7èmes Rencontres Réditec

NOS MÉTIERS DEMAIN ...ET APRÈS-DEMAIN



ACTES 2019

NOS MÉTIERS DEMAIN … ET APRÈS-DEMAIN ?

Actes des 7èmes Rencontres de Réditec
à Strasbourg le 14 octobre 2019

sommaire

Réditec, une envergure nationale 7
Avant-propos 9
7èmes Rencontres, des intentions 11

MOTS D'ACCUEIL

Président de Réditec 18
Directeur du TNS 20
Directeur de l'Agence Culturelle Grand Est 21

Partenaires / Le Théâtre National de Strasbourg 23
Interview / Chloé Langeard 24

LA PRECARITE EST-ELLE INCONTOURNABLE ?

Introduction 33
Témoins / fil rouge 36
Table ronde n°1 38

Pour aller plus loin / Véronique Dubin 72
Partenaires / Artcena 75

LA HIÉRARCHIE A-T-ELLE UN AVENIR ?

Introduction 78
Témoins / fil rouge 80
Table ronde n°2 82

Pour aller plus loin / Thierry Carreau 114
Partenaires / Agence Culturelle Grand Est 121

SOMMES-NOUS DÉJÀ EN RETARD POUR LE FUTUR ?

Introduction 124
Témoins / fil rouge 128
Table ronde n°3 130

Pour aller plus loin / Margault Willkomm 164
Partenaires / Edec 169

CONCLUSION

Grand témoin / Serge Proust 174
Réditec 182
Annexes 188
Index des noms 190
Mécènes 192


REDITEC

Réditec
UNE ENVERGURE NATIONALE

L'association Réditec est placée au cœur de l'écosystème du spectacle vivant et de l'événementiel sur le territoire national, proche des réseaux européens et internationaux.
L'association Réditec (Réunion des directions techniques) est forte de plus de 200 membres : cadres et responsables techniques du spectacle vivant et de l'événementiel, répartis sur l'ensemble du territoire national, qui animent également plusieurs groupes régionaux très actifs.
Ses membres sont représentatifs de l'ensemble des genres et typologies des structures et des lieux. S'y retrouvent ensemble des théâtres privés, du théâtre de rue, des opéras, des écoles, des lieux... petits et grands, des collectivités territoriales, des Centres Dramatiques et Chorégraphiques nationaux et régionaux, des scènes conventionnées, des Scènes nationales, des cirques, des Théâtres nationaux, des centres de formation, des salles de concert...
Les statuts d'exercice de nos membres sont également multiples (association loi 1901, régies municipales et fonctions publiques, SARL, EPIC, SCOP, syndicats mixtes, indépendants, etc.)
La force des propositions et des positions de Réditec réside dans cette mixité et cette pluralité d'exercices, de situations locales et de points de vue, qui rendent précieuses sa présence et ses interventions dans le champ du spectacle vivant et de l'événementiel, pour ce qu'il est convenu aujourd'hui d'appeler les « *biens communs* ».

Ses activités de réflexion, de structuration et de développement s'exercent dans le secteur des métiers techniques, mais aussi dans le champ des réseaux croisés avec d'autres réseaux professionnels.

Nos objectifs

• Représenter nos métiers dans leurs spécificités et être un vecteur de réflexions et de propositions auprès des différents interlocuteurs de l'écosystème de la culture ;
• Promouvoir nos métiers auprès des différents interlocuteurs institutionnels ou privés (collectivités territoriales, représentants des différents ministères, syndicats professionnels, médias, directions des lieux...) ;
• Informer les membres de l'association en collectant et en faisant circuler les nouvelles données professionnelles, techniques, réglementaires et légales ;
• Participer à la réflexion et à l'élaboration des textes réglementaires régissant les métiers et les lieux de spectacles au sein des diverses commissions techniques ;
• Soutenir et enrichir par nos expériences les formations initiales et continues dans l'ensemble des métiers techniques du spectacle vivant et participer à la définition de leurs contenus ;

• Exercer un conseil et une assistance sur le plan professionnel et juridique aux membres de l'association dans l'exercice de leurs métiers et de leurs responsabilités;
• Constituer et promouvoir des groupes Réditec régionaux forts et actifs auprès de tous les acteurs locaux (professionnels, élus, lieux de spectacles, agences culturelles, institutions territoriales...).

Nos outils

• Un site Web pour tous : **www.reditec.org**
Le site Web Réditec est accessible à tous. C'est un vecteur d'échanges indispensable pour notre association professionnelle, ainsi que pour l'ensemble des professionnels du secteur du spectacle vivant et de l'événementiel. Il rassemble diverses rubriques d'actualités, ressources, guides, commentaires, compte rendus, prises de position, archives, et favorise la communication interne et externe de Réditec.
• Un « réseau social » : le Foyer. Ce réseau de communication interne spécifique, associé au site Internet, est dédié aux membres de notre association. Il favorise la circulation d'informations, de conseils et d'idées.
• Les Rencontres de Réditec : un événement national. La visibilité de Réditec se renforce autour des « Rencontres de Réditec ». Ces rencontres professionnelles et bisannuelles rassemblent adhérents et non adhérents, autour d'une journée thématique. Elles dépassent très largement le cadre de l'association et regroupent, selon les thématiques, l'ensemble des acteurs professionnels de l'écosystème du spectacle vivant et de l'événementiel.

Notre expertise

Une expertise disponible et proactive pour des travaux d'intérêts nationaux et régionaux, communs et partagés avec le secteur. Une expertise d'usage, technique et managériale.
La présence de Réditec et sa reconnaissance s'affirment notamment par sa participation active et continue au sein de plusieurs commissions institutionnelles et groupes de travail mais également dans la durée auprès de nombreux acteurs du secteur : ministère de la Culture et de la Communication, France Urbaine, Fédération Nationale des Collectivités Territoriales pour la Culture, Syndéac, Prodiss, Arene, Synptac, CPNEF/SV, AFDAS, CFPTS, CNFPT, ROF, CMB, FEDELIMA...

Les publications

L'association publie ou participe à des publications d'importances nationales pour les réseaux du spectacle vivant et de l'événementiel et relaie sur son site divers documents émanant d'institutions du secteur.

AVANT-PROPOS

Rendez-vous incontournables pour la vie de l'association Réditec mais aussi et surtout pour ses adhérents (et non-adhérents !), les Rencontres Réditec sont pensées pour les professionnels du spectacle vivant : technicien.ne.s, personnel administratif, permanent.e.s, intermittent.e.s, étudiant.e.s et stagiaires. Depuis la première édition en 2008, les Rencontres sont construites en lien avec les problématiques qui traversent la profession. Elles ambitionnent de questionner les pratiques, de proposer des solutions, de créer du lien et d'enclencher une réflexion collective irriguant ainsi tout l'écosystème du spectacle vivant.

Ces 7èmes Rencontres (lundi 14 octobre 2019 au Théâtre National de Strasbourg), résolument tournées vers l'avenir, ont, pour la première fois, réuni des sociologues – Chloé Langeard, modératrice, et Serge Proust, grand témoin, tous deux travaillant dans le champ du spectacle vivant – afin de confronter une vision analytique et distancée aux réalités du métier. Avant chacune des trois tables rondes, deux témoins représentant deux générations de professionnels ont par ailleurs posé les jalons des discussions qui ont suivi. Nous sommes convaincus que de ces croisements interdisciplinaires naît la richesse des débats.

Comme un clin d'œil aux précédentes Rencontres dédiées à la maîtrise d'usage, dimanche 13 octobre, Jean-Jacques Monier, vice-président de Réditec et directeur technique du TNS, a proposé une visite de l'atelier de construction de celui-ci. Cette visite a pu soulever l'importance de la participation de toutes et tous les collaboratrices et collaborateurs d'une structure pour la penser, l'augmenter et la porter, en plus d'autres thématiques (transmission des savoir-faire, recrutement, nouveaux outils…), qui ont résonné avec les tables rondes du lendemain. Pour boucler la boucle, une visite du plateau du TNS a permis de constater les ajustements nécessaires pour adapter l'équipement aux évolutions technologiques et artistiques.

