



PRÉVENTION DES RISQUES DANS LE SPECTACLE VIVANT

Actes de la rencontre professionnelle
du 19 juin 2023 • Les Nuits de Fourvière

PRÉVENTION DES RISQUES DANS LE SPECTACLE VIVANT

Actes de la rencontre professionnelle
du 19 juin 2023 • Les Nuits de Fourvière



Les financeurs et organisateurs de la journée remercient 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.

Merci à Agnès Delbosc – Bifurques et Laetitia Soton – Lab Pôle Emploi pour leur accompagnement, ainsi qu'à tous les co-facilitateurs.

Merci à nos deux facilitateurs graphiques, Lucas Ciceron et Fabienne Régnier, pour leur travail précieux.



SOMMAIRE

PROGRAMME DE LA JOURNÉE	6
MOTS D'OUVERTURE	10
EMMANUELLE DURAND	11
RÉGIS GRIMAL	12
MARC DROUET	13
CONFÉRENCES 	16
L'ATTRACTIVITÉ DANS LE SPECTACLE, DE QUOI PARLE-T-ON ?	16
LE SENS AU TRAVAIL, DE QUOI PARLE-T-ON ?	24
QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL, DE QUOI PARLE-T-ON ?	30
LES FICHES PRATIQUES	42
METTRE EN PLACE LE DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS, LE PLAN D'ACTION ET LE PLAN DE PRÉVENTION	44
IDENTIFIER ET RÉGULER LA CHARGE DE TRAVAIL	56
DEVENIR UNE ENTREPRISE INCLUSIVE	68
REPÈRES, LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION DES RISQUES	76
GLOSSAIRE	142

PROGRAMME DE LA JOURNÉE

LES CONFÉRENCES

- 9h30 INTRODUCTION**
Grand théâtre, les Nuits de Fourvière
- 9h30 Conférence** 
L'attractivité dans le spectacle, où en sommes-nous ?
Thierry Teboul, directeur AFDAS
- 10h Conférence** 
Le sens au travail, de quoi parle-t-on ?
Coralie Perez, ingénieure de recherche Paris 1 Sorbonne
- 10h30 Conférence** 
Qualité de vie et des conditions de travail, de quoi parle-t-on ?
Pascal Airey, chargé de mission ANACT
- 11h15 Les conférences**
Mettre en place le DUERP, le plan d'action et le plan de prévention
Identifier et réguler la charge de travail
Favoriser le dialogue en entreprise
Devenir une entreprise inclusive
- 12h45 Pause déjeuner**
Village des Nuits de Fourvière, sur le site des Théâtres romains
- 14h30 Production collective**
Un plaidoyer pour la Qualité de vie et des conditions de travail dans le secteur du spectacle
(détails page suivante)
- 17h30 Évaluation de la journée et conclusion**

Mettre en place le DUERP, le plan d'action et le plan de prévention

Pierres angulaires de la politique de prévention, le DUERP et le plan d'action sont des outils efficaces au service de la QVCT. En favorisant le dialogue et la co-construction d'un plan d'action, c'est toute l'organisation qui se met en mouvement. De la théorie à la pratique.

Modérateur : Damien Debard – Hors-Lignes | Témoins : Marie Vacher et Yves Le Sergent – CCN2 Grenoble | Intervenantes : Marjorie Poupet Renaud – CARSAT | Pauline Auberger et Nancy Marquenet – Prodis

Identifier et réguler la charge de travail

La charge de travail serait-elle le grand mal des entreprises du secteur? Depuis la reprise des activités en période post COVID, la plupart des structures du spectacle se plaignent de surcharge et évoquent l'empilement des dispositifs. Présentation d'outils pour identifier et réguler la charge de travail.

Modérateur : Xavier Perdrix – Kuribay | Intervenants : Thierry Rousseau – ANACT

Favoriser le dialogue en entreprise

Plus de 90 % des entreprises du secteur ne disposent pas de Comité Social et Économique (CSE). Pourtant, comment travailler sur la QVCT sans dialogue nourrit? Comment favoriser le dialogue dans une logique de gestion de projet et d'équipe à géométrie variable? Illustration et proposition d'outils.

Modérateur : Daphné Gaspari – Le Point de Croix | Témoins : Stéphane Triolet et Claire Roussarie – Comédie de Valence | Intervenante : Katia Kostulski – Professeure des Universités ; Conservatoire national des arts et métiers

Devenir une entreprise inclusive

Réussir l'inclusivité dans l'emploi : une table ronde pour partager des expériences, des dispositifs, aides et accompagnements au bénéfice de la diversité des profils dans les effectifs des entreprises du spectacle vivant.

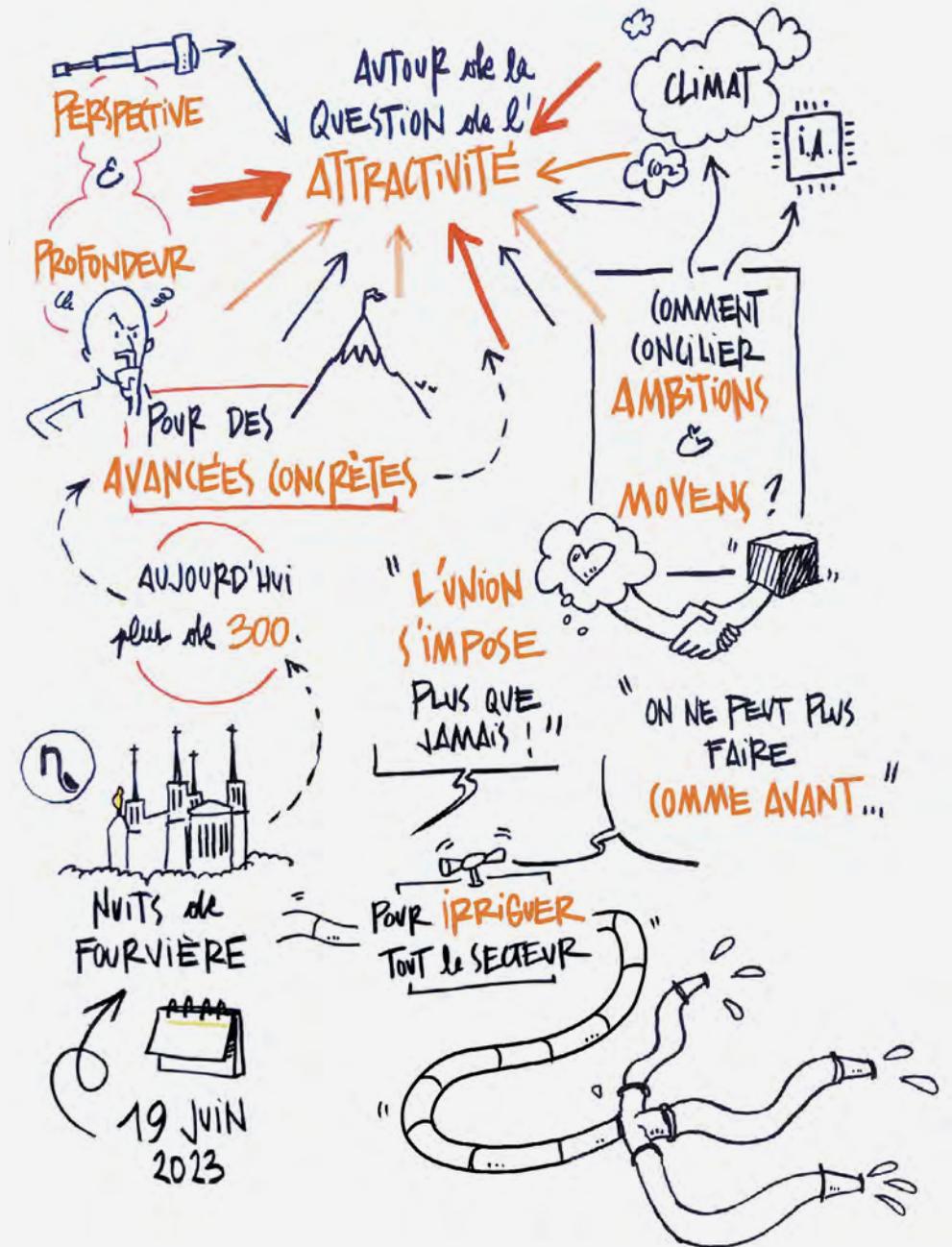
Modérateur : Pascal Parsat – Audiens | Témoin : Eve Lombart – Administratrice du Festival d'Avignon | Intervenants : Corinne Bogaert – Cap emploi | Sabine Danquigny – Pôle emploi Scènes et Images Auvergne-Rhône-Alpes | Agnès Giangrande – AFDAS | Jennifer Mendes – Thalie Santé | Lucien Fontaine - Acceo-Tadeo | Yves Cornu – FACIL'iti

**UN PLAIDOYER POUR LA QUALITÉ DE VIE
ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL
DANS LE SECTEUR DU SPECTACLE**

Sous la conduite d'une vingtaine d'animateurs, nous rédigerons collectivement un plaidoyer qui définira les contours d'une Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) en phase avec les attentes et les contraintes de notre secteur.

Ce texte aura vocation à vivre au-delà de cette rencontre et à susciter le dialogue avec les tutelles et les organisations professionnelles.

Cette après-midi de travail collectif a été organisée en partenariat avec le Lab Pôle Emploi Auvergne-Rhône-Alpes.



MOTS D'OUVERTURE

MOTS

OUVERTURE

11 / EMMANUELLE DURAND

12 / RÉGIS GRIMAL

13 / MARC DROUET

EMMANUELLE DURAND

Codirectrice, les Nuits de Fourvière

Bonjour à tous et bienvenue aux Nuits de Fourvière. Je suis Emmanuelle Durand, la nouvelle codirectrice du festival les Nuits de Fourvière. Je viens d'arriver avec Vincent Anglade et nous prenons la suite de Dominique Delorme. Quand nous sommes arrivés il y a trois mois, Claire Fournier nous a présenté ce dispositif de prévention des risques. Nous avons été marqués par l'engagement que cela sous-tend. Ces rencontres ont été initiées il y a cinq ans maintenant. C'était avant le Covid, à un moment où la prévention n'était pas au cœur de notre secteur.

Vous étiez à l'époque une centaine, vous êtes aujourd'hui presque 300 : c'est le gage d'une belle réussite. C'est parti d'un constat très pragmatique, un besoin de réflexion d'accompagnement et de structuration sur ce sujet complexe de la prévention des risques, parti d'un constat de terrain concret.

À partir de là, de nombreux acteurs se sont mis autour de la table pour y répondre. Des acteurs du spectacle vivant subventionnés, privés, des prestataires professionnels de la prévention. C'est cette mise en réseau, avec des acteurs qui parfois ne se connaissaient pas qui, je crois, est une grande force. C'est une manière de fonctionner qui est vertueuse. Cela permet de trouver des solutions pertinentes et des actions concrètes.

Un très grand merci aux partenaires présents depuis le début du dispositif et qui accompagnent le travail réalisé : les Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) Auvergne-Rhône-Alpes, le Service de prévention et de santé au travail (Thalie Santé), l'Association de santé au travail (AST) Grand Lyon, le Groupe de protection sociale et prévoyance (Audiens), le Centre national de la musique (CNM), le Syndicat national des producteurs, diffuseurs et salles de spectacle musical et de variété (Prodis), France Festival et l'Agence Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant (AURA-SV). Il y a beaucoup de monde et c'est ce qui fait la force et l'engagement au quotidien.

Je remercie aussi très chaleureusement Claire Fournier et les équipes techniques du festival les Nuits de Fourvière ainsi que Cyril Puig qui font un travail remarquable tout au long de l'année. C'est un engagement, que l'on sent. Je n'y suis pour rien, on vient d'arriver. (Rires.) Je peux, aujourd'hui, vraiment les remercier très chaleureusement.

Aujourd'hui, cette année, la question de l'attractivité des emplois est au cœur de la journée sur laquelle vous allez travailler. C'est devenu un sujet central. C'était un processus

déjà en cours avant la pandémie, mais qui s'est accéléré. Nous sommes tous bousculés par ces changements de paradigme. C'est fort et précieux de pouvoir y réfléchir et d'y faire face ensemble.

C'est dans un esprit de collaboration et de convivialité que ces journées sont pensées. On va vous demander pour la première fois cette année de vous mettre tous ensemble pour contribuer à la rédaction d'un plaidoyer pour la QVCT dans le spectacle vivant avec une vingtaine d'animateurs qui vont vous accompagner, cette après-midi, pour réaliser ce plaidoyer.

C'est une grande première et nous avons hâte de voir le résultat. Et j'espère que ce cadre fantastique des théâtres de Fourvière vous inspirera. Je vous souhaite une très belle journée. —

RÉGIS GRIMAL

Directeur régional adjoint, DREETS Auvergne-Rhône-Alpes

C'est avec beaucoup de plaisir que je découvre et participe à la 5^e édition des rencontres sur la prévention des risques professionnels dans le spectacle vivant. Cette rencontre, la DREETS la soutient, sur le plan financier évidemment, mais aussi et surtout car votre secteur marque ainsi son intérêt pour améliorer vos conditions de travail et d'emploi. Je veux d'abord saluer les organisateurs de la rencontre les Nuits de Fourvière et les partenaires, AURA-SV et Pogo-développement ; saluer les financeurs Thalie Santé, AST Grand Lyon, Audiens Mission Handicap, le CNM, France Festival, le Prodis.

5^e édition d'une rencontre initiée en 2018, je voudrais souligner les points forts de cette rencontre annuelle : la persévérance, la convivialité qui préside au partage d'expérience et la diversité des acteurs (spectacles vivants subventionnés, spectacles vivants privés, prestataires, professionnels de la prévention...) qui permettent des échanges très riches. Un format renouvelé pour être encore plus participatif et mettre à contribution les uns et les autres et produire ensemble des ressources pour favoriser la prévention et la Qualité de vie au travail (QVT).

Près de 250 participants sont présents (contre 120 lors de la première édition). Il s'agit d'une fréquentation inédite.

Le thème de la rencontre : « La qualité de vie et des conditions de travail, facteur d'attractivité » s'impose au regard des difficultés de recrutement qui touchent le secteur d'activité. Tous les métiers sont impactés, en particulier les postes rattachés à l'administration du spectacle (production/diffusion/administration) et les postes d'encadrement (on connaît par exemple une très grande difficulté à recruter des directeurs techniques). Il devient difficile de retenir les talents et le spectacle vivant n'a pas échappé à une importante vague de démission post-Covid tout en faisant face à une activité soutenue par le report des spectacles annulés durant la crise sanitaire. Il s'agit aussi de prendre en compte l'évolution du rapport au travail dans nos vies qui questionne l'engagement, l'investissement et les équilibres entre vie personnelle et vie professionnelle. Des questionnements assez prégnants liés au sens : pourquoi travailler dans le spectacle ? Pourquoi travailler la nuit et le week-end pour permettre la rencontre entre l'œuvre, l'artiste et le public ?

Il est nécessaire de trouver les clés face à ces défis et la QVCT est à l'évidence un bon levier. Cette journée sera dynamique, avec des conférences « flash » de 30 minutes, des tables rondes et un temps collaboratif visant la rédaction d'un plaidoyer pour inciter à la mise en place de démarches de QVCT dans le spectacle vivant. Pour la première fois, la rencontre propose de mettre à contribution la totalité des participants pour aboutir à la rédaction de ce plaidoyer.

Pour conclure, je souhaite reprendre l'ambition de cette journée, qui nous engage collectivement : « Rédigeons ici et maintenant un plaidoyer pour définir les conditions nécessaires pour instaurer des conditions de travail de qualité dans le secteur du spectacle. » Merci. —

MARC DROUET

Directeur de la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) Auvergne-Rhône-Alpes

Mesdames et messieurs,

Face aux bouleversements auxquels nous sommes tous confrontés, chacun doit se poser un certain nombre de questions dont la principale me semble : comment concilier ses ambitions et ses moyens ?

Nous avons tous des ambitions élevées, et vous tout particulièrement investis dans des métiers passion. Mais quel sens doit-on donner aujourd'hui au mot « passion » ?

Le monde change comme jamais auparavant. Nous redécouvrons le sens du mot limite : limite des ressources naturelles, limite des capacités physiques humaines. Il convient de prendre en compte ce nouveau contexte. Ce contexte, c'est la réalité de la crise climatique et l'impératif de parvenir à un objectif de 2 tonnes de CO2 par personne d'ici 2050 : en France, nous devons donc diminuer par cinq notre consommation actuelle d'ici 27 ans. Nos ambitions à 2 tonnes ne seront pas nos ambitions à 10 tonnes.

Bien sûr, l'intelligence humaine pourra produire de nouvelles réponses face à ces défis, avec de nouvelles machines, voire de nouveaux matériaux. Mais le progrès ne peut pas tout. Et surtout, il convient désormais de composer avec le numérique en général – celui qui cherche à attirer une partie de vos publics – et l'intelligence artificielle en particulier qui vient bouleverser notre rapport au monde sensible. La motivation de l'humanité, au moins depuis le Néolithique, c'est l'accumulation de surplus. On en voit les limites.

Mais quelle serait la motivation d'une super intelligence artificielle, puisque c'est l'étape prochaine que l'on nous promet, le sens que donnerait un système qui surpasserait tous les individus humains dans tous les domaines cognitifs ?

Face à ces enjeux, on sait tous qu'il faut collaborer ; or chacun a tendance à privilégier ses intérêts personnels de court terme. Et à continuer à regarder le monde tel qu'il était, et non pas tel qu'il devient. Si j'ai un message à vous livrer ce matin, il n'est pas original : l'union s'impose plus que jamais, la complémentarité et non la concurrence, face à la machine, mais également face à celles et ceux que toutes ces questions agacent, celles et ceux qui préfèrent regarder dans le rétroviseur et qui s'imaginent qu'en regardant en arrière, ils feront disparaître les problèmes à venir. Ceux qui nous disent qu'il ne faut surtout rien changer, que c'était mieux avant.

Les artistes, par la nature de leur fonction – l'interrogation du consensus – ont un rôle central à jouer dans cette réflexion qui doit s'imposer. C'est ce qu'a compris le ministère des Armées en mobilisant une équipe de créateurs – la Red Team – qui, partant des analyses prospectives de ses meilleurs scientifiques, interrogent des scénarios d'anticipation et obligent à penser notre environnement de demain.

Le musée des Confluences à Lyon présente en ce moment une exposition d'art africain autour de la collection d'Ewa et d'Yves Develon. Une opportunité pour s'interroger quant au sens de la création. En nous renvoyant par exemple au propos de

Souleymane Bachir Diagne évoquant la pensée de Léopold Sédar Senghor, pour lequel : « Le pan humaniste qu'il s'agit de fonder sur le dialogue des civilisations est aussi l'avènement de l'homme nouveau, qui est comme chez Nietzsche, et comme chez le jeune Marx, un artiste. »

Nous devons sans doute – comme nous y invite Philippe Descola – accepter de poser un regard différent sur le monde sensible.

Qui mieux qu'un artiste peut nous guider sur une telle voie ? Felwine Sarr était récemment l'invité de la villa Gillet à Lyon. Il nous interrogeait sur le sens de l'économie : est-ce la valeur ajoutée, dont nous parlons au sein de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui entretient l'illusion que la croissance éternelle est compatible avec la finitude des ressources naturelles non renouvelables, que nous devons continuer à privilégier comme sens ? Ou bien est-ce le lien social comme le pensent Felwine Sarr ou Achille Mbembe du fait de leur vécu et de leur expérience africaine ?

La Biennale d'architecture de Venise a également mis l'Afrique à l'honneur de sa nouvelle édition, ce continent peut en effet être inspirant.

Mais pour approcher sereinement ces questions fondamentales, il convient de s'assurer au préalable de se trouver dans un environnement propice à la réflexion, et notamment un environnement de travail bienveillant. Une réflexion à laquelle vous invitent les organisateurs de cette journée – et je les remercie – pour tenter de répondre aux nombreuses questions du moment : difficulté de recrutement, évolution des attentes des salariés, nouvelles sources de motivation, recherche de sens...

On ne peut plus faire comme avant en matière de dialogue social – en opposant de manière artificielle les bons et les méchants – on ne peut plus faire comme avant en matière de lutte contre les violences sexuelles et sexistes – en faisant semblant de ne pas voir l'inadmissible – on ne peut plus faire comme avant en matière de discriminations, en matière de temps de travail, en matière d'échanges et de parole tout simplement.

Ce qu'il convient de faire, et c'est l'urgence, c'est de porter un regard différent sur les conditions de travail, sur l'environnement professionnel, pour permettre à chacun et à chacune d'ajuster ses ambitions et ses moyens, sans renoncer à ses convictions et à son engagement au service de la création artistique et du spectacle vivant.

Je vous remercie. —

CONFÉRENCE flash

L'ATTRACTIVITÉ DANS LE SPECTACLE, OÙ EN SOMMES-NOUS ?

THIERRY TEBOUL

Directeur, Assurance formation des activités du spectacle (AFDAS)

Comment et pourquoi le sujet de l'attractivité des métiers s'invite dans une rencontre sur la prévention des risques ?

La période post-Covid a servi de révélateur à un certain nombre de problématiques liées au travail et qui étaient enfouies, et pour beaucoup non dites dans le champ du spectacle vivant.

On ne prendra que 2 exemples parmi les plus saillants :

- > La crise a importé brutalement la question du télétravail dans des activités « vivantes » par nature, et peu disposées à en offrir la possibilité, créant du même coup des « frustrations relatives » conscientes ou inconscientes.
- > La crise a institutionnalisé la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, si souvent considérée comme « hors sujet » dans les organisations du spectacle vivant.

À bien des égards, la crise Covid a changé les relations **de** travail, et les relations **au** travail. Et si tout cela n'était pas seulement la révélation de risques mal pris en compte ? Ne faut-il pas aussi y voir la révélation de tendances déjà bien installées et qui datent de l'avant crise sanitaire ?

À l'évidence, il préexistait à cette crise des signaux d'abord faibles, puis forts, qu'il s'agisse de l'identification de plus en plus prégnante de Risques psychosociaux (RPS) dans les secteurs de la culture, de problématiques de plus en plus révélées de cas de harcèlement, ou de la résonance toujours plus médiatisée des problématiques de direction et de management des lieux culturels. Avec des réponses, quand il y en a eu, ciblées dans une logique quasi uniquement réparatrice (comme s'il fallait « Réparer le spectacle vivant »). Et l'AFDAS y a contribué en favorisant l'émergence de programmes de formation et de conseils en la matière, (lutte contre les Violences et le harcèlement sexistes et sexuels (VHSS), appuis-conseils RH, ingénierie et promotion de nouveaux programmes de management).

À bien des égards, la crise Covid a changé les relations de travail, et les relations au travail.

Il semble pourtant qu'aujourd'hui, ce niveau de réponse soit insuffisant pour réguler ce qui pourrait conduire à une vraie « crise des vocations » dans un spectacle vivant, qui, du même coup, pourrait perdre son attractivité « par nature ». La question de l'attractivité des métiers devient bien alors une question de « prévention », tant la volonté de seulement vouloir « guérir » touche ses limites. À la manière d'autres secteurs d'activité, mais sous des formes différentes, et avec la singularité qui est la sienne (pour ne pas parler d'exception), le spectacle vivant est confronté brutalement à la question de « sa promesse employeur », dans un contexte où la demande sociale se fait de plus en plus pressante sur la « qualité des emplois ».

Alors, comment bâtir une nouvelle promesse employeur, d'un secteur qui ne peut plus à l'évidence se contenter d'une promesse fondée sur l'exercice d'un métier passion ?

Sans doute, pour commencer à répondre à la question, faut-il s'accorder un droit d'inventaire sur ce qui a pu s'abîmer, ou être abîmé, dans le temps, dans les relations de travail dans nos secteurs. Un certain nombre des constats que je vais partager s'appuient sur le chantier en cours « Diriger autrement dans la culture », sorte de *Think tank* monté en partenariat avec l'hebdomadaire *L'Obs*, qui s'est réuni il y a 10 jours pour la 1^{re} fois au Printemps des Comédiens à Montpellier.

Si nous devons faire cet inventaire, nous le ferions porter sur les évolutions structurelles suivantes.

D'abord, l'émergence d'une demande sociale de formalisation des relations de travail qui ne se manifestait que ponctuellement, lors de saillances situationnelles, lors de crises sociales comme on en a connu dans certains lieux. Cette demande sociale recouvre plusieurs « revendications » et nous nous attacherons à deux d'entre elles :

> **La normalisation des relations de travail portées bien sûr par le dialogue social, mais pas uniquement.**

Toutes se passent comme si les nouveaux entrants dans le champ demandaient clairement aux organisations d'assumer pleinement leur rôle d'employeurs, qu'elles sont effectivement. Avec un respect plus strict des règles, et, pour ne pas le citer, du Code du travail, dont on sait qu'il a pu faire l'objet de petits arrangements dans un contexte de création souvent contraint (notamment financier), et résolument focalisé sur « le livrable ».

> **Le corollaire de cette demande de normalisation est l'émergence d'une demande, pas toujours exprimée comme telle, de « management ».**

On le sait, le monde de la culture a entretenu et entretient encore des rapports très ambigus avec ce concept et ce qu'il recouvre. Alors même que les actes de management sont routiniers, les dirigeants en réfutent régulièrement l'idéologie, bien souvent au nom d'une exception culturelle qui s'insinue jusque dans la manière de diriger. Force est de constater que sur ce point, le secteur est au bout de l'exercice. Ou bien à son début, si l'on considère l'impérieuse nécessité de se fabriquer sa propre doctrine en la matière.

Ensuite l'inscription de ces évolutions structurelles dans un contexte de recrutement « concurrentiel », où les facteurs d'attractivité, notamment des plus jeunes, s'attachent à des préoccupations sociétales auxquelles le spectacle vivant commence à peine à proposer des feuilles de route :

- > l'égalité femmes/hommes,
- > la responsabilité sociale des organisations du spectacle vivant,
- > les transitions écologiques et la question de l'impact positif de son action,
- > le rapport au temps (court, long),
- > l'attachement au « statut » (salarié pour les uns, indépendant pour les autres...).

Il serait illusoire d'occulter ces facteurs dans le dialogue que le spectacle vivant doit instruire urgemment avec les salariés actuels, qu'il lui faut affilier, et les futurs professionnels qu'il lui faut attirer.

Enfin, un inventaire de ce qui structure le débat sur l'attractivité ne saurait passer à côté des modifications structurelles du contexte de création, de production et de diffusion :

- > Il en va ainsi des modèles économiques qui sont sérieusement remis en cause et qui tendent à poser avec de moins en moins de filtres la question légitime ou pas de la valeur d'usage et de la valeur d'échange de ce qui est créé, produit et diffusé, ce n'est pas dans cette région que je vais m'aventurer à développer cette idée, le débat est suffisamment public en la matière.
- > Il en va également ainsi de l'équilibre entre les lieux permanents où peuvent s'installer des politiques d'emploi et des rapports au travail structurés, et les lieux « éphémères », même s'ils sont récurrents. Nous sommes ici, aux Nuits de Fourvière, au cœur de cette problématique.

L'équilibre est fragile, et on sait qu'il se traduit par des tensions d'emploi fortes pour quasiment tous les festivals d'été. Et la situation n'est pas près de se réguler, si l'on s'accorde pour dire qu'il y a bien un processus en cours de « festivalisation » du spectacle vivant, au détriment peut-être des lieux permanents, ce qui n'est pas sans effet sur l'ébauche d'une promesse employeur durable du secteur.

Alors, sur quels leviers peut-on aujourd'hui concrètement jouer pour construire une nouvelle promesse employeur dans le spectacle vivant ?

UNE NOUVELLE GRAMMAIRE DU RECRUTEMENT

Le terme de grammaire peut sembler un peu prétentieux à cet endroit.

Pourtant, c'est bien de «déclinaisons» de politique dont il est question, mais aussi de «conjugaisons» de talents et de «capabilités», pour ne pas dire de compétences, et *in fine* «d'accords» consentis entre les parties. Sur quoi sommes-nous d'accord lorsque nous décidons de travailler ensemble ? Sur quelle «éthique de coopération» acceptons-nous de conjuguer nos savoir-faire respectifs, pour reprendre les termes de Pascale Levet au Printemps des Comédiens.

Une nouvelle grammaire du recrutement doit apporter des réponses à ces questions, en respectant autant que faire se peut quelques fondamentaux, et assumant quelques grandes résolutions :

- > Une première résolution autour de nouvelles démarches inclusives dont on a pu considérer un moment qu'elles ne recouvraient que la question du handicap. Celle-ci reste évidemment d'actualité. Mais elle doit être enrichie de tout ce qui concourt de près ou de loin à nourrir la nécessaire diversité de ceux qui créent, produisent et diffusent, en miroir de «ceux qui regardent». À défaut de prendre en compte cette nécessité, le spectacle vivant s'exposerait à une désaffiliation de ses salariés actuels et futurs, mais aussi à une désaffiliation possible de ses publics, dans une sorte de «verdict social» prononcé à son encontre.

Sur ce terrain, le chantier est en cours et l'AFDAS comme d'autres ont investi le sujet avec de premières réussites. Parmi celles-ci, l'accompagnement du développement de l'apprentissage dans nos secteurs contribue à modifier en profondeur la structure du recrutement, augmentant du même coup l'égalité des chances d'accès à nos métiers. Demain, c'est le chantier de promotion de métiers qui sera investi, avec une résolution majeure : celle de parler du travail et des relations de travail, et pas seulement des emplois.

D'ailleurs, on parle trop des emplois, y compris dans le spectacle vivant, et pas assez de travail. Or «occuper un emploi», ce n'est pas la même chose que de «faire un travail». Et la promesse employeur, puisque c'est de cela qu'il s'agit, est bien plus riche sur le travail que sur l'emploi.

- > À la manière d'autres secteurs, le spectacle vivant doit s'inscrire dans plus de transparence s'il veut attirer de nouveaux professionnels, et sans doute aller «batailler» sur le terrain du recrutement plus traditionnel.

