

PRÉVENTION  
des RISQUES 2019

# LES OUTILS DE LA PRÉVENTION

LES FICHES PRATIQUES

1

PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE EN SÉCURISANT  
LE PARCOURS PROFESSIONNEL DES ARTISTES  
ET TECHNICIENS DU SPECTACLE  
DELPHINE TOURNAYRE

LES FICHES PRATIQUES

1

---

**PRÉVENIR L'USURE  
PROFESSIONNELLE  
EN SÉCURISANT  
LE PARCOURS  
PROFESSIONNEL  
DES ARTISTES  
ET TECHNICIENS  
DU SPECTACLE**

---

DELPHINE TOURNAYRE

## L' AUTEUR

### DELPHINE TOURNAYRE

Chargée de mission développement professionnel et projets internationaux à Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant.

> [www.auvergnerhonealpes-spectaclelivant.fr](http://www.auvergnerhonealpes-spectaclelivant.fr)

---

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'usure professionnelle est une dégradation de la santé due au travail qui s'installe dans le temps, mais c'est aussi une altération de la motivation, des compétences et de la capacité à évoluer des salariés.

---

La santé des professionnels peut être impactée par un accident, une situation à risque récurrente non-résolue, une augmentation de la souffrance au travail, qui aboutit à une remise en cause de leurs capacités à poursuivre leurs activités professionnelles initiales.

Chez le salarié, cela peut se traduire par des difficultés physiques ou mentales (fatigue récurrente, violence, ...) à assumer les tâches quotidiennes de son poste. Dans l'entreprise, la forme la plus visible se concrétise par l'absentéisme, une démobilité ayant pour conséquences des perturbations dans la réalisation de ses tâches.

La prévention de l'usure professionnelle, c'est faire en sorte que les salariés travaillent en bonne santé, restent compétents et motivés tout au long de leur vie professionnelle ; ce n'est ni plus ni moins qu'une question d'employabilité, de maintien des personnes dans l'activité professionnelle.

## LES SPÉCIFICITÉS DE NOTRE SECTEUR

L'usure professionnelle peut prendre des formes particulières dans notre secteur d'activité souvent liées à des métiers spécifiques, mais elle est surtout difficile à accompagner compte tenu de l'organisation managériale propre au spectacle vivant avec l'intermittence du spectacle. S'ajoute à cela le manque d'information pour orienter salariés et employeurs dans leurs démarches.

---

### DES MÉTIERS TYPIQUES

Certains métiers sont spécifiques à notre secteur ; il en découle des carrières atypiques ou des « pathologies spéciales ». Par exemple, les métiers artistiques qui ont pour outil de travail le corps, sont caractéristiques de carrières courtes et de seconde vie professionnelle à anticiper (danseurs, circassiens, ...). De même, certaines pathologies ont des formes propres à notre secteur : les troubles musculo-squelettiques du musicien, la surdité précoce, ...

Ces métiers sont souvent confrontés à des abandons de carrière précoces parfois dus à une incapacité physique qui s'est installée dans le temps ou à une accidentologie élevée.

Les risques des métiers administratifs et techniques sont assez comparables à ceux d'autres secteurs d'activités (BTP, transports, administration, professions indépendantes...).

Pour autant, l'ensemble de ces professionnels est fortement exposé à la tension et au stress intrinsèquement liés à la production de prototypes « spectacles » (amplitudes horaires, échéance à jour J et à heure H pour la représentation, ...).

### UNE ORGANISATION SECTORIELLE SPÉCIFIQUE

La place prépondérante des salariés intermittents du spectacle façonne complètement le rapport au salariat et donc à son accompagnement en cas de difficultés. Si les annexes 8 et 10 apportent une protection sociale au salarié intermittent, il gère de façon autonome son parcours de santé au travail.

Ce type de salarié est trop souvent appréhendé comme « un électron libre » dans l'entreprise, d'autant plus que sa présence physique dans les locaux n'est pas toujours obligatoire si l'exercice de son métier ne le nécessite pas (ex. la compagnie installée dans des bureaux et le technicien lumière qui travaille sur le lieu de résidence, puis en tournée).

