sur la construction des parcours professionnels (développement des compétences, mobilité, évolution...)
- faire de l'autre sexe la variable d'ajustement. Par exemple, ce serait recruter des hommes sur une tâche qu'on estime demander de la force physique
- ne pas mettre en place une période d'intégration et d'accompagnement des collectifs, surtout quand on cherche à introduire des hommes dans un métier dit féminin, et vice versa.

Il est vrai que dans toute organisation du travail, il y a plusieurs freins : des **freins structurels** et des **freins culturels** qui interagissent. Les structurels sont ceux directement liés aux conditions de réalisation du travail, les moyens alloués voire nos habitudes de travail. Les culturels sont très imprégnés de nos représentations et de notre culture.

Favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes aura plusieurs bénéfices pour les organisations du spectacle vivant et pour celles et ceux qui réalisent le travail :

- une amélioration des parcours professionnels facilitée par un travail sur la mixité des métiers permettant à toutes et à tous un accès aux activités
- une démarche de prévention des risques efficaces car tenant compte de la réalité des conditions de travail de toutes et tous
- des collectifs de travail durables facilitant l'anticipation des problèmes et leur traitement rapide, par exemple
- la prise en compte des femmes et des hommes dans tous les projets et au cœur même de l'organisation
- une meilleure adéquation entre les attentes de chacun et chacune et celles de l'organisation
- un équilibre vie professionnelle et vie privée retrouvé pour tout le monde

FOCUS SUR LE SEXISME AU TRAVAIL

Nous ne pouvons pas parler de l'égalité professionnelle sans évoquer le sexisme au travail. Les violences sexistes et sexuelles au travail, quel que soit leur niveau de gravité, sont regroupées sous le terme de sexisme au travail.

Le Code du travail (Art. L. 1142-2-1) est très clair : « *Nul ne doit subir d'agissement sexiste, défini comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.* »

Ainsi, le sexisme au travail renvoie à l'ensemble des comportements, conscients ou inconscients, fondés sur des stéréotypes de sexe et de genre qui se traduisent par des actes allant des plus anodins en apparence (sexisme « ordinaire » du quotidien) par exemple les blagues, les remarques sur la moindre compétence des femmes ou sur la parentalité des hommes ; aux plus graves comme la discrimination fondée sur le sexe, le harcèlement sexuel et l'agression sexuelle.

La prévention du sexisme au travail est une obligation réglementaire. La démarche passe par l'identification et l'évaluation des situations d'exposition existantes dans le travail qui seront ensuite intégrées dans le document unique d'évaluation des risques professionnels. Elle relève également d'un travail sur les stéréotypes et les représentations qui peuvent engendrer des situations de sexisme. Elle nécessite un véritable engagement de l'employeur.

Pour agir, le Code du travail demande la désignation d'un référent ou d'une référente harcèlement sexuel CSE.

L'ensemble des équipes sera formé sur la prévention de ces risques.

COMMENT AGIR ?

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes repose sur plusieurs leviers :

- **La réglementation** : La loi pose le cadre de l'égalité professionnelle et impose aux entreprises de plus de 50 salarié.e.s d'écrire un accord interne, c'est-à-dire un ensemble d'actions à mettre en œuvre pour favoriser l'égalité professionnelle. Neuf domaines d'actions sont proposés et permettent aux entreprises, d'après un diagnostic interne basé sur des indicateurs sexués, de cibler des actions pérennes.

Si les entreprises de moins de 50 salarié.e.s n'ont pas à mettre en place un accord, elles doivent néanmoins respecter la loi en termes d'égalité professionnelle.

- **La mixité professionnelle** est un des premiers leviers d'action, il facilite l'égalité professionnelle.
- **La lutte contre les stéréotypes et les représentations** : nos préjugés sont autant de freins à un traitement égal et équitable des populations dans l'entreprise. En prendre conscience va permettre de progresser sur l'égalité professionnelle.
- **La prévention du sexisme au travail** est aussi un levier important.