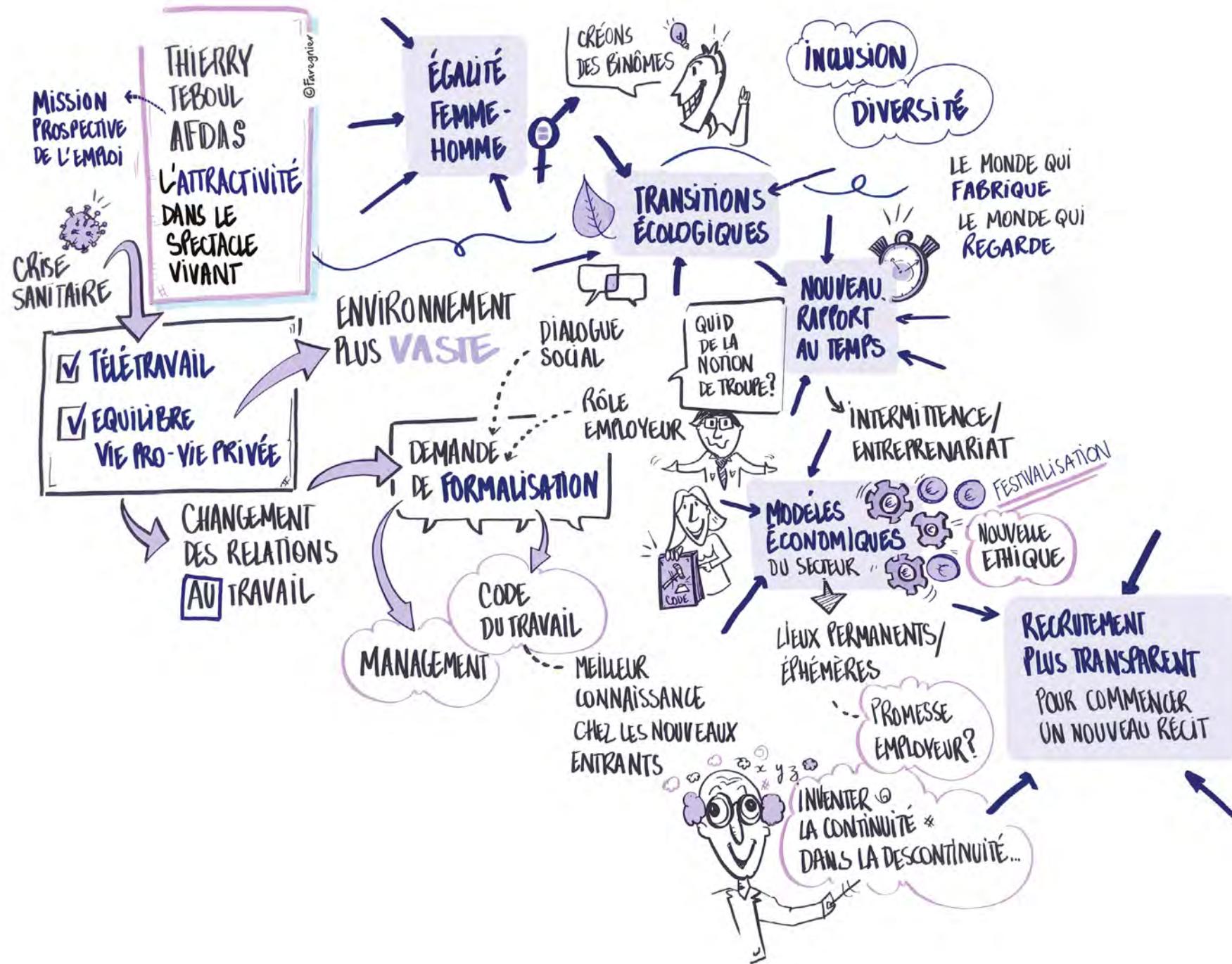
Or «occuper un emploi», ce n'est pas la même chose que de «faire un travail».

À défaut, les secteurs de la culture risquent de «s'entredévorer» comme ce fut le cas à l'issue de la crise Covid où un certain nombre d'intermittents (on évoque le chiffre de 8000) ont basculé du spectacle vivant vers le spectacle enregistré.

Le spectacle vivant est coutumier de la médiation culturelle, celle qui s'adresse aux publics, à leur sensibilisation et à leur éducation artistique. Dans une symétrie des attentions plus affirmée, il semble que le spectacle vivant doive s'engager aujourd'hui aussi dans une forme de «médiation professionnelle» qui reste à inventer.

Comment notamment promouvoir les métiers auprès de celles et ceux qui constituent le public ? D'autres secteurs s'y intéressent.

Tout cela ne sera possible qu'en adoptant une nouvelle grammaire du recrutement. Mais pas seulement. Elle devra très vite s'accompagner d'une nouvelle grammaire du management, dont on a vu qu'elle était plus que nécessaire, quel que soit le nom que l'on donnera à la pratique d'encadrement ou de direction. Il en va de la tenue de la promesse, car on sait que rien n'est pire qu'une promesse non tenue. —



CONFÉRENCE

flash

LE SENS DU TRAVAIL, DE QUOI PARLE-T-ON ?

CORALIE PEREZ

Ingénieure de recherche, CES, Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne

Depuis une dizaine d'années, et plus encore avec la crise sanitaire et écologique, les interrogations se multiplient sur le sens du travail. Mais de quoi parle-t-on ? Il faut se méfier des proclamations sur la « valeur travail », qui expriment en fait une injonction culpabilisante à travailler davantage, quelles que soient les conditions et les finalités du travail. Le travail qui nous intéresse, c'est celui qu'analysait Marx et dont parlent l'ergonomie, la sociologie et la psychologie : une activité organisée par laquelle nous transformons le monde matériel et social et nous nous transformons nous-mêmes. Le sens du travail tient à ces enjeux de transformation : **un travail a du sens s'il nous permet d'être utiles, de respecter ou enrichir les normes sociales et éthiques qui orientent notre action, de développer nos habiletés et notre expérience.** L'utilité sociale, la cohérence éthique et la capacité de développement sont donc les trois dimensions constitutives du sens du travail.

Pour évaluer empiriquement le sens du travail, nous avons construit des indicateurs statistiques à l'aide des enquêtes nationales sur les Conditions de travail de 2013 et 2016¹. Nous avons montré que les métiers les plus riches en sens ne sont pas forcément les plus prestigieux ou les mieux rémunérés : assistantes maternelles, aides à domicile, ouvriers qualifiés du BTP... À l'inverse, les métiers où le sens du travail est le plus pauvre sont souvent peu diplômés (ouvriers non qualifiés, caissières, agents de sécurité...), mais pas toujours (conseillers ou cadres bancaires). En fait il n'y a pas de lien évident entre niveau de qualification (ou salaire) et sens du travail. Les déterminants du sens sont ailleurs : travailler en contact avec le public, dans une Petite ou moyenne entreprise (PME) indépendante, ou bien dans le secteur public ou associatif, a plus de sens que dans un grand groupe ou chez un sous-traitant. Les enseignants, comme le personnel de santé, trouvent globalement du sens à leur travail, mais sont fortement touchés par les conflits éthiques, en particulier le sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité.

Notre étude apporte un résultat inédit : **le facteur le plus explicatif de la démission d'un salarié entre 2013 et 2016 est le fait qu'il trouvait peu de sens à son travail en 2013.** Une forte intensité du travail ou des conflits avec un chef poussent également à partir, mais pas le niveau de salaire ni même le sentiment d'être mal

¹ Le contenu de l'intervention repose largement sur l'ouvrage *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, Le Seuil, septembre 2022, coécrit avec Thomas Coutrot.

payé. Démissionner est efficace : en moyenne, l'emploi retrouvé est nettement plus riche en sens que celui quitté.

Si on ne peut pas quitter un emploi dénué de sens, le prix à payer est élevé : nous montrons que **la perte de sens du travail** entre 2013 et 2016 **est associée à un accroissement des troubles psychiques et de l'absentéisme pour maladie**. Et ce n'est pas un « problème de riche ». Les ouvriers trouvent dans leur travail moins de sens, mais celui-ci est aussi important pour eux que pour les cadres : s'ils le perdent, les uns comme les autres voient leur risque dépressif multiplié par deux.

La perte de sens ressentie par les salariés s'explique largement par le management par les chiffres (ou le *New Public Management* dans les services publics). Ce type de management s'est étendu à partir des années 1990, alors que les investisseurs financiers commençaient à exiger une rentabilité élevée (ou une baisse des coûts dans le secteur public) et une transparence des sources de performance. Les réorganisations permanentes constituent ainsi des signaux envoyés aux marchés financiers pour démontrer cette recherche inlassable d'optimisation. Le *lean management* s'accompagne d'exigences de contrôle et de standardisation, de procédures rigides et d'un *reporting* permanent. Dans le secteur public, cela se traduit par **la multiplication des procédures et des évaluations chiffrées incessantes, ainsi que par le renforcement du commandement hiérarchique**.

Nos données statistiques confirment la responsabilité du management : les changements organisationnels permanents, les objectifs chiffrés, le fait de travailler en sous-traitance pour un donneur d'ordres, ces trois marqueurs du management par les chiffres contribuent fortement à dégrader le sens du travail et donc la santé mentale et physique. Pourtant, le travail fait sens quand il est un « travail vivant », quand il permet le déploiement de **l'intelligence individuelle et collective, de la sensibilité et de l'attention humaine**. Ce n'est donc pas par hasard que les luttes politiques dans le travail se focalisent aujourd'hui sur la question de son sens, et lui donnent une dimension éminemment critique vis-à-vis des rapports de domination dans le travail.

Nos travaux statistiques montrent que les objectifs chiffrés et les changements organisationnels sont nuisibles au sens du travail et à la santé, sauf quand les salariés contribuent à les décider. L'enquête Conditions de travail permet en effet de montrer que pour les personnes qui estiment avoir exercé une influence sur le changement qu'ils ont connu dans leur travail, l'effet négatif de ce changement sur le sens de leur travail et sur leur santé disparaît. De même, avoir pu participer à la fixation des objectifs permet d'éviter qu'ils ne dégradent le sens du travail.

La question clé est donc celle du pouvoir sur l'organisation du travail. Voilà précisément pourquoi nous parlons « d'aspiration révolutionnaire » : l'organisation du travail est aujourd'hui la prérogative des actionnaires et de leurs mandataires, mais la quête de sens du travail débouche inévitablement sur la remise en cause de ce pouvoir.

Mais **il ne suffit pas de demander aux gens leur avis : encore faut-il en tenir compte**. Nous montrons que les salariés qui ont été consultés, mais qui estiment ne pas avoir eu d'influence sur le changement, vont plutôt moins bien que ceux qu'on n'a pas consultés. Or les dirigeants français ne partagent pas le pouvoir : parmi les personnes qui ont connu un changement important dans leur travail en 2016, moins d'une sur cinq estime l'avoir influencé.

*le travail fait sens
quand il est
un « travail vivant »*

Comment redistribuer le pouvoir de décision sur le travail ? Il faut sans doute commencer par la reconstruction de collectifs de travail autour des enjeux du travail vivant. Les professionnels n'aspirent à rien tant qu'à retrouver la fierté de leur travail : pour cela, il est urgent d'instituer un véritable droit à la délibération sur le travail. Pour doter les salariés et leurs représentants d'un véritable contre-pouvoir, une loi serait nécessaire, accordant à tout le personnel une demi-journée par mois pour délibérer entre pairs sur l'organisation et les finalités de leur travail. Les animateurs de ces débats devront être légitimes aux yeux du personnel et autonomes par rapport au management, faute de quoi la parole ne sera pas libre. Il devra donc s'agir d'élus de proximité, formés spécifiquement à l'animation du débat sur le travail.

Diverses expérimentations² ont montré que les propositions ainsi élaborées partent du vécu intime des personnes sur leur travail vivant, un vécu mis en commun et transformé en force collective : elles ont de ce fait une forte légitimité aux yeux des collègues et des managers de proximité. L'employeur aurait le devoir d'y répondre formellement. Avec cette « réduction du temps de travail subordonné », les salariés disposeraient d'un droit politique nouveau, celui d'élaborer et de proposer des transformations du travail pour lui redonner du sens. Il s'agit désormais de mettre à l'ordre du jour une « politique du travail vivant ». La crise écologique et démocratique ne nous laisse pas vraiment le choix : **il nous faut ralentir pour délibérer.** —

² Voir notamment les expériences relatées par les Ateliers Travail et Démocratie (<http://atd.nursit.com/spip.php?rubrique6>).



LE SENS du TRAVAIL

TRAVAIL vs EMPLOI → ACTIVITÉ, SANTÉ, DÉMOCRATIE

MANAGEMENT par LE CHIFFRE (graph icon)

LE TRAVAIL FAIT SENS QUAND IL EST **VIVANT.**

QUEL(S) SENS?

COHÉRENCE ETHIQUE

DEVELOPPEMENT

UTILITÉ SOCIALE

SENS & SALAIRE?

SENS & PRESTIGE?

Ø SENS = DÉMISSION

Ø SENS = RISQUES PSYCHOLOGIQUE

LES TRAVAILLEURS PEUVENT INFLUER sur le CHANGEMENT

PRISE de POUVOIR sur les DÉCISIONS

flash

CONFÉRENCE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, DE QUOI PARLE-T-ON ?

PASCAL AIREY

Chargé de mission, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

Bonjour à tous et toutes. Je suis ravi d'être présent ici, dans ce lieu que j'ai l'habitude de voir de l'amphithéâtre plutôt que de la scène. C'est un vrai plaisir. J'en profite pour remercier Claire et Cyril pour leur invitation et la préparation de cette intervention. Je vais vous parler de la QVCT. C'est une thématique largement portée par l'ANACT, l'institution que je représente.

Pour démarrer, nous allons nous intéresser à l'origine de **cette notion de QVCT qui est arrivée depuis 2 ans dans le paysage de la prévention.**

L'idée est de vous donner des éléments de ce qui peut caractériser la QVCT, sans être pour autant dans une définition exhaustive. Il s'agit aussi de voir la manière dont cette notion peut agir sur la prévention primaire en regard de nos pratiques et de nos expériences. Je parlerai aussi des questions de sens au travail en reprenant des éléments qui vous ont déjà été partagés par Coralie Perez.

La QVCT, du point de vue juridique, vient d'un accord qui a été négocié par les partenaires sociaux en 2020 dans le cadre d'une négociation plus globale sur la prévention qui s'attachait à renforcer celle-ci en proposant une offre renouvelée des services de santé et des conditions de travail. La QVCT intervient ainsi dans la continuité de ce qui avait été introduit par les partenaires sociaux en 2013 avec un accord qui était centré autour de QVT et d'égalité professionnelle.

Par conséquent, ce terme de QVCT n'intervient pas par hasard.

Pour les partenaires sociaux, c'est à la fois une manière de pouvoir réaffirmer les principes des éléments portés en 2013 dans une démarche de continuité, tout en tenant compte d'une forme d'échec en raison des difficultés de déploiement de la QVT. Il est intéressant de souligner que l'acronyme de la qualité de vie au travail, QVT, s'est vu ajouter un C pour représenter les conditions, donnant alors QVCT. Ainsi, cela s'inscrit dans la logique de réaffirmer la centralité du travail.

Dans la QVT, le travail, repris par la lettre T, a été un peu oublié. Si l'on regarde, un certain nombre d'actions, issues d'accords et de mesures, se prévalaient de la QVT avec des actions très en périphérie du travail, sur des choses essentiellement annexes à celui-ci.

Je vous épargne ce que l'on dit autour des baby-foots, etc. On parlait alors de démarches QVT autour de corbeilles de fruits que l'on pouvait mettre à disposition des salariés. Or, sauf erreur de ma part, la corbeille de fruits n'a jamais traité de problématique telle que la charge de travail. Cela n'a donc pas donné du sens au travail.

On parlait alors de démarches QVT autour de corbeilles de fruits, or elles n'ont jamais traitées de problématiques telle que la charge de travail

On voit bien l'écart entre la problématique autour de ce qu'est le travail et les réponses qui peuvent être apportées par un certain nombre d'employeurs. Pour les partenaires sociaux, il était primordial de véritablement associer de quoi on parle, la question du travail, avec ses conditions de réalisation et d'emploi. L'enjeu aujourd'hui, quand on parle de QVCT, c'est effectivement de parler de cette question du travail de la manière dont il est réalisé par les uns et les autres dans leur activité.

Il faut s'intéresser aux éléments et aux méthodes qui permettent de mettre en œuvre, de manière très concrète, cette question de la QVCT au sein d'une entreprise. Ce qui a été également évoqué, c'est de mettre en discussion le travail : comment intégrer dans les projets de transformation la question du travail réel ? Comment inclure le point de vue des salariés sur les transformations et les changements ?

Les partenaires sociaux ont finalement repris des éléments de méthodologie qui ont été élaborés et définis depuis 2013 par le réseau ANACT-ARACT (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail) sur la manière d'introduire cette question-là dans l'entreprise.

À travers cet accord, il reste un dernier point intéressant à partager sur l'intégration de la QVCT : c'est de **rappeler en quoi le travail est contributeur pour la santé**. Il peut être certes facteur de risque, mais aussi facteur de développement de la santé. Cela prend place avec les enjeux autour de la performance qui n'est pas forcément celle, financière, liée à la rentabilité, mais qui peut s'intéresser à la performance globale, c'est-à-dire en incluant des performances opérationnelles : comment bien faire son travail, comment concilier cela avec l'urgence environnementale et comment, dans son activité de travail, dans le modèle de l'entreprise, une attention peut-elle être portée aux impacts de notre activité sur l'environnement ?

La QVCT a l'ambition de mettre à jour et d'essayer de réintroduire ce terme de travail qui était un peu délaissé à l'occasion de la QVT.

Maintenant que nous nous sommes intéressés aux origines de la notion de QVT, de quoi parle-t-on lorsque l'on parle de QVCT ?

Traditionnellement, lorsque l'on intervient et que l'on accompagne des entreprises, des structures associatives ou des organisations sur ce sujet, on a trois dimensions comme marqueurs et éléments d'explication de la QVCT. De manière très concrète, la QVCT est une démarche collective avec des outils qui permettent de parler du travail et de mettre celui-ci au cœur des enjeux de l'entreprise. Ces éléments sont au service d'une finalité : il s'agit de pouvoir faire du bon travail dans de bonnes conditions.

C'est aussi se demander, à travers la QVCT, la manière dont on introduit l'amélioration des conditions de travail au service du développement de la santé des salariés, des professionnels au travail ; tout en tenant compte des enjeux de performance de l'entreprise. Comment tenir compte des enjeux de pérennité de l'activité et de la structure, qui sont aussi des dimensions extrêmement importantes pour assurer de l'emploi, tout en développant l'amélioration des conditions de travail ? Cette double dimension est importante dans l'ambition de la démarche de QVCT.

On va donc travailler à mettre en place des actions concrètes, définies dans une discussion entre la direction, le management, et les salariés autour de ce qui fait performance pour chacun et les moyens de la réaliser dans de bonnes conditions de travail. J'ai un exemple dans un secteur un peu éloigné du vôtre : une entreprise du BTP qui fabrique des structures métalliques pour construire des bâtiments. Dans le cadre de leur démarche QVCT, ils ont revu le système de marquage des différents composants, qui leur permet de fabriquer et d'installer des structures métalliques sur le chantier, qui sont des enveloppes des futurs bâtiments.

La QVCT est une démarche collective au service d'une finalité : pouvoir faire du bon travail dans de bonnes conditions

Ce travail autour du marquage avait vocation à améliorer la capacité de l'entreprise à construire dans des délais plus raisonnables, du point de vue de la concurrence, mais aussi à améliorer les conditions de travail des salariés. Ce travail a été fait conjointement avec la direction et les salariés pour, collectivement, trouver la manière dont ce système de marquage améliorerait les conditions de travail.

L'ambition de la QVCT regroupe donc cette double préoccupation, d'allier bonnes conditions de travail et performance.

Un autre point fondamental dans les apports de la QVCT réside dans le fait de donner au salarié la capacité d'agir et de s'exprimer sur le travail.

Au-delà de ce qui peut se jouer dans la gouvernance, l'ambition de la QVCT est de redonner du pouvoir aux salariés, qui seront donc en mesure de contribuer aux décisions liées à l'organisation et pourront être à l'initiative de propositions pour améliorer le quotidien de travail. C'est un élément fort et un marqueur important de ce qui est mis en place dans cette démarche QVCT : redonner du pouvoir d'agir aux salariés. De fait, cela pose des questions sur la place du management, la capacité de la direction à accepter de donner des marges de manœuvre plus importantes au salarié et de faire confiance.

Cela prend du temps, mais c'est une démarche importante. Progressivement, on peut amener des collectifs à coconstruire, à concevoir de nouveaux modes d'organisation, à avoir une certaine autonomie dans ce qui était jusqu'alors décidé de manière descendante par le management. Aujourd'hui, nous avons dans le secteur des soignants, des équipes qui vont coconcevoir et définir leur planning et le gérer de manière autonome, en transparence avec leur propre hiérarchie. Le système fonctionne car lorsque les salariés conçoivent leurs solutions et trouvent des idées, ce n'est pas au détriment de l'entreprise et de la réussite de son activité. C'est un point qui est central dans les ambitions de la QVCT.

Donner au salarié la capacité d'agir et de s'exprimer sur le travail

Il faut désormais parler des principes et méthodes qui vont faire la démarche.

Le premier point c'est l'idée qu'il faut enclencher un dialogue social paritaire.

On met en place une démarche qui, dès le départ, implique la parité d'estime, à parité de voix dans ce qui peut être construit et décidé par la direction et ses représentants et par les salariés et leurs représentants. Dans les entreprises, il y a effectivement un CSE ou des représentants du personnel qui sont impliqués dans le pilotage et la conduite de la démarche. Dans les petites entreprises où il n'y a pas de représentation du personnel, on va avoir des instances comme un binôme salarié/directeur qui vont ensemble porter et piloter cette idée d'améliorer les conditions de travail, d'améliorer la performance autour d'une démarche QVCT.

Cet élément central est déterminant pour décroiser et apprendre à partager, à discuter des enjeux économiques avec les salariés pour l'employeur. Dans cette optique, c'est également **l'occasion pour l'employeur de prendre conscience de ce**

qui se joue dans le travail réel, de ce que les salariés mettent en place dans leur quotidien pour réussir à faire leur travail et à atteindre leur objectif. De la même manière, le salarié pourra aussi partager sa difficulté à trouver des solutions plus respectueuses de ses conditions de travail et plus acceptables.

Le second point dans le cadre de la démarche QVCT, c'est l'idée de la discussion sur le travail. C'est un élément qui est central et parfois, on se rend compte qu'au quotidien, on ne discute pas forcément du travail tel qu'il est fait, mais plutôt tel qu'il devrait être fait. On parle donc majoritairement des objectifs donnés, plutôt que de la manière pour les atteindre et les réaliser. Or, la discussion sur le travail est extrêmement importante, c'est permettre aux uns et aux autres de discuter ce qui fait la qualité du travail.

Qu'est un travail de qualité ? Qu'est un spectacle de qualité ? Dans quelles conditions je le réalise ? Avec quels moyens, quelles ressources ? Comment éviter les dérives autour du travail qui peuvent être de manager avec des demandes de *reporting* constantes ? Comment à un moment donné je peux donner et gagner du temps à moins faire de *reporting*, donner des marges de manœuvre, donner des temps, travailler mieux, et être aussi plus efficace du point de vue de l'entreprise et de son activité ?

Autre point fondamental, c'est l'expérimentation à travers les démarches QVCT : l'enjeu est de transformer la manière de travailler.

Transformer avec les salariés, c'est concevoir avec les salariés de nouvelles manières de travailler et ensuite pouvoir les tester.

Je pense à une de mes interventions précédentes dans un musée, où la question posée était celle de l'organisation des expositions.

L'enjeu était le suivant : comment peut-on imaginer l'organisation des expositions de manière différente ? Qui implique-t-on et comment le fait-on ? Il n'était pas forcément question de faire intervenir et de travailler exclusivement avec le directeur du musée et ceux qui gèrent les expositions. Les acteurs impliqués sont tous ceux qui interviennent en amont, en aval et pendant l'exposition, jusqu'à la médiatrice qui était chargée de présenter celle-ci aux visiteurs.

Cette démarche prenait également en compte les acteurs de la technique, l'ensemble des acteurs qui intervenaient à la réalisation de l'exposition.

L'idée c'était de pouvoir à la fois coconcevoir de nouvelles manières d'organiser l'exposition avec des enjeux de meilleure coopération et de pouvoir, par la suite, ajuster ce que nous étions en train de tester. Ils ont testé une nouvelle manière de s'organiser dans une nouvelle exposition, ils ont continué à ajuster, ensuite ils se sont dit : « Là, on a trouvé quelque chose qui est à la fois satisfaisant du point de vue des visiteurs, du point de vue de la qualité de l'exposition et de son organisation, mais aussi de nos conditions de travail en tant que professionnels ».

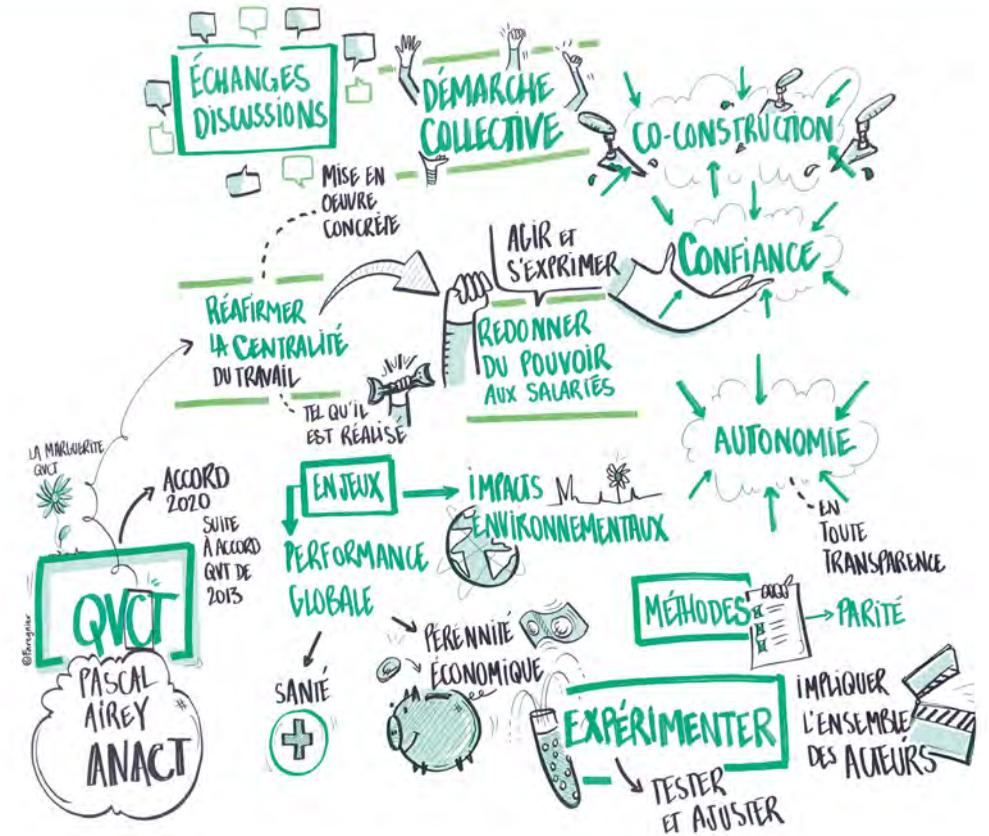
Ces trois dimensions, discussions, expérimentations et approches paritaires, équilibrées entre direction et représentant des salariés, ce sont trois éléments clés qui sont structurants d'une démarche QVCT.

Le dernier point, c'est la dimension relative au travail et aux conditions de travail et d'emplois qui sont prises en compte dans la QVCT.

J'ai bien compris que vous serez amenés à travailler à travers ce que l'on appelle la Marguerite, la fleur de la QVT. Elle définit les différents éléments à prendre en compte pour l'amélioration des conditions de travail et des conditions d'emploi.

Ce sont les questions de management, d'organisation managériale, du temps de travail, de l'égalité professionnelle, du développement des compétences aussi et de tous les sujets liés au quotidien de tout professionnel au travail.

La démarche QVCT, ce sont ces trois dimensions, qui sont une approche pour, progressivement, redonner de la place au travail, au travail réel et aux salariés qui sont finalement des experts de leur travail. Qui mieux que les salariés pour trouver des idées et coconstruire des solutions adaptées à la réalisation des objectifs de la structure, c'est-à-dire la performance au sens large tout en préservant le sens au travail, la qualité du travail et des conditions de travail ?



INTERVENTION DU PUBLIC : « Bonjour. Dans votre présentation, je trouvais intéressant le terme de travail réel ainsi que la question des performances et des objectifs à atteindre. Dans mon métier, la performance nous l'atteignons à chaque fois : à 20 heures ça joue, quoi qu'il en soit, l'objectif est atteint. En revanche, la question du travail réel et des moyens pour y arriver dans de bonnes conditions, c'est plus compliqué à expliquer puisque l'objectif est toujours atteint.

Par exemple, j'aimais bien votre retour d'expérience sur l'entreprise de BTP qui décide de prendre plus de temps pour faire les choses correctement avec le repérage, c'est une forme de prévention.

En ce qui me concerne, on accueillait une compagnie qui sortait de résidence pour la clôture de saison.

C'était la 2^e fois qu'elle jouait ce spectacle, elle avait besoin d'être rassurée. J'ai un jour de plus pour les accueillir sur le site et prendre le temps de les accompagner. Un des retours qui m'a été fait par les salariés auxquels j'avais fait appel ce jour-là était : "Pourquoi nous avons ajouté ce jour en plus, on aurait pu tout faire le matin même à 7h!"

J'ai expliqué que ma notion de l'accueil, c'était aussi de prendre ce temps-là pour que tout se passe dans des conditions correctes.

Le salarié m'avait répondu : "Je n'avais pas pensé à ça! C'est vrai que c'était quand même plus calme." D'une façon plus concrète, j'ai la chance d'avoir un directeur qui ne me demande pas de faire des *reporting* sur le nombre d'heures utilisées de façon efficiente, pour cette clôture de saison, mais en réalité si je faisais 2 x 8 heures pour accompagner cette compagnie qui avait besoin d'être rassurée je ne sais pas si cela passe. En réalité, plus de temps, c'est ce qui permet aussi de faire les choses dans de bonnes conditions. Ce n'est pas exactement des questions, c'est juste pour dire que votre intervention a fait écho, entre la réalité et les perceptions.»