De plus, cette relation biaisée induit des comportements à risques :

- Le salarié intermittent est soumis à une recherche perpétuelle de son prochain contrat ; s'il reconnaît avoir des difficultés physiques, des pathologies naissantes, il s'expose à ne pas renouve-

ler la confiance d'un employeur et donc augmente sa difficulté à trouver du travail et à obtenir les heures pour renouveler son assurance chômage.

- La multi-employabilité de ces salariés dilue la prise en charge par l'employeur qui, involontairement ou inconsciemment, déporte sa responsabilité sur le salarié intermittent et la prise de risque sur sa santé.
- De même, beaucoup de salariés intermittents influencés par la rumeur, la phobie administrative ou la peur de voir leur revenu journalier baisser hésitent à déclarer leurs arrêts maladies ; cette posture accentue une nouvelle fois la propension à nier régulièrement leur souci de santé.

Tous les signes précoces de problèmes de santé sont donc souvent cachés par des postures refusant de voir, de prendre en compte ou de prendre en charge la santé de ces personnes.

## COMMENT FAIRE ?

Intermittents ou permanents, la prévention est une question qui tourne principalement autour de l'anticipation et de deux grands axes de travail :

> **La prévention de la pénibilité**

> **La sécurisation des parcours professionnels**

---

Il existe **3 types de pénibilités** :

- **Pénibilité trace** : celle qui altère l'espérance de vie des personnes à long terme.
- **Pénibilité santé** : celle qui montre l'incompatibilité entre l'état de santé du salarié et l'exercice de son métier.
- **Pénibilité vécue** : celle qui exprime des conditions de travail ressenties de manière négative.

Une approche globale (structurelle et individuelle) est donc nécessaire.

Tous les registres de l'organisation d'une entreprise sont concernés puisque les décisions ou mesures à prendre auront un impact sur eux :

- Le management.
- Les ressources humaines.
- Le dialogue social.
- L'organisation du travail.
- La gestion des postes et de leur environnement.
- La compétence liée aux postes.
- La prévention des risques professionnels.
- Les décisions stratégiques sur le projet.

Qu'il s'agisse de répondre au cas particulier d'un salarié ou de lancer une démarche plus globale dans l'entreprise, la démarche reste la même :

- Reconnaître le problème, repérer les symptômes (blessures, fatigue, absentéisme, démobilitation, baisse des compétences...).
- Prendre de la distance pour analyser les origines des difficultés, et leurs effets.
- Agir.

## LA PRÉVENTION DE LA PÉNIBILITÉ

### LA GESTION D'UN CAS ISOLÉ

À la demande du salarié, d'un encadrant, de collègues, ou d'une instance représentative du personnel, il faut tout d'abord déterminer les **mesures d'urgences** à prendre :

- Aménagement d'horaires.
- Réduction du port de charge.
- Répartition nouvelle des tâches.
- Retrait d'un poste (ex. fin du contact avec le public).
- ...

Ces mesures provisoires doivent ensuite être remplacées par des **mesures pérennes** qui impactent plus fortement le travail :

- Aménagements techniques du poste de travail, avec la possibilité de faire intervenir un ergonome.
- Changement dans l'organisation des tâches : anticipation du planning, répartition des tâches, de la charge de travail,...
- Mobilisation d'outils des ressources humaines : bilan de compétences, formation,...
- Réflexion avec le salarié à l'évolution de ses fonctions dans l'entreprise. L'évolution peut aller jusqu'à la rupture et le départ accompagné du salarié.
- Instaurer un système de suivi des salariés et de veille sur des signaux d'alertes.

#### **Un certain nombre de questions doivent ensuite se poser :**

- Les mesures mises en places sont-elles pérennes à long terme ou seulement acceptables pour le reste de l'équipe ?
- Est-ce un cas réellement isolé ?
- La situation peut-elle se reproduire ? Les facteurs d'origine sont-ils toujours présents ?
- Les solutions trouvées peuvent-elles aider pour appréhender la situation d'autres salariés ou d'autres conditions de travail ailleurs dans l'entreprise ?