Ce livre, bien plus que la somme des discussions qui ont animé la journée, propose des contenus supplémentaires. Ainsi, l'introduction de Chloé Langeard et la conclusion de Serge Proust données le jour même, vous sont ici présentées sous la forme d'interviews en questions-réponses. Ce choix nous a permis et leur a permis de poser un regard a posteriori sur la journée.
Nous avons également sollicité des membres du public, afin d'agrémenter les retranscriptions et de proposer, à nouveau, des témoignages illustrant le quotidien de nos métiers. La parole a également été donnée aux partenaires qui nous ont permis d'organiser cette journée.
Ces formes nouvelles viennent ponctuer cet ouvrage et permettent également d'en faciliter la lecture en la dynamisant. Près de deux cents pages pour alimenter et poursuivre la réflexion avant de nous donner rendez-vous en 2021 pour les 8èmes Rencontres.
Bonne lecture !

Le programme de la journée

Modération
Chloé Langeard
Maîtresse de conférences en sociologie, Université d'Angers.

9h15 Mots de bienvenue
Pierre Mauchien, président de Réditec
Stanislas Nordey, directeur du TNS
Francis Gelin, directeur général de l'Agence culturelle Grand Est

9h45 Table ronde n°1
La précarité sera-t-elle incontournable ?

Thibault Leblanc, régisseur spectacle vivant du Centre Pompidou-Metz
Cyril Puig, administrateur des Nuits de Fourvière
Carole Zavadski, déléguée générale CPNEF-SV
Sophie Zeller, déléguée au théâtre à la DGCA

11h30 Table ronde n°2
La hiérarchie a-t-elle un avenir ?

Marc Jacquemond, directeur technique de l'Agence culturelle Grand Est
Daniel Jeanneteau, directeur du T2G
Carole Le Rendu, titulaire de la chaire « RH et Innovations sociales dans le secteur culturel"
Micha Ferrier-Barbut, consultante en management

14h30 Table ronde n°3
Sommes-nous déjà en retard pour le futur ?

Alexis Bergeron, directeur technique de la compagnie AM-CB
Philippe Berthomé, responsable formations techniques de l'école du TNS
Aurélien Bory, metteur en scène
Virgine Delacour, déléguée AFDAS Grand Est

16h15
La parole au grand témoin
Serge Proust, sociologue

7èmes Rencontres Réditec
DES INTENTIONS

Après 2017 et les 6èmes Rencontres Réditec organisées au Grand Théâtre de Bordeaux et dédiées à « La maîtrise d'usage au quotidien », l'idée de questionner l'avenir des métiers techniques du spectacle vivant germe en 2018.
Les premières réunions ciblent Strasbourg pour sa dimension européenne et le TNS (Théâtre National de Strasbourg) pour accueillir ces échanges. Un comité de pilotage est formé (***Joseph André, Didier Billon, Jean-François Herqué, Marc Jacquemond, Thibault Leblanc, Jean-Jacques Monier et Bernard Schlaefli***) : une horde de sept mercenaires, un programme exigeant. Réponses chorales à un questionnaire délimitant les intentions de ces 7èmes Rencontres organisées le 14 octobre 2019.

Après la dernière édition et la question de l'aménagement des équipements, comment la question de la pratique de vos métiers a-t-elle émergé ?

En Lorraine, lors des dernières Journées techniques organisées par Réditec Grand Est, nous nous sommes fortement interrogés sur la notion de « *théâtre en ordre de marche* » ; les échanges avaient montré la nécessité d'un travail collectif entre la technique, l'artistique et l'administratif. Mais aussi, la nécessité de bien maîtriser nos usages et d'être en mesure de transmettre nos savoir-faire et nos passions, par la formation, par des échanges d'expériences et des trocs de connaissances. La preuve que la pratique de nos métiers est un thème récurrent au sein de l'association. Les sept membres du comité de pilotage sont des cinquantenaires, certains presque soixantenaires, et ont tous une pratique du métier datant de quelques années. Le constat est clair : nos métiers ont évolué. L'apparition de l'informatique, le passage aux 35h, la (re)découverte du Code du travail, le rétrécissement des moyens, la pénalisation des responsabilités… que nous avons vécus nous ont forcément questionné, interpellé. Ces thèmes ont ouvert trois volets à explorer : l'évolution du management (mais aussi des risques et des modes de recrutement), l'évolution technologique (Quels outils ? Quelles formations ?) et l'évolution des conditions de travail. Nous avons le souci du devenir de nos maisons et des métiers et savoir-faire qu'elles hébergent.

En 2009, lors des 2èmes Rencontres, il était déjà question du demain (« Demain, quelles directions techniques souhaitent les artistes ? »). Dix ans après, cette question revient, coïncidence ?

Non ! Ces dix dernières années les nouvelles technologies ont envahi nos plateaux et l'ensemble des acteurs de la profession s'est formé à ces nouvelles pratiques et techniques. Aujourd'hui, la technologie fait un nouveau pas de géant avec l'arrivée de l'intelligence artificielle.

Mais non content d'offrir de nouveaux outils, notre société numérisée propose de nouveaux rapports au travail avec de nouvelles formes, notamment l'auto-entreprenariat. Nos métiers sont en perpétuelle évolution, il est complètement logique que nous nous tournions vers l'avenir en permanence. Nous travaillons « au service du spectacle » et la cause artistique reste notre ADN. En d'autres termes, la technique n'est pas une fin en soi...
La magie de nos métiers est bien de faire concorder une longue série de paramètres pour réussir à embarquer le public. Nous sommes des intercesseurs... D'où cette préoccupation d'être en phase avec nos metteurs en scène, chorégraphes, artistes... et surtout parler artistique avant de parler technique. Nous devons anticiper les futures demandes des artistes car cela se passe au moment des investissements et parfois au moment de rédiger les cahiers des charges techniques des projets futurs.

« Nos métiers demain et après-demain ? », en quoi était-ce important de conjuguer vos métiers au futur ? Pourquoi cette formulation ?

Tout reste à réinventer ! Nos outils, nos pratiques, nos moyens techniques et financiers... Notre échelle du temps reste invariablement instable, en jonglant avec des projets à « très court terme », « moyen terme » et « long terme ». Or, un bon directeur technique est avant tout un grand pragmatique qui aime prévoir l'imprévisible au quotidien et en maîtriser autant que possible les enjeux...
Nous sommes toujours dans l'anticipation, il est normal que ces questions nous taraudent. La notion du « demain » porte bien évidemment sur les moyens nécessaires à la bonne exécution des tâches, et ceci dans une période où la question des finances n'a jamais été aussi prégnante.
Quant à la question de l'après-demain... sans aucun doute une provocation pour rappeler combien le temps passe vite et combien nos métiers sont ancrés à l'évolution sociétale et vertigineuse de ce monde. Nos actes et postures d'aujourd'hui vont influencer sur nos métiers demain.
On pourrait poser cette question autrement : nos métiers ont-ils tous un avenir ou certains vont-ils disparaître ?

La formulation de la problématique de cette journée par cette question révèle sinon des inquiétudes, en tout cas des inconnus, comment la profession appréhende-t-elle la question du futur ?

Elle est plutôt appréhendée de manière positive, surtout lorsqu'on parle de création. Il nous sera impossible de nous ennuyer. Mais l'inquiétude reste réelle, avec une révolution numérique qui n'en finit pas de bouleverser nos usages, nos habitudes, nos rythmes de travail.

Qu'est-ce qui dans l'actualité vous a confirmé qu'il fallait prendre cette direction-là ?

Déshumanisation du travail, replis sur soi, remise en question du service public et du service au public, libéralisme sauvage... Les demandes croissantes pour toujours plus de technologies et de moins en moins de temps pour les apprivoiser et peu de moyens pour former celles et ceux qui y auront recours...

Vous avez tiré trois fils qui ont occupé les tables rondes : la précarité, la hiérarchie et la question des évolutions technologiques, pourquoi ?

La précarité, parce que la question des statuts se pose toujours, avec l'inquiétude de devenir peut-être de simples prestataires dans une modélisation du travail susceptible de tout remettre en cause. Uberisation, micro-entreprise... Cette question a trouvé son apogée lorsque nous avons appris qu'un opéra national recrutait un auto-entrepreneur à un poste important...
La hiérarchie, parce que le nouveau vocabulaire (mutualisation, management, gestion RH) impacte l'organisation du travail. Puis parce qu'elle est au centre de notre métier : les directeurs techniques ne sont pas intégrés à l'équipe de direction, alors que tout passe par eux. Comment impliquer nos collaborateurs ?
La révolution numérique enfin, nous interroge sur notre capacité à nous remettre en cause sur le plan technique, mais aussi budgétaire. Prenons l'exemple de la LED : est-elle vraiment moins polluante ? Le résultat est-il satisfaisant ? Comment faire la transition ? Ces sujets nous habitent au quotidien.