RÉPONSE DE PASCAL AIREY : « Ce qui est intéressant, c'est finalement de voir que c'est du travail masqué d'une certaine manière car il est pris en compte par la bonne volonté des salariés et du professionnel qui estiment que ça fait partie des conditions, de bonnes conditions pour lui-même, mais aussi pour les personnes qu'il encadre et accueille.

Bien plus, c'est quelque chose qui peut être aussi intégré dans l'organisation. Cela me rappelle le travail d'un collègue dans le même secteur du BTP, qui devait introduire ce qu'ils appelaient les temps morts dans la planification annuelle.

Trois jours par an dédiés ont été intégrés parce que c'était des soupapes. Quand il y a eu une discussion sur l'organisation du travail, il se rendait compte qu'il y avait des moments extrêmement serrés avec une charge très importante, pas forcément anticipables. Ils ont intégré des temps tampons sur le temps de travail, qui ne sont pas des trucs en plus, mais une manière aussi de reconnaître ces aléas, de mieux les gérer et d'être plus efficaces. L'entreprise s'y est retrouvée, du point de vue économique, et les salariés sur les conditions de travail.

Organiser des temps creux dans la planification annuelle, c'est aussi gérer les aléas accumulés, des choses pas forcément prévues. Cela a largement contribué à leurs conditions de travail, mais aussi à la manière de pouvoir travailler autrement, anticiper et planifier différemment.

Organiser des temps creux dans la planification annuelle, c'est aussi gérer les aléas accumulés, des choses pas forcément prévues.

Ça illustre ce que vous disiez, ça doit être pensé. Tout l'enjeu de la QVCT c'est de mettre en discussion le fait d'essayer de trouver des enjeux de performance, que vous évoquez, et l'atteinte des objectifs. Mais à quelles conditions et à quel prix? Il faut trouver ce compromis acceptable pour tous.

QUESTION DU PUBLIC : « Bonjour, dans votre propos et le propos précédent de Madame Perez la question du *reporting* et des *process* est revenue à plusieurs reprises. Je voulais juste partager une petite réflexion en interne au ministère de la Culture.

La Direction générale de la création artistique (DGCA) semble s'être saisie des questions de mutation et transformation écologiques en allant sans doute au-delà de ce que prévoit le ministère en matière de transition écologique.

Il y a une réunion interne au ministère de la Culture où les gens se sont dit : comment mettre en place des actions, comment le secteur de spectacle vivant, le théâtre public se saisit de ces questions de mutation écologique? De la discussion est venue l'idée que l'on pourrait peut-être alléger les procédures administratives et agir là-dessus, sur cette question de charges administratives parce qu'il y a un enjeu plus important qui est la question de la transition écologique par exemple.

J'entends des dizaines ou centaines de professionnels qui déplorent, qui souffrent de cette question de *reporting* et de la charge excessive que cela génère. Quand est-ce que l'on en fait un vrai sujet de travail, d'analyse d'expérimentation dans notre travail réel? Et pas juste un constat de déploration et de souffrance collective et quotidienne?

Madame Perez a évoqué cette question d'affiner le diagnostic au niveau du secteur du spectacle vivant, quand cela devient-il un vrai objet de travail ergonomique? »

RÉPONSE DE PASCAL AIREY : « Je peux apporter un premier élément de réponse et puis je laisserai si elle le souhaite Coralie Perez compléter.

Il y a déjà un enjeu, c'est de mettre en discussion, montrer aussi les limites de ce *reporting* tous azimuts qui finalement est un faux *reporting*.

On se rend compte que les remontées qui sont faites sont celles que les échelons supérieurs attendent, pas forcément la réalité de ce qu'il se passe pour avoir la paix. Parfois on va remonter des informations, qui ne sont pas forcément la réalité, les outils de *reporting*, les approches gestionnaires amènent aussi parfois à contourner la réalité de ce que les outils devraient normalement mettre en avant pour faire remonter ce qu'attendent les échelons supérieurs.

La vraie question c'est de mettre en discussion ce que l'on produit comme données et la raison pour laquelle on le fait : que fait-on de ces données?

Parfois nous avons des données qui remontent et qui ne sont pas utilisées, on les fait remonter pour les faire remonter.

Le point qui permet de faire cela c'est d'une certaine manière la prise de conscience ou l'acceptation par la direction, les dirigeants, les mêmes parfois qui produisent ces outils de *reporting*, l'intérêt de le mettre en discussion. C'est aussi ça la condition, accepter de mettre en discussion une variable dans l'organisation qui permet de le faire. La difficulté c'est que finalement ceux qui déploient ces outils, ça ne relève plus de leur niveau managérial ou de leur niveau de responsabilité. Ce sont des attendus qui sont des éléments portés, dans votre secteur lié pour beaucoup aussi à la relation aux subventionneurs. Même dans des entreprises plus petites, nous avons des logiques de *reporting* dont on ne se rend pas compte puisqu'on les introduit progressivement.

Pour moi il y a deux contextes différents. Un contexte où le dirigeant a la main pour mettre en discussion des données recueillies. Et puis, des entreprises où les dirigeants n'ont pas forcément la main pour le faire. Eux-mêmes sont aussi pris dans cette logique-là.

Là où je vous rejoins, c'est que ça doit faire l'objet d'une discussion pour ne pas avoir une approche qui soit déconnectée de la réalité. Le *reporting* peut avoir aussi du sens et être intéressant s'il sert à quelque chose derrière : s'il permet de prendre des décisions éclairées, s'il permet d'avoir des éléments utiles collectivement, pour pouvoir travailler dans de meilleures conditions, mais aussi pour l'entreprise d'avoir des éléments d'information qui lui permettent de peut-être mieux se projeter, mieux anticiper. Toutes les dérives évoquées, mais aussi les enjeux de pilotages qui peuvent être utiles à maintenir, c'est cela qui doit être mis en discussion.»

Merci à tous! Merci Pascal.

On remercie aussi nos deux facilitateurs graphiques qui vont nous accompagner toute la journée, Lucas Ciceron et Fabienne Régnier. ■

LES FICHES PRATIQUES

**METTRE EN PLACE LE DOCUMENT UNIQUE
D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS
(DUERP), LE PLAN D'ACTION ET LE PLAN
DE PRÉVENTION** **44**

Damien Debard

**IDENTIFIER ET RÉGULER
LA CHARGE DE TRAVAIL** **58**

Xavier Perdrix

DEVENIR UNE ENTREPRISE INCLUSIVE **70**

Pascal Parsat

FICHES
PRATIQUES

METTRE EN PLACE LE DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS (DUERP), LE PLAN D'ACTION ET LE PLAN DE PRÉVENTION

DAMIEN DEBARD
Consultant et formateur
Agence Hors-Lignes

Le contexte réglementaire

Obligatoire dans toutes les entreprises dès le 1^{er} salarié, le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) a récemment évolué, notamment par le décret du 18 mars 2022 qui apporte quelques précisions sur ses implications et sa mise à jour en fonction des effectifs de l'entreprise, dont les détails sont disponibles sur le site de l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS)³.

Le principe quant à lui reste inchangé : lister l'ensemble des risques auxquels sont soumis les salariés de l'entreprise, quel que soit leur domaine d'action, et inventorier les solutions de prévention adéquates, existantes ou à mettre en œuvre.

L'évaluation des risques professionnels est de la responsabilité de l'employeur et s'inscrit dans le cadre de son obligation générale d'assurer la sécurité et de protéger la santé des salariés.

La construction du DUERP

Dès lors, comment construire ce document unique, mais surtout, et c'est sans doute là l'essentiel, comment faire de cette obligation légale parfois mal considérée une occasion de mettre en œuvre une véritable démarche de prévention, voire de dialogue social, bien plus profitable à l'entreprise et aux salariés ?

Relativement libre dans sa formalisation, les moyens donnés à sa construction sont variables, et chaque structure peut fonctionner de la manière qui lui paraît la plus opportune.

La construction de ce dernier dans le secteur culturel, et plus précisément dans celui du spectacle vivant, impose cependant, selon nous, quelques fondamentaux, élaborés au gré des expériences de terrain.

³ <https://www.inrs.fr/publications/juridique/focus-juridiques/focus-juridique-document-unique-evaluation-risques-professionnels.html>

1 – CONSIDÉRER LE DUERP DE MANIÈRE POSITIVE !

Comme nous l'avons vu, le DUERP ne vaut que si l'on passe outre la simple obligation réglementaire. Lancer la démarche en la considérant comme la première pierre d'une démarche générale de prévention au sein de sa structure, qui aboutira à une meilleure et plus sûre organisation, rend l'exercice beaucoup plus alléchant ! C'est aussi un bon moyen de mobiliser les équipes, notamment lorsque l'on explique que la démarche inclut aussi un travail sur les RPS et les VHSS, et n'est pas qu'une simple liste formalisée des risques physiques rencontrés sur son lieu de travail. Lister les risques liés à l'utilisation d'un ordinateur ou ceux liés à l'exercice d'un métier technique sur plateau est évidemment essentiel, mais ne peut être suffisant au regard des enjeux que sont la santé physique et mentale des salariés, l'engagement et la performance de l'entreprise.

2 – JOUER COLLECTIF

La manière de construire le DUERP reste libre dans son organisation. Mené par un service, une seule personne, en lien avec le CSE, par un groupe de travail, en interne ou en faisant appel à l'aide d'un prestataire extérieur, tout est possible. En revanche, construire un DUERP réellement exhaustif et finalement utile passe par une constante : la nécessité d'inclure le maximum de personnes dans son élaboration. Qui de mieux pour jauger un risque au sein d'un espace technique particulier ou au sein d'un service spécifique que les utilisateurs eux-mêmes ?

La finesse de l'évaluation, et donc la capacité à activer une démarche de prévention efficiente, passe par le collectif. Encore une fois, aucune obligation, mais une réalité qui ne se dément pas au fil des situations rencontrées sur le terrain.

3 – PRENDRE DU TEMPS POUR DÉFINIR SES UNITÉS DE TRAVAIL (UT)

Une fois la démarche expliquée à l'équipe, et après avoir pris soin de construire le collectif de travail le plus approprié, il est nécessaire de penser à la définition des UT. Ce premier point « technique » est primordial. De la capacité que l'on a à trouver une organisation juste dépendra la facilité de construction du DUERP, et surtout sa longévité.

Rappelons que dans toutes les entreprises de plus de 11 salariés, la mise à jour annuelle reste obligatoire. Il faudra donc que l'organisation que vous faites de vos UT soit pensée sur un temps long. Il s'agira de les organiser de manière à ce que les possibles changements et évolutions futures au sein du personnel ou de l'organisation ne remettent pas en cause la logique initiale de définition des UT.

L'UT doit donc pour cela regrouper les personnes susceptibles de courir des risques communs. Il existe plusieurs manières de penser leur construction. Le plus souvent, un choix est fait entre une définition des UT par espaces de travail (la scène, les bureaux, l'atelier, etc.), ou par services, voire par métiers (personnel administratif, techniciens, artistes, etc.).

Pendant, les UT sont souvent plus complexes, et nécessitent parfois des constructions hybrides ou spécifiques. Dans les plus petites entreprises notamment, un personnel « administratif » pourra aussi à l'occasion intervenir sur le plateau, derrière le bar, ou être en déplacement, courant ainsi des risques identiques à ceux d'autres salariés de la structure, au sein d'autres services. Une définition par métier par exemple pourra ainsi être remise en cause par la diversité, au final, des lieux d'exercice de son activité professionnelle.

Ce temps « d'affinage » des UT, pour être au plus près de la réalité des risques encourus, est une étape primordiale, qui nécessite de prendre du temps et d'oser expérimenter des solutions d'organisation de celles-ci.

Enfin, il est important de réfléchir au degré de précision que l'on veut apporter à la définition des risques. Si l'ensemble du personnel administratif d'une entreprise par exemple peut-être confronté à des risques communs, il existe sans doute des risques spécifiques à chaque poste. Un salarié qui multiplie les rendez-vous extérieurs de par sa fonction (direction, action culturelle, programmation...) sera plus exposé aux risques liés au transport qu'un salarié qui exerce ses activités quasi exclusivement au bureau. La définition des UT doit aussi tenir compte du degré de précision souhaité pour que ces dernières soient complètement opérationnelles.

Construire un DUERP utile passe par le collectif : qui de mieux pour jauger un risque que le salarié lui-même ?

4 – INNOVER DANS LA CONDUITE DE L'ANALYSE

Jouissant d'une « mauvaise presse », car considéré comme pénible à mettre en œuvre, le DUERP est pourtant une formidable occasion de dialogue social et de partage collectif si l'on joue le jeu d'un travail commun.

Si la liste des risques est libre encore une fois dans sa construction, il est préférable d'être innovant dans la conduite du recueil des risques auprès des équipes.

Lister individuellement les risques encourus sur un simple document sans accompagnement risque d'être à la fois peu précis et pénible, au risque de démotiver les équipes.

Il est donc préférable de trouver des moyens de recueil de l'information qui soient dynamiques. S'inspirer des principes du *design thinking*, c'est-à-dire incluant les utilisateurs dans la démarche, et notamment ceux de « l'expérience utilisateur », en demandant par exemple aux équipes de raconter dans le détail une semaine type de travail, ou de toute autre technique de construction collective, permet souvent d'éviter l'écueil d'un travail trop vite clôturé, faute de motivation.

De là, il doit être possible de définir les grandes lignes du risque : quelles sont les situations de travail, dans quels lieux s'exercent-elles, à quelle fréquence ?

Ces méthodes participatives permettent généralement de faire émerger des risques précis, au plus proche des réalités de travail, et souvent très spécifiques, qu'une approche généraliste, c'est-à-dire conduite par une structure ne connaissant pas le secteur par exemple, ou non accompagnée, ne peut pas toujours toucher du doigt.

Quelques exemples d'analyse du risque très spécifiques : accueillir des publics sur son lieu est-il un risque et pourquoi ? La dépendance de ma structure aux subventions peut-elle créer un stress particulier chez les cadres ? Ai-je bien listé tous les risques liés à mes déplacements, même très courts, ou quand je suis en tournée ?

À l'inverse, s'inspirer des approches « classiques » que l'on trouve dans d'autres secteurs permet parfois de sortir du prisme trop resserré de son propre secteur d'activité. Être au plus proche de ses propres pratiques, mais s'inspirer d'autres secteurs peut-être un moyen de construire son DUERP. On trouve par exemple en ligne des listes préétablies de risques majeurs, issues du secteur industriel par exemple, qui sont parfois peu adaptées, mais donnent l'avantage d'élargir le spectre de notre réflexion⁴.

Enfin, il est important de noter qu'une approche participative, bien faite, permet donc d'être au plus proche de nos réalités, mais aura tendance, en dehors des UT liées aux espaces ou métiers techniques, à surreprésenter les risques liés aux RPS, les

⁴ <https://www.espace-cssct.fr/toutes-les-actualites-du-chsct/quelle-est-la-liste-des-risques-professionnels-a-lister-pour-remplir-son-document-unique/>

risques physiques sur les emplois administratifs étant moins significatifs ou moins graves dans les conséquences potentielles. C'est un « travers » dû à ce type de méthodologie, mais c'est aussi un marqueur fort de la réalité des situations aujourd'hui vécues dans notre secteur.

5 – ÊTRE ACCOMPAGNÉ, ÊTRE OUTILLÉ

Parmi les possibilités données aux entreprises dans la construction de leur DUERP, celle d'un accompagnement par une structure extérieure est parfois privilégiée.

Dans le cas de figure d'une construction de DUERP en interne, il existe désormais divers outils, mis à disposition gratuitement par AMELI⁵, les Services de santé au travail (SST) dont les entreprises dépendent, ou Thalie Santé (Odalie 2 en l'occurrence)⁶, qui a la spécificité d'être adapté au secteur du spectacle vivant.

Dans tous les cas, quelques règles sont à suivre, dont la première est décisive : prendre le temps de comparer les outils et/ou les solutions d'accompagnement externes, afin de définir une solution adaptée à votre situation, aux moyens et au temps que vous souhaitez y consacrer.

Ce qui fonctionne dans une entreprise X ne fonctionne pas nécessairement dans l'entreprise Y, même si elles sont proches en termes d'activités ou d'organisation. Cela vaut tant dans la conduite de la construction que dans l'outil formalisé, qui, rappelons-le, est tout à fait libre dans la forme.

Il en est de même pour les accompagnements externes. Que ce soit par une entreprise spécialisée, un consultant indépendant, ou un SST, qui peut vous accompagner gratuitement, il s'agira de définir au mieux la demande pour trouver l'accompagnement le plus adapté à vos contraintes de temps et d'organisation.

Là encore quelques règles prévalent : trouver un accompagnant qui connaisse un minimum votre secteur d'activité (les structures généralistes auront parfois du mal à comprendre les spécificités de vos activités, voire à utiliser un vocabulaire commun), être ouvert à des avis extérieurs pour confronter les points de vue (s'inspirer d'autres secteurs d'activité peut être bénéfique), et accepter de passer du temps sur le DUERP, même quand on fait appel à une aide extérieure, un DUERP construit sans vous et sans votre implication est à la fois inutile et rapidement obsolète.

⁵ <https://www.ameli.fr/entreprise/votre-entreprise/outils-gestion-prevention-risques-professionnels/outil-evaluation-des-risques>

⁶ <https://odalie2.thalie-sante.org/>

6 – ON OUBLIE LE SPRINT, ON PENSE COURSE DE FOND

Lorsque le travail est lancé, reste à aller au bout de la démarche qui, rappelons-le, consiste à construire une véritable démarche de prévention.

Quand les UT sont organisées, que le recueil des risques est fait, reste encore à coter ces derniers, à faire l'état des lieux des actions déjà mises en œuvre, et à trouver les solutions pour les autres.

L'ensemble prend donc du temps, et l'effervescence du démarrage peut parfois laisser place à un désengagement progressif au fur et à mesure que la démarche se prolonge. Il s'agira donc de garder le cap pour des étapes de cotation du risque et d'élaboration des mesures de prévention.

Concrètement, chaque risque doit être coté. Généralement, cette étape consiste à chiffrer la gravité du risque, puis sa potentialité, ou fréquence. La multiplication des deux chiffrages donne à voir l'importance du risque. Mais au-delà de cette première approche, il est conseillé d'intégrer une troisième donnée : son niveau de maîtrise. Que faire d'un risque fort en gravité et en fréquence, mais pour lequel des mesures de prévention adaptées ont déjà été mises en place ? Ce niveau de maîtrise, qui se concrétise par un coefficient minimisant ou maximisant, permet d'observer la réalité du risque dans votre entreprise, et d'en saisir aussi l'évolution année après année.

Restera ensuite à prioriser les actions à mettre en œuvre lorsque cela n'est pas encore fait.

Garder un groupe de travail identique, garder la motivation pour cette course de fond.

Là encore quelques règles sont à suivre pour mener la démarche de la façon la plus efficiente.

En premier lieu, garder un groupe, qui peut être réduit après le recueil des risques, ou un référent si l'on est seul à mener la construction, qui

reste identique tout au long de la mise au point du document. Pour être cohérent, le DUERP doit suivre toujours les mêmes règles d'analyse. Comment rendre lisibles les risques si la cotation par exemple est hétérogène car menée par des personnes différentes, aux ressentis différents ?

Enfin, le temps d'élaboration du DUERP peut être long, selon le temps qu'on y consacre, le niveau de précision attendu, les méthodes utilisées. C'est donc une course de fond, qui nécessite de garder une motivation sur le long terme. Il est fréquent de voir des ébauches de DUERP, issues d'un accès de motivation temporaire, DUERP jamais réellement terminés, très peu souvent mis à jour, faute de temps et d'engagement.

7 – LES SALARIÉS EN CDD TU INTÉGRERAS

Si l'emploi de salariés en CDD (de tous types, y compris les intermittents) est fréquent, voire récurrent, dans tous les corps de métiers, mais notamment du côté technique ou artistique, leur intégration à la démarche est rare, alors même que, en tant que salariés, la prise en compte de leurs risques spécifiques devrait être systématique. Là encore, la méthode reste libre, mais plusieurs options sont possibles. En premier lieu, intégrer lors du recueil des risques un groupe représentatif, composé de salariés en CDD réguliers, que l'on interrogera sur leurs situations de travail.

À défaut, lorsque les équipes permanentes sont constituées d'anciens salariés en CDD ayant évolué dans la structure, il sera possible de les interroger aussi sur leur fonctionnement passé, et ainsi de disposer de points de vue complémentaires.

Si le recueil des risques se fait de manière traditionnelle auprès des équipes techniques, l'intégration des artistes, souvent parents pauvres de ce type de démarche, est un vrai plus, qui nécessite une réelle organisation de la démarche, ces derniers étant peu habitués à ce type de sollicitations. Il est très utile d'utiliser des questionnaires anonymes lors d'étapes clés et particulièrement à risques (tourné, fin de montage ou démontage...) pour révéler des situations ou des risques peu visibles. Aussi la mise en place de rapport d'étonnement pour tout salarié en contrat long et nouvellement entrant (à faire remplir dans les trois premières semaines du contrat) est un outil formidable pour prendre du recul sur des usages intégrés et peu remis en question.

L'EXEMPLE DU CENTRE CHORÉGRAPHIQUE NATIONAL (CCN) DE GRENOBLE

Afin d'illustrer au mieux les principes généraux précédents, qui sont à prendre comme une possibilité d'organisation parmi d'autres, prenons l'exemple du CCN de Grenoble, à travers les grandes étapes de la construction de leur DUERP.

En premier lieu, il était important de saisir la spécificité des actions du CCN de Grenoble. La première étape a donc été d'échanger en amont sur les attendus, et de poser tous les éléments de contexte qui, d'une manière ou d'une autre, pourraient influencer la construction. Il a donc été fait un point général, avec le directeur administratif, sur la situation économique, sociale, politique et artistique de la structure.

Dans un second temps, une réunion préparatoire a été organisée, intégrant des représentants de l'ensemble des métiers exercés au sein du CCN. Administratifs, artistes, et équipes techniques intermittentes ont donc été conviés pour donner leur avis sur la situation générale de la prévention, et expliquer, de manière simple, les grandes familles de leurs situations de travail, en insistant sur celles jugées les plus à risques, sans rentrer encore à ce stade dans le détail.

Ces temps de préparation sont importants, ils permettent de juger des situations générales, et de saisir si le contexte ou les habitudes de travail font d'ores et déjà ressortir des situations potentiellement complexes, et donc, dans la démarche de prévention, d'appuyer si besoin le reste du travail sur ces thématiques. Sans ce travail préalable, le DUERP risque fort de n'être que très généraliste, et donc de ne pas cibler les éléments importants. Dans l'exemple du CCN, ces temps nous ont permis de juger notamment de l'importance à donner dans le DUERP aux questions liées à la tournée, finalité première du travail de la structure.

Pour la suite, le travail en détail et le suivi, un binôme a été créé pour la réalisation du processus sur la longueur, le directeur administratif, et la représentante du CSE.

La première étape clé a été de délimiter les UT, pour trouver l'organisation la plus juste et pérenne.

Puis est venu le temps du recueil précis des situations de travail. L'ensemble des salariés permanents a donc été convié à une réunion dédiée, quatre au total, en fonction de son UT. Un même groupe a pu être sollicité pour plusieurs unités. Ce fut le cas notamment des deux codirecteurs, sollicités sur leurs problématiques

spécifiques de direction, mais aussi sur leur posture d'artistes interprètes et chorégraphes.

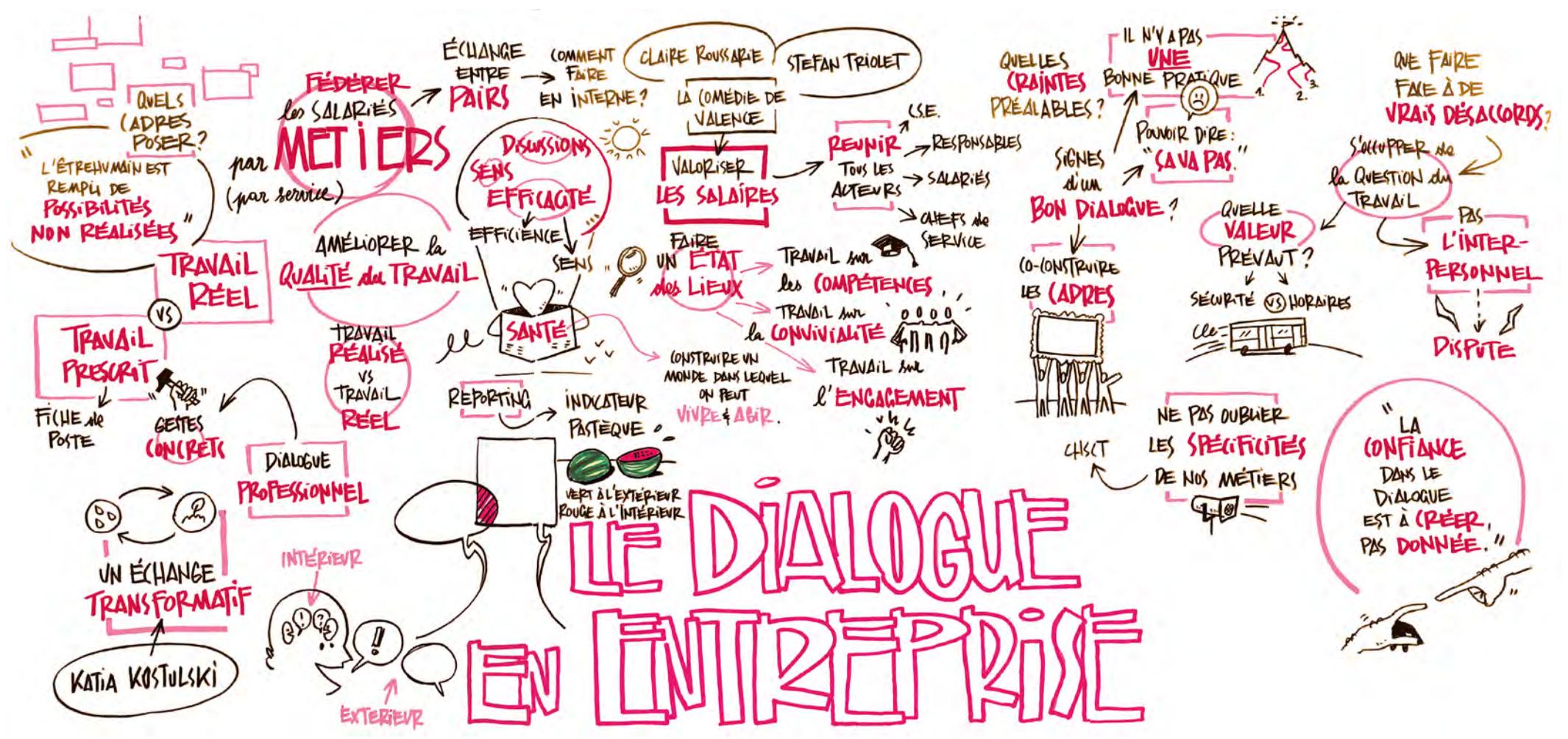
Il est important de noter que la cotation, c'est-à-dire l'évaluation chiffrée du risque, est demandée aux participants de chaque groupe.

Après ce travail conséquent, une dernière réunion, uniquement composée du groupe de travail et du consultant, est organisée pour préciser les risques. Il est notamment procédé à la lecture d'une grille des risques dite « classique », regroupant les grandes familles de risques généraux, comme les grilles fournies par les services de prévention par exemple. Ces familles de risques, souvent marquées par une approche industrielle, permettent de refaire une lecture rapide de la situation avec un autre regard, moins précis, et peuvent remettre en avant certains risques qui auraient été oubliés lors du recueil (l'éclairage des locaux, les risques liés aux produits chimiques ou aux transports par exemple si toutefois ils n'ont pas été notés lors du recueil). En complément, une dernière visite des locaux est organisée.

Enfin, le recueil étant terminé, reste pour le groupe de travail à déterminer le niveau de maîtrise, basé sur les actions déjà mises en œuvre par exemple, qui viendra appuyer ou alléger la cotation, pour cibler au mieux les risques majeurs.

Reste désormais à établir le pan de prévention correspondant aux résultats, et à déclencher les actions correspondantes.

En résumé, le DUERP, c'est : travail collectif, adaptation à sa situation et envie de bien faire ensemble pour l'amélioration des conditions de travail et la qualité de réalisation de celui-ci. ■



IDENTIFIER ET RÉGULER LA CHARGE DE TRAVAIL

XAVIER PERDRIX

Consultant RH
Kuribay

De quoi parle-t-on ?

QUELQUES ÉLÉMENTS DE CADRAGE STRUCTURANTS

La charge de travail est une composante essentielle de la QVCT, dont les contours ont été précisés par l'Accord national interprofessionnel (ANI ; décembre 2020 et mars 2022 dans le Code du travail) en soulignant notamment que les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail déterminent la perception de la QVT qui en résulte.

La charge de travail fait donc partie des éléments de responsabilité des employeurs, en effet, **tout employeur a l'obligation d'assurer la sécurité et la santé physique et mentale des salariés. Il doit veiller à la santé et à la sécurité des travailleurs en mettant en place des actions de prévention, d'information et de formation. Il doit également évaluer les risques professionnels sur chaque poste de travail.** La charge de travail constitue donc un levier majeur de l'employeur pour garantir la sécurité et la santé des salariés.

ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

L'ANACT propose une définition de la charge de travail qui donne un socle de réflexion complet (*Agir sur la charge de travail – comprendre la charge de travail*) : *La notion de « charge de travail » est utilisée pour traduire des problèmes rencontrés dans le travail : « surcharge », « sous-charge » ou « variations de charge » ; elle résulte de la gestion des contraintes de l'entreprise par rapport aux moyens humains et opérationnels dont elle dispose ; elle se traduit quantitativement (surcharge, sous-charge), mais aussi qualitativement (complexité ou appauvrissement du travail).*

L'ANACT propose ainsi un modèle baptisé PRS, qui décompose la charge de travail en trois concepts clés :

La charge de travail prescrite (P) : c'est la tâche au sens ergonomique, le système de contraintes qui s'impose au travailleur, tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

> Ce sont les tâches attribuées au salarié, et les objectifs attendus par le management.