VOTRE DÉMARCHE :

- 1 Faites un diagnostic à partir de vos données et repérez comment le travail est découpé puis réparti entre les femmes et les hommes dans vos équipes.
- 2 Observez le travail pour en repérer l'organisation, la réalisation et les coopérations.
- 3 Soyez attentif aux expositions aux risques et demandez-vous si les mesures de prévention sont adaptées aux femmes et aux hommes.
- 4 Construisez votre plan d'actions pour agir en faveur de l'égalité professionnelle (pensez à faire un planning et à définir les personnes en charge de la mise en œuvre des actions).
- 5 Évaluez les actions mises en œuvre au fur et à mesure et ajustez-les si nécessaire.
- 6 Suivez votre démarche lors d'étapes régulières et définies à l'avance.
- 7 N'oubliez pas de communiquer auprès de l'ensemble de votre population quel que soit le niveau et le statut d'emploi.

Agir en faveur de l'égalité professionnelle, comme nous l'avons vu, c'est aussi agir sur les stéréotypes et les préjugés. Pour cela, interrogez-vous :

- La répartition des tâches, sur un même poste, est-elle différente pour les femmes et les hommes ?
- Avons-nous l'habitude d'adapter nos propos en fonction de ce que nous pensons possible pour une femme ou pour un homme ?
- Nos décisions sont-elles guidées par nos préjugés ?
- Dans notre façon de communiquer (écrite et orale), nos écrits sont-ils globalement au masculin ? Les images utilisées (site internet par exemple) montrent-elles que l'activité est mixte ? Nos propos à l'oral intègrent-ils l'ensemble de la population ?
- Permettons-nous certains propos inappropriés et pouvant blesser nos collègues ?

Cette liste est non exhaustive.

MOTS DE CONCLUSION

CONCLUSION

115 / DOMINIQUE DELORME

116 / JÉRÔME BUB

117 / MARION GATIER

DOMINIQUE DELORME

Directeur, Les Nuits de Fourvière

Bonjour,

Merci d'être là, merci à l'Opéra de nous recevoir. Il faut savoir que cette salle de l'Opéra est dirigée par un transfuge des Nuits de Fourvière qui s'appelle Richard Robert. Il fait un magnifique travail à l'Opéra Underground. Merci également à Serge Dorny et à toute l'équipe de l'Opéra.

J'aimerais saluer une chose un peu singulière : dans le spectacle vivant et particulièrement dans les festivals, on brasse de l'éphémère, nous sommes souvent dans la culture de l'urgence, et en rupture avec nos habitudes ce beau chantier relatif à la prévention des risques est ouvert depuis 4 ans, avec constance. Il ne s'agit pas de colloques organisés ponctuellement mais d'un travail mené en profondeur.

Je regarde l'équipe interinstitutionnelle qui est au travail. Je ne parle pas des Nuits de Fourvière mais bien de toutes les équipes des institutions qui suivent ce travail en continu depuis 2018.

Après une réunion comme celle d'aujourd'hui, il y a le passage à l'écriture avec la publication des actes sur lesquels il faut se mettre d'accord. Il s'agit d'un travail collectif. Puis très vite en faisant le bilan se dessinent les sujets de la prochaine édition, cerner les bonnes thématiques, trouver et solliciter les bons intervenants, mettre des mots sur tous ces sujets compliqués pour arriver à avoir une vision claire sur les actions qu'on peut mener pour être utile et donner des outils efficaces pour éliminer les risques professionnels dans la pratique des nombreux et beaux métiers qui font le spectacle vivant.

J'aimerais qu'on puisse saluer ces 4 années de travail et peut être même applaudir ceux qui sont à la manœuvre et qui suivent ce chantier. Ce travail est possible grâce au soutien financier de plusieurs institutions : la DREETS, l'AST Grand Lyon et le CMB. Je souhaiterais ainsi remercier Isabelle Notter, Directrice de la DREETS, Jean-Robert Steinmann, Directeur de l'AST Grand Lyon et Claire Guillemain, Directrice du CMB. Ces trois institutions, suivent, cofinancent et participent aux groupes de travail tout au long de l'année.

Quand on dit 4 années, il faut préciser qu'en 2020, nous n'avons pas eu de rendez-vous physique, cependant le travail a continué sous la forme de la création d'un site internet, www.prevention-spectacle.fr, un outil de travail à la disposition de chacun.