La particularité, c'est que ces Rencontres croisent les disciplines et les métiers, allant bien au-delà de la direction technique, en quoi est-ce important ?

C'est la nouveauté de ces 7èmes Rencontres ! Nous avons voulu ouvrir la réflexion pour partager nos questionnements. L'avenir de nos métiers et de nos maisons doit être porté par tous ceux qui sont utilisateurs de nos maisons et plus largement par tous ceux que le devenir des métiers liés au spectacle vivant concerne. Finalement, nos métiers ne se limitent pas à la seule technique. En invitant d'autres secteurs : administratifs, artistes, RH... nous avons l'opportunité de mieux nous comprendre.

Cette année justement, vous avez choisi une sociologue, Chloé Langeard pour modérer les tables rondes et un sociologue, Serge Proust en tant que grand témoin. Pourquoi la sociologie ?

Par son approche étude et statistique, la sociologie est sans doute la discipline la plus à même de situer nos métiers dans un ensemble sociétal et de favoriser la lecture la plus objective du monde dans lequel nous évoluons. Il s'agissait d'avoir un peu de recul sur nos métiers.

Vous avez également choisi d'introduire chaque table ronde en invitant au micro deux témoins issus de deux générations opposées, c'est un choix fort…

Cela nous permet d'élargir le débat et la lecture de nos métiers, de mesurer la distorsion entre les rêves d'un début de carrière et la réalité, de questionner les possibles. Théoriser durant quatre heures ne convenait pas à l'esprit pragmatique de nos professions. Croiser les « expérimentés » avec la jeunesse nous semblait une belle entrée en matière.

Qu'est-ce-que cette journée raconte des préoccupations de la culture ? Et même, plus loin, de la société ?

Cette journée prouve que ces questions sont attendues et qu'elles méritent d'être traitées, même si leur priorité n'est pas quotidienne. La préoccupation principale de la culture repose sur le vivre ensemble, le besoin de laisser nos lumières allumées. La culture a toujours été visionnaire, elle s'est toujours préoccupée de dénoncer, d'éduquer, d'élever, bref de faire évoluer la société mais également d'évoluer avec elle. Notre rôle très modeste de directeurs techniques, au-delà des plannings à construire, des budgets à maîtriser, des équipes à manager, des consignes et plans de prévention à rédiger… reste d'apporter notre modeste contribution pour faire rêver et voyager nos publics, mais surtout les pousser à rester en éveil ! Cette journée raconte qu'il existe d'autres économies, celles du savoir, celles des ressources. Même si la société se nécrose, le spectacle, lui, reste vivant.



LES RENCONTRES RÉDITEC

Ce sont des rencontres professionnelles rassemblant adhérents et non adhérents autour d'une journée thématique. Elles dépassent très largement le cadre de l'association et veillent à regrouper l'ensemble des acteurs professionnels du spectacle vivant et de l'événementiel.
Ces rencontres sont devenues des rendez-vous incontournables pour la vie de l'association Réditec, avec le relai régional de ses membres actifs en charge de leur organisation. Pour rappel, les précédents rendez-vous ont permis de riches échanges autour de thématiques très complémentaires.

1ères Rencontres en 2008
« La direction technique en Europe, état des lieux et perspectives »
Au Théâtre national de l'Odéon à Paris, avec quatre directeurs techniques européens (Allemagne, Espagne, Italie, Belgique).

2èmes Rencontres en 2009
« Demain, quelles directions techniques souhaitent les artistes ? »
Au Théâtre de la Cité Internationale à Paris, élargissant ainsi le dialogue avec le monde artistique.

3èmes Rencontres en 2011
« Développement durable et spectacle vivant »
À la Gare St-Sauveur de Lille, aboutissant à l'édition d'une charte pour chaque membre de Réditec désireux d'en mettre en œuvre les grands principes avec sa direction.

4èmes Rencontres en 2013
« Maîtrise d'usage et direction technique dans la création ou la rénovation de lieux culturels »
À la Maison des Métallos à Paris, rassemblant des maîtres d'œuvres, des représentants de la maîtrise d'ouvrage et des directeurs techniques pour dresser un bilan des expériences acquises et interroger nos pratiques.

5èmes Rencontres en 2015
« Les techniciens du spectacle vivant et de l'événementiel dans la Fonction publique »
À la Maison de la Culture de Clermont-Ferrand, rassemblant pour la première fois des acteurs culturels privés et publics autour de préoccupations et stratégies communes.

6èmes Rencontres en 2017
« La Maîtrise d'Usage au quotidien »
Au Grand Théâtre de Bordeaux, mettant en exergue un des thèmes centraux de nos réflexions avec des maîtres d'ouvrage, artistes, élus et aménageurs d'équipements.



INTRODUCTION

Pierre MAUCHIEN
Stanislas NORDEY
Francis GELIN



Pierre Mauchien

Président de Réditec

Bonjour à tous et bonjour à toutes,
En introduction à ces 7èmes Rencontres, exercice obligé qu'il m'est très agréable de pratiquer, quelques remerciements. Tout d'abord, c'est une très heureuse surprise de vous compter si nombreux et si nombreuses ici.
Ces Rencontres n'auraient pas été possibles sans le concours d'un ensemble d'énergies, de moyens et de volontés rassemblés à nos côtés. Merci au Théâtre National de Strasbourg, à son directeur, Stanislas Nordey, et à toute son équipe, notamment les équipes techniques et les équipes d'accueil à la manœuvre aujourd'hui. À l'Agence culturelle Grand Est et à son directeur Francis Gelin. Également au ministère du Travail, à travers un dispositif particulier : EDEC – Engagement Développement de l'emploi et Compétences.
Nous remercions aussi et surtout les entreprises présentes, nos mécènes financiers, qui, par leur volonté d'être nos compagnons sur les chemins de Réditec, ont été décisifs pour la bonne réalisation de ces Rencontres.
Je citerais AMG-Féchoz et son directeur, Jean-Pierre Gautier ; ETC France et Atika El Sayed, sa directrice générale France ; l'entreprise Gerriets et sa responsable du service commercial France, Carmen Caulier ; l'entreprise Lagoona, son président, Denis Fenninger et Yamaha Musique Europe et son directeur commercial audio, Christian Crolle, ainsi que les entreprises Wattwiller et Wolfberger.

Nous nous félicitons de la richesse des plateaux qui vont suivre pour cette journée et nos remerciements vont bien évidemment à tous les participants et toutes les participantes aux tables rondes qui nous font l'honneur de leur présence. Je citerais notamment les six témoins qui ont accepté de croiser leur regard afin d'introduire les tables rondes : une très belle idée pour un exercice inédit. Mais aussi Serge Proust, notre grand témoin et Chloé Langeard, à cette occasion modératrice, et qui, je crois, nous accompagnera sur de prochaines aventures. Nous remercions aussi toutes les institutions et structures professionnelles présentes à cette journée, sur le plateau ou dans la salle, et qui relaieront sans nul doute les contenus de ces Rencontres.
Je ne saurais conclure ces remerciements sans un envoi très chaleureux à nos collègues de Réditec Grand Est, qui ont conçu et fabriqué nos 7èmes Rencontres. Rencontres organisées par un comité de pilotage qui a rassemblé Joseph André, Didier Billon, Jean-François Herqué, Marc Jacquemond, Thibault Leblanc, Bernard Schlaefli et mon ami et vice-président de Réditec, Jean-Jacques Monier.

Un mot également de remerciement aux soutiens de notre association, que ce soit les membres du bureau et de notre Conseil d'Administration.

Ces 7èmes Rencontres de Réditec sont organisées en trois temps d'échanges. Ces trois questions sont d'une certaine manière les témoins de plusieurs changements déjà à l'œuvre. La révolution technique questionne et modifie l'écosystème du spectacle vivant et de l'événementiel, pénètre sur nos scènes et dans nos établissements, irrigue et modifie nos méthodes de travail et requiert de nouvelles compétences professionnelles. Nous devons non pas les subir mais les comprendre, les précéder, voire les inventer ensemble. Ces évolutions sont multiples, croisées parfois et cachent leur propre temporalité.