La charge de travail réelle ou vécue (R) : c'est l'astreinte au sens ergonomique, le « coût » pour le salarié, elle correspond à ce qui est réellement réalisé : les aléas, les ajustements, la veille, le travail non prévu.

> Il s'agit des efforts réellement déployés par le salarié pour réaliser ses tâches et atteindre les objectifs.

La charge de travail subjective (S) : c'est le ressenti, elle peut varier fortement en fonction de l'équilibre rétribution/contribution, de la reconnaissance et du sentiment d'utilité ou de « beauté » du travail.

> C'est l'évaluation que fait le salarié de son propre effort, en prenant en compte sa situation, ses motivations et son équilibre personnel.

POURQUOI EST-CE UN SUJET PLUS IMPORTANT AUJOURD'HUI DANS LE SPECTACLE VIVANT ?

La charge de travail perçue par les salariés français serait en hausse. L'étude de l'Institut Montaigne *Les Français au travail : dépasser les idées reçues* (février 2023) révèle qu'un quart des salariés jugent leur charge de travail excessive et en forte hausse. (60 % des salariés estiment qu'elle a augmenté au cours des cinq dernières années.)

Au-delà du chiffre, le secteur du spectacle vivant ne diffère pas ou n'échappe pas à cette problématique.

Le sujet de la charge de travail se trouve au croisement de plusieurs éléments :

L'exigence de performance qui s'impose (que le spectacle joue!) ;

La contrainte des ressources à disposition pour atteindre les objectifs (monter et démonter avec la même équipe).

Et la **perception, les valeurs ou l'engagement que le salarié porte ou met dans son travail** (équilibre vie personnelle/vie professionnelle).

Tout l'enjeu consiste donc aujourd'hui à appréhender et réguler cette charge de travail afin de lutter contre les facteurs de risques liés à une surcharge quelle que soit la définition choisie.

L'univers du spectacle vivant ne fait pas exception et rencontre même des facteurs particuliers qui pourraient exacerber la problématique de la charge de travail aujourd'hui.

Quelques éléments spécifiques remontent du terrain :

> **l'effet rattrapage**, les programmations ont été plus denses ces deux dernières années, mais les organisations ou les ressources sont restées à l'identique,

> **les contraintes budgétaires** de plus en plus importantes conduisent certaines organisations à tenter de jouer autant avec moins de ressources,

> **le développement des projets**, qui remplacent peu à peu les aides au fonctionnement et qui entraînent une modification du travail et de son organisation,

> et sans doute également des éléments à étudier du côté du **ressenti ou de l'acceptation**, il y a aussi des situations ou des réalités de travail qui étaient courantes et qui ne sont plus acceptées aujourd'hui, le point d'équilibre entre l'acceptable ou le non acceptable a peut-être bougé (comme ailleurs), marquant la fin du « métier passion ou de l'effet vocation ».

Le secteur du spectacle vivant rencontre les mêmes difficultés de recrutement et de fidélisation, la même usure des encadrants, et la même prise de conscience des enjeux de QVT que les autres secteurs d'activité, voire il rencontre des difficultés plus complexes avec l'emploi et le management du personnel en CDD, CDII ou CDDU dit intermittent du spectacle, qui échappe bien souvent aux outils et rituels RH et managériaux mis en place pour les permanents.

Pour agir sur la charge de travail, il est bien sûr nécessaire d'en avoir une définition, mais il est surtout indispensable de l'identifier ou de l'apprécier avant de la réguler.

L'identification de la charge de travail

L'appréciation de la charge de travail est complexe, elle ne peut pas reposer uniquement sur des indicateurs d'activité. Quantifier la charge de travail en utilisant des indicateurs comme le nombre de dates, la programmation, les ateliers, etc. est une étape importante mais trop simpliste de l'analyse en l'état, si elle n'est pas corrélée avec l'évaluation des conditions et des moyens pour réaliser ces projets.

En effet, des indicateurs quantitatifs ne tiennent pas compte des aléas ou événements rencontrés ni du niveau de maîtrise ou d'autonomie pour réaliser la tâche. La notion d'intensité, les contraintes de réalisation ou les temps masqués ne sont pas pris en compte avec une approche quantitative.

Toutefois, dans le secteur du spectacle vivant, pouvoir suivre des indicateurs quantitatifs d'activités et les partager avec ses donneurs d'ordre, tutelles ou financeurs peut avoir un autre intérêt.

Il est donc nécessaire de chercher à évaluer ou estimer la charge de travail.

Pour cela, plusieurs axes peuvent être travaillés :

- > le suivi d'indicateurs de pilotage de l'activité,
- > le repérage d'indicateurs d'alerte, qui traduisent non pas la charge de travail, mais l'incidence de celle-ci sur le fonctionnement individuel ou collectif,
- > l'écoute et l'observation de son équipe.

LES INDICATEURS DE PILOTAGE

Le nombre de réalisations, de productions, de spectacles, de montages, de projets EAC, de contrats, de recrutements, de budgets, constituent autant d'indicateurs différents et spécifiques à chaque service. Il s'agit donc de déployer pour une structure des tableaux de bord d'activité élaborés avec les équipes, pour suivre sur la durée des données quantitatives qui, même si elles ne traduisent pas directement la charge de travail, peuvent permettre de repérer une évolution de l'activité ou l'existence de pics d'activité et de la détailler ou l'étudier pour s'assurer du bon niveau de ressources mises à disposition. Un tableau de bord d'activité doit aussi permettre de qualifier une partie de la charge de travail prescrite pour une entité.

LES INDICATEURS D'ALERTE

Ils pourraient presque être assimilés à des signaux faibles que chaque manager doit suivre pour s'assurer du bon fonctionnement de son équipe. Là également, chaque structure et chaque service doit identifier ses indicateurs.

Des indicateurs RH peuvent entrer dans cette catégorie : heures supplémentaires, congés payés non pris ou annulés, formations reportées ou annulées, absentéisme, accidents du travail, turn-over, difficultés de recrutement...

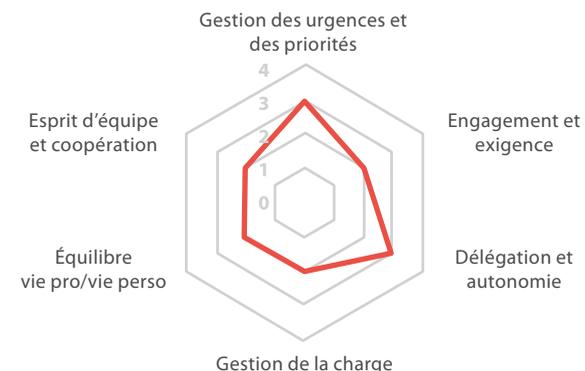
Également des indicateurs de fonctionnement : retards, erreurs...

Mais aussi des indicateurs informels : changement d'attitude, changement d'humeur, perte d'humour, irritabilité, isolement, tensions interpersonnelles, disputes, refus de collaboration, diminution des temps informels ou conviviaux.

Si ces indicateurs ne traduisent pas automatiquement un problème de charge de travail, ils pointent ou mettent en avant des difficultés qui peuvent être liées à la QVT et le plus souvent aux conditions et à la charge de travail.

L'ÉCOUTE ET L'OBSERVATION

Il s'agit d'utiliser les rituels RH pour questionner et suivre le sujet de la charge de travail, lors des entretiens individuels, lors des suivis individuels réguliers, mais aussi comme un réflexe lors des échanges et temps collectifs. L'écoute peut porter sur la manière dont les salariés verbalisent le sujet de la charge, mais aussi sur la manière dont ils révèlent leur motivation, leur engagement et plus globalement leur ressenti.



Cette pratique de l'écoute peut ou doit bien entendu être déployée et adaptée à toutes les situations de travail rencontrées (CDI, CDD, intermittents, CDIi).

Pour qualifier ou suivre tous ces sujets, il est aussi possible de **mettre en œuvre des outils de questionnement des équipes, en créant un baromètre des conditions de travail avec un focus sur la charge de travail.**

Il s'agit de recueillir le retour des avis des salariés sur la manière dont le travail est réparti, les consignes sont données, les urgences sont traitées, les alertes sont entendues, les aléas ou les difficultés sont soutenus, la sphère personnelle est préservée, le niveau d'exigence ou d'engagement est ressenti, le management est attentif...

-
- > Les urgences que je rencontre ne sont pas aménageables
 - > Il est difficile de ne pas accepter des sollicitations de notre hiérarchie
 - > J'ai souvent des échéances qui m'imposent un travail en urgence
 - > Je suis régulièrement préoccupé par des situations, projets ou dossiers pendant mes temps de repos ou de congé
 - > J'ai l'habitude de regarder mes mails en dehors des horaires de travail
 - > Ma direction a conscience de mon niveau d'implication et de ma charge
-

Avec quelques questions sur chaque thème, il est possible d'apprécier comment les salariés réagissent ou ressentent la prise en compte des éléments ou facteurs de charge de travail : « Travailler en dehors de l'ouverture du service me permet d'être plus efficace ; les urgences que je rencontre ne sont pas aménageables ; il est difficile de ne pas accepter des sollicitations de notre hiérarchie ; j'ai régulièrement des sollicitations en dehors des horaires de travail ; j'ai l'habitude de regarder mes mails en dehors des horaires de travail ; je perds régulièrement des jours de congé que je n'arrive pas à prendre... »

Il s'agit de bâtir un outil pour apprécier et suivre dans le temps les différentes composantes de la charge de travail, comment l'organisation s'adapte ou réagit, comment l'encadrement écoute et accompagne...

Cela permet d'observer l'évolution des pratiques et du sujet, mais aussi d'identifier des axes de travail pour intervenir et tenter de réguler la charge de travail.

La régulation de la charge de travail

Avec en postulat de base l'idée qu'il n'existe pas de baguette magique et que l'accroissement des moyens financiers et humains ne sera pas instantané, voire pas réaliste, plusieurs pistes ou axes de travail peuvent être imaginés et déployés :

Une meilleure écoute pour repérer, prendre en compte et reconnaître la charge de travail : une culture de l'écoute positive, du feedback institutionnalisé, où managers et collaborateurs n'ont pas peur de se dire les choses avec franchise et respect, doit permettre de libérer la parole sur le sujet.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge ressentie (subjective ou vécue).

Une meilleure clarification des rôles, des objectifs et des attentes, de manière à limiter le nombre d'allers-retours et un éparpillement du collaborateur en déphasage avec les priorités ; mais aussi pour définir et encadrer les aires de délégation ou de coopération.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge prescrite et vécue.

Une meilleure prévisibilité des tâches et de l'agenda (plan de charge, rétroplanning...) pour permettre à chacun de s'organiser comme il l'entend et de diminuer le poids de sa charge mentale face à un imprévu ; mais aussi s'autoriser à « prévoir » les aléas habituels ou possibles pour anticiper les échéances et la charge.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge prescrite.

Une organisation agile pour concentrer ou réorienter les ressources en fonction des aléas ou urgences rencontrés, avec, en réponse au repérage des aléas habituels ou possibles, l'identification, en amont, des adaptations organisationnelles ou des solutions à apporter.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge prescrite et vécue.

Une association des équipes dans la recherche des solutions, mais aussi dans la coconstruction de ses objectifs.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge prescrite et ressentie.

Un rôle assumé de l'encadrement en situation d'urgence ou de crise, c'est au manager de redéfinir les priorités, de valider ou prendre les décisions et d'assumer l'interface avec les tiers extérieurs.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge réelle.

Une politique RH volontariste sur le sujet de la charge de travail pour outiller et autoriser les managers à accompagner les situations rencontrées, et à proposer des objectifs et des délais réalistes.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge réelle.

Des outils ou cadres de référence adaptés : définir le droit à la déconnexion, bannir les sollicitations hors cadre horaire, codifier les sollicitations urgentes, les présences nécessaires.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge ressentie.

Des solutions d'aménagement du temps de travail, pour les situations qui connaissent des variations importantes de charge de travail, voire pour donner la possibilité d'épargner des congés ou repos pour ne pas les perdre.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge ressentie.

Une politique et des valeurs managériales affirmées : pour rendre la pratique du soutien opérationnel normale et réflexe, soutenir et aider face aux difficultés, donner un coup de main concret, mobiliser du renfort ponctuel.

Une sensibilisation et une formation des managers sur ce sujet, avec une exigence pour montrer l'exemple (pas de mails ni de réunions en dehors des horaires, une réelle priorisation des urgences...)

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge réelle et ressentie.

La pratique de la reconnaissance spontanée pour souligner l'engagement, les compétences mises en œuvre et célébrer les victoires.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge ressentie.

Mais aussi l'instauration d'un dialogue social outillé et avec des valeurs partagées, pour commenter et communiquer les indicateurs, accompagner et contribuer à l'évolution des pratiques.

Et dans un autre registre, **la chasse aux pertes de temps**, pour repérer des irritants liés aux processus (double saisie, information manquante, changement de consigne...) ou aux outils, avec des réglages, paramétrages ou interfaçages inopérants ; mais aussi un travail sur l'amélioration ou la remise en cause des pratiques et des habitudes (ce qui pourrait être simplifié, supprimé, automatisé...)

Réguler la charge de travail nécessite une évaluation précise, des intentions et des valeurs favorables à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, une politique RH volontariste, outillée et ouverte à toutes les catégories de salariés.

Mais il s'agit également de prendre en considération les personnalités et les individualités de son équipe pour bien mesurer ou apprécier la perception que chacun a de sa propre charge de travail et les manières dont son appréhension peut varier fortement en fonction des contextes de travail, des moyens à disposition, des formes de coopérations ou encore de la capacité d'influencer les choix d'organisations et d'obtenir une reconnaissance pour les efforts accomplis.

L'outillage managérial revêt donc à cet endroit une importance toute particulière, sans pour autant que le bon sens et le pragmatisme ne soient mis de côté.

Après ce propos, c'est tout naturellement pour les managers que la question de la charge de travail va se poser, en plus de devoir atteindre des objectifs de performance, ils sont tenus d'encourager leurs collaborateurs et de veiller au bien-être de chacun !

En effet, les managers sont clairement en première ligne sur le sujet de la charge de travail de leur équipe, ils vont donc aussi avoir besoin que ce rôle accru soit pris en compte dans leurs objectifs ; avoir besoin d'une politique RH ou de valeurs d'entreprise claires ; mais aussi d'un outillage adapté et de compétences développées.

Une étude récente (baromètre ALAN du bien-être mental – avril 2023) montre que les managers conscients de ces nouveaux enjeux sont plus stressés que les autres collaborateurs (62 % d'entre eux se déclarent actuellement stressés) ; les managers se sentent peu soutenus par leur organisation et leur première attente concerne la formation liée aux RPS et à la posture à adopter pour accompagner les collaborateurs dans leurs difficultés.

En prenant en considération que 88 % des salariés considèrent que leur employeur est responsable de leur santé mentale (Harris Interactive 2023), le sujet de la charge de travail, qu'elle soit prescrite, réelle ou ressentie est bien au cœur des préoccupations des managers.

Pour conclure sur l'importance de l'identification et de la régulation de la charge de travail, deux ou trois chiffres récents :

> La qualité de vie au travail représente le deuxième critère de choix d'un poste, après le salaire, pour les jeunes actifs.

> La qualité de vie au travail est citée comme une attente essentielle pour 41% des salariés.* —

* Sondage Glassdoor de 2022

QVCT

- AMBIANCE
- ATTRACTIVITÉ
- FIDÉLISATION

LE RAPPORT AU TRAVAIL

THIERRY ROUSSEAU
YANN HILAIRE
XAVIER PERDRIX

@Bongeur

RENDRE L'IMPLICITE EXPLICITE

AUTONOMIE

QUELS OUTILS ET MOYENS?

BESOIN DE QUALIFIER LE SUJET

POUR RESPONSABILISER LES FINANCIERS

ET LA CHARGE DE LA MESURE DE LA CHARGE?

ET LA MISE EN ŒUVRE?

REFAIRE DU SUR-MESURE DANS CHAQUE STRUCTURE

RÉPÉRAGE DES TEMPS FORT

DES CHANGEMENTS D'ATTITUDES

QUESTION TECHNIQUE ET POLITIQUE

FAIRE FONCTIONNER L'AUTONOMIE AU BÉNÉFICE DE L'EMPLOYEUR

GESTION DIFFICILE

IMPRESCRIPTIBLE

NATURALISATION DE LA DISTRIBUTION

CO-CONSTRUCTION ET RESPONSABILITÉ

INDICATEURS
FEEDBACK DES ÉQUIPES

CARANTIE DE LA SÉCURITÉ

ET POUR LES PERFORMANCES??

ANTICIPATION

TROP D'ENGAGEMENT

ON SE BASE SUR LES OBJECTIFS

RÉGULER

COMMENT FAIRE AVEC LES AUTRES

MESURER

PHYSIQUEMENT
MENTALEMENT

IL Y A TOUJOURS UN ÉCART

IDENTIFIER LES SIGNAUX FAIBLES

AMBIANCE

RETRARD

HYPERCONNEXION



CONSOMMATION DE CAFÉ

CONSTRUIRE SES TABLEAUX DE BORD



LA CONTRAINTE NOUS AMÈNE À NOUS RÉINVENTER

MOINS DE MOYEN

MOINS DE TEMPS

INTÉGRATION DES INTERMITTENTS

RETOUR D'EXPERIENCE ET RÉGULATION FROIDE

CHARGE PRESCRITE

NÉGOCIATION DE SOI À SOI

QUI PILOTE?

QUI PRESCRIT?

DÉVELOPPER UN MODÈLE POUR S'ENTENDRE

ÉCONOMIE

- CE QUI PÈSE
- LA FAÇON DONT ON REÇOIT LA CHARGE

SUBJECTIVITÉ

ÉVALUATION ET RECONNAISSANCE

ENTRE PAIRS MANAGÉRIALE

CE QUE JE MÈTS
CE QUE JE REÇOIS

CHARGE

IDENTIFIER ET RÉGULER

REPERER LES THEMATIQUES ET LES SURVEILLER

CO-CONSTRUIRE DES SOLUTIONS

COMMENCER DES IRRITANTS ET PROBLÈMES À COURT TERME

DEVENIR UNE ENTREPRISE INCLUSIVE

PASCAL PARSAT

Expert du Vivre ensemble

Audiens, le Fonds de professionnalisation des artistes et techniciens
du spectacle, la Mission Handicap du spectacle vivant et enregistré

Introduction

Ce sujet a été abordé et débattu le 19 juin 2023, dans le cadre de la journée dédiée à la prévention des risques, proposée par les Nuits de Fourvière.

Étaient invités à cet effet :

Sabine Danquigny, directrice Pôle emploi Scènes et Images Auvergne-Rhône-Alpes, Agnès Giangrande, directrice adjointe Partenariats et Relations institutionnelles – AFDAS, Eve Lombart, administratrice du Festival d'Avignon, Jennifer Mendes, ergonome, psychologue du travail – Thalie Santé, Lucien Fontaine – Acceo-Tadeo, Yves Cornu, directeur Manager – FACIL'iti.

INCLUSION, INCLUSIVITÉ, DE QUOI PARLE-T-ON ?

En 2013, le mot « inclusion » apparaît dans le droit français, principalement sur le sujet de l'intégration scolaire des élèves en situation de handicap. Ces dernières années, ce terme se substitue progressivement à celui d'intégration. Ce glissement révèle un changement de notre rapport à autrui, nous ne le percevons plus comme différent mais simplement comme « autre ».

Le mot « inclusion » répond à l'idée d'exclusion, de rejet. Ainsi Pascal, le philosophe, affirme dans ses *Pensées* au XVII^e siècle que le mot « exclusion » se définit par le rejet d'une chose qui est incompatible avec une autre. Traduction : je ne veux pas de toi, parce que je ne te connais pas, ne te veux pas, ne sais pas, ne peux pas...

C'est l'avènement des sciences sociales au XIX^e siècle qui fait évoluer le concept d'exclusion jusqu'à lui donner le sens que nous connaissons. Aujourd'hui, l'exclusion sous-entend un rapport de force entre un individu ou groupe d'individus et la société.

Deux peurs nous fédèrent, celle d'être exclu, celle d'être envahi. Nous ne défendons, protégeons, aimons, que ce et ceux que nous connaissons... Des peurs et des pensées qu'il faut lever, apprivoiser, dépasser.

L'inclusion remet donc en cause la norme, incite et rappelle la place à faire aux non normés. L'inclusivité, quant à elle, invite à prendre en compte la diversité des besoins, des situations, des parcours, des histoires... Elle nous engage à apporter des réponses respectueuses qui ne sont pas des adaptations, mais des marques de respect, d'égalité, de considération et de satisfaction.

En résumé, l'inclusion est le moyen socio-économique élaboré par la société pour qu'un individu trouve sa place, tandis que l'inclusivité fait de cette place un droit, garanti à chacun.

Pour parler de manière imagée, avant, il fallait faire rentrer un 45 dans un 42, quand aujourd'hui on fait des chaussures sur mesure. Avant il fallait entrer dans un cercle, aujourd'hui le cercle s'agrandit pour que toutes et tous y trouvent une place!

QUELLE SPÉCIFICITÉ DANS LE CHAMP DU SPECTACLE ?

La culture, par essence, se nourrit du singulier, du geste artistique et de l'expression qui en découle. Elle donne à voir, et comme le dit Jean Cocteau, elle tend un miroir au spectateur pour qu'il s'y réfléchisse.

L'enjeu de l'inclusivité et, de fait, de la diversité, est au cœur de la mobilisation des institutions qui œuvrent pour l'employabilité et l'emploi des professionnels en cours de carrière, pour celles et ceux qui se forment pour faire carrière, qui sont pleinement concernés par ce sujet. Nos organisations, rythmes et usages professionnels confèrent une spécificité à ce secteur.

Si cet environnement professionnel ne diffère pas des autres dans son ambition de permettre à toutes et tous de s'envisager dans un de ses métiers, il est tout de même impératif que le sujet soit connu, géré et satisfait par des professionnels de l'emploi, de la protection sociale et de la formation qui maîtrisent ces enjeux.

C'est ainsi qu'Audiens a animé des groupes de travail qui mobilisent l'AFDAS, l'Association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH), Pôle et Cap emploi, Thalie Santé, Audiens, le Fonds de professionnalisation et de solidarité des artistes et techniciens du spectacle et la Mission Handicap du spectacle vivant et enregistré en Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur.

LE SUJET DE LA DIVERSITÉ (GENRE, HANDICAP, MALADIE, ORIGINE) EST UN VASTE SUJET. QUELLES SONT LES NOMBREUSES RÉPONSES À APPORTER ?

Concernant le sujet du handicap, deux lois sont particulièrement importantes. La première porte sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées¹, et la seconde touche à l'inclusion numérique, notamment la téléphonie et la communication digitale².

On estime à 12 millions le nombre de Français concernés (voir la fiche dédiée aux handicaps, produite par la Mission Handicap du spectacle vivant et enregistré³), sachant que 80 % de handicaps sont invisibles et que 90 % ne demandent pas d'aménagement de poste.

Il faut savoir que les étudiants, les apprentis et les futurs professionnels en situation de handicap sont en constante hausse⁴. Pourtant, parmi les travailleurs en situation de handicap, deux fois plus sont au chômage, même si cela tend à se réduire⁴. Cette discrimination est une des premières causes de saisine auprès du Défenseur des droits⁵.

¹ [LOI n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées \(1\) – Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#)

² [AFNOR Spec AFNOR SPEC Z77-103-0](#)

³ [Fiche-pratique-mhap-types-handicaps-2018.pdf \(missionh-spectacle.fr\)](#)

⁴ [Les étudiants en situation de handicap dans l'enseignement supérieur – état de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n° 16 \(enseignementsup-recherche.gouv.fr\)](#)

⁵ [« Le fait d'être en situation de handicap multiplie par trois le risque de discrimination au travail » \(lemonde.fr\)](#)

UNE EXPÉRIENCE À PARTAGER, CELLE DU FESTIVAL D'AVIGNON

Accompagnée par Audiens et la Mission Handicap du spectacle vivant et enregistré, en partenariat avec l'AGEFIPH, le Festival d'Avignon a multiplié par trois le nombre de collaborateurs Reconnus en qualité de travailleur handicapé (RQTH)⁶ dans son effectif.

Cela a été rendu possible par la sensibilisation et la formation de ses collaborateurs permanents (administratifs, techniques) et saisonniers (dédiés à l'accueil, la billetterie...) mais également par le biais d'une communication nouvelle qui a pu être mise en place grâce à l'accompagnement de prestataires œuvrant pour l'accessibilité.

En effet, l'inclusivité n'est possible que si l'entreprise apporte des solutions pour que chacun se sente à égalité d'accès, d'usage et de qualité (de la même manière pour chaque acteur dédié à l'emploi et l'employabilité). En un mot, qu'il se sente envisagé, attendu, légitime donc.

Dans cette démarche, Acceo a mis en place une téléphonie adaptée aux personnes sourdes ou malentendantes⁷. En effet, la surdité affecte 6 % des 15-24 ans et plus de 65 % des 65 ans et plus (source : INSERM). La filiale FACIL'iti, quant à elle, propose une solution d'accessibilité numérique qui permet une parfaite adaptation des sites aux usagers en situation de handicap⁸.

La notion de diversité que développe le Festival est, à bien des égards, objet d'attention. Elle est un repère qui ne demande qu'à être reproduit. Que ce soit sur son accueil et sa participation aux Rencontres pour l'emploi des personnes en situation de handicap dans la culture que pilote Audiens avec ses partenaires (AFDAS, AGEFIPH, Thalie Santé, Pôle et Cap emploi, le Fonds de professionnalisation des artistes et techniciens du spectacle, la Mission Handicap du spectacle vivant et enregistré voir ci-après) ou par le biais de son recrutement, le Festival d'Avignon œuvre pour que ses spectateurs se reconnaissent dans sa programmation, ses informations et son accueil. Ne dit-il pas que cela génère calme et sérénité parmi ces derniers quand ils sont face à autant de profils différents ? Pointer du doigt des situations de discrimination, lever les idées reçues, contribuer à changer le regard donc, n'est-ce pas l'enjeu de la création ?

⁶ [Livret-RQTH-Fiche-pratique-MHS-1.pdf \(missionh-spectacle.fr\)](#)

⁷ [Acceo – solution d'accessibilité du public sourd ou malentendant \(www.acceo-o.fr\)](#)

⁸ [www.facil-iti.fr](#)

Ainsi, cette entreprise a reçu la Mention A (pour saluer sa politique d'accueil, d'emploi, de programmation et d'accès aux œuvres) en juillet 2023, remis par le Club de la presse du Grand Avignon et du Vaucluse en partenariat avec Audiens et l'expertise de l'APACT, les soutiens du ministère de la Culture et de l'AGEFIPH.

Voici quelques solutions proposées par chacune des institutions présentes au bénéfice de la diversité des profils dans l'emploi :

L'AFDAS propose une offre de services pour encourager une démarche responsable et engagée concernant le handicap dans les entreprises, mais également pour attirer et embaucher de nouveaux talents⁹. Elle permet aussi de s'évaluer sur le sujet RSE¹⁰.

Thalie Santé se mobilise sur le sujet de la santé au travail, en donnant accès à une écoute, des conseils et des accompagnements prodigués par des médecins, des infirmiers, des ergonomes-psychologues du travail ou encore des assistantes sociales¹¹.

L'AGEFIPH, partenaire d'Audiens, de sa Mission Handicap du spectacle vivant et enregistré et de l'AFDAS, accompagne les entreprises pour gérer obligations et ambitions d'emploi¹².

Pôle emploi, ici à Lyon avec son agence Scènes et Images, embrasse très largement le sujet de la diversité, sans exclusive ni focus dédié, et offre de nombreux conseils¹³.

Cap emploi, dont la mission est d'accompagner vers l'emploi les demandeurs d'emploi en situation de handicap, travaille en étroite proximité avec Pôle emploi¹⁴.

Audiens protège les professionnels du spectacle vivant au-delà de la complémentaire santé, de la retraite et des Congés spectacle, en ajustant en permanence ses services, accompagnements et solutions¹⁵.

⁹ [Agir en faveur du Handicap | Afdas et Agir en faveur de l'inclusion | Afdas10](#)

¹⁰ [Votre auto-diagnostic RSE | Afdas](#)

¹¹ [Le pôle maintien en emploi | Thalie Santé \(thaliesante.org\)](#)

¹² [Guide-pratique-reforme-OETH_BD_0.pdf \(missionh-spectacle.fr\)](#)

¹³ <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/strategie-diversite-et-inclusion.html> et <https://www.pole-emploi.fr/actualites/le-dossier/pratique/emploi-et-handicap/conseils-pratiques/travailleur-handicape--un-accomp.html>

¹⁴ [Pourquoi la diversité est centrale dans la culture de Pôle emploi | pole-emploi.org](#)

¹⁵ [www.guidepratique-audiens.org / www.missionh-spectacle.fr](#)

Il convient de le souligner, cette mobilisation des institutions est sans équivalent et rompt la solitude professionnelle de nombreuses personnes, des salariés comme des employeurs.

Ne dit-on pas que la culture est une création permanente ?

Alors, quand cette créativité est mise au service de l'emploi et du « Vivre et travailler ensemble », cela fait la différence.

Prenons l'exemple des Rencontres pour l'emploi dans la culture que porte Audiens avec les groupes de travail PACA et Île-de-France : 1100 postes proposés en deux ans par 45 entreprises et pour 400 candidats environ. Car les emplois de notre secteur ne sont pas qu'artistiques ou techniques. Ils sont aussi administratifs ou dédiés à l'accueil par exemple.

Pour autant, à bien des égards, les solutions existantes ne correspondent pas à nos métiers, nos usages, et de nombreux problèmes existent encore, concernant par exemple le délai de mobilisation des aides, la possibilité de recruter des mineurs, les indemnités journalières, le statut d'invalidité...

Voilà pourquoi Audiens et ses partenaires cités plus haut, avec l'appui du ministère de l'Emploi, du ministère de la Culture, de l'AGEFIPH et des partenaires sociaux, ont initié l'Activateur d'égalités pour l'emploi dans la culture en janvier 2023, à l'occasion des BIS¹⁶. Ils exposent trois axes de développement : le handicap, la diversité et la parité, chaque axe menant implicitement au suivant.

