

PRÉVENTION
des RISQUES 2019

LES OUTILS DE LA PRÉVENTION

LES FICHES PRATIQUES

3

L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES STRUCTURES
CULTURELLES : BIEN TRAVAILLER ENSEMBLE

SOPHIE BROYER

LES FICHES PRATIQUES

3

**L'ORGANISATION
DU TRAVAIL DANS
LES STRUCTURES
CULTURELLES :
BIEN TRAVAILLER
ENSEMBLE**

SOPHIE BROYER

L' AUTEUR

SOPHIE BROYER

Gérante de Trente-trois, bureau d'accompagnement et de conseil en organisation du travail et en ingénierie de projet. Formatrice, animatrice et consultante.

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Analyser l'organisation du travail permet de questionner les fondamentaux du projet :
Quel est le niveau d'appropriation de ce dernier par l'ensemble des collaborateurs ?
Quelle gouvernance et quelle efficacité du mode décisionnel ? Quelles valeurs ?
Quels objectifs ? [...]

Cette analyse permet également de s'intéresser à des problématiques plus individuelles : droits des salariés, prévention des Risques Psychosociaux (RPS), autonomie des salariés et développement professionnel individuel.

Cette fiche, rassemble des outils qui permettent de décrypter et réguler l'organisation du travail. Cette synthèse ne s'adresse pas uniquement aux managers. Toute personne impliquée dans un projet gagne à connaître ces outils. En effet, **apprivoiser le sens et l'organisation de son travail permet un développement individuel positif, une implication dans l'équipe optimale et un investissement dans le projet producteur de sens.**

LES SPÉCIFICITÉS DE NOTRE SECTEUR

Le secteur culturel est caractérisé par une grande hétérogénéité que ce soit dans la structuration juridique ou dans les modes d'organisation : associations, sociétés, établissements publics, régies municipales, travailleurs indépendants... Des modèles variés aux formes économiques très différentes.

De la même manière, les formes d'emplois sont nombreuses salariés ou permanents, intermittents, fonctionnaires, prestataires, bénévoles... La relation des salariés au projet de la structure va donc être également hétérogène.

Une entreprise commerciale optimise la qualité et la quantité de son personnel afin de maximiser sa productivité. Dans le secteur culturel, cette logique n'est pas évidente. Les équipes donnent souvent vie à des nouveaux prototypes d'organisation. Analyser ces organisations du travail en profondeur permet ainsi de mieux définir l'adéquation entre besoins en ressources humaines et compétences.

Pour ce faire, le projet de la structure doit être défini et rédigé au niveau de : ses objectifs, ses valeurs, ses moyens humains et matériels. Il est donc nécessaire de revenir aux fondamentaux de l'organisation du travail : Quelle gouvernance ? (qui emploie, qui décide ?) Quelles typologies de contrats pour les salariés ? Quelles compétences nécessaires ? Quel mode de communication interne ? En bref, qui fait quoi ?

Une des conséquences néfastes de la désorganisation du travail est le développement des risques psychosociaux. Confronté à ce risque, l'individu perd le sens de son travail et subit une démotivation croissante qui prend parfois la forme de mal-être physiques et mentaux.

Le spectacle vivant est une branche importante qui rassemble 15% des emplois du secteur culturel (3^{ème} employeur derrière le livre et la presse, et les arts visuels).

Au sein de cette branche, de nombreuses structures sont dans une situation de fragilité économique. De fait, elles ne possèdent pas ou peu de fonctions support. Il en est de même pour la représentation du personnel (service RH, délégué du personnel, CHSCT...). Toute la gestion des ressources humaines va ainsi reposer sur les dirigeants.

MANAGER, UN ÉQUILIBRE DIFFICILE

Compte tenu de la taille des entreprises de notre secteur (majorité de TPE), la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail sont souvent déléguées à un salarié dont le cœur de tâche peut être tout autre (directeur, administrateur, directeur technique,...). Le management doit donc être mené en parallèle du développement économique de la structure, de la coordination des actions, de la représentation du projet à l'extérieur, de la création, de la programmation...