Ainsi, comme dans beaucoup de théâtre, dans beaucoup de compagnie, il a fallu s'adapter. Face à cette crise du Covid, nous avons dû être souple, ne pas rompre, savoir se courber, se faufiler, s'adapter sans cesse. L'adaptation de ce chantier relatif à la prévention des risques, c'est ce site internet : un outil à votre disposition qui s'enrichira en permanence.

Voilà ce que je souhaitais dire en conclusion de cette riche et belle journée.

JÉRÔME BUB

Président, Les Nuits de Fourvière

Bonjour,

Comme Dominique Delorme je souhaite tout d'abord remercier nos partenaires.

J'ai vraiment apprécié cette matinée qui est une première pour moi. La politique c'est parfois un peu comme le spectacle. Je suis président des Nuits de Fourvière en tant qu'élu métropolitain du Grand Lyon, mais j'ai aussi été intermittent du spectacle pendant plusieurs années. Je sais ainsi que parfois on peut se sentir seul.

C'est pourquoi j'ai particulièrement apprécié la table ronde relative au collectif. Réinventer le collectif. Ce que je vois pour l'instant des Nuits de Fourvière, au cours de cette première année de présidence, c'est qu'il existe un vrai collectif. Je constate également que le festival parvient à fédérer autour de cette thématique.

On peut les féliciter.

Je vous remercie.

MARION GATIER

Présidente, Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant

Bonjour,

À mon tour, je remercie vivement les structures organisatrices, les partenaires de cette journée, les intervenantes, les intervenants et, bien entendu, comme le disait Dominique, les équipes à l'œuvre toute l'année depuis 4 ans.

Cette journée devient une sorte de rituel. Ce matin, on a beaucoup parlé de : comment se retrouver, comment continuer à dialoguer et comment réinventer les modalités de la collaboration.

Dans notre secteur d'activité, la rencontre avec l'œuvre est également un rituel que nous avons besoin de réinventer. Pendant cette crise sanitaire on a beaucoup compté sur les artistes, on a attendu d'eux qu'ils fassent preuve de création. Ainsi, pour conclure cette matinée, je vous propose de citer Audre Lorde avec son texte « la poésie n'est pas un luxe » qui nous incite à continuer à partager :

« Nous pouvons nous entraîner à respecter nos émotions et à les mettre en mots afin de les partager. Et là où la parole n'émerge pas encore, c'est notre poésie qui nous aide à la façonner. La poésie n'est pas que rêve et vision ; elle est la colonne vertébrale de nos existences. Elle pose les fondations des changements futurs, elle jette un pont par-dessus notre peur de l'inconnu. »

Merci.

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Dominique DELORME

TRANSCRIPTION

Elodie ERARD

Nolwenn FLEURY

Marine HAUCHECORNE

RELECTURE

Irénée BENOIT

Claire FOURNIER

RESSOURCES

Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant

PHOTOGRAPHIE DE COUVERTURE

Paul BOURDREL

María de Buenos Aires, Circa, Orchestre national d'Auvergne

CONCEPTION GRAPHIQUE

Fabrice HAES

PRÉVENTION DES RISQUES DANS LE SPECTACLE VIVANT

La 3^{ème} rencontre sur la prévention des risques dans le spectacle vivant s'est déroulée le 18 juin 2021 dans le cadre du festival les Nuits de Fourvière.

À l'initiative de la DREETS Auvergne-Rhône-Alpes, de Thalie Santé (anciennement CMB), de l'AST Grand Lyon, d'Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant et des Nuits de Fourvière, cette journée a réuni 200 professionnels en distanciel et présentiel pour réinventer le travail.

En effet, la crise sanitaire a fait émerger des questionnements et espoirs sur le « monde d'après ». Et si, malgré les difficultés, ce contexte inédit était l'occasion de revoir les postures professionnelles afin d'éclairer autrement le monde du travail ? Interroger avec lucidité les pratiques, renouveler les grilles de lecture et les outils... S'adapter au présent, poser, à notre échelle, les bases d'un « monde professionnel d'après », plus efficace, motivant et en adéquation avec son temps.

Telles étaient les ambitions de cette rencontre professionnelle.

Les actes rendent compte de la richesse des échanges et des questionnements de cette année si particulière. Toutes les ressources sont à retrouver sur www.prevention-spectacle.fr