La ministre de la Culture, lors de la Conférence nationale du handicap d'avril 2023, s'est appuyée sur cet Activateur, tout autant que sur les Rencontres pour l'emploi des personnes en situation de handicap dans la culture, pour affirmer sa mobilisation pour l'accès à l'emploi dans la culture. C'est un changement de taille puisque jusqu'alors, la priorité était avant tout l'accès des usagers (spectateurs, visiteurs...).

¹⁶ [CP-Audiens-Lancement-activateur-egalites-pour-emploi-dans-la-Culture.pdf](#)

On voit donc que désormais tout est mis en place pour que nos professionnels en activité ou en devenir puissent travailler sans cacher leur situation de santé, sans craindre de la partager, d'être mis de côté pour cela.

Ce droit à être autre, à faire autrement, plus que jamais est une perspective qui œuvre au bénéfice de la diversité, dans laquelle chacun peut se retrouver, s'envisager, quoi qu'il en soit se reconnaître.

Prolonger ces démarches est la raison d'être de tous les participants de ce 19 juin 2023. En protégeant chacun, en anticipant, en intégrant cette diversité à chaque étape d'une création, ces institutions sont au rendez-vous des professionnels. Aux professionnels désormais d'être au rendez-vous de ces opportunités pour faire la différence !

REPÈRES

LES ACTEURS DE LA **PRÉVENTION DES RISQUES**



Réalisé à l'occasion de la 5^e rencontre Prévention des risques dans le spectacle vivant aux Nuits de Fourvière, le 19 juin 2023, ce guide donne des repères dans le domaine de la santé et la sécurité au travail. Mis à la disposition de toutes et tous, il propose un panorama des différents acteurs, des expériences inspirantes ainsi qu'un lexique de la prévention.

Il se veut également point d'étape : depuis la première rencontre Prévention des risques dans le spectacle vivant le 18 juin 2018, qu'avons-nous accompli collectivement ? La culture de la prévention a-t-elle progressé dans notre secteur ?

À travers ces interviews et un focus sur les différents dispositifs mis en place, ce guide tente de répondre à ces interrogations.



**PRÉVENTION
DES RISQUES**

ÉDITO

2018-2023. Voilà cinq ans que les Nuits de Fourvière et Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant s'investissent au service de la prévention des risques dans le spectacle vivant. Pensée comme la fin d'un cycle (le contrat d'objectif emploi formation culture 2015-2017), la première journée Prévention des risques dans le spectacle vivant du 18 juin 2018 a, paradoxalement, initié un vaste projet. Ce dernier repose aujourd'hui sur une rencontre professionnelle annuelle, un site ressource et une expérimentation baptisée IMPRO-Spectacle.

Trois actions et un unique but : promouvoir la culture de la prévention dans le spectacle vivant.

Faire en sorte que les logiques de prévention et de sécurité irriguent nos entreprises et deviennent des valeurs adoptées par tous. Parvenir à marier les contraintes liées à la création et les impératifs de santé des salariés.

Nous croyons fermement qu'en s'appuyant sur la prévention des risques, nos entreprises peuvent trouver une voix efficace pour renforcer le dialogue, fluidifier l'organisation du travail, doper la cohésion du groupe... Nous croyons que la culture de la prévention booste l'efficacité de nos maisons et sert la création.

Aujourd'hui, les difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés challengent nos organisations et nous contraignent à nous réinventer. Ce thème sera au cœur de la cinquième rencontre Prévention des risques. Une rencontre qui change de format afin d'être plus participative et encore plus conviviale.

En compagnie d'experts et de professionnels, nous interrogeons les notions de sens et de conditions de travail. Nous contribuerons ensemble à définir les contours d'une QVCT en phase avec les attentes et les contraintes de notre secteur. L'objectif est ambitieux, mais le cadre de cette nouvelle édition se prête à l'expérimentation. À nous, à vous de relever le défi.

2018-2023. Voilà cinq ans que cette aventure s'invente avec des partenaires fidèles : DREETS, AST Grand Lyon, Thalie Santé, Afdas et Pôle emploi Scènes et Images nous accompagnent depuis la première édition. Rejoints depuis par l'Anact, le CNM, Audiens, le PRODISS, France Festivals, la CARSAT et REDITEC, nous pouvons compter chaque année sur des expertises, des souhaits et des énergies variées pour nous renouveler et vous proposer des approches différentes.

Cette cinquième édition est le fruit de ce travail collégial et de ces envies partagées. Que chaque financeur, membre du comité de pilotage ou partenaire en soit remercié.

Cette cinquième édition est également alimentée par les propositions, remarques ou suggestions que vous avez su livrer dans le questionnaire d'évaluation de la précédente rencontre. N'hésitez pas – cette année encore – à nous faire part de vos attentes.

Enfin, et surtout, cette cinquième édition est directement liée au plaisir de nous retrouver dans un cadre convivial pour échanger sur nos métiers et ce qui fait sens.

Souhaitons-nous des échanges féconds. Souhaitons-nous de prendre plaisir à partager nos doutes, nos recettes, nos questionnements et nos réponses.

Bonne rencontre professionnelle à tous.

*Les Nuits de Fourvière, Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant
et les membres du comité de pilotage*

LES RENCONTRES PRÉVENTION DES RISQUES

DE 2018 À 2023

Le 18 juin 2018 se déroulait la première rencontre Prévention des risques dans le spectacle vivant. Pensé comme un moment unique, et non comme une première édition d'un cycle de rencontres, cet événement a pourtant marqué le commencement d'un projet qui prend plus d'ampleur chaque année.

Depuis, quatre rencontres ont été organisées (2018, 2019, 2021 et 2022), afin d'évoquer toute la variété des sujets relatifs à la prévention des risques : mise en place du DUERP, dialogue managérial, égalité professionnelle, plan de prévention, prévention de l'usure professionnelle, organisation du travail, identification et prévention des RPS, pratiques addictives, inclusion, QVCT...

Au-delà du plaisir évident de se retrouver et de dialoguer, quel est l'objet de ces rencontres Prévention dans le spectacle vivant ? Pourquoi s'être lancé dans cette aventure et proposer, chaque année, un nouveau rendez-vous ?

La nécessité s'est fait jour au lendemain de la rencontre du 18 juin 2018, lors de la rédaction des actes et de l'exploitation des questionnaires d'évaluation de la rencontre.

Cette première édition, baptisée « Culture de la prévention : regards croisés », était en effet destinée à marquer un point d'étape et à dresser un inventaire. Quelle prise en considération des logiques de prévention des risques dans le domaine du spectacle vivant ? Quelle capacité à adapter les outils dans la santé et de la sécurité aux réalités du spectacle et de la création ?

Cette journée a permis d'apporter une réponse claire à ces questions : la culture de la prévention des risques n'est pas partagée de la même manière dans ce secteur d'activité. Si les employeurs de plus de vingt salariés ont pris en compte cette problématique, les petites compagnies découvrent à peine leurs obligations légales en la matière. Voilà sans doute ce qui explique la forte appétence des participants pour l'échange d'expérience durant ces rencontres Prévention. En 2019, 96 % des participants à la rencontre jugeaient avoir entendu des retours d'expérience intéressants. Un taux de satisfaction qui n'est jamais descendu en dessous de 94 % au cours des différentes éditions.

En quatre rencontres :
694 participants ont été accueillis
37 ateliers ont été conduits
4 actes ont été produits

Au-delà de ces quelques réalisations, le comité de pilotage de ces rencontres, composé de la DREETS, de Thalie Santé, de l'AST Grand Lyon, de l'Anact, de l'Afdas, de Pôle emploi, des Nuits de Fourvière et d'Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant pense sincèrement que la plus-value de ces rencontres repose sur la qualité du dialogue qui se noue entre les participants.

L'échange d'expérience est au cœur des rencontres Préventions. Faire en sorte que ceux qui savent partagent avec ceux qui découvrent, que ceux qui disposent de moyens en font profiter ceux qui en sont démunis, que le spectacle vivant subventionné parle au secteur privé (et inversement)... le dialogue est la véritable richesse de ces rencontres.

Aux côtés des partenaires de la prévention (Anact, CARSAT, Thalie Santé, AST Grand Lyon, Audiens...), vous réinventez chaque année la santé et la sécurité dans vos entreprises. En vous appuyant sur l'échange d'expérience des uns et des autres, vous trouvez des ressources pour adapter les outils de la prévention à vos réalités de terrain. Lors des dernières rencontres, l'exploitation des questionnaires de satisfaction nous amenait à constater les statistiques suivantes :

96 % sont repartis avec de bonnes idées d'actions de prévention à reproduire dans leur structure

37,5 % ont découvert certaines obligations réglementaires.

91 % déclaraient avoir repéré de nouveaux interlocuteurs.

94 % indiquaient être repartis avec de nouvelles ressources et de nouveaux outils.

À nouveau, soulignons que ces très bons résultats reposent avant tout sur la qualité des échanges entre les participants tout au long de ces journées. Que chacun d'entre vous soit remercié pour son engagement au service de la prévention, de la santé et de la sécurité.

Faisons en sorte que nos échanges soient toujours plus riches afin de préserver la qualité de vie et des conditions de travail au sein des entreprises du spectacle.

IMPRO-SPECTACLE

IMPRO-Spectacle : Impulser le Mouvement pour la Prévention des Risques des Organisations dans le Spectacle.

Initié en juin 2022, le projet IMPRO-Spectacle rassemble 9 entreprises du spectacle vivant pour un accompagnement sur 3 ans. Trois années de travail sous la conduite d'experts afin de s'engager dans le champ de la prévention des risques. DUERP, gestion de la charge de travail, RPS, QVCT, accompagnement au changement, égalité professionnelle, inclusion, VHSS, attractivité, dialogue, addiction... Tous les champs de la prévention des risques font partie du périmètre d'action.

Les 9 entreprises volontaires s'engagent ainsi dans une démarche active de prévention des risques et se proposent de communiquer tout au long de celle-ci : quelle efficacité, quelles difficultés, quels indicateurs de réussite, quels moyens d'action au service de la santé et de la sécurité des travailleurs du spectacle ?

Sur cette base, le projet IMPRO-Spectacle vise à changer la perception du secteur d'activité concernant les politiques de prévention. Il s'agit de démontrer par l'exemple que la prévention et la QVCT sont des facteurs d'attractivité.

Les 9 entreprises engagées dans cette aventure ont été choisies pour représenter la diversité du secteur du spectacle vivant : le Lien Théâtre, le CCN de Grenoble, la Comédie de Valence, Woodstower, Sens Interdits, le Train Théâtre, AFX, le Marché Gare et l'APCIAC.

La méthode de travail du projet IMPRO-Spectacle repose sur une alternance de séances de travail individuelles et de séances collectives. Deux fois par an, l'ensemble des entreprises et des experts se réunissent pour traiter collectivement d'une problématique relative à la prévention des risques.

À l'issue de ces temps collectifs, les entreprises sont accompagnées dans leur structure par un consultant pour mettre en œuvre les outils imaginés collectivement. Elles peuvent ainsi s'approprier les outils et évaluer leur impact en temps réel. Réflexions et outils sont partagés avec les professionnels de la branche du spectacle.

Le 15 décembre 2022, les entreprises impliquées dans le projet IMPRO-Spectacle ont été réunies au Marché Gare pour une première séance de travail collective. Les entreprises et les experts se sont interrogés sur les moyens adéquats pour réguler la charge de travail. Après un atelier particulièrement riche, les entreprises ont expérimenté divers outils et livré leurs premières conclusions.

Ces dernières sont en accès libre sur prevention-spectacle.fr 

PREVENTION-SPECTACLE.FR

En chinois mandarin, le mot *crise* est composé de deux idéogrammes. Le premier signifie « chaos » et le second « opportunité ».

C'est donc durant le chaos de la crise Covid que nous avons saisi l'opportunité de créer le site prevention-spectacle.fr.

C'est en effet le report de la troisième édition de la rencontre Prévention des risques qui a amené les Nuits de Fourvière et Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant à créer ce site durant l'été 2020 avec l'aide de l'Anact (dispositif FACT – Fond d'amélioration des conditions de travail).

“Prevention-spectacle.fr vous propose des documents simples et pratiques afin d'accompagner la politique de santé au travail de votre entreprise et de favoriser le développement d'une culture de la prévention.”

Voilà la profession de foi de ce site destiné à tous :

“Quel que soit le niveau de connaissance en la matière, ce site est dédié à ceux et celles qui souhaitent faire progresser la culture de la prévention dans leur entreprise et/ou dans leur pratique professionnelle.”

Prevention-spectacle.fr est donc un site ressource qui rassemble des vidéos et des fiches pratiques opérationnelles pour vous permettre de faire progresser la culture de la prévention dans vos organisations.

Le site recense aujourd'hui les actes des 4 précédentes rencontres professionnelles, 12 fiches pratiques, 16 vidéos pédagogiques, un annuaire de lien et un espace dédié au suivi du projet IMPRO-Spectacle.

Ce site est donc l'outil privilégié pour piocher des conseils et des méthodes dans vos projets liés à la prévention, la santé et la sécurité dans vos organisations.



NATHALIE BLANC

Adjointe au département Santé et Sécurité
au travail, service du pôle politique du travail
DREETS Auvergne-Rhône-Alpes

“En vingt ans, on a vu une réelle progression
de la mobilisation et des actions mises en
œuvre dans les plans de santé au travail”

Nathalie, s’il y a une Direction régionale de l’économie, de l’emploi, du travail et des solidarités, c’est qu’il en existe d’autres au niveau départemental... Quels sont les rôles impartis à chacune ?

Depuis 2021, les Directions régionales rassemblent des compétences jusque-là distinctes, en matière de cohésion sociale, de travail, d’emploi, d’économie et des entreprises, et les services de l’État qui en sont chargés. Ces derniers dépendent de différents ministères : Économie et Travail, notamment. Ces Directions régionales reprennent les missions des anciennes DIRECCTE. L’enjeu de cette fusion est de mettre en commun les réponses de l’administration sur tous ces sujets. Les DREETS sont organisées en trois pôles, qui correspondent à trois domaines d’expertise : le pôle T, auquel j’appartiens et qui a pour compétence la politique du travail, le pôle 2ECS (Emploi, Économie, Cohésion sociale) qui a été élargi à la cohésion sociale en 2021, et le pôle C qui est chargé de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. La DREETS Auvergne-Rhône-Alpes se déploie principalement sur deux sites, Lyon et Clermont-Ferrand.

Quel est votre public ? À qui vous adressez-vous ?

Contrairement aux Directions départementales, et sauf exception, nous ne sommes pas en relation directe avec les entreprises. Nos interlocuteurs sont uniquement des organismes collectifs, comme les organisations syndicales et patronales, des organismes qui interviennent en matière de prévention ou de formation, d’autres administrations, l’agence Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant, par exemple, avec lesquelles nous nouons des partenariats pour mettre

en place les actions relevant de nos spécialités. Le champ d’action est immense : il regroupe la politique du travail, le contrôle du bon fonctionnement des marchés et de la sécurité des consommateurs, la politique de l’emploi et l’accompagnement des transitions professionnelles, l’insertion sociale des plus vulnérables, etc. Mais bien sûr, notre cible finale, même si elle est indirecte, ce sont les entreprises et leurs salariés.

Les trois pôles que vous évoquez travaillent-ils ensemble sur certains sujets ?

Le secteur du spectacle est un bon exemple de la façon dont deux pôles peuvent travailler ensemble, en l’occurrence le pôle T pour les conditions de travail et le pôle 2ECS pour la question de l’attractivité. Dans notre région, et c’est une vraie spécificité, nous avons un noyau dur d’acteurs du monde du spectacle très engagés dans les actions de prévention. Je pense notamment aux Nuits de Fourvière, à l’AST Grand Lyon, à Thalie Santé. Ainsi, si les Nuits de Fourvière ont choisi de mettre en place ces journées auxquelles nous nous sommes associés, c’est parce qu’elles voulaient prendre en compte le champ très large de la prévention des risques professionnels, de la santé au travail et du dialogue social. C’est un micro-climat assez rare en région.

Quel est le rôle de la DREETS en matière de prévention ?

Nous apportons tout d’abord un appui technique et juridique aux agents de l’inspection du travail qui interviennent en entreprise pour les aider dans leurs échanges avec les employeurs. Nous mettons également en place des partenariats avec des administrations qui développent des actions en lien avec la prévention des risques professionnels, les partenaires sociaux qui représentent les entreprises et les salariés, les préventeurs. Enfin, nous réalisons l’agrément et suivons les services de prévention et de santé au travail. Ce sujet est particulièrement d’actualité avec la mise en œuvre de la loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail qui généralise notamment les cellules de prévention de la désinsertion professionnelle et réor-

ganise l'offre des Services de prévention et de santé au travail en direction des entreprises.

La DREETS est-elle chargée du Plan de santé au travail (PST) ?

La DREETS est chargée de piloter l'élaboration et la mise en œuvre des Plans régionaux de santé au travail (PRST) qui existent depuis vingt ans et qui ont une validité de cinq ans. Ce sont des déclinaisons du « Plan Santé Travail » qui, lui, est national. Et en vingt ans, on voit une réelle progression de la mobilisation de nos partenaires et des actions mises en œuvre, même s'il existe des disparités de niveaux d'implication et de moyens d'une région à l'autre, en fonction des acteurs. C'est aussi ce qui fait la richesse du travail réalisé au niveau national.

Où en sommes-nous des PRST ?

Le PRST 4 a été publié en septembre 2022 et court jusqu'en 2025. Le précédent avait opéré une inflexion forte des actions mises en œuvre en faveur de la prévention primaire, et pas seulement réparatrice, du maintien dans l'emploi et de la qualité de vie au travail. On avait alors réalisé un diagnostic territorial, statistique, incluant des données générées. Tous ces éléments ont servi à l'élaboration de ce quatrième Plan régional, qui a renforcé ces orientations, mais a aussi pris en compte de nouvelles problématiques apparues après la crise sanitaire et #MeToo. L'approche de la santé se veut plus globale, plus décloisonnée.

Qui élabore ce plan et quelles formes prend-il ?

Il s'agit d'une compilation de 25 fiches actions thématiques ou sectorielles découlant des orientations définies au niveau national, élaborées par 18 groupes de travail en région, composés de tous les partenaires intéressés par les sujets définis : nous avons des représentants de la CARSAT, des organisations patronales, des organisations syndicales, des services de santé au travail... Ces groupes de travail, assez autonomes, se réunissent pour créer les outils qu'ils souhaitent développer, dans le but d'être pratiques, utiles et efficaces. Il peut s'agir par exemple de plaquettes d'information et de sensibilisation, ou d'outils numériques qui seront ensuite diffusés sur internet ou par mailing.

L'approche de la santé se veut désormais plus globale et plus décloisonnée.

Y a-t-il d'autres outils pratiques, concrets ?

Sur notre site internet, on trouve aussi des fiches qui répondent à des questions très concrètes sur la prévention, la qualité de vie au travail, la santé et la sécurité. Par exemple : que faire lorsque j'investis dans un nouvel équipement ? Comment mettre à jour mon Document unique d'évaluation des risques ? Comment m'engager dans une démarche de qualité de vie au travail ?

“Nous avons dans la région un noyau dur d'acteurs du monde du spectacle très engagé dans la prévention.”

FOCUS DREETS AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Depuis le deuxième PRST, la DREETS travaille avec ses partenaires, notamment la CARSAT, l'Aract et les Services de prévention et de santé au travail sur la prévention des risques psychosociaux. **Un réseau de consultants spécialisés** est animé par la CARSAT, et des outils ont été élaborés pour aider les entreprises à mieux identifier les risques et envisager des réponses à apporter. Dans le cadre du PRST 3, une trame de cahier des charges a été créée pour faciliter la formalisation des demandes sur ce sujet et le recours à des cabinets extérieurs. L'ensemble de ces outils a été diffusé via les sites internet de la DREETS et de ses partenaires.



ANNE-SOPHIE BACH

Directrice du développement, de la communication et des partenariats
Centre national de la musique (CNM)

“Le sujet de la gestion sonore et des risques auditifs prend de l’ampleur”

Le Centre national de la musique est le dernier-né des centres nationaux. À qui et à quoi est-il destiné ?

Le CNM est un établissement public qui a été créé le 1^{er} janvier 2020. Nous sommes l'établissement public du ministère de la Culture pour toute la filière musicale et les variétés, mais aussi le cabaret, le théâtre musical, l'humour, le *one-man-show* et certains spectacles de cirque. Nous ne nous adressons pas au grand public, mais spécifiquement aux professionnels de la musique, de toutes les musiques, de toutes les esthétiques, et ce dans tous les secteurs de la filière musicale : le spectacle vivant, l'industrie phonographique, l'édition musicale. Aujourd'hui, près de 54 000 professionnels ont créé leur espace personnel sur notre site, et plus de 5 000 structures et personnes physiques se sont affiliées au CNM.

Quel type de services leur proposez-vous ?

Tout d'abord, un soutien financier grâce à des programmes d'aide pour accompagner les projets dans le domaine du live, de la musique enregistrée, de la musique à l'image, de l'édition musicale, de l'innovation, de la structuration, de la transition écologique, de l'égalité femme-homme, etc., ainsi que les artistes eux-mêmes via un système de bourses auteurs/autrices-compositeurs/compositrices.

Comme nous avons été créés au début de l'année du Covid, nous avons tout d'abord été très actifs pendant la crise, mais nous gérons aussi et surtout des programmes d'aides pérennes. Les projets qui nous sont soumis doivent répondre à certains critères, ils sont ensuite instruits par nos équipes, présentés devant une commission d'attribution composée de professionnels du secteur, et enfin soumis à la validation de notre président, Jean-Philippe Thiellay.

Ensuite, nous avons un rôle d'observatoire de la filière. Le législateur, en créant cet établissement, lui a confié la mission de réaliser des rapports, études, baromètres sur différents secteurs et usages : la diffusion, la diversité musicale sur les supports d'écoute, les festivals, les usages de la filière, etc. Ce n'est d'ailleurs pas seulement un rôle d'observation, c'est aussi un rôle de prospective. Il s'agit de sentir les tendances et de projeter la filière vers son avenir. Nous étudions ce sujet au travers d'un think tank créé par l'établissement, le CNMlab, un laboratoire d'idées piloté par un conseil scientifique, qui travaille sur des thématiques liées à la filière. Une première recherche a abouti à une publication *La Musique en mouvements. Horizon 2030*. La prochaine étude portera sur la data et le vaste sujet de la musique et des données. Entre-temps, différents articles sont écrits, comme récemment sur la génération Z et ses modes de consommation de la musique live.

Enfin, et c'est très important, nous apportons un accompagnement non financier, un soutien de la filière par l'information ; nous disposons d'un centre de ressources avec des fiches pratiques, des podcasts, des mini-sites d'informations, une maison d'édition : grâce à laquelle nous publions des guides sur les métiers, un centre de formation certifié Qualiopi, qui propose une cinquantaine de modules. Ce ne sont pas des formations artistiques ni techniques, ce sont des formations pour la direction, l'administration, le financement, le management des artistes, la production de projets, etc.

Venons-en justement à la formation en prévention des risques. La filière musicale présente-t-elle des risques particuliers, au sein du spectacle vivant ?

Le milieu de la musique présente des risques à la fois similaires à ceux du spectacle vivant en général et spécifiques. Le monde de la musique live, des concerts, des festivals, peut être exposé à des situations à risques, parce qu'il s'agit d'un milieu festif où les lignes, parfois, se brouillent. Où se côtoient des professionnels et des bénévoles, qui ne sont pas soumis aux mêmes contraintes ni aux mêmes freins. C'est la raison pour laquelle le CNM s'est penché en priorité sur le risque

des VHSS (violences et harcèlement sexistes et sexuels). Rapidement, l'établissement a été extrêmement ambitieux et volontariste sur ce sujet, puisqu'il a créé un protocole très engageant sur la formation des salariés à la lutte contre les VHSS. Aucune structure ne peut prétendre à une aide du CNM si elle ne s'est pas au préalable engagée à respecter et appliquer ce protocole. Nous avons également développé deux formations sur ce thème : « Comprendre la responsabilité des employeurs contre les VHSS » et « Intégrer l'égalité des genres dans un projet ». Nous avons aussi mis en place des kits de sensibilisation distribués à notre réseau, ainsi qu'un centre de ressources sur l'égalité femme-homme, régulièrement mis à jour, avec des études et des chiffres-clés.

Quelles sont vos autres actions en matière de prévention ?

Nous avons été partenaires de la GAM (Gilde des artistes de la musique) et le collectif CURA qui lui est rattaché, pour la réalisation d'une étude sur les risques psychosociaux dans la filière. Les résultats sont alarmants, notamment chez les artistes, chez qui on a relevé des risques liés à une alternance de périodes d'isolement, d'enregistrement, de tournée, de rencontre avec le public. Ce sont des métiers avec beaucoup d'instabilité et une souffrance liée à un manque de reconnaissance. Le terme d'« activité non essentielle », entendue pendant la crise sanitaire, a fait énormément de dégâts. On a relayé cette étude et créé la formation « Garantir, prévenir et agir sur la qualité de vie au travail dans le secteur musical ». Car il y a encore une vraie réticence et un certain manque de prise en compte de ces problèmes.

Le monde de la musique live peut être exposé à des risques parce qu'il s'agit d'un milieu festif où les lignes se brouillent.

Le sujet de la sécurité, en lien avec l'organisation de manifestations accueillant du public, est également un sujet d'importance. C'est pourquoi nous publions des ouvrages sur la sécurité des lieux de spectacle (de la plus grande salle à la plus petite) et assurons des formations, prérequis pour l'obtention de la licence d'entrepreneur de spectacle.

Nous avons parlé des risques professionnels de la filière musicale, mais pas encore des risques auditifs...

Le sujet de la gestion sonore et des risques auditifs prend en effet de l'ampleur. Nous travaillons en partenariat avec une association formidable, Agi-Son, qui défend depuis vingt ans la création et la qualité sonore dans les musiques ampli-

fiées. Or le décret Son, relatif à la prévention des risques liés aux bruits et aux sons amplifiés dans tous les lieux, vient de voir l'arrêté pris pour son application publié, ce qui rend urgente la question de la gestion sonore. Le décret Son vise à limiter les émissions sonores et leur impact sur l'environnement dans lequel elles sont émises, même en plein air. En tant que filière, il va falloir travailler à une meilleure gestion du son, que ce soit pour les musiciens, pour le public mais aussi pour les riverains, afin d'être en règle.

Nous avons des ingénieurs du son qui ont une maîtrise parfaite de leur technique, mais qui n'ont pas forcément été sensibilisés aux risques et aux conséquences. Pourtant, des solutions existent pour qu'un concert offre de bonnes sensations immersives, sans impact sur la santé auditive. Ce sont des techniques, une façon de positionner ou d'orienter les amplis. Et cela s'apprend et nécessite que toute une population de professionnels puisse être formée, ou a minima sensibilisée.

En collaboration avec Agi-Son, nous mettons à jour notre publication sur la gestion sonore et nous avons développé des formations, notamment « Gérer les risques sonores dans les ERP (établissements recevant du public) ». Ainsi qu'une formation... de formateurs à la gestion sonore ! Nous sommes pour l'instant les seuls en France à la proposer. C'est notre rôle que d'agir pour la prévention des risques aux côtés des acteurs de la filière. Nous sommes également réceptifs à tous les besoins qu'ils nous font remonter.

FOCUS CNM

Il est au cœur des missions d'un établissement public de filière tel que le Centre national de la musique d'accorder une importance particulière aux risques qui touchent les publics auxquels il s'adresse. **Étudier, mesurer ces risques**, en direct ou en partenariat avec les acteurs qui en ont fait leur mission, mais surtout y apporter des réponses, qu'elles soient financières ou bien sous forme d'**information, de sensibilisation, de conseil, de formation et plus largement d'accompagnement...** tel doit être l'engagement de la « maison commune de la musique et des variétés ». Pour le présent, bien sûr, mais aussi pour l'avenir de cette filière qui, comme de nombreux secteurs, se trouve aujourd'hui à l'aube de grandes transformations, en matière de santé publique, d'écologie ou encore de diversité. Nous sommes **aux côtés des professionnels** pour les accompagner dans ces évolutions, et à leur écoute pour nous saisir avec eux des défis auxquels ils font déjà face.



ISABELLE BARRASA

Chargée de développement
Thalie Santé

“La prévention des risques est un axe majeur de notre action”

Quel est le rôle de Thalie Santé dans le parcours de santé des professionnels du spectacle ?

Thalie Santé est un service spécialisé dans le suivi des salariés des médias et de la communication, ainsi que des artistes et techniciens intermittents du spectacle. Il est le fruit de la fusion entre le CMB (Centre médical de la Bourse), historiquement en charge du suivi des professionnels du spectacle et notamment des intermittents, et du CMPC (Centre médical de la publicité et de la communication), un service spécialisé dans les médias et la communication. Nous avons en charge, par un accord de branche signé en 2009, le suivi en santé au travail des intermittents sur la totalité du territoire français. Nous avons également une compétence exclusive pour les journalistes pigistes, les mannequins et les enfants du spectacle. Nous assurons aussi le suivi des permanents du spectacle établis en Île-de-France où nos locaux sont installés. En région, nous nous appuyons sur notre réseau partenaire de services de santé au travail. Ainsi, à Lyon, nous sommes partenaires de l'AST Grand Lyon à qui nous délégons les visites médicales de nos publics.

Quelles sont, selon vous, les particularités de ces métiers ?

En premier lieu, ce sont des métiers-passion pour lesquels les salariés se donnent au-delà du raisonnable et ne prennent pas soin d'eux. Ils ne s'écoutent pas. Ensuite, le secteur professionnel du spectacle est particulièrement fragile. Après le Covid, on a constaté une désaffection du secteur inquiétante. Les intermittents du spectacle sont restés pendant un an sans travailler, alors forcément, ça fait moins rêver. Enfin, la coactivité est une caractéristique de ce secteur. Sur un lieu unique, une scène de théâtre par exemple, on fait travailler des personnes qui n'ont pas le

même métier, un peu comme dans le bâtiment, ce qui multiplie mécaniquement les risques et les rend particulièrement difficiles à appréhender.

Quelles sont les missions de Thalie Santé ?