Or, **le management demande du temps et de la réflexion.**

Le temps semble manquer dans la culture. Il s'agit peut être à nouveau d'une conséquence du faible nombre d'emplois pérennes ou consolidés dans ce secteur d'activité. Il est alors délicat pour un directeur de prendre réellement en considération les exigences de la fonction managériale. Les managers avouent fréquemment se sentir isolés. Ils évoquent leur charge mentale et un difficile équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

De plus, l'idée de se former au management fait parfois face à des a priori négatifs : sentiment de se décrédibiliser en tant que responsable, sensation que le monde du management et son jargon n'appartiennent pas au monde de la culture. La distance peut être encore plus grande lorsque le manager est avant tout recruté comme artiste (metteur en scène, chorégraphe..) et la position de l'artiste manager devient délicate. Il faudrait savoir comment manager une structure et comment gérer sa création ? Exercice difficile et pouvant mettre en déséquilibre l'organisation interne.

Mais être manager s'apprend et s'expérimente.

La mission principale de tout manager est belle et bien de conduire le projet, d'animer l'équipe, de **trouver un équilibre entre le développement professionnel des salariés (montée en compétences) et le développement du projet (économie, valeurs, représentation...).**

LE SALARIÉ, DROITS ET DEVOIRS

Au même titre que dans n'importe quelle branche professionnelle, le salarié (dont le manager) a des droits et des devoirs. Il en prend connaissance grâce à la convention collective, et aux documents présents dans son entreprise (fiche de poste, projet, règlement intérieur...).

Ces informations sont nécessaires pour une bonne compréhension de l'organisation. Elle permet au salarié de comprendre sa place et son rôle dans l'équipe, de trouver du sens à son travail et aux tâches qui lui sont dévolues.

Étudier l'organisation de son travail permet également de poser des jalons sur lesquels s'appuyer pour faire évoluer son poste (formations, changement de poste, augmentation de salaire, aménagement du temps de travail, etc.).

QUELQUES EXEMPLES DE DYSFONCTIONNEMENTS ET MAUX RÉCURRENTS DANS LE SECTEUR CULTUREL

La gestion du temps : un collaborateur se plaint régulièrement : «Je n'ai pas le temps de...», «Je suis débordé mais c'est normal», «Impossible de finir avant 20h» etc.

Ce phénomène est tellement banal qu'il devient une norme. Pour autant, ce problème repose incontestablement sur une question d'organisation et de répartition des tâches.

Autre situation : une personne quitte systématiquement son poste à l'heure de fin de service. On lui reproche alors son peu d'investissement dans le projet. Préjugé qui a la vie dure, travailler dans le spectacle demanderait un engagement permanent : 7j/7j, H24. Préjugé tout à fait incompatible avec le droit du travail et la santé des individus.

Le manque de fiche de poste à jour : il existe souvent un fossé important entre **le travail prescrit et le travail réel**. Pour cette raison, la fiche de poste doit être remise à jour annuellement. Ici également, il s'agit d'organisation, de références claires et partagées permettant d'appréhender correctement son activité professionnelle.

Le rapport à la vie personnelle : dans les périodes où les horaires sont fluctuants d'une journée ou d'une semaine à l'autre, **l'organisation personnelle** des salariés est délicate et nécessite de l'attention et de la considération. Enfin dans le secteur culturel, **la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée** est souvent ténue. Les confusions ne sont pas rares. « Suis-je encore en poste quand je discute avec mes collègues après un pot de première ou après une représentation ? », « Puis-je avoir recours au télétravail ? » et si oui, l'employeur doit poser le cadre et les limites de ce temps de travail à la maison.

Toutes ces questions sont légitimes de la part de tous les salariés et doivent pouvoir trouver une réponse claire et réglementée au sein de leur structure.

COMMENT FAIRE ?

LE « TRAVAILLER ENSEMBLE » EN ÉCHO AU « VIVRE ENSEMBLE »

Comme il a été évoqué, une mauvaise organisation du travail peut entraîner le développement des risques psychosociaux. Pour y faire face, il est nécessaire de tenir compte des remarques de chaque salarié pour penser les fonctionnements autrement.