Dans le désordre, seront convoqués l'engagement au travail, les conflits entre les logiques de gestion et les logiques de compétences, le numérique, l'externalisation du travail et l'uberisation. Mais aussi de nouvelles esthétiques, l'affirmation de l'image, la 3D, la place et le format de la représentation, l'irruption des scientifiques, les nouveaux métiers... Qui sait aujourd'hui ce qu'est un forgeur numérique, un stitcher et un prototypiste ? Nous aborderons la place de la formation, les relations complexes et toujours questionnées entre culture et divertissement, entre l'art et le mercantile, entre l'offre et la demande, mais aussi l'immersif, la spatialisation, le développement durable, les désirs, les moyens... C'est déjà beaucoup ! Tout cela vient télescoper et ébranler nos analyses, nos méthodes et nos solutions en place. Les lignes bougent pour toutes les professions de notre écosystème.

Il est tout à fait notable que Réditec propose et organise cette réflexion aujourd'hui. Ses membres sont cadres et responsables techniques du spectacle, acteurs majeurs de la maîtrise d'usage, ils sont au cœur de ces changements. Présents dans les théâtres, sur les scènes et dans les lieux de représentation.

Nous avons la particulière intuition que nos métiers techniques sont au carrefour de ces évolutions.
Ils participent à l'établissement de nouvelles pratiques et de nouvelles méthodes. Cette position, finalement privilégiée, nous permet de suivre et nourrir les révolutions lentes et surtout de tenter d'en faire émerger les interactions multiples.
Il s'agit donc de comprendre la composition de ces cocktails parfois détonants et surtout, de participer sereinement à leur élaboration. La prise de recul est indispensable, la réflexion est nécessaire, l'éclaircie désirable et nous vous proposons d'agir ensemble aujourd'hui pour atteindre ces objectifs.

Bonne et fructueuse journée à tous. Merci.



Stanislas Nordey

Directeur
Théâtre National de Strasbourg

Bonjour et bienvenue,
Je suis particulièrement heureux de vous accueillir. Quand Jean-Jacques Monier, le directeur technique du TNS est venu me voir avec des étoiles plein les yeux me disant : « *Voilà ce qu'on peut faire, voilà ce qu'on doit faire* », j'ai tout de suite compris qu'il était important que cette journée ait lieu, particulièrement parce que le TNS est aussi un lieu de formation, un lieu où l'avenir s'invente, se réfléchit. En 2018, nous avons fêté les 50 ans du TNS. Nous nous sommes demandés : « *Comment fêterons-nous les 100 ans du TNS en 2068 ?* » La question de savoir de quoi demain sera fait est une question essentielle ici.

« *La précarité sera-t-elle incontournable ?* », « *La hiérarchie a-t-elle un avenir ?* » et « *Sommes-nous déjà en retard pour le futur ?* »… J'entends futur, j'entends avenir, j'entends demain ; je pense avant tout à tous ces jeunes gens qui sont ici en formation, notamment la section régie création sous la direction de Philippe Berthomé et Rémi Claude.

Je ne vais pas monopoliser la parole mais juste vous dire que pour nous, ces temps de réflexions, ces temps de pensées, ces temps d'échanges sont extrêmement importants parce qu'on est tous le plus souvent le nez dans le guidon et qu'on n'a pas forcément le temps de prendre du recul.

Je vous souhaite une très très belle journée d'échanges. Je me glisserai quand je peux dans la salle, parce que j'ai une activité aussi extrêmement intense. Merci à l'Agence culturelle Grand Est et merci aux équipes du TNS d'avoir rendu cet événement possible.

Bonne journée, bons débats et merci d'être là !



Francis Gelin

Directeur général
Agence culturelle Grand Est

Bonjour à tous,
Je veux tout d'abord saluer l'initiative de Réditec d'organiser régulièrement ces rencontres professionnelles. Je trouve qu'il est important que la branche professionnelle des cadres techniques du spectacle vivant – métiers qui agissent souvent dans l'ombre –, initie des débats dans l'écosystème culturel. Le spectacle vivant, je crois, en a besoin et je me réjouis qu'à l'Agence culturelle Grand Est, nous ayons ces espaces de dialogues et de travail avec les représentants de Réditec dans le Grand Est. Cela nous permet régulièrement d'aborder des sujets liés aux problématiques de ces métiers, bien sûr liés à l'évolution technique des infrastructures culturelles. Ce dialogue se construit avec les représentants de Réditec dans notre comité stratégique au niveau de l'Agence culturelle régionale, puisque Réditec en est membre, et Marc Jacquemond, notre directeur technique s'implique directement dans la vie de ce réseau professionnel régional.
Ces 7èmes Rencontres Réditec qui se tiennent aujourd'hui à Strasbourg, soutenues et accompagnées dès le départ par notre Agence, vont s'interroger sur les métiers de demain dans le spectacle vivant. Vaste et difficile question tant le monde change rapidement, tant la visibilité sur le long terme et même sur le moyen terme est hasardeuse. Une chose est certaine : ces transformations bousculent tous les référentiels sur lesquels se sont construits les règlementations, les pratiques et les modes de pensées. Cependant, une évidence s'observe : le monde de l'entreprise est directement impacté par ces transformations sociétales. Le rapport au travail change profondément, la notion de carrière professionnelle ne se construit plus du tout sur les mêmes valeurs. Les modes et les pratiques managériales se renouvellent. Tout cela dans un monde vivant une révolution numérique qui bouleverse nos comportements, nos modes de communication, de travail, et même de rémunération.
Chacun s'accorde à reconnaître, par la pression d'une actualité qui l'illustre souvent tristement, que nombre des métiers de demain n'existent pas à ce jour. L'Institut pour le Futur [1], c'est son nom, produisait en 2017 une étude qui concluait que 85% des emplois en 2030 n'existent pas encore. Elle nous dit également que les jeunes salariés d'aujourd'hui seront passés par au moins cinq emplois lorsqu'ils auront 40 ans et que le travail en *freelance* se traduira par le cumul de différentes missions auprès d'employeurs multiples.

[1] L'Institut pour le Futur (IFTF) est un think tank californien qui aide les organisations à mieux anticiper le monde de demain. L'étude en question, conduite avec Dell Technologies, est titrée « Realizing 2030 divided vision of the future ».

C'est une évolution très claire vers beaucoup plus de polyvalence dans l'exercice des métiers.

Pour moi, la question managériale est centrale dans ce monde nouveau où les vacataires, intérimaires, intermittents, indépendants, contrats à durée déterminée, sont chaque jour plus nombreux. La culture n'y échappe pas. L'influence du mouvement sociétal sur le fonctionnement des entreprises est majeure. Il est nécessaire de redéfinir régulièrement les règles sociales par un dialogue interne soutenu. Ce dialogue gagne à être stratégique entre un futur possible, un futur probable et un futur souhaitable.

Je crois à la nécessité d'impliquer directement les collaborateurs dans la vie de l'entreprise. Cela induit d'adopter un mode de management que l'on dit participatif, en tout cas, un management qui développe l'autonomie et la responsabilisation en déléguant des pouvoirs ; bref un management qui invite chacun à être acteur des solutions à trouver aux problèmes rencontrés. Ce management contribue à développer la motivation et à renforcer les compétences. Impliquer les collaborateurs dans le processus de décision n'entame pas pour autant la responsabilité finale du dirigeant, d'arbitrer et d'assumer les choix. Elle les sollicite seulement différemment. Dans cette approche, le cadre est là pour développer la confiance individuelle dans un premier temps puis collective, pour renforcer l'esprit de groupe, le commun, et améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Ce qui suppose un sens de l'écoute, une bonne communication, et on sait que la communication dans l'entreprise, qu'elle soit descendante ou ascendante, est toujours très complexe.
L'entreprise et ses cadres ont à répondre aujourd'hui à plusieurs impératifs. D'abord, bien situer les enjeux, le sens de l'action menée par l'entreprise culturelle et ce dans un triptyque qui soit le plus clair possible entre objectifs, méthodes et moyens. Il s'agit de développer la confiance entre les collaborateurs, mais aussi entre les collaborateurs et la hiérarchie. La gouvernance doit savoir se remettre en question et surtout, être réactive. Savoir reconnaître l'individu en le situant dans une communauté d'intérêts. Il s'agit également de travailler – l'actualité nous y invite beaucoup – dans le bien-être, par la convivialité, la formation, le dialogue, la reconnaissance des talents.
Nous sommes aussi confrontés à un impératif aujourd'hui : celui de faire cohabiter dans une même entreprise trois à quatre générations. Avec d'une part l'arrivée d'une génération Z, c'est-à-dire ceux qui sont nés après 1995 et d'autre part le départ progressif des sexagénaires. Les motivations, les modes de pensées, les pratiques, les savoir-être, les savoir-faire divergent. Dans le cadre de cette réalité multigénérationnelle, le manager ne doit pas simplement diriger, il doit orchestrer.
C'est un challenge !
Vous allez aborder aujourd'hui un certain nombre de sujets passionnants, complexes, ils nous projettent sur l'avenir, je m'en réjouis.
Je vous souhaite une excellente journée.