Tout d'abord, surveiller l'état de santé de chaque salarié, via le médecin du travail ou l'infirmier en santé du travail, avec une fréquence qui dépend de la nature du suivi : simple, adapté ou renforcé. Ensuite, apporter aux salariés les recommandations et conseils de prévention, afin d'éviter la survenue d'un risque lié à leur exercice professionnel. Enfin, conseiller et accompagner les employeurs dans la mise en place de la prévention des risques professionnels au sein de leur structure : on les conseille sur l'élaboration de la politique de prévention des risques dans l'entreprise, on peut participer au CSE sur les questions de sécurité et de conditions de travail, on anime des sessions de sensibilisation collective, on les accompagne à la rédaction de leur Document unique d'évaluation des risques professionnels, on les aide à diagnostiquer des situations de travail à risque, on peut évaluer les facteurs de pénibilité, etc. On peut dire que la prévention des risques est un axe majeur de notre action, désormais inscrite dans la loi du 2 août 2021.

Y a-t-il plusieurs niveaux de prévention ?

Il y en a trois. La prévention primaire, qui consiste à éviter la survenue du risque. La prévention secondaire, quand le risque est avéré, mais dont il faut maîtriser l'évolution et faire disparaître les éléments déclencheurs. Et la prévention tertiaire, quand il faut réduire les complications.

Pouvez-vous donner quelques exemples de risques spécifiques encourus par vos adhérents ?

Les risques auxquels sont exposés les artistes et techniciens intermittents du spectacle ne ressemblent en rien à ceux connus dans les autres secteurs d'activité. Thalie Santé est organisée en groupes d'experts, par thématiques : danse (troubles

musculo-squelettiques, carrières courtes, etc.), risques sonores (musiques actuelles), risques psychosociaux, voyages à l'étranger.

Parmi les sujets émergents en matière de prévention est apparue la désinsertion professionnelle, aggravée par la crise sanitaire. Avez-vous des outils spécifiques ?

Avant le Covid, on avait déjà mis en place, en partenariat avec Audiens, l'Afdas, Pôle emploi, la MDPH, l'AGEFIPH, Cap emploi et le Fonds de professionnalisation et de solidarité des artistes et techniciens du spectacle, une cellule de prévention de la désinsertion professionnelle (la CPDP) animée par une équipe pluridisciplinaire composée de médecins, d'infirmiers, de psychologues, d'ergonomes, d'assistantes sociales. L'objectif de cette cellule est de mettre tout le monde autour de la table pour mobiliser la totalité des dispositifs portés par les différents partenaires permettant le maintien en emploi. Quelques exemples : étude de poste, fourniture de protections spécifiques, formation en vue de reconversion...

Qui peut faire la demande d'accompagnement ?

Les salariés concernés sont orientés vers la cellule de prévention de la désinsertion professionnelle par le médecin du travail. Mais le parcours le plus classique est le suivant : à l'occasion d'une visite médicale, le médecin du travail diagnostique une difficulté, il adresse alors une fiche de liaison à la cellule, qui organise un rendez-vous avec le salarié. Un plan d'action et un suivi sont alors mis en place, afin de favoriser le maintien à l'emploi grâce, selon les cas, à un aménagement de poste, un accompagnement vers une formation, une recherche d'aides matérielles, financières. Les différents partenaires sont sollicités autant qu'il est nécessaire.



Faire travailler sur un lieu unique des personnes qui ne font pas le même métier, cela multiplie les risques.

“La cellule de prévention de la désinsertion professionnelle mobilise tous les dispositifs de maintien à l'emploi.”

FOCUS THALIE SANTÉ

Thalie Santé est chargée du **suivi en santé au travail** de l'ensemble des artistes et techniciens du spectacle en France. À ce titre, ses médecins et infirmiers suivent la santé au travail de ces salariés en s'appuyant sur un **réseau de centres partenaires en région**. L'expertise de Thalie, quant aux risques liés aux professions du secteur du spectacle, lui permet d'accompagner les employeurs dans la mise en place des **dispositifs de prévention**. Thalie Santé et ses partenaires interviennent également dans l'accompagnement des fragilités grâce à la cellule de **prévention de la désinsertion professionnelle**.



CHRISTINE VALLAS

Directrice des opérations
AST Grand Lyon

“Un service de santé, ce ne sont pas seulement des visites médicales. La prévention prend de plus en plus d’importance”

Que signifient les trois lettres de l’AST Grand Lyon ?

C’est Association de Santé au Travail. Nous sommes une association à but non lucratif (loi de 1901), titulaire d’un agrément du ministère du Travail, et nos membres comptent environ 20 000 entreprises de l’agglomération lyonnaise, représentant plus de 250 000 salariés. Nous sommes un SPSTI, c’est-à-dire un « service de prévention et de santé au travail interentreprises », destiné aux salariés des entreprises adhérentes. Il est important de souligner l’aspect prévention, car il est relativement méconnu, mais tout aussi obligatoire. Un service de santé, ce ne sont pas seulement des visites médicales.

Quelles sont les obligations des entreprises à ce sujet ?

Toutes les entreprises doivent avoir un médecin du travail et pour cela, elles adhèrent à un service de prévention et de santé au travail. Mais elles n’adhèrent pas toutes à l’AST. Dans le Rhône, elles ont le choix entre Agemetra et nous-mêmes, par exemple. Quoi qu’il en soit, l’employeur est responsable de la sécurité, de la santé physique et mentale de ses salariés sur leur lieu de travail.

Avez-vous une spécificité ?

Oui, nous suivons tous les intermittents du spectacle du Rhône en délégation de gestion de Thalie Santé. Avec deux centres spécialisés pour ces métiers situés dans le centre-ville de Lyon.

Revenons aux visites médicales obligatoires. Quel est leur cadre légal ?

Les visites médicales ont deux fonctions : tout d’abord, elles sont là pour s’assurer que la santé du salarié n’est pas altérée à cause de son travail. Mais elles ont également pour vocation de maintenir le salarié dans son emploi. Nos services accompagnent donc le salarié et l’entreprise quand il s’agit de proposer soit des aménagements de travail, soit une réorientation. N’oublions pas non plus que si les visites médicales sont obligatoires, chaque salarié peut bénéficier de visites à la demande. Ces dernières sont de plus en plus nombreuses. La fréquence des visites obligatoires s’est assouplie : le suivi simple a lieu tous les cinq ans, et le suivi renforcé, en cas de risque spécifique, est prévu tous les deux ans. Nous assurons aussi les visites de reprise, suite à un arrêt de travail.

Quels sont les motifs pour lesquels les salariés demandent des visites ?

En plus des visites réglementaires, les entreprises demandent des visites suite à un arrêt de travail ou en cas de difficulté constatée pour un salarié. Depuis la loi de 2021, celui-ci peut désormais demander une visite au médecin du travail. Les demandes portent essentiellement sur les risques psychosociaux, mais la pandémie et l’anxiété ambiante du monde aujourd’hui occasionnent un mal-être qu’il est difficile d’imputer au seul monde du travail. Du coup, c’est un problème pour les médecins du travail.

Comment s’articule le rôle du médecin du travail par rapport au médecin généraliste du salarié, par exemple ?

La pratique du médecin du travail est exclusivement liée au travail, ce n’est pas un médecin de ville. Il ne délivre pas de soins ni d’ordonnance et n’assure pas le suivi médical d’un salarié. Il délivre un certificat d’aptitude. Prenons l’exemple d’un salarié en burn-out. S’il n’a pas vu son médecin traitant à ce sujet et que sa souffrance est détectée par le médecin du travail, ce dernier va le réorienter vers son généraliste et surtout alerter l’entreprise. Comme tous les médecins, ceux du travail sont également tenus par le secret médical.

Comment et où sont organisées ces visites ?

280 personnes, dont 57 médecins et 40 infirmiers, sont réparties dans une vingtaine de centres médicaux. Un médecin à temps plein gère en moyenne 200 entreprises, soit 5000 salariés. C'est énorme et nous souffrons nous aussi de la pénurie médicale. Chaque équipe – et il peut y en avoir plusieurs dans un centre – est pluridisciplinaire, composée du médecin, d'un infirmier ou une infirmière, d'un ou une secrétaire, d'un préventeur pour les entreprises de moins de 20 salariés et d'un préventeur pour les entreprises de plus de 20 salariés.

Un médecin à plein temps gère en moyenne 200 entreprises, soit 5000 salariés.

Quelle est la fonction de ce dernier ?

La prévention prend de plus en plus d'importance. On s'est donc rendu compte que la sensibilisation au risque était devenue un gros sujet. C'est pourquoi nous avons réorienté les équipes avec ces nouveaux postes de préventeurs, qui sont en quelque sorte des généralistes de la prévention. Mais ce ne sont pas des médecins : ils peuvent être ergonomes, psychologues, et ont tous une expérience en entreprise. Ce sont eux qui se déplacent le plus sur le terrain, dans les entreprises, pour y observer le milieu du travail et en déterminer les risques avec le chef d'entreprise, le DRH ou l'ingénieur HSE (hygiène sécurité environnement), selon l'organisation. L'objectif étant, en cas de risque potentiel, de proposer des pistes d'amélioration. Le préventeur n'est pas en contact direct avec le salarié, en revanche il est nos yeux et nos oreilles dans les entreprises.

En dehors de l'observation sur place, les préventeurs ont-ils d'autres outils ?

Nous avons un outil web qui s'appelle « Mon diagnostic prévention », destiné aux entreprises, et qui permet d'aider au repérage des risques. Les préventeurs s'appuient beaucoup sur cet outil. Nous avons aussi mis en place une « Hotline prévention », que les entreprises peuvent appeler quand elles ont une question sur la prévention et les risques. Par exemple, lorsque l'entreprise met en place une nouvelle activité, une nouvelle machine, de nouveaux locaux. Si bien qu'avec tous ces outils, la mission du préventeur se prolonge souvent dans l'aide à l'élaboration du Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). En ce qui concerne le spectacle vivant, par exemple, nous accompagnons trois structures culturelles pendant deux à trois ans pour l'établissement de leur DUERP.

“Les visites à la demande émanant des salariés eux-mêmes sont de plus en plus nombreuses.”

FOCUS AST GRAND LYON

Services aux employeurs :

- > Visites médicales du travail
- > Repérage des risques
- > Élaboration du Document unique (DU)
- > Maîtrise des risques professionnels
- > Prévention de la désinsertion professionnelle
- > Séances de sensibilisation interentreprises, rendez-vous de la prévention (à distance ou dans les centres médicaux, d'une ou deux heures selon les sujets) sur des thèmes variés comme : les addictions, le bruit, les incivilités, le stress, etc.

Services aux salariés :

- > Surveillance de l'état de santé
- > Retour au poste après un arrêt maladie
- > Maintien en emploi
- > Accès au dossier médical

Hotline prévention

Tel. 04.72.11.38.75, du lundi au vendredi 8 h-12 h/13 h-16 h



PASCAL PARSAT

Expert du vivre ensemble
Direction de la communication du groupe Audiens

audiens.org/accueil.html

“Être un professionnel de la culture, ce n’est pas seulement faire de belles créations, c’est aussi protéger ceux qui y travaillent”

Pascal Parsat, pouvez-vous nous présenter le groupe Audiens ?

Créé en 2003, Audiens est un groupe de protection sociale dédié aux professionnels de la culture, de la communication et des médias qui fête cette année ses 20 ans. Composé de représentants des entreprises et des salariés, Audiens place la solidarité professionnelle au cœur de son projet et développe une expertise unique des enjeux professionnels, inhérents aux mutations professionnelles, pour apporter des réponses aux attentes et besoins de ses ressortissants. Ainsi, l’organisme accompagne les entreprises, les salariés permanents, intermittents et journalistes pigistes tout au long de leur carrière et de leur retraite. Dès qu’une entreprise travaille dans la culture, du spectacle ou des médias, elle cotise naturellement à Audiens, à partir du moment où elle a des salariés. Il s’agit là d’un prérequis, au même titre que les cotisations versées à la Sécurité sociale, par exemple.

Pourtant, quand on parle d’Audiens, on évoque surtout la mutuelle...

Nous ne sommes pas qu’une complémentaire santé. Nous gérons les congés spectacle, la santé, la maternité, la retraite, la protection sociale mais aussi les aidants et le bien-être de nos adhérents. En ce qui concerne la santé, par exemple : à Paris, nous disposons du pôle santé Bergère qui est un centre médical où nos adhérents peuvent prendre rendez-vous.

Nous sommes aussi un observatoire des professions, étant en permanence au cœur de l’activité de ces métiers. Ainsi, grâce à notre Datalab, nous disposons de statistiques précises sur la parité, la diversité, la durée d’activité, etc., de nos adhérents.

Mis à part le pôle Bergère, qui se trouve à Paris, comment communiquez-vous avec vos adhérents, ou plus exactement, comment vos adhérents peuvent-ils s’adresser à vous ?

Nous accueillons les professionnels à notre siège, à Vanves, pour des entretiens. Nos moyens de communication aujourd’hui sont très diversifiés et pour certains profils, ajustés, adaptés. Ainsi, sur notre site internet accessible à tous les usages et besoins d’utilisation, on trouve beaucoup d’informations selon son profil, que l’on soit un individuel ou une entreprise. C’est LA porte d’entrée à tous nos services. Le contact avec un interlocuteur en direct est également proposé, via notre plateforme téléphonique accessible par ailleurs aux professionnels sourds ou malentendants. Enfin, nous diffusons des newsletters et sommes partenaires de plus de 150 grands événements culturels, ce qui nous permet de rencontrer des professionnels.

Quels services offrez-vous à vos adhérents ?

Je vais vous donner un exemple concret. Nous proposons un dispositif à l’intention des artistes et des techniciens ayant des enfants en bas âge, s’ils répondent aux critères d’éligibilité. Ce dispositif permet de financer jusqu’à 50 % la garde de leur enfant de moins de 4 ans. Cela évite à un artiste qui part en tournée ou se rend au festival d’Avignon, par exemple, d’en être empêché pour un problème de garde, qui a été identifié par nos adhérents comme un vrai frein. Un frein psychologique aussi bien que matériel, d’ailleurs. Ce dispositif fait partie des mesures du Fonds national pour l’emploi dans le spectacle, porté par le Fonds de professionnalisation et de solidarité des artistes et techniciens du spectacle vivant, mis en place par l’État et que nous gérons pour sa partie professionnelle et sociale.

Quel autre type de dispositif avez-vous mis en place récemment ?

Il y a deux ans environ, les partenaires sociaux, avec le soutien du ministère de la Culture, nous ont confié l’opérationnalité de la Cellule d’écoute et de lutte contre le harcèlement sexuel et les violences sexuelles et sexistes dans la culture. Elle est

destinée aux victimes ou aux témoins de viol, et aux référents et référentes « harcèlement sexuel » des secteurs du spectacle vivant et enregistré, des jeux vidéo, des arts visuels et des auteurs. Les personnes qui appellent seront contactées le jour même et orientées vers un psychologue clinicien ou pour une consultation juridique spécialisée, ou les deux, en toute confidentialité, voire anonymat si elles le souhaitent. C'est une question importante et très délicate qui demande de l'écoute, ainsi que la parfaite connaissance des usages professionnels dans les milieux culturels.

Je crois que vous êtes aussi sensible au sujet du handicap et de l'exclusion ?

Nous défendons des valeurs, vis-à-vis de nos adhérents comme de nos collaborateurs. Ainsi, Audiens compte dans ses effectifs 12 % de salariés en situation de handicap. C'est difficile de parler de diversité si on ne la pratique pas soi-même. Ainsi, Audiens est détenteur du label Afnor pour la diversité, signataire de la charte LGBTQ+ de l'Autre Cercle, et membre du Conseil national consultatif des personnes handicapées.

Pour ce qui touche aux ressortissants d'Audiens, en partenariat avec l'AGEFIPH, la Mission Handicap du spectacle vivant et enregistré a été créée en 2020. Elle a pour ambition de faire évoluer les pratiques professionnelles sur le handicap dans le secteur culturel, et son objectif est de favoriser l'emploi des professionnels en situation de handicap.

Cela s'incarne par des actions de sensibilisation, des formations, des accompagnements à la gestion de l'obligation d'emploi, au maintien sur un poste de travail, au recrutement, à la conduite de la Reconnaissance en qualité de travailleur handicapé (RQTH), mais aussi pour l'adaptation de poste ou d'outils professionnels. La Mission Handicap intervient auprès des employeurs et des professionnels des secteurs du cinéma, de l'audiovisuel, du spectacle vivant (théâtre, opéra, danse), des prestataires techniques, de la radio, de l'édition musicale et phonographique. Enfin, elle propose une plateforme « culture accessible » qui recense des solutions pour communiquer, accueillir et donner l'accès aux œuvres aux personnes en manque, en perte ou en absence d'autonomie.

En filigrane dans vos propos, il est beaucoup question de valeurs...

En tant qu'expert du vivre ensemble, attaché depuis trente ans à combattre les injustices dans la culture, l'être humain chez Audiens est une évidence qui

C'est difficile de parler de diversité si on ne la pratique pas soi-même.

s'incarne à chaque endroit. C'est unique qu'un groupe de protection sociale se soit entouré d'experts (emploi, écologie, innovation, santé, handicap). C'est la démonstration qu'Audiens travaille à ajuster en permanence l'existant aux besoins des professionnels, de sorte que chacune et chacun soit à égalité des possibilités, tant salariés qu'employeurs, et que personne ne renonce à ses ambitions, qu'il n'y ait aucune discrimination, aucun empêchement, aucune souffrance, aucune violence, et donc aucun frein à l'emploi. C'est à ce titre qu'Audiens porte l'Activateur d'égalités pour l'emploi dans la culture. Son objet, sur le sujet du handicap, de la parité et de la diversité, est de travailler à lever les freins par l'observation et l'émergence de points de progrès, afin de réduire au maximum tout ce qui empêche de travailler ensemble.

Contribuer à l'émergence d'un environnement professionnel favorable à toutes les situations, toutes les réalités, ne participe-t-il pas à réduire les risques professionnels ?

Même si les entreprises du spectacle sont surtout demandeuses d'information sur leurs obligations légales, elles le sont de plus en plus aussi sur tout ce qui contribue à la prévention, au vivre et au travailler ensemble. Être un professionnel de la culture, ce n'est pas seulement faire de belles créations, c'est aussi prémunir ceux qui y travaillent. En cela, Audiens protège tous les talents.

FOCUS AUDIENS

Pour contacter la cellule d'écoute psychologique

Tel. 01.87.20.30.90 – du lundi au vendredi de 9 h à 13 h et de 14 h à 18 h.

Ou par mail : violences-sexuelles-culture@audiens.org

Un guide pour accueillir à égalité tous les professionnels

En septembre 2019, Audiens organisait le colloque « Culture Média Handicap, L'art de vivre ensemble » au Forum des Images de Paris, avec le soutien de Sophie Cluzel, secrétaire d'État auprès du Premier ministre, en charge du handicap (2017-2022) > www.audiens.org/colloque/vivre-ensemble

Cette rencontre professionnelle, vouée à accueillir tous les professionnels, fut saluée pour son exemplarité. Partager l'expérience de cette initiative s'est imposé. Un guide en sera le fruit.

Grâce à cet outil, proposé dès l'été 2023 par Audiens et la Mission Handicap du spectacle vivant et enregistré, en partenariat avec l'AGEFIPH, les organisateurs de réunions et tables rondes thématiques, conférences, débats, colloques, salons professionnels, etc., seront à même de connaître les réalités et les besoins des personnes avec un handicap, de mettre en œuvre les adaptations pour bien les accueillir.



PAULINE AUBERGER

Directrice des affaires juridiques
PRODISS

“Nous sommes là pour attirer l’attention du législateur sur le caractère atypique du secteur du spectacle vivant”

C’est la première fois que le PRODISS participe à la journée prévention. Il faut donc que vous vous présentiez...

Pour être exact, le PRODISS participe depuis plusieurs années aux journées Prévention des risques dans le spectacle vivant. Cette année, nous sommes plus étroitement associés à l’organisation.

Le PRODISS est le premier syndicat national représentatif des entreprises de spectacle vivant privé. Depuis 1984, nous représentons et défendons de nombreux producteurs, diffuseurs, festivals, exploitants de salles présents sur tout le territoire. Aujourd’hui, nous rassemblons plus de 400 adhérents. Ces derniers sont principalement actifs dans le champ du spectacle vivant privé, sur la partie musique et variété (spectacle d’humour, de magie, comédies musicales, acrobaties sportives, etc.). Nos membres sont des entreprises du secteur privé, leur modèle économique dépend des recettes de billetterie.

Notre rôle nous permet de représenter nos membres dans 24 instances et fédérations. Par exemple, nous sommes les interlocuteurs directs de l’Afdas, d’Audiens, du CNM, d’Agi-Son, mais également du ministère de la Culture ou de la Commission paritaire nationale Emploi-Formation du Spectacle vivant (CPNEF-SV).

Quelles sont vos missions ?

Ce sont celles de tous les syndicats patronaux : défendre les intérêts de nos membres, à savoir des entreprises et des employeurs, faire rayonner le secteur du spectacle vivant privé et en assurer la promotion. Par ailleurs, nous négocions

avec les syndicats de salariés la convention collective et les accords de branche. Nous participons ainsi activement au dialogue social et agissons directement sur les conditions d’emploi et de travail. Nous offrons également à nos adhérents toute une gamme de services qui va de l’assistance juridique à l’accompagnement économique en passant par la mise en réseau et l’appui aux ressources humaines. Nous nous employons à proposer des outils très pratiques : des modèles de contrats, des guides, etc.

Mais tout de même, le spectacle vivant, ce n’est pas un secteur comme les autres ?

Vous avez tout à fait raison. Les conditions d’emploi et de travail du spectacle vivant sont très spécifiques : travail de nuit et le week-end, tournées, rythmes saisonniers des festivals, périodes de création ; la nature même de nos activités impacte l’équilibre vie professionnelle/vie personnelle. De la même manière, le régime de l’intermittence du spectacle induit un rapport tout à fait particulier au travail. La majeure partie des salariés de notre secteur est concernée par une situation d’emploi fractionnée et à des employeurs multiples. C’est vraiment très particulier ! Ces spécificités ne sont pas toujours perçues par le législateur. Le PRODISS est là pour attirer l’attention sur ces situations atypiques afin d’adapter le cadre législatif et réglementaire.

C’est-à-dire ?

Prenons par exemple la crise du Covid. Dans l’urgence, le législateur a prévu des dispositifs d’aides qui n’étaient pas adaptés aux spécificités du spectacle vivant. Plus précisément, rien n’avait été pensé pour les producteurs de spectacles. L’activité de ces derniers était pourtant à l’arrêt puisque les salles étaient fermées. Cette réalité n’avait pas été perçue par les pouvoirs publics. Il a donc été nécessaire d’informer, de sensibiliser, d’aider à comprendre une réalité de terrain qui peut paraître obscure pour les non-spécialistes.

De la même manière, il y a quelques années, nous avons obtenu l'abaissement du taux de TVA sur la billetterie des spectacles d'humour. Aujourd'hui, ceux-ci bénéficient d'un taux de TVA de 2,10 % comme la plupart des autres spectacles vivants. Il a fallu pour cela négocier une modification de la doctrine fiscale.

La prévention a-t-elle une place, parmi toutes ces préoccupations ?

La question des salaires, de la qualité de vie au travail, de l'égalité femme-homme, de l'inclusion ou de la prévention des risques est au cœur de nombreuses négociations ou discussions. Nous avons par ailleurs mené un important travail de sensibilisation sur la mise en place du plan de prévention, en mettant l'accent sur son côté vertueux. Un guide introductif sur le sujet a été réalisé et diffusé auprès de nos adhérents. C'est un guide ultra-pratique qui détaille toutes les obligations à respecter dans le cadre d'une tournée, d'un grand événement ou d'un festival.

Pour autant, il faut reconnaître que le spectacle vivant dans son ensemble a mis du temps à prendre en considération les questions de prévention des risques et de bien-être au travail. Aujourd'hui, on a la sensation que la situation évolue. C'est une bonne chose ! La grande majorité de nos adhérents sont des PME et des TPE. Très peu d'entre eux disposent d'un service juridique en interne. Ils doivent faire face avec leurs propres ressources à la très grande technicité de leurs activités. La prévention des risques peut être une discipline intimidante. Le sujet nécessite une expertise et des compétences particulières. Nous mettons à disposition de nos adhérents des ressources adaptées à leurs besoins. Nous nous appliquons à initier le mouvement.

Nous avons diffusé à nos adhérents un guide ultra-pratique sur le plan de prévention.

Quelles sont les préoccupations dont vos adhérents vous font l'écho ?

La vague #MeToo et la crise du Covid ont fait évoluer les demandes et les besoins des adhérents. Par exemple, nous négocions aujourd'hui un accord VHSS afin d'accompagner les entreprises dans ce domaine. Demain, grâce à ce texte, nous les aiderons à gérer les signalements et à diligenter une enquête lorsque cela se révélera nécessaire.

Parallèlement, l'après-Covid s'est accompagné de départs de salariés et de difficultés de recrutement. Notre secteur d'activité n'a pas fait exception à cette

quête de sens ! Les conditions de travail très particulières des métiers du spectacle ne sont sans doute pas étrangères à cette situation.

Vos adhérents se plaignent-ils de problèmes de recrutement ?

Oui, ils sont confrontés aux mêmes difficultés que tous les employeurs du spectacle vivant. La tension est forte sur les métiers de l'administration du spectacle. Les administrateurs, les comptables, les chargés de productions, les chargés de diffusion... De nombreux salariés expérimentés ont quitté le secteur, et les recrutements sont difficiles.

Les équipes techniques et artistiques ne sont pas épargnées. Très régulièrement, des adhérents peinent à compléter leurs équipes avant le début des tournées. La pression se reporte sur les salaires et engendre une concurrence néfaste entre les entreprises.

“Nous savons qu'il est urgent d'agir sur la qualité de vie et les conditions de travail pour rendre nos métiers plus attractifs et valoriser nos emplois.”

FOCUS PRODISS

Ces dernières années, le PRODISS s'est intéressé davantage aux questions de prévention des risques et de qualité de vie au travail. En 2022, nous avons publié un **guide introductif au plan de prévention**. Il nous semblait essentiel de pouvoir aborder cette thématique importante et inhérente au secteur du spectacle vivant où la coactivité entre plusieurs entreprises est une habitude, dans un guide pratique dédié. Outre le rappel du cadre légal, tant les obligations incombant aux professionnels que les sanctions encourues, nous avons voulu **transmettre à nos membres des éléments très concrets** pour la mise en place d'un plan de prévention, en décrivant les grandes étapes à respecter, que ce soit pour une tournée, un festival ou un grand événement.



MARIA CARMELA MINI, NATHALIE RAPPAPORT

Coprésidentes de France Festivals¹

“Les risques principaux des festivals tiennent précisément à leur nature festive, c’est pourquoi la sensibilisation des équipes est essentielle”

Commençons par présenter France Festivals...

France Festivals, la fédération des festivals de musique et du spectacle vivant, œuvre depuis plus de 60 ans à la mise en place des politiques culturelles concernant les festivals et à l’observation du fait festivalier sous tous ses aspects : culturel, sociologique, économique, environnemental, politique. Elle représente le secteur auprès des pouvoirs publics, et organise des événements pour faciliter le partage, la coopération et l’intelligence collective, en faveur de ses adhérents, aux niveaux régional, national et européen. Elle sensibilise l’écosystème des festivals sur des sujets communs comme la parité femme-homme, le développement durable, la prévention des risques, les conditions de travail... Elle fédère près de 90 festivals de toutes disciplines et de toutes tailles qui partagent des valeurs éthiques et sociales communes, implantés sur tout le territoire, aussi bien dans des métropoles qu’en ruralité.

Dans le secteur du spectacle, quelle particularité présente l’écosystème des festivals ?

La caractéristique d’un festival, c’est d’être une manifestation saisonnière dont la visibilité est inscrite dans le temps, pas forcément l’été d’ailleurs, mais dont les équipes travaillent tout au long de l’année, de façon moins visible. Nos festivals possèdent une réactivité, une mobilité et une adaptabilité que n’ont pas toujours

¹ Maria Carmela Mini est également directrice du festival Latitudes contemporaines à Lille et sur la MEL (Métropole européenne de Lille) ; Nathalie Rappaport est directrice du Festival de Saint-Denis et du festival Métis Plaine commune en Seine-Saint-Denis.

les autres structures, liées au fait que nous n’avons pas de lieu et que nos équipes sont moins importantes. Certes, nous sommes fragiles parce que nous ne disposons pas de lieu en dehors de notre temps de « monstration », mais c’est ce qui nous donne de la souplesse et de la créativité. Comme nous avons moins de frais fixes que des structures gérant un lieu, nous pouvons dégager un budget plus important pour l’artistique, et c’est pour cela que nous accordons toujours une grande place à l’émergence afin de soutenir la création en devenir. Nous pensons que les festivals occupent aujourd’hui une place singulière et fondamentale dans le développement des productions et des créations.

Votre public est-il différent des autres structures ?

Il n’est pas forcément différent, mais c’est un public qui arrive avec un état d’esprit spécifique. C’est-à-dire un public curieux, qui veut découvrir des propositions artistiques qu’il n’irait pas forcément voir en saison dans un théâtre. En général, le public connaît son festival et sa singularité et lui fait confiance. Il y a un parfum, une énergie, une identité qui lui appartiennent. Ce sont généralement des manifestations ancrées dans leur territoire, au cœur de la population. Les directions travaillent étroitement avec les élus, les associations, les établissements scolaires, les bénévoles, les entreprises locales... La politique tarifaire des festivals est souvent abordable avec des formules intéressantes, comme des pass...

En matière de prévention, les risques sont-ils différents de ceux des structures fixes ?

Les risques principaux des festivals tiennent précisément à leur nature festive. Ce sont des endroits qui réunissent beaucoup de monde, où les boissons alcoolisées et d’autres substances peuvent circuler. Il nous faut donc sensibiliser les équipes à l’accueil du public en tenant compte de ces éléments. Concernant l’alcool, par exemple, nous préconisons de mettre à disposition de la documentation, une signalétique, des alcootests gratuits. Les directions des festivals ont également l’obligation de former leurs équipes aux risques des violences sexistes et sexuelles : elles

nomment un référent, qui pourra faire remonter les signalements à la direction, qui ensuite prendra les dispositions nécessaires.