### LA GESTION COLLECTIVE D'UN MÉTIER OU D'UN GROUPE D'INDIVIDU SPÉCIFIQUE

Il s'agit de mettre en place des actions ciblant un métier, un service, un groupe de personnes qui présentent un même risque.

- Facteur de risque commun (accueil du public, techniciens, ...).
- Travail de nuit.
- Arrivée massive de salariés sur un même poste (saisonniers ou de bénévoles pendant un festival).
- Turnover des équipes sur un même poste.
- Taux d'accident du travail ou d'absentéisme en hausse.
- ...

## Prendre la question à bras le corps et lancer une démarche structurée !

Il est conseillé de lancer un groupe de travail spécifique sur la question en intégrant une partie des personnels concernés.

- **La direction** doit nommer un responsable de projet (de préférence un volontaire, reconnu pour ces capacités d'animation et ayant une grande connaissance de l'activité) ou s'appuyer sur le responsable RH gérant les risques professionnels. Elle informe l'ensemble des salariés du process qui est enclenché, et s'accorde avec les représentants du personnel sur la démarche et leur place dans le processus (veille à la remontée des informations récoltées).
- **L'animateur** constitue le groupe, en accord avec la direction qui libérera du temps de travail aux salariés. La configuration du groupe reste libre, elle doit s'ajuster en fonction de l'entreprise : des salariés concernés par le sujet (à des niveaux de hiérarchie différente), un spécialiste des risques professionnels, une personne « candide », pourquoi pas un représentant du conseil d'administration, ... Les personnes doivent être volontaires. C'est également un bon outil de management pour donner la voix à des personnes peu entendues habituellement dans la structure.
- **Le rôle du groupe** : recueillir l'avis des salariés concernés par l'action sur la façon dont le travail s'effectue. Déterminer en s'appuyant si besoin sur des avis extérieurs (préventeurs, médecin du travail, ergonomes, collaborateurs extérieurs, ...) des solutions à apporter pour réduire les risques à moyen et long terme. **Il prépare des propositions** (dossiers, maquettes, vidéos, ...) afin de partager avec la direction et les représentants du personnel les situations étudiées et les solutions proposées.

Les bénéfices du travail collectif sont encore une fois très importants : il favorise l'écoute et l'expression des salariés, sensibilise les managers, apporte des solutions par les personnes exposées directement, renoue (si besoin) le dialogue social dans l'entreprise.

## Repérer les symptômes de l'usure et définir des priorités

Le rôle du groupe de travail est d'analyser les postes, les tâches et les risques inhérents (les facteurs potentiels ou avérés), mais aussi de construire un plan d'action dans le temps.

## Élaborer un plan d'action et le mettre en œuvre (prendre des mesures)

Le processus est identique à la gestion de cas individuels, mais l'échelle du groupe impose une réflexion plus structurée.

**1 - Mesures d'urgence pour rendre certains postes moins pénibles :**

- Achat de matériel techniques.
- Travail en binôme.
- Changement d'horaires.
- Temps de pause rallongés.
- ...

**2 - Mesures pérennes :**

- Informer et sensibiliser le CHSCT/CSE.
- Intervention d'un ergonome.
- Changer l'organisation du travail en profondeur (ex. doublement des équipes pour respecter l'amplitude horaire ; arrêt des démontages après spectacles,...).
- Proposer des formations spécifiques à l'ensemble du groupe.
- Construire des indicateurs et leurs modalités de suivi dans le temps.
- Intégrer la question des conditions de travail dans les entretiens individuels annuels.
- Favoriser les passerelles en interne pour une meilleure mobilité professionnelle.

Si le travail sur ce groupe porte ses fruits, la démarche pourra être étendue à d'autres populations ou postes de l'entreprise, et un véritable dialogue régulier sera mis en place.

## **LA SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS**

Cette problématique résonne directement avec la question de la formation professionnelle continue. Il ne faut pas oublier que dans notre secteur, même si de nombreuses formations existent, beaucoup de professionnels se forment encore sur le tas et dans la transmission orale (chargés de diffusion, techniciens...), et que l'accès à la formation est inégal selon que l'on est intermittent ou permanent.