Les partenaires des 7èmes Rencontres

LE THÉÂTRE NATIONAL DE STRASBOURG

Le TNS (Théâtre national de Strasbourg) est le seul théâtre national implanté en région. Il abrite également une École supérieure d'Art dramatique et des ateliers de construction de décors et de conception de costumes. Sous la direction de Stanislas Nordey depuis 2014, il diffuse une quinzaine de spectacles par saison (dont des créations et co-productions) et des événements gratuits sous le label « L'Autre Saison ». En 2018, le TNS fêtait ses 50 ans.

Par Briac Jumelais, secrétaire général et Antoine Dervaux, directeur technique adjoint.

1968 > 2018 > 2068

L'année dernière nous avons lancé TNS 2068, un programme autour des 50 ans du TNS ; l'idée étant de débloquer les imaginaires et de se demander collectivement – avec les artistes, élèves, salarié.e.s, publics (et non-publics !) – comment notre théâtre existera dans 50 ans. Sonia Chiambretto et Yoann Thommerel, écrivains et artistes, recueillent des propos via des ateliers, des moments de permanence et un questionnaire poétique. Ce geste, c'est aussi de la survie: il faut se réinventer, bouger les lignes en termes de diversité sociale et culturelle dans nos salles et sur nos plateaux. La question de la démocratisation est pour nous centrale : demain, il nous sera impossible de continuer à exister sans être plus en lien avec les publics, via des actes et des principes d'itinérance.

Penser le futur

Ce n'est pas commémorer, c'est se projeter vers demain et vers ce que pourraient être nos institutions publiques. Les politiques culturelles traversent un moment fragile : depuis 50 ans, nous n'avons pas repensé les labels et institutions. Il y a une inadéquation de ces structures avec nos sociétés. Mais cette forme archaïque qu'est le théâtre continuera à exister : il y aura toujours ces endroits de rencontre entre ceux qui ont envie de raconter et ceux qui ont envie d'entendre. Faire communauté dans un moment commun : celui de la représentation.

Vos plus grands défis

D'un point de vue technique, c'est surtout la connexion entre les différentes disciplines au plateau. Nous avons désormais un service son et un service vidéo séparés. On parle de plus en plus d'ingénieur réseaux scéniques : quelqu'un qui pense à cette gestion-là, qui connecte, coordonne. Nous avons aussi l'obligation de pousser notre démarche concernant le développement durable : les transports, les tournées, le déplacement des spectateurs, la consommation d'énergie, l'isolation du bâtiment [*un chantier est prévu à l'été 2020*, ndlr]… Tout ça sous l'œil précieux de la jeunesse : l'école, c'est la chaudière qui nous maintient en activité et en mouvement.

www.tns.fr

Chloé Langeard

« Animer c'est aussi rendre visible une population invisible aux yeux de la recherche. »

En quoi participer à cette journée vous intéressait ?

Ça m'intéressait à plusieurs titres. Le premier, c'est que je coordonne un projet de recherche qui s'intitule CADR'ART et qui porte sur les cadres artistiques, techniques et administratifs dans les organisations théâtrales en collaboration avec deux chercheuses : Sophie Proust et Marine Cordier. L'objectif est d'analyser la construction socio-historique des métiers cadres dans le secteur des spectacles, leurs rapports à la formation et leurs collaborations. Quand je dis « métiers cadres » je parle des metteur.e.s en scène, des directeurs et directrices technique, des régisseuses et régisseurs et des administratrices et administrateurs. On a organisé en 2018 un séminaire annuel financé par la Maison des Sciences de l'Homme Paris Nord qui s'est clôturé par une journée d'études mixant des chercheurs et des professionnels sur cette thématique de la collaboration technique, artistique et administrative. Dans ce cadre-là, on a invité Jean-Jacques Monier, donc c'est aussi l'affaire d'une rencontre. Les métiers cadres dans le secteur des spectacles n'intéressent pas vraiment le domaine de la recherche. Les potentiels financeurs nous ont d'ailleurs renvoyé qu'il s'agissait d'un sujet de recherche un peu "exotique", c'est le terme qui a été employé. À travers mes diverses recherches, j'ai pu interviewer beaucoup d'artistes mais finalement peu de personnel d'encadrement dans le spectacle. Animer cette journée était aussi une façon pour moi d'accéder rapidement au terrain, à une hétérogénéité

Chloé LANGEARD

Maîtresse de conférences en sociologie à l'Université d'Angers et chercheure au GRANEM – Groupe de Recherche Angevin en Économie et Management. Ses travaux ont d'abord porté sur le conflit des intermittents du spectacle de 2003 qui a donné lieu à la publication de l'ouvrage Les intermittents en scène. Travail, action collective et engagement individuel aux Presses Universitaires de Rennes en 2013. Puis, elle oriente son travail sur l'évaluation dans le secteur artistique et culturel et les valeurs de la culture pour un territoire dont les résultats ont été publiés dans les revues professionnelles et spécialisées. Dernièrement, ses recherches portent sur l'Art à l'hôpital (ouvrage à paraître en 2020 aux Éditions l'Attribut). Parallèlement, elle coordonne en collaboration avec Marine Cordier et Sophie Proust, le programme de recherche CADR'ART, dont l'objectif est d'appréhender les métiers cadres artistiques, techniques et administratifs dans les théâtres.

de profils et de parcours. L'idée pour moi était de saisir les problématiques importantes du milieu. C'est pour cela qu'en amont de la tenue de ces 7èmes rencontres, je me suis entretenue avec l'ensemble des intervenants, ce qui m'a permis de cerner très vite – au regard des thématiques qui ont été choisies par le comité de pilotage – les problématiques de ces métiers.



Pour moi, animer, c'est aussi rendre visible une population invisible aux yeux de la recherche. Ils se nomment eux-mêmes les travailleurs de l'ombre ! Il me semble qu'il y a un intérêt à croiser le regard des chercheurs et professionnels pour travailler ensemble à la reconnaissance de ces métiers.

Vous le rappelez, la sociologie s'est très peu intéressée aux métiers techniques du spectacle vivant, comment expliquez-vous ce manque ?

On s'est focalisé sur les artistes parce qu'ils bénéficient d'un prestige social alors que ces personnels de l'encadrement qui ne sont pas sur scène restent dans l'invisible. On peut aussi s'interroger : pourquoi les chercheurs s'intéressent-ils exclusivement au théâtre public plutôt qu'au théâtre privé ? Le théâtre public bénéficie de la même manière d'une aura plus importante car il correspond davantage à l'esthétique même des chercheurs qui font bien souvent partie de leurs publics et travaillent également dans le domaine public.

Comment avez-vous abordé ce rôle de modératrice ?

L'idée était de rendre cohérente une série d'interventions. Souvent, dans ce genre de journées professionnelles et parfois même les colloques, les témoignages sont épars et on a du mal à créer du lien. J'ai mené des interviews avec chacun des intervenants en amont : la précarité, qu'est-ce que ça vous évoque ? Comment en avez-vous fait l'expérience ? Quelles sont les expériences vécues ? J'ai croisé l'ensemble des discours et j'ai tenté de repérer les récurrences pour construire un fil directeur pour chacune des tables rondes. Bien évidemment, entre ce qu'il se dit lors d'échanges téléphoniques et ce qu'il se dit en public, il y a forcément des transformations. Mais néanmoins, ça a permis de cadrer les choses, parce que les discours sont tous très riches. Et puis, je souhaitais rester la plus compréhensible possible, éviter le jargon sociologique.

Pourquoi, en premier lieu, avez-vous choisi de concentrer vos recherches sur les arts du spectacle et les politiques publiques ?