Nous préconisons également la mise en place d'un numéro de téléphone d'urgence. En ce qui concerne les risques liés aux conditions de travail des salariés, la temporalité des festivals et le fait de présenter une programmation intense sur un temps court obligent à une très grande vigilance en matière de stress, de surcharge de travail et de travail en horaires décalés. Nous faisons en sorte de mieux réguler ces temps de travail et d'en améliorer les conditions.

Nous devons revaloriser les salaires du secteur, qui ne sont pas adaptés aux qualifications souvent très élevées.

Ce secteur souffre-t-il aussi de difficultés de recrutement ?

Comme tout le spectacle vivant, en effet. Il manque aujourd'hui 24 % d'intermittents dans les festivals, ce qui est énorme. Nous avons alerté à plusieurs reprises les pouvoirs publics sur cette question, notamment au sujet des conditions salariales au regard des conditions de travail. Actuellement, nous réfléchissons à améliorer ces conditions de travail. Nous sommes convaincus que pour rendre notre secteur attractif et désirable, nous devons revaloriser les salaires qui ne sont pas suffisamment en adéquation avec les qualifications, souvent très élevées, des salariés de notre secteur.

Quel genre de services apportez-vous à vos adhérents ?

Nos membres sont dans l'attente d'actualités du secteur de la culture, de conseils, d'aide, d'échange de bonnes pratiques, de partage d'expériences. Nous avons traversé dernièrement de nombreuses crises, notamment la crise sanitaire. Cela a été très violent de voir le travail de plusieurs mois, voire de plusieurs années, réduit à néant à cause des annulations. La fédération a été présente et s'est mobilisée pour obtenir des aides de l'État. Il est très important dans ce contexte de ne pas être isolé. La fédération emploie trois salariés permanents qui peuvent répondre aux questions des adhérents.

Quels sont les combats du moment ?

France Festivals a participé activement aux trois éditions des États généraux des festivals, qui ont vu le retour de l'État dans les financements et la rédaction de la Charte de l'engagement de l'État en faveur des festivals, après vingt ans de désengagement. Le combat du moment reste donc de pérenniser, voire augmenter le Fonds

Festival mis en place par Roselyne Bachelot, qui permet notamment de mettre en place des CPO (Convention pluriannuelle d'objectifs), donnant un cadre de travail et de financement pour trois ans. C'est très important, car l'État joue ainsi un rôle de garde-fou lorsque les collectivités envisagent de diminuer leurs subventions.

Nous organisons également des rencontres professionnelles, plusieurs fois par an, sur des thématiques partagées par tous les festivals : les questions d'égalité femme-homme, le développement durable, la diversité, etc. Suite à la pandémie, nous avons fait le tour de nos adhérents en allant sur leur territoire, cela nous a permis d'avoir une meilleure analyse de leur environnement et des enjeux à prendre en compte sur leur territoire. Il nous paraît donc important de maintenir cette initiative, c'est pourquoi nous prévoyons d'organiser deux réunions en région par an.

Enfin, nous réalisons des études indispensables pour le secteur des festivals depuis plus de vingt ans, comme par exemple *SoFEST ! L'Empreinte territoriale et sociale des festivals*. Une cartographie des festivals en France a vu le jour pour la première fois l'année dernière. Ce travail est unique en Europe et même dans le monde. Cela a été possible grâce à une fructueuse collaboration entre notre fédération, le ministère de la Culture et le CNRS.

L'échange et la coopération entre les festivals, tant au niveau national qu'au niveau européen, sont également une priorité de la fédération, et nous travaillons à la mise en place d'outils pour améliorer ces coopérations.

FOCUS FRANCE FESTIVALS

Observatoire des festivals

Les quatre dernières années, et en collaboration avec les services du ministère de la Culture et du CNRS, France Festivals a initié et coordonné plusieurs études, uniques en France et même au niveau international :

- > **SoFEST ! - L'empreinte territoriale et sociale des festivals**, synthèses disponibles sur le site francefestivals.com/fr/observatoire
- > Son extension, **DOF - Dispositif d'observation des festivals**, pour alimenter les États généraux des festivals (près de 1400 festivals analysés).
- > Et la première **cartographie des festivals français** qui dénombre environ 7300 festivals.

La richesse de ces travaux permet aujourd'hui de mieux connaître le secteur des festivals en France, mais aussi de donner de nouvelles pistes de réflexion, afin que le secteur des festivals, aujourd'hui élément moteur de la filière du spectacle, bénéficie **d'une politique partagée et coordonnée entre l'État et les collectivités territoriales**.



AMANDINE MUTEL

Directrice du marketing des services
et de la communication de l'Afdas

“En 2022, nous avons financé la formation de plus de 14 000 salariés intermittents du spectacle”

Amandine, l'Afdas est un opérateur de compétences. En quoi cela consiste-t-il exactement ?

L'Afdas a été créé en 1972 par les organisations patronales et syndicales de la culture pour accompagner les intermittents du spectacle dans leur projet de formation et de reconversion. Au fil des années, l'organisme a élargi son périmètre d'intervention à tous les professionnels de la culture, des médias et des industries créatives, et plus récemment à ceux des télécommunications, du tourisme et du sport. Son rôle est de conseiller, de promouvoir et de financer la formation professionnelle des structures de ces champs et de ses ayants droit.

À qui vous adressez-vous ?

Nous œuvrons auprès de deux types de publics : les entreprises et les salariés comme les non-salariés des secteurs d'activité que nous fédérons. Pour les premières, nous proposons un accompagnement au service de leur stratégie, de leur développement et de leurs talents pour que la formation devienne, dans leur mode de fonctionnement, un investissement durable. Pour les seconds, nous nous positionnons comme le guichet unique pour la formation et l'accompagnement des carrières que l'on appelle « singulières », à savoir les salariés intermittents du spectacle et de l'audiovisuel, les artistes-auteurs, les journalistes de presse rémunérés à la pige, les sportifs professionnels, les sportifs de haut niveau, les saisonniers des loisirs et du tourisme.

Prenons l'exemple d'un intermittent, quelle est la marche à suivre pour choisir sa formation ?

Un intermittent qui veut élargir son champ de compétences prend contact avec un conseiller de l'Afdas qui va l'aider à identifier et analyser son besoin, puis l'accompagner dans la mise en œuvre de son projet : droits d'accès à la formation, soutien au choix de l'organisme de formation, plan de financement et gestion administrative et financière. Dans le cas d'un intermittent qui souhaite aller plus loin dans cette démarche d'accompagnement pour faire un bilan de sa situation professionnelle, développer ou faire reconnaître ses compétences, préparer son évolution professionnelle, l'Afdas lui propose de bénéficier d'un appui-conseil carrière. Il s'agit alors d'un accompagnement conçu à l'origine pour anticiper la reconversion des sportifs professionnels, mais qui a rapidement été mis à l'échelle, notamment pour et à la demande du secteur du spectacle vivant. Enfin, les formations prises en charge par l'Afdas sont financées selon des critères de financement validés par son conseil d'administration.

L'Afdas est-il présent partout en France ?

Pour répondre au plus près des attentes des entreprises adhérentes et des professionnels sur l'ensemble du territoire, l'Afdas a respecté son engagement de proximité en continuant à développer sa présence et en allouant des ressources humaines et matérielles adaptées à la croissance de l'opérateur de compétences. Aujourd'hui, ce maillage territorial est incarné par 24 implantations. 100 % des collaborateurs en délégation sont dédiés au développement de la formation auprès de nos entreprises adhérentes et de nos publics particuliers, l'une des forces de ce réseau de proximité. En 2022, l'Afdas a financé la formation de plus de 14 000 intermittents du spectacle.

Et pour les entreprises ?

Notre rôle est de guider les 72 000 entreprises adhérentes vers un nouveau cycle d'innovations économiques et sociales dans le cadre de la reprise post-crise sanitaire ; d'accompagner les mutations profondes que connaissent les entreprises des champs couverts par l'Afdas, de l'évolution de leurs rapports au public,

à l'attractivité et la promotion des métiers pour attirer de nouveaux talents, en passant par la professionnalisation de ses salariés et des publics spécifiques ; de conduire de grands chantiers sociétaux portés par un conseil d'administration pleinement investi, notamment dans l'accompagnement de politiques des transitions écologiques et la mise en œuvre de politiques plus inclusives.

Et quels sont vos leviers d'action sur ce dernier sujet ?

En tant qu'opérateur de compétences, l'un de nos leviers d'actions, au-delà du déploiement des dispositifs de formation et d'alternance qui nous sont confiés, est la mise en œuvre des politiques publiques de l'emploi. Nous devons ainsi fédérer les initiatives de nos adhérents pour les aider à construire des politiques de formation pour répondre aux enjeux du moment.

Notre rôle de soutien à l'observation prospective des emplois et des qualifications nous permet de structurer la rencontre entre les attentes des entreprises et des branches et les offres de formation. Or, si la question de l'inclusion peut et doit être une réponse possible à cette ambition, elle nécessite également une adaptation du management et de l'offre de formation vers les publics visés.

De ce point de vue, l'Afdas peut contribuer à dépasser les déclarations d'intention pour passer à l'action. C'est dans cette logique que nous avons organisé en juillet 2022 le premier forum de l'inclusion économique dans le secteur de la culture et des industries créatives dans le cadre du festival d'Avignon, qui s'est révélé être un véritable incubateur de projets.

Par exemple ?

Afin de faire face à une pénurie de profils dans les métiers techniques de la scène (techniciens plateaux, machinistes), nous travaillons actuellement avec le syndicat national des théâtres privés et le PRODISS pour construire des parcours vers l'emploi et l'autonomie économique à destination de publics empêchés ou qui s'empêchaient eux-mêmes d'accéder aux secteurs de l'Afdas.

Notre accompagnement consiste à : cartographier les activités et les missions des postes à pourvoir ; recenser les formations existantes (titres, bloc de compétences, etc.) ; identifier les prérequis pour entrer en formation ; élaborer un cahier des charges pour sélectionner les prestataires en charge du sourcing, de la préparation opérationnelle à l'emploi et du contrat en alternance ; identifier les

Notre rôle est d'accompagner les mutations profondes que connaissent nos 72 000 entreprises adhérentes.

entreprises d'accueil ; suivre la promotion et enfin, proposer une offre de formation pour les tuteurs inclusifs en entreprise. Cela permettra à plus d'une vingtaine de jeunes d'intégrer un secteur qu'ils n'auraient jamais visé.

Et en ce qui concerne la prévention, quels services proposez-vous aux entreprises ?

Notre offre de services en matière de prévention des risques s'articule autour de nos trois fondamentaux « faire savoir, faire comprendre et faire agir ». Le « faire savoir » passe par la sensibilisation des employeurs ou professionnels du secteur lors de journées professionnelles, via nos présences sur les festivals, mais aussi en proposant des ressources en accès libre sur notre site internet. Le « faire comprendre » recouvre nos propositions de formations dans le cadre du catalogue clé en main ou encore les catalogues de branches. Le « faire agir » se traduit par un accompagnement plus approfondi avec la possibilité de bénéficier d'un appui-conseil, car la formation n'est pas toujours l'alpha et l'oméga du développement des compétences – en amont d'une action de formation, il est parfois utile de poser un diagnostic et de mettre en place un plan d'action pour favoriser un environnement de travail plus sécurisé.

FOCUS AFDAS

Prendre en main le virage de la transition écologique et de la RSE, c'est :

- > Identifier les impacts économiques, sociaux ou environnementaux de vos actions.
- > Entamer une démarche de responsabilisation.
- > Promouvoir des valeurs fortes.
- > Favoriser l'égalité, la diversité et l'inclusion.
- > Renforcer la qualité de l'emploi.
- > Développer l'insertion professionnelle des jeunes, notamment par l'apprentissage.
- > Faire connaître des démarches innovantes.

L'Afdas propose en accès libre un outil simple et intuitif pour permettre à une entreprise d'évaluer son degré de maturité en matière de RSE.

L'autodiagnostic s'articule autour de 4 étapes :

- > **Évaluer vos actions.**
- > **Visualiser la maturité de votre profil RSE.**
- > **Obtenir un plan d'action personnalisé en lien avec les offres de services Afdas.**
- > **Accéder à un centre de partage de bonnes pratiques.**

Découvrir l'autodiagnostic RSE : autodiagnostic-rse.afdas.com



JÉRÔME BERTIN

Responsable du développement et de l'innovation à l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes

“Il y a beaucoup de mutualisations à imaginer pour gérer le statut des intermittents dans les entreprises”

Comment fonctionne l'Aract et quel est son rôle ?

L'Aract est l'antenne régionale de l'Anact, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail qui dépend du ministère du Travail. L'Anact existe depuis cinquante ans et l'Aract depuis une trentaine d'années. Notre travail sur les conditions de travail ne consiste pas à nous occuper des questions d'hygiène et de sécurité, nous ne sommes pas un organisme contrôleur. Notre vocation est d'accompagner, dans chaque région, les TPE et les PME pour lancer une démarche de qualité de vie au travail ou concrétiser leurs projets de développement ou de transformation, tout en veillant à l'amélioration des conditions de travail. Ce faisant, nous prenons en compte les enjeux d'attractivité ou de gestion des difficultés de recrutement. Concilier enjeux de performance et qualité de vie au travail est l'une de nos particularités.

Il s'agit donc d'une approche globale ?

Oui, et c'est une conception de plus en plus acceptée par les entreprises qui se rendent compte de sa nécessité : travailler les questions de performance indépendamment des questions sociales devient de plus en plus improductif dans un contexte de tension du marché du travail. Par ailleurs, elles sont parfois confrontées à des difficultés telles qu'elles voient bien qu'il faut chercher des leviers dans l'organisation du travail, le management, les parcours professionnels, le dialogue social. Enfin, des questions nouvelles apparaissent : le rapport au travail évolue, quelles que soient les générations de collaborateurs ; des questions sociétales comme la transition écologique ou l'égalité femme-homme s'invitent dans l'entreprise

et ont une influence sur l'engagement des personnes ; enfin, l'enjeu des (bonnes) conditions de l'allongement de la vie professionnelle a été renouvelé par la récente évolution juridique sur les retraites.

Quelles sont vos missions principales ?

On a trois missions essentielles. Tout d'abord, accompagner les entreprises dans leur transformation et l'amélioration de leurs conditions de travail, leurs pratiques de prévention et de gestion des ressources humaines, mais aussi leur mode de management. Il faut donc travailler avec elles sur des organisations internes plus favorables, améliorer le dialogue et les relations sociales dans l'entreprise. Ensuite, nous construisons et transférons des outils et des méthodes pour que cette expérience serve au plus grand nombre. Nos cibles principales sont bien sûr les entreprises, mais nous travaillons aussi avec des opérateurs de compétences, des consultants, des partenaires sociaux, des branches professionnelles. Enfin, nous agissons en appui aux politiques publiques, dans la mesure où tout ce qu'on observe dans les entreprises permet de construire des programmes d'accompagnement des entreprises développés par l'État et les Conseils régionaux, par exemple.

Concrètement, quelles sont vos méthodes d'accompagnement ?

Accompagner les entreprises, ça veut dire être présent auprès de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, pas seulement les dirigeants, mais aussi les salariés, les encadrants et les représentants du personnel. Nous les associons toujours parce qu'ils n'ont pas le même regard sur le travail. Ce sont les regards croisés qui nous aident à mieux identifier ce qui doit être changé, et de quelle manière. Nous partons du travail à effectuer, et nous évaluons quelles sont les conditions nécessaires et appropriées pour réaliser le travail demandé. À l'Aract, nous sommes 25 et nous n'intervenons qu'à la demande des entreprises. En travaillant avec les quatre acteurs (dirigeants, encadrants, opérateurs, représentants du personnel), nous essayons de mieux cibler le besoin et de construire un plan d'action adapté. Aujourd'hui, le besoin des entreprises est assez varié : QVT, attractivité et diffi-

cultés de recrutement, égalité et violences sexuelles et sexistes au travail... Des besoins émergent aussi sur la gestion de l'addiction. Ce faisant, nous traitons de l'organisation du travail, de la prévention des risques, des pratiques managériales, du dialogue social. En fonction des sujets, nos interventions sont plus ou moins longues. Elles peuvent aussi se réaliser soit auprès d'une entreprise seule, soit en collectif d'entreprises qui ont les mêmes préoccupations.

Quelles sont les spécificités des conditions de travail dans le secteur du spectacle vivant ?

L'une des spécificités du secteur, c'est le statut d'intermittent. Les entreprises ont du mal à gérer ces parcours professionnels. Il me semble qu'il y aurait beaucoup de mutualisations à imaginer dans le secteur, dans lequel les entreprises ont du mal à agir de façon collective, notamment quand il s'agit de se sentir acteur et responsable de salariés qui ne sont pas là en permanence. Ce sont aussi des entreprises de petite taille, dans lesquelles l'organisation du travail est particulière, notamment sur le rythme, avec des périodes d'urgence et d'autres de latence. La culture de la performance y est parfois supérieure à celle des conditions de travail. Le mode de management est spécial, il est à la fois très proche des équipes et en même temps, il sacrifie beaucoup de choses à la réalisation d'un spectacle.

Le secteur a donc perdu de l'attractivité ?

Je ne sais pas, en tout cas, il souffre de difficultés de recrutement, mais il y a une prise de conscience forte de la nécessité d'améliorer les conditions de travail, le management et le dialogue pour y remédier en partie. Pour nous, la question des parcours professionnels, par exemple, est toujours plus ou moins en lien avec les conditions de travail. Un technicien de plateau connaît une usure professionnelle. Il sera difficile de le fidéliser sans lui offrir des moyens soit de prévenir cette usure professionnelle, soit de construire des possibilités d'évolution d'activités et de compétences.

De même, prendre en charge ces questions nécessite sans doute d'agir à un niveau plus large que les seules TPE (fortement représentées dans le secteur). Une partie des solutions se trouve dans la mutualisation d'actions au niveau territorial ou dans la négociation sectorielle.

Concilier enjeux de performance et qualité de vie au travail est l'une de nos spécificités.

“Les regards croisés des dirigeants, des encadrants, des salariés, et des représentants du personnel sont essentiels.”

FOCUS ARACT AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

QU'EST-CE QUE LE FACT ?

Financer un projet d'amélioration des conditions de travail

Le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact) est un dispositif d'aide publique géré par l'Anact, par délégation du ministère du Travail. Dans le cadre d'appels à projets thématiques ou sectoriels, le Fact **attribue des subventions** afin de **promouvoir et soutenir des projets** d'expérimentation ou d'innovation conduits par ou pour des PME et des associations en faveur de **l'amélioration des conditions de travail**.

L'Anact lance plusieurs appels à projets par an, consultables sur anact.fr. Les dossiers de demande d'aide financière sont collectés pendant les deux mois qui suivent le lancement.

QUI PEUT BÉNÉFICIER D'UNE SUBVENTION DU FACT ?

- > Les entreprises ou associations de moins de 300 salariés.
- > Les chambres consulaires et autres acteurs relais territoriaux (actions collectives territoriales).
- > Les organisations professionnelles ou interprofessionnelles de branches nationales ou leur représentation régionale ou locale (action de branche).

Mission Fact | 04 72 56 14 73 | infofact@anact.fr
Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
www.anact.fr/services/fact



MARJORIE POUPET-RENAUD

Contrôleuse de sécurité
CARSAT Rhône-Alpes

“Un accident du travail, une maladie professionnelle, cela peut coûter très cher à l’entreprise”

On associe souvent la CARSAT à la retraite, pourtant ce n’est pas sa seule mission...

La Carsat est un organisme de la Sécurité sociale avec différentes missions, notamment auprès des salariés, des travailleurs indépendants et des entreprises de la région et à destination de trois publics principaux : les retraités et futurs retraités, en effet, les assurés fragilisés par une perte d’autonomie ou un problème de santé, les entreprises qui doivent garantir la santé et la sécurité au travail de leurs employés. Nous aidons ces dernières à mettre en place des démarches de prévention avec un objectif : que les salariés soient en bonne santé et que le coût des accidents du travail et des maladies professionnelles soit le plus faible possible pour la Sécurité sociale.

Au service des risques professionnels, comment êtes-vous organisés pour remplir vos missions ?

Notre siège est à Lyon, mais nous sommes organisés par territoire avec six antennes pour les huit départements. Nous sommes une équipe de près de 80 préventeurs venant de tous les secteurs d’activité, nous avons un diplôme, cinq ans d’expérience et une année de formation spécifique sur la prévention des risques professionnels. Nous avons aussi des collègues experts qui nous soutiennent en matière de conception, pour de nouveaux locaux par exemple, d’ergonomie ou de risques psychosociaux. Nous intervenons auprès des entreprises dont nous avons repéré la sinistralité, ou bien à leur demande, pour les pousser à agir en matière de prévention.

Comment les « pousser à agir » ? Quels sont vos leviers ?

Il faut peut-être rappeler le cadre légal. Le Code du travail oblige l’employeur à « prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ». Cela passe par des actions de prévention des risques, des actions d’information et de formation, ainsi que la mise en place d’une organisation et de moyens adaptés. Comme nous sommes l’organisme de référence sur la prévention des risques professionnels, nous allons cibler les secteurs qui présentent des risques récurrents, ceux qui coûtent le plus cher à la Sécurité sociale. Un accident du travail, une maladie professionnelle, cela peut aussi coûter très cher à l’entreprise. Notre levier est donc l’aspect financier qui se traduit, en cas d’accident, par une hausse des cotisations pouvant aller jusqu’à 200 %. Ce n’est donc pas neutre du tout pour une entreprise.

Concrètement, quelles sont vos offres de service à destination des entreprises ?

Nous proposons aux entreprises de moins de 50 salariés des incitations financières, afin de les faire bénéficier d’aides pour des formations, de matériel ou de conseil en prévention. Il s’agit de subventions prévention, ciblées selon le secteur d’activité et pour un certain risque. Par exemple, s’il y a un risque de TMS (troubles musculo-squelettiques), on peut aider l’entreprise à investir dans du matériel. S’il s’agit d’un risque psychosocial, on peut prendre en charge une partie de l’accompagnement par un cabinet de conseil qui fera un diagnostic, un plan d’action et un suivi.

Dispose-t-on de statistiques sur le secteur du spectacle vivant ?

C’est assez difficile de sortir des chiffres, car le spectacle vivant est rattaché au Comité technique national qui regroupe des activités très diverses comme les transports, l’eau, le gaz et l’électricité... L’indice de fréquence de sinistralité dans le secteur est plutôt moins élevé qu’ailleurs, à hauteur de 15,1 %.

On sait que dans ce secteur, 50 % des accidents du travail sont liés aux manutentions manuelles, 20 % sont des chutes de plain-pied et 10 % des chutes de hauteur. Pour les maladies professionnelles, l'écrasante majorité est constituée par les troubles musculo-squelettiques et les risques psychosociaux. D'où l'intérêt de prévenir le plus tôt possible la survenue et la récurrence de ces troubles.

Nous proposons également une formation en santé et sécurité au travail qui s'adresse aux dirigeants, aux préventeurs d'entreprise, aux encadrants et représentants du personnel et aux salariés qui souhaitent acquérir des connaissances, des méthodologies et des compétences en prévention des risques professionnels.

Pouvez-vous nous donner un exemple ?

Nous avons été amenés à faire un diagnostic de risques psychosociaux dans un théâtre. Les employés avaient le sentiment d'être pressés par le temps, d'être en permanence interrompus dans leurs tâches, de se sentir trop en responsabilité. Il est vrai que les structures de spectacle ont des contrats assez complexes, notamment en raison de l'emploi d'intermittents, et qu'il s'agit essentiellement de petites structures où les salariés sont assez polyvalents, font des heures supplémentaires parfois subies. Le diagnostic seul a déjà créé un électrochoc auprès de la direction ! Nous avons pu ensuite accompagner cette structure jusqu'au bout de sa réorganisation interne, avec une définition précise des fiches de mission, des responsabilités partagées.

La lutte contre la désinsertion professionnelle fait-elle aussi partie de vos missions ?

Aujourd'hui, les entreprises ont clairement des problèmes d'attractivité et de fidélisation. Le rapport de force est inversé, les jeunes n'hésitent plus à changer de travail quand les conditions de travail ne leur conviennent pas. Il faut donc que les compétences restent dans l'entreprise. La question femme-homme est assez éclairante à ce sujet. On cherche désormais à rendre les postes accessibles à toutes et à tous. Malheureusement, on s'aperçoit que les hommes s'extrait plus vite et plus facilement de la pénibilité des tâches. Ils parviennent, mieux que les femmes, à évoluer.

Nous intervenons auprès des entreprises dont nous avons repéré la sinistralité.

“Aujourd'hui, les entreprises ont clairement des problèmes d'attractivité et de fidélisation.”

FOCUS CARSAT RHÔNE-ALPES

Prévention de la désinsertion professionnelle : comment la CARSAT Rhône-Alpes intervient-elle ?

À la suite d'un arrêt de travail de longue durée pour maladie ou accident du travail, certains salariés ou travailleurs indépendants peuvent rencontrer des difficultés à reprendre leur emploi.

La CARSAT Rhône-Alpes peut leur apporter un **accompagnement social, individuel ou collectif**, si leur problématique de santé impacte leur vie professionnelle et/ou personnelle. Ce dispositif permet de préparer le **retour à l'emploi dans les meilleures conditions possible** ou d'envisager une **reconversion professionnelle** si la reprise d'activité n'est pas possible.

Les personnes qui peuvent bénéficier de cet accompagnement sont contactées directement par la CARSAT Rhône-Alpes.



SABINE DANQUIGNY

Directrice de l'agence régionale
Pôle emploi Scènes et Images

pole-emploi.fr/region/auvergne-rhone-alpes/candidat/vos-droits-et-demarches/pole-emploi-scenes-et-images

“Le monde du travail évolue et celui du spectacle vivant se décloisonne”

En quoi Pôle emploi est-il impliqué dans la prévention des risques ?

Pôle emploi n'est pas forcément un acteur de la prévention, c'est plutôt un interlocuteur. Tous les intermittents du spectacle sont inscrits chez nous. Nous accompagnons donc cette population qui travaille dans le secteur du spectacle vivant dans leur projet professionnel. Lors des entretiens, on peut être amené à écouter des personnes qui nous font part de difficultés, d'un mal-être, d'un accident de parcours, voire d'un burn-out. On va alors leur parler du réseau de partenaires et des accompagnements proposés, les rassurer, et même, le cas échéant, alerter la médecine du travail. Dans ces cas-là, nos conseillers sont très vigilants et revoient systématiquement le candidat dans un délai court.

Les professionnels du spectacle sont-ils inscrits dans des agences spécifiques de Pôle emploi ?

Oui, une agence leur est dédiée. Il s'agit de l'agence régionale Scènes et Images, installée à Villeurbanne, et qui est composée de 37 personnes ayant une vraie expertise dans le domaine du spectacle vivant, mais aussi dans ceux du cinéma, de l'audiovisuel, des jeux vidéo et des arts visuels. Nous suivons et accompagnons les demandeurs d'emploi qui cherchent à travailler dans le secteur, et tous les bénéficiaires des annexes 8 et 10 (les intermittents du spectacle). 15 000 demandeurs d'emploi y sont inscrits, dont 12 000 intermittents. Nous accompagnons aussi les employeurs qui recrutent dans ces secteurs du spectacle : conseils, diffusion d'offres d'emploi, sourcing et propositions de candidats, accompagnement pour les entretiens de recrutement, aides à l'embauche, etc.

Y a-t-il une porosité avec les agences Pôle emploi de proximité ?

Nous accompagnons tous les recrutements des entreprises du spectacle, tous domaines d'activité confondus. Par exemple, nous pouvons sourcer un comptable pour une compagnie de danse, et pas seulement un danseur ! Et nous travaillerons alors avec les agences de proximité lorsque cela est pertinent. À l'inverse, nous pouvons proposer un professionnel du spectacle à une entreprise qui n'a rien à voir avec le secteur. Un groupe de musique pour un bar ou un restaurant, ou un régisseur de salle pour une collectivité locale, par exemple.

Avez-vous constaté ces dernières années, et notamment depuis la crise sanitaire, des difficultés particulières dans certains métiers ?

J'aurais du mal à vous donner des chiffres, pour la bonne raison que, hélas, tous les employeurs ne passent pas par nous pour chercher leurs candidats. C'est donc un message à leur transmettre ! En effet, la plateforme pole-emploi.fr a une visibilité sur la France entière. Nous n'avons donc pas la vision de l'ensemble du marché du travail. Mais pour ce que nous pouvons constater, il y a des métiers manifestement en tension, comme ceux de régisseur général ou de directeur technique, par exemple. Ce sont des postes où il faut savoir manager des équipes, gérer la pression, accepter les horaires de travail en soirée, le week-end. Nous manquons également de compétences sur les effets spéciaux dans le spectacle vivant. Et nous avons actuellement une cinquantaine de postes à pourvoir en administration, production et diffusion.

Pour quelles raisons ces offres sont-elles en souffrance ?

D'abord, parce que nous n'avons pas les profils recherchés. Les candidats se font rares. Les employeurs aimeraient aussi recruter le mouton à cinq pattes. Par exemple, aujourd'hui, un diplômé de l'ENSATT n'a plus envie d'être payé au SMIC ! Les employeurs vont devoir réinterroger les salaires, les horaires de travail, les conditions de travail d'une manière générale. Enfin, je dirais qu'il y a eu parfois

des abus. Si on a tant de mal à trouver des candidats dans la diffusion de spectacles, c'est parce que, trop souvent, quand un spectacle ne marche pas, c'est le chargé de diffusion qu'on montre du doigt. C'est un métier qui peut être ingrat. Alors que l'échec n'est pas de sa seule responsabilité. Les jeunes récemment arrivés sur le marché du travail, ceux que l'on appelle la génération Z, gèrent leur vie professionnelle et personnelle différemment. Les valeurs et les priorités évoluent.

Quels leviers utilisez-vous pour débloquer la situation ?

On en a plusieurs. Nous accompagnons les employeurs à revoir leurs conditions de recrutement, et nous insistons sur l'importance des qualités professionnelles, car les compétences techniques manquantes peuvent s'acquérir grâce à la formation et au tutorat. Nous pouvons mettre en place des formations préalables au recrutement pour permettre aux candidats d'adapter leurs compétences au poste. Il est parfois difficile de faire admettre aux employeurs de recruter une personne qui n'est pas tout à fait au rendez-vous des compétences. Avec eux, on travaille leur marque employeur pour mettre en valeur leur entreprise, donner envie, surtout dans un secteur aussi concurrentiel. Nous avons pourvu deux postes dans une entreprise qui peinait à recruter, simplement parce qu'on a mis en avant les conditions de travail et les avantages sociaux, ainsi que le projet d'ouverture de l'entreprise. De même, nous accompagnons les demandeurs d'emploi à travailler leur CV, leur présentation, leur posture, à mieux valoriser leurs atouts. Un artiste doit aussi soigner sa présentation lors d'un entretien d'embauche... D'un côté comme de l'autre, c'est une question d'attractivité !