En plus d'être une obligation de l'employeur, il s'agit ici d'accompagner les salariés sur leurs capacités à exercer un métier et leur adaptation aux évolutions techniques du travail et de leur poste de travail en particulier. Là encore, l'approche peut être individuelle ou collective.

Dans la sécurisation des parcours, entre également en ligne de compte la reconversion ou la transition professionnelle. Qu'elle soit subie ou volontaire, la reconversion professionnelle est trop souvent laissée à la charge des individus qui vivent parfois un véritable deuil, et doivent être accompagnés. Le Pôle emploi et les OPCO (Opérateurs de Compétences. Ex. l'Afdas pour les secteur du Spectacle vivant) sont des structures qui accompagnent les individus dans cette démarches grâce au CEP (Conseil en évolution professionnelle).

Pour les métiers artistiques particulièrement (cf. « les spécificités du secteur »), les artistes permanents sont plus et mieux accompagnés par leurs employeurs qui s'appuient parfois sur des organismes nationaux qui travaillent, sensibilisent et accompagnent la deuxième vie professionnelle (Ex. le Centre National de la Danse pour les danseurs).



Dans d'autres secteurs d'activités comme le sport, la reconversion et l'éducation des athlètes de haut niveau sont particulièrement encadrées et accompagnées financièrement.

## L'ACCÈS À LA FORMATION

L'Afdas, le CNFPT et les autres OPCO sont au cœur des préoccupations de formations.

Le Pôle emploi et Audiens sont également de bons interlocuteurs en fonction de la situation individuelle des personnes.

Souvent on pense à la formation pour obtenir et renouveler les habilitations nécessaires à un métier (SIAPP, habilitation électrique BO BS, accroche et levage...), mais il existe des formations liées particulièrement à la prévention des risques (gestes et postures pour le port de charge, fondamentaux de la prévention des risques,...).

Dans une réflexion globale, il est conseillé de développer les formations en interne qui intègrent les intermittents réguliers ; de même, des très petites entreprises, embauchant principalement des intermittents, peuvent se regrouper pour proposer une formation à leurs salariés en ouvrant des places à d'autres professionnels de leur entourage.

Dans ce processus de progression professionnelle, il ne faut pas oublier **la formation des encadrants ou des managers** qui peuvent progresser sur la gestion et la prévention des risques professionnels (ex. formation à la rédaction du Document unique,...) mais également monter en compétences sur leur fonction managériale (ex. Piloter une équipe opérationnelle, encadrer et des bénévoles, organiser et mobiliser une équipe, conduire des entretiens annuels,...).

Il faut également penser à des **formes innovantes de formation** à mettre en œuvre et qui s'appuient sur certains des piliers du secteur, la transmission orale et l'observation :

- **Job shadowing** : expérience d'observation en situation de travail. Il s'agit d'envoyer son personnel dans une entreprise « pair », pour observer un même poste que le sien.

**Bénéfices** : apprendre d'autres façons de faire.

- **Bourses de mobilité internationale** : la même proposition que le Job shadowing peut être organisée en construisant un projet international dans l'entreprise. Ce type de projet peut être financé par le programme « Erasmus + pour l'éducation des adultes » qui vise à améliorer la qualité de l'offre de formation et d'éducation pour les adultes.

**Bénéfices** : apprendre des pratiques d'autres professionnels européens, pratique d'une langue étrangère, confrontation à une autre réglementation (parfois plus stricte), envie de partager l'expérience avec son équipe.