Il faut **réfléchir l'organisation du travail dans des espaces de discussions collectifs afin de poser les bases saines d'une relation professionnelle interne.**

La taille de l'entreprise est parfois un problème en soi. Dans les grosses entreprises très hiérarchisées, **la culture du secret** peut se développer sur des sujets fondamentaux : réalité économique, enjeux de développement, choix de gestion, etc. Le niveau d'information est différent en fonction des échelons des collaborateurs. Ce manque de transparence et de partage créé un mur entre les salariés et la direction : un fossé alimenté par les rumeurs (alarmistes) qui génèrent du stress, du doute et démotivent ceux qui se perçoivent comme des « pions » sur un échiquier.

La fluidité de circulation de l'information est d'une importance capitale, quel que soit le niveau hiérarchique.

Tous les salariés doivent se sentir en confiance, comprendre leurs fonctions, leur importance, et leurs impacts sur le projet global.

Ainsi, de la même façon que l'on peut parler du vivre ensemble en société et convoquer les notions réelles de bienveillance et de respect, il est primordial de l'appliquer aux relations humaines dans le travail. Appliquer les droits fondamentaux humains et culturels à l'intérieur de sa structure.

LES OUTILS ET LES MISES EN ŒUVRE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Pour faire sens, créer et entretenir des liens salariés/employeurs, il faut utiliser des outils existants ainsi que des protocoles d'évaluation et de régulation de l'organisation.

LES OUTILS INDIVIDUELS

La fiche de poste : indispensable à l'embauche, elle liste les fonctions et les tâches du salarié. Elle doit être mise à jour régulièrement, car le projet est souvent en mouvement. Cette fiche de poste doit être signée par le salarié et par son employeur. Ainsi, chaque partie a connaissance de son contenu et en atteste. La fiche de poste peut, bien sûr, être négociée. L'intitulé du poste doit correspondre à la convention collective et au niveau de responsabilité.

Les entretiens individuels et entretiens de professionnalisation : ils sont obligatoires et peuvent se dérouler en présence d'un délégué du personnel ou d'une fonction RH. L'entretien individuel est annuel. Il permet de revoir les objectifs du salarié, ses avancées, ses difficultés et de faire un point sur sa pratique professionnelle. L'entretien de professionnalisation a lieu tous les deux ans. Il doit permettre au salarié d'exprimer ses besoins en formation professionnelle et de partager ses envies de développement de carrière. Là encore, il est préférable d'écrire et de cosigner ces documents.

LES OUTILS COLLECTIFS

L'organigramme : photographie de l'organisation du travail au sein de la structure. L'organigramme est indispensable, et doit faire apparaître les liens de responsabilités, la chaîne de décision et le sens de la hiérarchie.

Les séminaires, réunions collectives sur le projet global : tel un check-up annuel, il est fortement recommandé de s'arrêter sur le projet global, sa mise en œuvre et les fonctions des salariés au moins une fois par an. Les structures invoquent souvent le manque de temps pour faire l'impasse sur ce rendez-vous. Or, il est important de créer ces temps de réflexion et d'y impliquer la totalité de l'équipe. Un séminaire peut prendre différentes formes : travail sur la cohésion d'équipe, réflexion collective, présentation et appropriation du projet...

Ce temps peut par exemple se décliner en plusieurs phases : des phases de travail sur les valeurs et le sens du projet, puis sur l'organisation interne et la communication interne avant de questionner l'appropriation collective. Ces séminaires sont aussi l'occasion de « s'éloigner du bureau » et de partager un moment informel (repas, jeux collectifs) dans un environnement neutre et agréable.

L'APPROPRIATION COLLECTIVE DU PROJET :

Pour travailler sur ce sujet, il est quasiment indispensable de faire intervenir une personne extérieure à la structure afin d'animer ces temps collectifs. Cela permet une implication totale de la part de chacun. Il est nécessaire d'associer à la démarche tous les acteurs du projet : les salariés (quelque soit leur niveau de responsabilité) et éventuels les bénévoles dirigeants.

Chaque voix compte, tout le monde doit pouvoir s'exprimer et il est du devoir de l'accompagnant de garantir une parole libre et constructive.

Ce temps doit permettre de lister les valeurs du projet, et la manière dont ces valeurs sont mises en œuvre. Mais il doit aussi permettre de questionner l'importance de ces valeurs dans l'organisation interne.