C'était très opportuniste à l'époque. Il fallait que je trouve un sujet de thèse pour obtenir une allocation de recherche. Déjà en 2003, ce qui m'intéressait c'était la précarité, j'avais travaillé sur les SDF et les vendeurs de journaux de rue, puis sur les salariés saisonniers du tourisme d'hiver. En plein conflit des intermittents, ce qui me paraissait intéressant, c'était que ces individus sont capables d'agir collectivement, contrairement à d'autres populations, notamment les saisonniers. Les intermittents bénéficient d'un prestige symbolique plus important. En juillet 2003, il y a eu toute une série d'annulation des festivals, je me suis plongée dans ce sujet. Et après quatre années focalisées sur le secteur des spectacles, je me suis tournée vers le secteur de la santé. Je me suis intéressée aux maladies génétiques et à l'hygiène dans les hôpitaux, puis, je suis allée vers l'évaluation dans le secteur artistique et culturel. Là, je travaille actuellement sur l'art à l'hôpital, ce qui m'a permis de croiser mes deux champs disciplinaires de prédilection et cette recherche donnera lieu prochainement à une publication d'ouvrage. Ces deux champs n'ont a priori rien à voir et pourtant, ils ont beaucoup de points communs : largement soutenus par les politiques publiques, ces deux secteurs sont impactés par le *new public management [nouvelle gestion publique en version française*, ndlr] et la rationalisation, ils fonctionnent selon une organisation par projet, développent les actions hors les murs de l'institution pour s'ouvrir sur la cité, etc.

La précarité, la hiérarchie, les évolutions technologiques… Comment avez-vous abordé ces thématiques ?

Sur ces thématiques, qui restent très larges, à chaque fois, j'ai tenté de proposer une définition un peu succincte pour savoir de quoi on parlait. Quand on parlait de précarité, il y a la précarité du côté des salariés liée à l'intermittence et que j'ai traitée dans le cadre de ma thèse. Et cette précarité est bien souvent synonyme de liberté pour les acteurs. C'est une rhétorique propre au secteur à laquelle je suis assez habituée. Ce qui m'a surprise, c'est que finalement, au cours de la journée, les tables rondes ont plutôt évoqué la précarité des structures et des lieux, et ça pour moi, c'est très intéressant ; ce n'est pas une question à laquelle on pense directement. On s'axe bien souvent sur la précarité de l'emploi. Mais finalement comment cette précarité affecte-t-elle les recruteurs ? Comment fidélise-t-on des salariés qui restent, dans la pratique, indépendants ? Dans le cadre d'une individualisation des trajectoires professionnelles, comment met-on en place une marque employeur pour fidéliser cette main-d'œuvre ? Il y a aussi la problématique du bookage : quels salariés pour quelles compétences ? Avec le raccourcissement des délais de production, il faut trouver des salariés opérationnels très rapidement. On voit que se mettent en place des stratégies de la part des employeurs et y compris de la part des cadres techniques. C'est une découverte pour moi : finalement les directeurs techniques sont des managers, ils sont devenus des gestionnaires de planning, des chefs d'équipe avec des enjeux RH et administratifs très importants.

S'agissant de la hiérarchie, ce n'est pas surprenant : le secteur est éloigné de la culture managériale, il s'est presque construit contre. Au courant de la journée, on a eu des éléments d'explication : le secteur compte 80% de très petites entreprises, avec une forte population d'intermittents du spectacle. Tout ce qui a trait aux RH est reporté sur un certain nombre d'institutions comme Pôle emploi, l'AFDAS, notamment pour ce qui est de la formation, ce qui déresponsabilise les employeurs. J'ai aussi découvert à quel point les 35 heures avaient opéré une scission entre l'artistique et la technique. Il y a aussi cette tension reportée au niveau de la direction qui est à la fois de donner un cadre à ses salariés et en même temps de la flexibilité. Pourtant, les personnels de l'encadrement n'ont pas du tout été préparés à répondre à ces questions de RH et ils ont finalement très peu recours aux formations métiers.

Pour les nouvelles technologies, là on rentre dans le caractère purement technique, le remplacement des lumières à filament par les LED, la vidéo, le son... Mais néanmoins, ce qui m'intéressait en tant que sociologue n'était pas de partir dans le discours techniciste, mais plutôt vers la formation. De nouveaux métiers et de nouvelles compétences apparaissent autour de l'informatique, de la vidéo, là, se pose avec acuité cette question de la formation : initiale et professionnelle.
Il y a une problématique dans le secteur qui a trait aux coûts et au temps de la formation: comment remplacer les personnes qui partent en formation alors qu'il s'agit de petites structures ? C'est une obligation pour les employeurs, mais ils sont peu dans la dynamique du long terme. Pourtant, la question de la transmission est posée et si elle ne s'opère pas : va-t-on aller vers l'externalisation des compétences ?

Puisqu'on a parlé de précarités au pluriel, quelle est selon vous la précarité principale sur laquelle le spectacle vivant devrait se préoccuper ?

Je ne sais pas s'il y a une précarité plus importante que les autres. Selon moi, le secteur a tout intérêt à faire attention à ce double discours : liberté/précarité. La précarité de l'emploi, c'est une liberté, sauf que ça l'est à partir du moment où il y a un régime d'emploi qui sécurise les carrières professionnelles. Et puis cette liberté est parfois un leurre lorsque le salarié est lié à quelques employeurs et doit faire face à une concurrence accrue. D'ailleurs, dire que l'intermittence c'est la liberté, c'est un discours qui joue le jeu du néo-libéralisme. On est en face d'employeurs qui parlent à la manière de petits patrons. Et en même temps, on voit bien qu'ils se positionnent contre un discours néo-libéral, contre le management, contre la formation... De ce paradoxe émerge beaucoup de précarité. C'est un monde libéral qui rêve d'égalité, un monde hiérarchisé qui rêve d'un monde sans classe, un monde très subventionné qui rêve d'autonomie. Pour moi, les précarités elles sont là : comment le secteur va-t-il réussir à gérer au mieux ces tensions pour éviter qu'elles n'empoisonnent les salariés et les employeurs ? Les employeurs ne doivent pas se dédouaner de toutes leurs responsabilités vis-à-vis des salariés qu'ils soient permanents ou intermittents.



Chloé LANGEARD

La rationalisation budgétaire que le milieu culturel subit, induit des temps de production de plus en plus courts, c'est une autre forme de précarité, qu'est-ce que ce fonctionnement produit sur le théâtre ?

Les temps de montage et de démontage sont de plus en plus courts. Pour la direction technique, cela signifie qu'il faut pouvoir rassembler une équipe qui soit opérationnelle en temps et en heure le jour J alors même que les périodes de travail des salariés intermittents sont de plus en plus morcelées. Un jour de montage peut aussi engendrer des risques professionnels face à la pression temporelle. Cette rationalisation budgétaire fait qu'à un moment donné, c'est le régime intermittent qui va supporter le coût de ces répétitions. Cela engendre une précarité. La rationalisation fait aussi que les administrateurs doivent remplir des grilles d'évaluation de plus en plus précises, leurs budgets prévisionnels doivent être de plus en plus réalistes, sachant que le secteur est empreint d'incertitudes... Être au plus proche du budget prévisionnel, tout en restant assez flexible...

Vues les riches discussions et témoignages autour de la hiérarchie, quel serait le mode de management idéal ?
C'est d'essayer d'impliquer au maximum l'ensemble des salariés. Mais il ne faut pas que cette participation se limite à un voile rhétorique. Penser un mode de management sans hiérarchie ce n'est pas possible, parce que les interactions entre les individus sont faites de rapports de pouvoir. Il suffit de regarder la programmation pour constater qu'il s'agit d'une activité très convoitée dans le secteur et que personne n'a envie de partager, parce qu'elle est source de pouvoir, parce que les programmateur.rice.s ont créé leur expertise qui est source de légitimité. Par contre, des modes de management fondés sur la concertation peuvent être mis en place. Est-ce que la société du spectacle est prête à ça ? À prendre du temps ? Il y a un revers à la concertation, c'est que ça prend beaucoup de temps..

Vous cherchez actuellement à interroger les liens entre administratifs, artistiques et techniques, qu'est-ce qui émerge de ces frottements ?

On est en plein dans l'analyse et à l'heure actuelle, nous n'avons pas encore de résultats fiables. Je reste prudente mais nous partons avec cette hypothèse-là : la figure du metteur en scène a été une figure centrale, notamment dans les organisations théâtrales. La rationalisation budgétaire, l'impératif évaluatif, les règlementations juridiques et sociales font que montent en puissance d'autres figures qui sont incarnées par ce personnel de l'encadrement : les directions techniques et administratives. Nous pensons avec mes collègues qu'aujourd'hui, la direction artistique doit coopérer dès la création. On essaye de montrer comment les directions techniques et administratives impactent finalement le processus de création. La technique veille aux conditions de travail. L'artiste, lui, a un engagement total qui fait qu'il ne compte pas ses heures. Or, il faut veiller au bien-être de nos équipes au travail disent les directeur.rice.s techniques. Comment le directeur technique va-t-il influencer le processus de création ?