Nous pouvons accompagner les entreprises lors de leurs entretiens de recrutement.

D'autres dispositifs ont-ils fait leurs preuves ?

Je donnerais deux exemples. Nous proposons aux entreprises de les accompagner lors des entretiens de recrutement. Nous présélectionnons les candidats, nous les connaissons bien et nos conseillers, qui sont formés à cela, participent aux entretiens d'embauche, ce qui apporte vraiment un double regard et sécurise le recrutement. Autre exemple, l'immersion professionnelle : c'est un dispositif qui permet à un demandeur d'emploi dans un projet de reconversion de découvrir un métier, un secteur, une entreprise, un dispositif pour confirmer et sécuriser son projet professionnel. Nous pouvons prendre l'exemple d'un danseur qui ne peut plus exercer son métier et qui, intéressé par l'administration, va aller vérifier

par une immersion de trois semaines au sein de l'équipe administrative d'une compagnie son appétence pour ce domaine d'activité. L'immersion peut se faire dans un secteur tout autre que celui de la culture.

Ce dispositif est intéressant aussi pour l'employeur, qui peut l'utiliser pour valider une candidature dont il n'était pas sûr de la motivation, par exemple.

Les frontières entre les métiers sont-elles en train d'évoluer ?

Ce qui évolue surtout, c'est qu'on recherche de plus en plus des compétences, des savoir-être, davantage que des métiers. Le monde du travail évolue et le monde du spectacle se décloisonne, des transferts de compétences sont possibles d'un secteur à un autre, d'un métier à un autre. Ce référentiel métiers conçu par Pôle emploi est mis à jour régulièrement pour tenir compte de l'actualité du marché du travail. Il évolue vers le « Rome 4,0 » (Répertoire opérationnel des métiers et emplois) qui intègre l'approche par compétences et un certain nombre de savoir-être professionnels revus également.

FOCUS PÔLE EMPLOI SCÈNES ET IMAGES

Un manque d'attractivité du secteur ? Constat partagé ? Pôle emploi, quel rôle ? Après avoir établi un **diagnostic partagé des difficultés de recrutement**, nous pouvons accompagner le secteur à :

- > **promouvoir ses métiers** (visites lors des portes ouvertes des entreprises, rencontres métiers, immersion professionnelle...) auprès des publics en recherche d'emploi ;
- > **construire des parcours de formation** pour développer les compétences.

Et les entreprises à :

- > travailler leur **attractivité** (marque employeur, démarche RSE...) ;
- > rendre visible les offres d'emploi et les adapter à une cible plus élargie de profils en définissant précisément la mission ;
- > recruter autrement (*job dating...*) ;
- > adapter les compétences des profils avec de la formation.

Le secteur va devoir également être plus en phase avec le marché et la notion de **qualité de vie au travail** (salaires, avantages, horaires de travail, etc.). Pour conclure, il est essentiel que les acteurs de l'écosystème coopèrent pour mieux coordonner les actions et les solutions possibles.



AGNÈS DELBOSC

Facilitatrice en transformation des organisations
Lab QVCT

lardec.fr/accompagnement.html#fact

“Je crois beaucoup à la force de l’intelligence collective, c’est mon cœur de métier”

Agnès, vous ne représentez pas ici une structure, car vous êtes indépendante. Quel est votre parcours professionnel ?

Je viens du secteur socioculturel, mais j’ai bifurqué rapidement dans celui du spectacle vivant où j’ai travaillé pendant vingt ans, notamment dans l’administration de compagnie de théâtre et la production de festivals de musique du monde. Ensuite, j’ai travaillé pendant dix ans à Arts Vivants 11, une structure départementale associative de promotion et de développement du spectacle vivant, dans le département de l’Aude, notamment dans le secteur des musiques actuelles où j’ai pu faire de l’accompagnement individualisé aux artistes. J’ai travaillé aussi sur la question de l’égalité femme-homme à Occitanie en scène, Agence régionale. Pour finir, j’ai été responsable pédagogique de l’organisme de formation de l’ARDEC, l’Association régionale pour le développement des entreprises culturelles en Languedoc-Roussillon située à Montpellier, qui regroupe aujourd’hui 500 structures de spectacle vivant, et dont ma mission était notamment de mutualiser la partie administrative de leurs projets.

Aujourd’hui, vous allez nous parler d’une démarche expérimentale, le Lab QVCT. En quoi vous est-il paru nécessaire de travailler sur les conditions de travail dans les structures culturelles ?

Parce qu’il s’agit d’un secteur qui rencontre des difficultés spécifiques : les exigences y sont très fortes, le niveau de compétence y est élevé et, à l’inverse, les rémunérations ne sont pas à la hauteur. Il en résulte beaucoup de malentendus et de souffrances, un fort turn-over du fait des multi-employeurs, des responsabilités peu ou mal définies, des postes aux frontières particulièrement floues et, pour finir, un volume de travail de plus en plus important. Ces structures culturelles

sont souvent associatives, composées parfois de bénévoles, et leurs dirigeants ne sont pas vraiment formés au management.

Toutes ces difficultés sont-elles liées au Covid ou étaient-elles déjà à l’œuvre avant ?

Ces difficultés préexistaient au Covid, mais on ne peut plus y échapper aujourd’hui. Notamment sur les questions du sens qu’on donne à son travail quand on est employé, et donc de l’attractivité quand on est employeur. J’ai ressenti beaucoup de lassitude, surtout chez les personnes exerçant à des postes administratifs, car elles sont chargées des ressources humaines, ce qui est très lourd. J’ai eu l’idée de recontacter des collaborateurs de l’ARDEC avec lesquels j’avais travaillé pour fonder le Lab QVCT, puisque la question de l’attractivité est forcément liée à celle des conditions de travail. Et quand il y a une baisse de l’attractivité, il y a une hausse de la compétition entre les équipes artistiques.

Quels objectifs ce laboratoire s’est-il donnés ?

Notre but est de faire prendre conscience du lien intrinsèque entre l’amélioration des conditions de travail, la performance de l’entreprise et la pérennisation de ses activités. Nous cherchons à instaurer le dialogue entre les salariés ou les bénévoles et leur direction, afin que chacun comprenne bien l’organisation du travail, son propre rôle et celui des autres, et que l’on puisse optimiser les compétences en envisageant des augmentations de salaire, un aménagement du temps de travail et des changements de poste le cas échéant.

Concrètement, quel est le dispositif ?

Nous allons fonctionner à la manière d’un laboratoire de recherche, en proposant une expérimentation sur deux ans, jusqu’en 2025, avec huit structures du spectacle vivant et une structure professionnelle multi-employeurs, que nous suivrons de façon individuelle et collective. Il s’agit de compagnies, de festivals, de lieux de diffusion. Nous avons défini six thématiques : le sens et les valeurs

des métiers-passion, le contenu du travail et sa santé, la posture de dirigeant, la contribution et la rétribution, les compétences et le parcours professionnel, et, en fil rouge, l'égalité femme-homme. Ces structures commenceront par analyser leurs pratiques, recueillir des données, échanger des expériences au cours de cinq *workshops* d'une journée animés par un intervenant spécialisé dans la thématique abordée. À la suite de chaque atelier, chaque structure s'engage sur un projet et des solutions et dispose d'un à deux mois pour les tester. Au bout de ce temps, on analysera les freins et les réussites de ces solutions mises en pratique.

Comment les structures ont-elles été choisies ?

Pour des raisons pratiques, et pour leur éviter des déplacements, nous avons sélectionné des structures de notre territoire Gard-Hérault-Lozère. Elles ont été choisies pour leur représentativité du secteur, leur proactivité sur ces questions de conditions de vie au travail et leur capacité à se projeter à court et à long termes, mais cela leur demande de la présence et de l'engagement. C'est courageux parce qu'il faudra à chacune de la bienveillance, de l'écoute, de la confidentialité.

Nous allons suivre de façon expérimentale huit structures pendant deux ans.

Quelles sont les principales difficultés de cette expérimentation ?

Il nous faudra proposer des méthodes et des outils qui puissent être utilisés, réutilisés, appropriés, dupliqués. Mais je crois beaucoup à la force de l'intelligence collective. C'est notre cœur de métier : favoriser les échanges et l'écoute, apporter des ressources sur l'aspect juridique, social, financier... Cela, nous savons le faire. Établir des fiches de poste, construire un organigramme, faire intervenir un ergonome, organiser un entretien professionnel...

Avez-vous des exemples de diagnostics et de pistes de solution testées au cours de ces ateliers ?

En matière de diagnostics, la charge de travail, la pénibilité et l'ultra-flexibilité sont des difficultés communes à la majorité des structures participantes. Dans ces questions de charge de travail se retrouvent les injonctions liées aux métiers-passion, mais également celles des commanditaires, des financeurs. Il est essentiel de comprendre la dimension systémique de cette situation pour définir ce sur quoi on peut influencer et ce qui ne nous appartient pas.

Donc dans un premier temps, il est essentiel de mesurer le temps de travail réalisé sur une tâche ou un projet pour objectiver le travail réel et l'analyser au regard du travail prescrit.

Comment ce laboratoire est-il financé ?

On a répondu à l'appel d'offres du Fonds d'amélioration des conditions de travail porté par l'Anact concernant l'attractivité et la désinsertion professionnelle en Occitanie. Grâce au montage financier et à l'aide de l'appui-conseil de l'Afdas et du Dispositif local d'accompagnement (DLA), les structures n'ont rien à payer.

“Je crois beaucoup à la force de l'intelligence collective. Favoriser les échanges et l'écoute, apporter des ressources sur l'aspect juridique, social, financier...”

FOCUS LAB QVCT

Des enjeux considérables (écologiques, économiques, sociaux...) nous obligent à repenser les organisations du travail pour répondre aux nouvelles réalités. **La dimension collective est l'une des clés de réussite** pour le changement dans le secteur culturel. L'intelligence collective est un formidable levier d'amélioration des conditions de travail : « C'est un outil pour développer la responsabilité, la créativité, l'adaptabilité d'une organisation et garantir la mise en œuvre des décisions en réduisant la résistance au changement et en créant une émulation positive. » (O. Zara, *Le Management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance*, M21 éditions, 2004.) Elle favorise **les approches collaboratives, l'agilité et l'émancipation** de chacune et chacun. Elle fait donc émerger des solutions en lien avec les réalités du secteur et porteuses de sens.



NICOLAS RIEDEL

Directeur
Agence Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant

“Dans le spectacle vivant, comme ailleurs,
la gestion des risques évolue vers
de nouvelles problématiques”

Nicolas, pouvez-vous nous présenter l'Agence Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant ?

Notre agence existe depuis les années 1980, elle est le résultat de la fusion entre l'ARSEC (Agence Rhône-Alpes de services aux entreprises culturelles) et l'AMDRA (Agence musique et danse Rhône-Alpes), qui était devenue entre-temps la NACRE. Ces trois acronymes n'existent plus. Nous sommes une association de loi 1901 subventionnée par la DRAC et la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Nous sommes dix personnes, presque tous des anciens du spectacle vivant, avec des compétences sur le développement de projets, l'économie et la gestion, la communication, le droit, etc. Notre agence est ouverte à toutes les personnes travaillant dans le domaine du spectacle vivant, quels que soient le poste et le lieu dans la région, quelle que soit également l'esthétique du domaine, qu'il s'agisse de musique, de danse, de théâtre... Et je préciserai que nous sommes co-organisateur, avec les Nuits de Fourvière, de la journée de prévention des risques professionnels !

Quelles sont ses missions ?

Nous avons quatre missions principales. Tout d'abord, nous produisons des ressources. Sur notre site internet, on trouve des documents, des fiches pratiques, des guides. Des enquêtes, des études, un atlas culturel, des fiches pratiques sur toutes sortes de sujets comme l'égalité femme-homme, le développement du territoire, la législation, les risques professionnels, etc. Ensuite, nous accompagnons les acteurs et les porteurs de projets culturels dans leurs aspects juridique, économique et social, au moyen de groupes de travail métiers, d'ateliers, de rencontres profes-

sionnelles. En troisième lieu, nous accompagnons le développement des projets culturels dans les territoires ruraux, les CTEAC (les Contrats territoriaux d'éducation artistique et culturelle, qui sont les projets culturels de territoire), avec la DRAC et la Région. Enfin, nous accompagnons le dialogue interprofessionnel par l'intermédiaire des COEF (Contrat objectif emploi formation) et du COREPS (Comité régional des professions du spectacle), qui a été créé suite à la crise sanitaire, pour infléchir l'évolution des politiques publiques de la culture.

Parmi toutes ces missions, où réfléchit-on à la prévention ?

On retrouve cette question dans les ressources, dans l'accompagnement de projet et, bien sûr, dans les COEF et le COREPS. Nous hébergeons le site web **prevention-spectacle.fr**, qui est devenu une référence.

Comment la question des risques a-t-elle évolué dans le milieu du spectacle vivant ?

Les questions concernant les risques physiques, comme les chutes, les accidents techniques et même les addictions étaient déjà bien comprises depuis longtemps. Mais depuis trois, quatre ans, des questions de plus en plus fréquentes émergent : sur le management, par exemple et, depuis #MeToo, sur les violences faites aux femmes et le harcèlement, enfin, depuis le Covid, sur les problèmes de recrutement et d'attractivité.

Avez-vous des exemples concrets d'actions de l'agence en matière de prévention ?

Nous organisons des ateliers en lien avec les différents risques. Par exemple, trois fois par an, nous menons des ateliers d'une journée sur les VHSS (violences et harcèlement sexistes et sexuels). Depuis deux ans, l'État oblige toutes les structures subventionnées à prendre en compte ces questions. Il leur faut justifier de formations sur le sujet, identifier la personne référente dans l'entreprise, etc. C'est désormais de la responsabilité des employeurs. Lors du dernier atelier, deux équipes artistiques sont arrivées avec un problème de comportement déplacé. Elles sont reparties avec des outils juridiques, des solutions concrètes. Une fois par an, nous proposons un

atelier sur le burn-out. Mais nous en avons aussi sur le management des équipes dans l'incertitude, sur la communication non violente... Il s'agit d'ateliers gratuits d'information et de sensibilisation, mais ce ne sont pas des formations. Nos participants sont essentiellement des administrateurs, des chargés de production. Nous avons très peu de directeurs d'institutions culturelles, et c'est bien dommage.

D'autres exemples ?

Un vendredi par mois, nous proposons des rendez-vous téléphoniques individuels, ouverts à tous. La personne intéressée remplit un questionnaire sur un drive pour décrire son problème de façon à ce qu'on prépare l'entretien avec elle, qui dure 45 minutes. Les sujets sont variés : de l'artiste qui veut monter un projet à la compagnie qui demande une subvention, en passant par l'intermittent qui a besoin de calculer ses indemnités. C'est un peu comme une consultation avec un médecin ! En fonction des sujets, c'est un spécialiste de l'agence ou un consultant externe, par exemple quelqu'un de l'Afdas ou de Pôle emploi qui lui répondra. Je dois dire qu'il y a une liste d'attente, car il y a beaucoup de monde. Mais pour les questions plus simples, on peut aussi répondre par mail, plus rapidement. Nous proposons aussi des rendez-vous itinérants sur l'ensemble du territoire de la région. Le calendrier est en ligne sur notre site. Et quand il nous reste un peu de budget à la fin de l'année, on peut même proposer des rendez-vous gratuits avec des spécialistes comme un avocat ou un juriste spécialisé dans le mécénat, les droits d'auteurs...

Une fois par mois, nous proposons des rendez-vous téléphoniques individuels ouverts à tous.

Cette année, le thème de la journée de prévention est la lutte contre la désinsertion professionnelle. Quelle est votre expertise sur ce problème ?

Les problèmes d'attractivité sont apparus après la crise sanitaire, et la question a été soulevée essentiellement par le COREPS (Comité régional des professions du spectacle) qui a fait part des difficultés à recruter de nouveaux profils dans le spectacle vivant. Beaucoup ont quitté le secteur pour des questions de charge de travail, de salaire, d'emploi du temps, de qualité de vie. Certains postes sont plus touchés que d'autres, comme les chargés de production ou de diffusion, ainsi que les postes techniques, dont les salaires sont trop bas pour des personnes qui ont un bac + 4 ou 5, et qui se retrouvent souvent seules ou bien peu et mal accompagnées. Le turn-over est de plus en plus important.

Quelles solutions peut-on apporter à ce problème ?

La qualité de vie au travail est devenue un point fort dans le recrutement. Mais le vrai levier, c'est le dialogue social au sein de l'entreprise. Il n'est pas obligatoire d'avoir un CSE (Comité social et économique) pour les entreprises de moins de 11 salariés, ce qui est le cas de la majorité des structures du secteur, mais on peut quand même en mettre un en place. Il faut apprendre à se parler. Or quand le directeur artistique est en plateau, en résidence ou en tournée, il n'est pas au même endroit, au même moment que son administration. Ce manque de lien est souvent difficile à vivre. Mais cette désinsertion, c'est aussi une question de moment, d'époque. L'attractivité pour ces métiers a baissé au profit de métiers dans le développement durable et l'écologie, par exemple. Les jeunes pensent que c'est plutôt là qu'il y a un combat à mener.

FOCUS AGENCE AUVERGNE-RHÔNE-ALPES SPECTACLE VIVANT

Les VHSS, une priorité et plusieurs actions :

- **Atelier « Le sexisme au travail, on s'en parle »** : Dans un contexte sociétal qui favorise la libération de la parole et un secteur qui prend conscience qu'il n'en est pas épargné, comment aborder collectivement la question du sexisme et des violences sexistes et sexuelles ayant lieu dans le cadre du travail ? Au sein de structures de petite taille qui n'ont pas de CSE ou de référent harcèlement, comment se conformer aux obligations légales et enclencher une réflexion sur ces questions en impliquant l'ensemble de ses collaborateurs ?
- **Webinaire « Des outils pour lutter contre les violences et le harcèlement sexistes et sexuels dans le spectacle vivant »** en partenariat avec l'Afdas, la DRAC et l'Aract. Après un webinaire consacré aux travaux de Reine Prat sur l'égalité femme-homme dans le spectacle vivant, l'agence a souhaité prolonger la réflexion autour d'un temps consacré aux outils de prévention et d'alerte des VHSS. Cette démarche fait également écho au plan d'action récemment lancé par le ministère de la Culture afin de sensibiliser et former les acteurs du monde culturel à ce sujet. Ce webinaire s'est organisé en trois temps :
 - > La présentation du plan d'action du ministère par la DRAC Auvergne-Rhône-Alpes.
 - > Un temps pour identifier les leviers de prévention existants et susceptibles d'être activés au sein des structures culturelles (intervention de l'Aract).
 - > Une présentation des outils proposés par l'Afdas en matière de formation sur les questions de VHSS.



CLAIRE FOURNIER

Administratrice technique, chargée de prévention
Les Nuits de Fourvière

“On a gagné en faisant progresser la considération, l’écoute, l’implication”

Quand et comment le festival des Nuits de Fourvière, qui est à l’origine des journées de Prévention des risques, a-t-il été sensibilisé à la problématique ?

En 2014, Cyril Puig, l’administrateur du festival, et moi-même, avons participé pour la première fois à des réunions de travail en groupe initiées par la DREETS sur la prévention des risques et la santé dans le milieu du spectacle. Ces réunions étaient organisées dans le cadre d’un COEF (des contrats d’objectifs créés par l’État permettant de cibler des actions prioritaires à mettre en œuvre en matière d’emploi et de formation, par branche d’activité). Dans ces réunions, il y avait des médecins du travail, des représentants de l’Afdas, de Pôle emploi, des syndicats, et nous, qui représentions les employeurs. Pour la première fois, nous nous sommes retrouvés autour de la table avec des interlocuteurs institutionnels que nous n’avions jamais rencontrés. Comme notamment, des médecins du travail. Cela nous a permis de confronter des réalités, des situations. Et on a notamment touché du doigt les limites du système.

C’est-à-dire ?

Par exemple, l’employeur a une obligation de résultat pour embaucher des salariés à jour de leur visite médicale du travail, donc si nécessaire, prendre un rendez-vous. En comptant tous les services, on arrive à 400 salariés au moment du festival. Nous sollicitons des rendez-vous auprès de la médecine du travail qui avait bien du mal à nous trouver des créneaux... Il a fallu trouver des solutions. Puisque nous étions soumis à des obligations auxquelles, au bout du compte, on ne pouvait, faute de moyens, ni se soumettre correctement ni répondre favorablement, il fallait faire différemment, et ensemble.

Comment avez-vous résolu ces difficultés pour les visites médicales du travail ?

Avec l’aide de l’AST Grand Lyon, qui est notre centre de médecine du travail, on a mis en place l’intervention d’une infirmière pour la formation de nos agents d’accueil. Il s’agit d’un moment de sensibilisation à la prévention et à la santé. Nos agents d’accueil sont principalement des étudiants, que nous accueillons pour le premier job d’été. Faire connaître ce qu’est la médecine du travail, les principes de prévention, nous semble être important pour entrer dans la vie professionnelle. Ensuite, pour les techniciens et les intermittents, on a fait autrement. On a bloqué pendant une semaine des sessions de visites médicales quasiment à la chaîne avec un médecin du travail venant de Paris et qui a reçu non seulement les intermittents et techniciens des Nuits, mais aussi ceux de plusieurs autres festivals de la région, comme Jazz à Vienne ou Nuits sonores. Ça a fonctionné comme ça pendant trois ans. Ensuite, la loi a évolué, les fréquences des visites obligatoires se sont espacées et cela a dilué le problème.

Est-ce cela qui vous a donné l’idée de systématiser une journée sur la prévention des risques ?

Oui, on s’est dit que ce serait utile de faire de la prévention de manière plus large, et on a commencé à inviter, à l’occasion du festival, des structures comme Audiens, Pôle emploi, des médecins, pour des moments d’échange avec nos salariés, techniciens, intermittents, CDD et CDI. Ces échanges ont permis à des populations issues de différents métiers de se rencontrer au même moment et de se poser des questions sur la manière d’exercer leur métier. C’est une façon de mieux connaître les tâches des uns et des autres, et de mieux se comprendre. Après la fin du COEF, en 2017, on a eu l’idée de cette première journée sur la prévention des risques qui a eu lieu en 2018. D’abord pour faire un état des lieux. Ensuite pour essayer de convaincre largement de l’utilité d’acquiescer une vraie culture de la prévention.

Et puis, il y a eu cet accident, l'année suivante...

En 2019, à la fin de démontage du festival, un technicien est tombé d'une structure fabriquée de bric et de broc qui faisait office d'abri pour les deux roues. Il a subi plusieurs opérations de la colonne vertébrale puis plusieurs mois de rééducation. On a pris une grosse claque et cela a été très dur à vivre. C'est arrivé en fin de festival, à un moment où on est très fatigués, où tout le monde relâche un peu la pression, et où on manque certainement de vigilance. On s'est rendu compte de la gravité de ce qui pouvait advenir sur des chantiers, au moment où, précisément, on pensait avoir bien travaillé sur la prévention des risques professionnels. Dès la rentrée, on a repris tous les chantiers à venir, un par un, avec les techniciens. On voulait que ce soit ceux qui font le travail qui expliquent comment il est fait, quels sont les chantiers prioritaires, chercher ensemble et trouver des solutions pour réduire, voire éliminer des risques. Dans la foulée, on a mis en place des groupes de travail avec des salariés de chaque métier impliqué dans les chantiers et on a priorisé. Tout le monde s'est posé les questions sur ce qu'on fait, leur utilité et leur façon de faire. On s'est fait aider par un conseiller en prévention. Depuis, on n'a quasiment que des accidents de trajets ou de plain-pied.

Tous les participants à la journée de prévention expriment le besoin d'échanger sur leurs pratiques.

En avez-vous profité pour revoir votre Document unique ?

Pendant longtemps, on n'y a pas accordé l'importance qu'on aurait dû. On a mis un an à refaire complètement le document et on a interrogé chaque pôle, chaque salarié. On leur a demandé de s'exprimer sur les risques de leur métier, de quelque nature qu'il soit. C'est là qu'on s'est aperçu que, très souvent, les gens qui travaillent peuvent apporter des solutions plus pertinentes sur leur propre travail.

Quel bilan tirez-vous de ces expériences ?

On a acquis, je crois, une vraie sensibilité aux ressources humaines. En faisant progresser la considération, l'écoute des cadres, on a obtenu une implication sincère de la part des salariés. Une culture d'entreprise.

Comment le thème exploré cette année, sur les difficultés de recrutement et la prévention de la désinsertion, s'est-il imposé ?

Assez facilement, car c'est l'une des conséquences de la crise sanitaire et de la recherche de sens au travail et dans son travail. Les attentes des salariés ont changé et nous, employeurs, devons repenser nos pratiques.

Depuis cinq ans, comment les journées de la prévention ont-elles évolué ?

Au fil des éditions, on a constaté que le niveau d'information des participants était très disparate, à l'image du milieu culturel qui est très hétérogène aussi : il y a de grosses structures, de petites compagnies, des lieux publics, des lieux privés, de jeunes professionnels et des gens d'expérience, des salariés de tous types de contrats... Mais tous expriment le besoin de connaître les acteurs du secteur de la prévention, d'échanger leurs pratiques et de s'inspirer mutuellement. Tous se rendent compte qu'il n'y a pas que les obligations légales, et que chacun a une grande marge de manœuvre et d'initiative. Des thèmes se sont imposés par la force des choses : l'égalité femme-homme, l'inclusion, la diversité, les violences et le harcèlement : tout cela fait partie du champ de la prévention. Le secteur du spectacle vivant n'est pas épargné par tout ça. Le mouvement #MeToo n'a-t-il pas commencé dans le cinéma ? Le fait que la culture soit un secteur festif brouille les frontières entre vie personnelle et vie professionnelle. Il y a pourtant des règles à respecter et, aujourd'hui, tous ces sujets ne sont plus folkloriques, ils prennent leur vraie place dans notre secteur, et c'est tant mieux.

Pour compléter ces journées, on a créé en 2020 un site internet dédié à la prévention des risques, qui fait aujourd'hui office de référence : **prevention-spectacle.fr**.

FOCUS LA REVUE TRAVAIL & SÉCURITÉ

Travail & Sécurité est une revue mensuelle éditée par l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS). Elle aborde les aspects pratiques, techniques et réglementaires de la prévention des risques professionnels. Cette revue est née de la volonté de l'INRS de sensibiliser les salariés et les dirigeants d'entreprises aux questions de prévention au sein de leurs établissements. Avec de nombreux retours d'expériences et des reportages réalisés en entreprise, elle traite des aspects pratiques, techniques et réglementaires de la prévention des risques professionnels.

www.travail-et-securite.fr/ts

Profitez-en pour découvrir l'excellente exposition des affiches de prévention : **exposition-affiches.inrs.fr/#/**

GLOSSAIRE

AFDAS	Assurance formation des activités du spectacle
AGEFIPH	Association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées
AGI-SON	Agir pour une bonne gestion sonore
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANI	Accord national interprofessionnel
ARACT	Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail
AST Grand Lyon	Association de santé au travail – Service interentreprises de santé au travail
Audiens	Groupe de protection sociale, santé et prévoyance
AURA-SV	Agence Auvergne-Rhône-Alpes spectacle vivant
CARSAT	Caisses d'assurance retraite de la santé au travail
CCN de Grenoble	Centre chorégraphique national de Grenoble
CNM	Centre national de la musique
COEF	Contrats d'objectifs emploi formation
CPNEFSV	Commission paritaire emploi-formation spectacle vivant
CSE	Comité social et économique
DGCA	Direction générale de la création artistique
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DREETS	Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
DUERP	Document unique d'évaluation des risques professionnels
EPI	Équipements de protection individuelle
FACT	Fonds pour l'amélioration des conditions de travail
INRS	Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
IPRP	Intervenant en prévention des risques professionnels
OPCO	Opérateurs de compétences
PME	Petites et Moyennes Entreprises
Prodiss	Syndicat national des producteurs, diffuseurs et salles de spectacle musical et de variété
PRST4	Plan régional de santé au travail 4
PST	Plan national de santé au travail
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
QSE	Qualité-Sécurité-Environnement
QVCT	Qualité de vie et des conditions de travail
QVT	Qualité de vie au travail
RPS	Risques psychosociaux
RQTH	Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé
SST	Service de santé au travail
SYNPASE	Syndicat national des prestataires de l'audiovisuel, du spectacle et de l'événement
Thalie Santé	Service de prévention et de santé au travail
TMS	Troubles musculo-squelettiques
UT	Unités de travail
VHSS	Violences et harcèlement sexistes et sexuels

DIRECTEURS DE LA PUBLICATION

Claire Fournier

Cyril Puig

RELECTURE

Mathilde Chambaud

Océane Deruaz

RESSOURCES

Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant

Les Nuits de Fourvière

FACILITATEURS GRAPHIQUES

Lucas Ciceron

Fabienne Régnier

PHOTOGRAPHIE DE COUVERTURE

Paul Bourdrel

Sabotage, NoFit State Circus

CONCEPTION GRAPHIQUE

Fabrice Haes

PRÉVENTION DES RISQUES DANS LE SPECTACLE VIVANT

Le spectacle vivant n'échappe pas aux mouvements de fond qui affectent le monde du travail. Difficulté de recrutement, évolution des attentes des salariés, nouvelles sources de motivation, recherche de sens... Au cœur de ce « new normal », on devine une exigence de plus en plus forte pour réconcilier engagement et qualité de vie et des conditions de travail.

Cette 5^e édition des rencontres prévention de risques change de format afin d'être plus participative et encore plus conviviale. En compagnie d'experts et de professionnels, interrogeons les notions de sens et de conditions de travail. Contribuons ensemble à définir les contours d'une QVCT en phase avec les attentes et les contraintes de notre secteur.

Le plaidoyer et toutes les ressources sont à retrouver sur
www.prevention-spectacle.fr