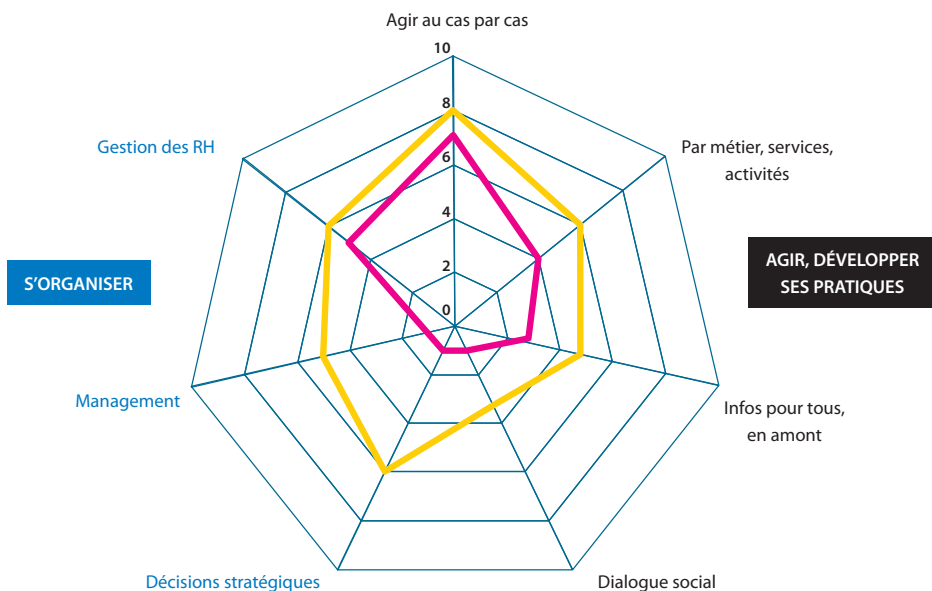
## FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX

Il n'existe pas de façon de faire type ou idéal.

Il s'agit dans un 1<sup>er</sup> temps de faire un état des lieux des actions déjà menées dans l'entreprise et s'assurer :

- De la variété du type d'intervention.
- Des leviers sur lesquelles elles agissent.
- De leur efficacité.

À partir de là, il faut construire le futur et les nouvelles actions à mettre en œuvre.



### Légende

0 = pas d'action

2 = actions pas adaptées

4 = actions peu adaptées

6 = actions adaptées mais peut mieux faire

8 et 10 = actions adaptées et plus ou moins réussies

source : Guide de l'ANACT/ARAVIS «Prévenir l'usure professionnelle»

## SE FAIRE ACCOMPAGNER

Le principal interlocuteur reste les services de santé au travail.

Seul ou envoyé par son employeur, le salarié peut solliciter un rendez-vous avec le médecin du travail dont il dépend. Ce dernier est le partenaire essentiel de la santé des travailleurs.

Le rôle du médecin du travail consiste à éviter toute altération de la santé des personnes due à leur travail.

Il est le conseiller de l'employeur, des travailleurs, des représentants du personnel et des services sociaux, notamment sur :

- L'amélioration des conditions de vie et de travail dans l'entreprise.
- L'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la santé physique et mentale, notamment en vue de préserver le maintien dans l'emploi des salariés.
- La protection des travailleurs contre l'ensemble des nuisances, et notamment contre les risques d'accidents du travail ou d'exposition à des agents chimiques dangereux.
- L'hygiène générale de l'établissement et dans les services de restauration.
- La prévention et l'éducation sanitaires dans le cadre de l'établissement en rapport avec l'activité professionnelle.
- La construction ou les aménagements nouveaux.
- Les modifications apportées aux équipements.
- La mise en place ou la modification de l'organisation du travail de nuit.
- L'accompagnement en cas de réorganisation importante de l'entreprise.

Le médecin du travail a à sa disposition des outils qu'il peut solliciter :

- Des métiers de santé spécialisés : ergonomes, psychologues du travail,...
- Des pôles d'accompagnement qui regroupent différents métiers et fonctions, et qui ont pour mission de conseiller et d'accompagner les salariés et leurs employeurs sur la recherche de solutions pour le maintien en emploi.

**Ces pôles ne peuvent être sollicités que par l'intermédiaire du médecin du travail.**

## EXEMPLES

La prévention de l'usure professionnelle est également appelée, **prévention de la désinsertion professionnelle ; ce n'est ni plus ni moins que la prévention du risque de perte d'emploi** d'un salarié à la suite d'une altération de sa santé.