En étant le garde-fou concernant les conditions de travail, la sécurité du lieu, la circulation des publics. On voit qu'il a davantage de légitimité à intervenir à des endroits qui étaient jusqu'ici réservés à l'artistique. De même, pour les administrateur.rice.s qui ont désormais leur mot à dire dès lors que la création n'est pas en phase avec les réalités budgétaires.

Il y a une question qui, à regret, en tout cas vous l'avez-vous-même formulé, a très peu été abordée, celle de la place des femmes dans ces métiers techniques, qu'avez-vous à en dire aujourd'hui ?

Ça été une surprise. J'ai incité les femmes à en parler, mais on voit bien que ce n'est pas une problématique importante du secteur. Le rapport HF [1] montre la précarité des femmes : notamment ce plafond de verre, avant d'accéder à la direction d'un équipement, elles peuvent toujours attendre... C'est valable dans toute la société. Mais c'est d'autant plus frappant venant d'un secteur qui se veut et se dit ouvert. Si on interrogeait l'originie sociale ou ethnique des salariés du secteur, ce serait pareil. Les inégalités sont flagrantes. Je pensais qu'effectivement, on en parlerait davantage. Dans les entretiens que je mène parallèlement dans le cadre de la recherche CADR'ART, ce n'est pas quelque chose qui est mis en avant. Il faut que j'arrive à le comprendre. On remet là en question des valeurs qui sont très fortes. Je pense que c'est par l'observation sur le terrain, in situ, qu'on pourra rendre compte de ces inégalités de genre.

Vous avez notamment cherché à répondre à cette question : qu'est-ce qu'un « bon théâtre » ? En interrogeant, les artistes, les collectivités, les structures, comment répondriez-vous à cette question aujourd'hui ?

Ce qui ressortait de notre enquête, c'est qu'il n'y a pas de définition unique et simple... La définition d'un « bon théâtre » est différente selon qu'on soit artiste, spectateur, agent politico-administratif, directeur.rice. Ce qui est intéressant, c'est que même les spectateurs entre eux n'étaient pas d'accord. Les novices étaient pour l'évaluation des théâtres mais ne souhaitaient pas décider à la place de ceux qui détiennent l'expertise, le public expert lui par contre se positionnait contre l'évaluation en pensant, comme les professionnels du secteur, qu'ouvrir les instances évaluatives au public viendrait finalement pervertir l'excellence artistique. Et, si la concertation est voulue par toutes les catégories d'acteurs, elle est compliquée à mettre en place puisqu'au sein d'une même catégorie le « bon » théâtre ne fait pas consensus. Plus encore, la place du public dans les instances évaluatives n'est pas d'actualité : l'art reste une affaire d'experts et d'entre-soi.

---

[1] Rapport Égalité femmes-hommes dans le spectacle vivant, octobre 2016, par Cécile Hamon, association HF Île-de-France

Comment, à votre avis, le milieu du spectacle vivant aurait intérêt à réagir au regard de tous ces questionnements, de la baisse des financements publics, des métiers qui vont changer, de cet avenir ?

La meilleure façon de répondre au changement passe par l'action collective, par des temps de réflexion et de débats en interne, par des instances comme les syndicats, ou des associations professionnelles comme la Réditec. Essayer de fédérer, c'est un premier pas. Il n'y a que l'action collective qui peut permettre de réguler le secteur, pour faire front notamment face aux baisses de subvention. Si on écoute le secteur culturel, il est en crise depuis quarante ans, depuis l'âge d'or sous Jack Lang. Néanmoins, si on regarde le dossier de l'intermittence qui est la clé de voûte du secteur, on voit bien que si l'État ou le Medef souhaitent y toucher, il y une force de frappe des salariés qui est importante, bien plus importante que dans beaucoup d'autres secteurs. Ce genre de journée est intéressante pour remettre en question les pratiques individuelles. L'action collective et la réflexion en amont peuvent permettre de faire face à ces problématiques.



table ronde n°1

LA PRÉCARITÉ SERA-T-ELLE INCONTOURNABLE

Thibault LEBLANC
Cyril PUIG
Carole ZAVADSKY
Sophie ZELLER

INTRODUCTION

« La vie de travailleur et travailleuse de l'art, c'est l'incertitude constante. On peut retourner le stigmate en disant que chaque jour est une aventure permanente. Mais je suis désolé, idéaliser la précarité des artistes, c'est aussi un mantra libéral. »

Ces propos, parus dans un article de *Libération* [1] au lendemain des manifestations contre la réforme des retraites et tenus par un militant du mouvement Art en grève, replacent une certaine idée de la précarité culturelle. Souvent utilisé de manière imprécise, le terme « précarité » reflète des réalités diverses et variées selon l'endroit d'où on le prononce et fait généralement référence à la précarité du statut du travail. Durant les 7èmes Rencontres Réditec, il a surtout été question de précarités, au pluriel. Comme un écho aux propos ci-dessus, les intervenants de la première table ronde ont plusieurs fois tenu à préciser que la précarité des uns n'étaient pas celles des autres, et surtout, que la précarité des métiers techniques était toute relative en comparaison à celles des artistes dont on connaît les difficultés statutaires et économiques.
Alors, de quelles précarités parle-t-on pour les métiers techniques ?
Si, au cours des échanges, la précarité a été associée à la liberté souhaitée par un certain nombre d'acteurs – notamment les intermittents les mieux lotis, rappelons que seule une minorité de salariés intermittents (38% selon une étude [2]) perçoivent des allocations chômage –, certains d'entre eux se voient contraints d'exercer des emplois supplémentaires hors spectacle vivant pour parvenir à vivre convenablement. Ainsi, les situations professionnelles sont grandement hétérogènes et très inégales.

Les échanges retranscrits dans les pages suivantes font état d'une précarité structurelle et systémique qui découle directement de la baisse globale des moyens publics alloués à la culture et donc, de la rationalisation budgétaire. À partir de ce postulat, deux précarités ressortent clairement : celles des personnels qui engrangent directement les pressions exercées sur les budgets, et celles des structures (précisons que nous parlons bien entendu ici du théâtre public) qui doivent s'acclimater à cette nouvelle donne et adapter leurs stratégies RH aux problématiques, justement, des personnels.

---

[1] *Retraites : le monde de la culture à pied d'œuvre*, Libération, 10 décembre 2019
[2] *La pluriactivité dans le spectacle vivant, quels effets sur la précarité salariale ?* Alexandra d'Agostino et Michel Théry, Céreq, février 2016

S'agissant des personnels, les nombreuses situations d'emploi et de revenu du secteur reflètent des précarités différentes. Ainsi, selon que l'on soit salarié permanent, salarié intermittent, intérimaire, voire désormais auto-entrepreneur, créateur de micro-entreprise ou associé à une coopérative d'activités et d'emplois, mais aussi, selon qu'on travaille au sein d'un théâtre, d'une compagnie ou tout à la fois, on exprime une précarité singulière. Au cours des échanges, il apparaît clairement que la situation géographique a un impact direct sur l'employabilité : il sera toujours plus simple de décrocher un contrat à Paris qui concentre une forte activité culturelle.
De l'autre côté, les structures, soumises aux questions de budgets, travaillent au projet ; projet dont les temps de production s'amenuisent considérablement. Leur activité est donc discontinue et pèse sur les personnels qui cumuleront contrats courts, parfois plusieurs fonctions (vers toujours plus de polyvalence ?) et évidemment, un stress conséquent dû à la compression du temps de travail. Certains préféreront ainsi se tourner vers le travail en compagnies, plus « *porteur de sens* ».

L'organisation du travail a été profondément modifiée, d'autant que les collaborateurs cherchent désormais une certaine qualité de vie au travail. Les structures (que l'on parle de salles ou de festivals) développent des stratégies RH pour recruter des collaborateurs et cherchent à fidéliser leurs intermittents. En d'autres termes, et cela aura été soulevé au cœur des débats, les structures du spectacle vivant adoptent de plus en plus les réflexes des petites entreprises.

Différentes questions seront ici soulevées : dans un contexte économique difficile, la puissance publique participera-t-elle à cette flexibilité accrue du travail ? Demain, quelles seront les incidences sur la vie des acteurs du spectacle au quotidien ? Quid du régime de l'intermittence du spectacle ou de l'externalisation des services techniques ? L'uberisation des services sera-t-elle la norme ?
Il y aura ainsi celles et ceux qui s'inscriront dans un fonctionnement libéral et celles et ceux qui s'en prévaudront et chercheront à défendre les valeurs et acquis du secteur.