Exemple 1 : comment recrutez-vous ? Qui décide ? Quel est le protocole de recrutement ?

Mettez-vous en place un système non discriminant sur le genre et la diversité culturelle ? Si oui pourquoi ? Comment ? Ces questions se posent en équipe.

Chaque salarié doit être impliqué et mis au courant des valeurs portées par sa structure. Pour les équipes de plus de 50 personnes, on proposera des méthodes de travail en petits groupes.

Exemple 2 : Que signifie l'ouverture culturelle dans le projet ? Quels postes sont le plus impactés par cette valeur ? Comment s'approprier l'ouverture culturelle sur son poste ? Comment s'exprime la notion d'égalité H/F ? Les salaires sont ils égaux ? Comment prendre en compte cette problématique dans le traitement des publics ? Quel aménagement doit-on mettre en place ? Doit-on mettre en place des quotas dans la programmation artistique ? Etc.

L'IDENTITÉ DE PROJET :

Il peut être intéressant de travailler l'identité du projet par des exercices collectifs confrontant les visions de chacun. Beaucoup de structures sont en contact permanent avec les publics et il est toujours bon de vérifier si chaque personne de l'équipe a un discours cohérent et juste auprès d'eux.

Exemple : êtes-vous un lieu d'accompagnement artistique ? Si oui, qu'entendez-vous par accompagnement ? Chaque salarié doit être capable de répondre à cette question. Sans chercher une pensée unique, il est important que la vision soit majoritairement partagée entre les membres de l'équipe.

À la fin de ces temps collectifs chacun disposera d'une connaissance et d'une réflexion approfondies sur le projet pour lequel il travaille. Cela renforce l'appropriation du projet et chacun sera en mesure de le défendre de manière cohérente et réfléchie.

De plus, chaque salarié a pu entendre les membres de son équipe s'exprimer sur leur tâches et leurs éventuelles difficultés ou facilités. Connaître le travail de ses collaborateurs et les enjeux de leurs postes permet une communication interne plus saine. Enfin, ces temps favorisent la cohésion d'équipe et permettent de valoriser chaque individu impliqué dans le projet global.

LES PRINCIPES

Les chartes, règlements intérieurs : ces documents sont intéressants et utiles, il faut donc les lire, les recomposer et les adapter tous les ans. Tous les collaborateurs doivent y avoir accès. Il est même recommandé aux structures naissantes de les rédiger collectivement en impliquant tous les acteurs du projet.

GLOSSAIRE

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

Égalité H/F : Égalité Hommes/Femmes

OST : Organisation Scientifique du Travail

RH : Ressources Humaines

RPS : Risques psychosociaux

POUR ALLER PLUS LOIN

Débat : Souffrance au travail : grand tabou du secteur culturel.

CultureVeille. Février 2019.

https://www.youtube.com/watch?v=pWpNX7_eWCQ

Dossier : Souffrance au travail dans la culture, le grand tabou.

CultureVeille, Camille Alcover. Janvier 2019

<https://cultureveille.fr/dossier-souffrance-au-travail-dans-la-culture-grand-tabou>

Travailler dans le spectacle vivant : les pièges d'un « métier passion ».

Émission « Espace de travail ». Médiapart. Novembre 2018.

https://www.youtube.com/watch?v=2UtiOOxY_BA

Le management des nouvelles formes d'organisation du travail.

Margot Fort Claisse, Sabine Sépari. In Revue « Économie et Management » n°167. Avril 2018. p. 28 à 35.

<https://cdn.reseau-canope.fr/archivage/valid/feuilletage-le-management-des-nouvelles-formes-d-organisation-du-travail-N-15939-24706.pdf>

La gestion des ressources humaines dans le secteur culturel : analyse, témoignages et solutions.

Xavier Dupuis, Micha Ferrier-Barbut, Thierry Nadisic, Hélène Picard, Rébecca Shankland. Éd. Territorial. 2017.

Introduction à l'analyse des Organisations.

Yves Frédéric Livian. Économica. 2000.

Sociologie des organisations : initiation théorique suivie de 12 cas pratiques.

Philippe Bernoux. Éditions du Seuil. 1985.