### **Ex. 1 : Plateforme de Prévention de la Désinsertion Professionnelle (PDP) du CMB.**

La plateforme du CMB est composée d'une assistante sociale et d'un ergonome-psychologue du travail. Elle travaille en collaboration avec les partenaires du dispositif de maintien en emploi (Pôle emploi, OPCO, Audiens, Caisse Primaire d'assurance maladie, organisme accompagnant le handicap,...)

### **Ex. 2 : Pôle de Maintien en Emploi (PAME) de l'AST Grand Lyon.**

Le Pôle est composé de deux psychologues, un médecin de santé au travail, un ergonome, une conseillère du travail et une assistante.

Ce pôle intervient, à la demande du médecin du travail, auprès des travailleurs et des employeurs de tous les secteurs d'activités dont l'AST Grand Lyon a la charge.

## À RETENIR

L'individu comme l'employeur ne doit jamais se sentir perdu face à une situation de difficultés physique ou mentale. Il ne faut pas hésiter à contacter la médecine du travail, qui garantit la confidentialité, et qui peut accompagner les personnes dans leurs réflexions et démarches.

De même, interroger ses pairs sur leurs pratiques ou les solutions qu'ils ont mis en œuvre dans leurs structures est un bon point de départ pour imaginer ses propres solutions. Il ne faut jamais oublier que prendre soin de ses équipiers, c'est aussi travailler à la bonne santé de son entreprise.

## Pour aller plus loin

Prévenir l'usure professionnelle, guide pour l'action. Guide de l'ANACT/ARAVIS. 2014. 44 p.

[https://auvergnerhonealpes.aract.fr/sites/default/files/upload/ressources/aract-aura\\_guideusure\\_2014.pdf](https://auvergnerhonealpes.aract.fr/sites/default/files/upload/ressources/aract-aura_guideusure_2014.pdf)

L'usure professionnelle : comment agir pour l'éviter ? Kit de l'ANACT. 2018.

<https://www.anact.fr/services-outils/outils/le-kit-lusure-professionnelle-comment-agir-pour-leviter>

Ma vie de technicien du spectacle. Site web d'Arteca et de l'Aract Grand Est.

<http://www.metier-technicien-spectacle.net>

---

### DIRECTEUR DE PUBLICATION

Dominique Delorme – Directeur, Les Nuits de Fourvière

### RÉDACTRICES EN CHEF

Delphine Tournayre – Chargée de mission développement professionnel, Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant

Marie Coste – Chargée Information/Ressources, Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant

---

Cette fiche pratique a été réalisée dans le cadre de la rencontre professionnelle Prévention des risques dans le spectacle vivant – 2<sup>ème</sup> édition : les outils de la prévention - 18 juin 2019 - Les Nuits de Fourvière, Festival international de la Métropole de Lyon.

Ce document ne peut être considéré comme constituant une prise de position de la part des organisateurs de la rencontre et n'engage en aucune façon la responsabilité de ces derniers. La réutilisation et la reproduction du contenu de ces fiches est autorisée moyennant mention de la source et nom des auteurs.

---

les **nuits**  
de fourvière

GRANDLYON  
la métropole

CMB  
Santé au travail

ast  
Santé au travail

Fonds de  
professionnalisation  
et de solidarité

AUDIENS

**e**  
pôle emploi

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES  
SPECTACLE  
VIVANT

**snés**  
le spectacle est vivant

ARTCENA

**S**YNPASE  
SPECTACLE - ÉVÈNEMENT

Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
Culture

INVESTIR  
DANS VOS  
COMPÉTENCES

eejec  
ÉVALUATION DÉVELOPPEMENT  
EMPLOI COMPÉTENCES

Afdas.  
OPÉRATEUR DE VOS COMPÉTENCES

ORDRE DES  
AVOCATS  
Barreau de Lyon

LUGDUNUM  
MUSÉE & THÉÂTRES ROMAINS

REDITEC

CAMULC  
COMITÉ AUVERGNE-RHÔNE-ALPES DE CRÉATION  
MUSICAL PROFESSIONNEL

produit  
SYNDICAT  
NATIONAL  
DU SPECTACLE  
MUSICAL  
ET DE VARIÉTÉ

SCÈNES

Syndicat National  
du Théâtre Privé