Cécile BECKER

FIL ROUGE: José Rubio

Directeur technique du Parc et de la Grande Halle de La Villette de 1996 à 2019 et intervenant à l'ENSATT, ISTS, au CFPTS et à La Sorbonne.



Quand cette question de la précarité m'a été posée, j'ai réalisé que c'était une question que je ne me posais pas…
Avant de devenir directeur technique à La Villette en 1999, j'ai été intermittent pendant dix-sept ans et ai notamment travaillé avec des artistes de rue. J'ai beaucoup fréquenté ce milieu qui m'est toujours extrêmement cher et qui est encore aujourd'hui l'un des secteurs les plus précaires. C'est important pour moi de le mentionner.

En 1996, j'ai été employé à La Villette en tant qu'intérimaire. Lorsqu'ils ont voulu m'embaucher, j'ai plusieurs fois refusé. J'avais le sentiment d'abandonner ma liberté. À l'époque, la question de savoir comment j'allais vivre de ce travail qui me passionnait m'importait peu. J'avais trouvé ma vocation : confronter des artistes à un public, qu'il y ait un partage, une émotion… Ça aussi c'est fragile, précaire même, et d'autant plus avec cette pression budgétaire grandissante qui peut nous amener à perdre de vue l'essentiel.
Je gagnais mieux ma vie quand j'étais intermittent parce que je travaillais tout le temps. À l'époque, le secteur culturel était en pleine croissance. On pouvait être amené à enchaîner douze heures de travail par jour… Pour des questions de sécurité notamment, il a fallu réguler le temps de travail et du même coup, défendre nos métiers, défendre notre place, défendre la place du travail technique au sein des structures. Limiter la précarité c'est aussi s'affirmer : affirmer qu'on est indispensable dans ce circuit-là. La qualité de notre travail va aussi faire la qualité de la relation entre l'œuvre et le public.

On peut aussi parler de la précarité de notre planète qui a des conséquences sur nos métiers. Dès l'an deux mille, nous nous sommes posé la question du recyclage : comment faire pour que les matériaux utilisés puissent avoir une seconde vie ? Nous avons probablement fait des erreurs mais ces questions-là ayant entre-temps beaucoup évolué, c'est la preuve que l'on doit rester optimiste !

FIL ROUGE: Zélie Champeau

Élève en 3ème année en section régie-création à l'École supérieure du Théâtre National de Strasbourg.



Bonjour à tous,
Alors tout d'abord, quand j'ai décidé de travailler dans le théâtre, il n'y avait pas de peur, c'était un plaisir. La précarité, je ne l'ai pas encore rencontrée. Je me dis qu'on arrivera toujours à faire du théâtre, même si les métiers ou les budgets changent, je pense que ma génération le pense aussi. On se pose néanmoins beaucoup de questions sur le statut d'intermittents, sur d'autres statuts possibles : quels sont ceux qui nous conviendraient le mieux ? L'économie du spectacle actuelle me fait craindre que la question financière surpasse celle de l'artistique.

Est-ce que je ferai encore ce métier dans vingt ans ? Aujourd'hui, l'artistique reste central mais le politique reprend le dessus, on peut difficilement faire sans. Je ne sais pas si dans vingt ans j'aurai encore envie d'être dans ce milieu politique culturel... La semaine dernière, j'étais à Paris et du jour au lendemain, Mains d'œuvres à Saint-Ouen a été fermé. Je me suis rendu compte que les pouvoirs publics détiennent le destin d'un établissement qui emploie soixante-dix salariés. On devait jouer en fin de semaine, on s'est retrouvés à la rue. C'est violent.

On a conscience qu'il nous faudra nous adapter, c'est d'ailleurs ce que la formation nous propose : on fait de la lumière, du son, de la régie générale, du plateau, de la vidéo... Est-ce que l'avenir c'est d'être multitâches ? Devrons-nous rester experts ? Est-ce qu'il faut savoir faire de la vidéo, de la lumière et du travail au plateau ou faut-il trois personnes ? C'est une question que l'on se pose beaucoup à l'école.

Je vais terminer en disant que j'espère que dans vingt ans, Réditec existera toujours et qu'en tant que femmes, nous serons plus représentées dans les métiers de la technique.

PREMIÈRE TABLE RONDE

Chloé Langeard

Ces deux témoignages constituent une belle introduction à cette première table ronde que j'ai tentée de découper en deux parties. Nous essaierons d'aborder la précarité du point de vue des structures culturelles en nous interrogeant sur les impacts et les défis de la rationalisation budgétaire et notamment les défis posés par la complexification juridique. C'est quelque chose qui venait de manière assez récurrente dans les propos des directeurs techniques que j'ai pu interroger.
Dans un deuxième temps, on sera davantage sur la précarité de l'emploi et du travail. On se posera des questions sur l'entrepreneuriat et la reconnaissance de ces métiers techniques.
On va peut-être commencer par Cyril. Je trouvais ton discours intéressant, parce qu'on parle beaucoup de la précarité de l'emploi et moins des effets qu'elle peut avoir du point de vue des structures. Alors est-ce qu'au regard de ton expérience en tant qu'administrateur des Nuits de Fourvière, tu peux nous en dire un peu plus ?

Cyril PUIG

Administrateur des Nuits de Fourvière depuis 2005, il a auparavant été administrateur d'une association régionale (Agence Musique et Danse Rhône-Alpes) et administrateur d'une compagnie de danse. Il a enseigné le montage de production à l'ENSATT et publié le guide pratique Monter une production aux éditions La Scène. Depuis deux ans, dans le cadre des Nuits de Fourvière, il organise une rencontre professionnelle relative à la prévention des risques dans le spectacle vivant

Cyril Puig

De notre point de vue, le lien systématique entre rationalisation, baisse des dépenses et précarité n'est pas évident. C'est-à-dire que parfois, l'augmentation de la masse salariale permet au contraire d'avoir des budgets qui sont plus rationnels, d'avoir des projets qui sont plus soutenus.
La précarité, on y est confronté et on la subit. C'est-à-dire que le festival des Nuits de Fourvière, c'est seize permanents – ce qui est déjà pas mal pour un festival –, soixante-quinze équivalents temps plein. Le festival dure deux mois, si on ajoute les temps de montage et démontage, on passe à trois mois, le tout pour plus de cent soixante représen-

tations. Durant le festival, on passe de seize permanents à plus de quatre cent cinquante salariés ; on va faire plus de quatre mille contrats. Donc vous imaginez que dans ce contexte-là, la problématique du recrutement est absolument centrale.

Le recrutement, ça a un coût très direct. C'est-à-dire qu'il faut embaucher des gens. J'ai essayé de chiffrer tout ça. Pour nous, le poste de recrutement est un équivalent temps plein. Il y a des coûts cachés qui n'impactent pas directement le budget mais qui vont l'impacter de façon plus insidieuse. Notamment la perte de potentiel. Lorsque vous avez un permanent qui accompagne le projet de la structure, il est dans l'histoire de la maison. Lorsque vous avez plus de quatre cent cinquante salariés, il y a tout un volume de salariés que vous ne pouvez malheureusement pas emmener dans votre histoire.

Aujourd'hui, on a certains postes qui n'intéressent personne. Lorsqu'on propose des CDI, on n'a pas nécessairement de réponse positive. Dans notre convention collective, on a une disposition qui stipule que dès qu'un salarié atteint mille deux cents heures de travail, on doit lui proposer un CDI. On l'applique. Systématiquement. À chaque fois, on n'a pas eu une explosion de joie. Les intermittents nous disent : « *Va falloir que je réfléchisse.* » Ils réfléchissent longtemps. On a parfois des personnes qui nous disent non car ils veulent conserver leur liberté. On a eu un salarié intermittent du spectacle, une chargée de production à qui on a proposé un poste en CDI. Ils ont refusé pour deux raisons : la liberté d'abord, et la seconde : « *Non parce qu'une structure comme la vôtre, c'est trop facile, j'ai envie de me battre !* » C'est notamment le cas des jeunes générations.

On est obligé de mettre en place des stratégies pour recruter. On a mis en place ce qu'on appelle une marque employeur. C'est-à-dire, une stratégie globale pour expliquer qui nous sommes, pour rester « sexy ». Même quand on propose un volume horaire important, on s'aperçoit qu'on est concurrencé par l'événementiel : quand vous embauchez un électricien au taux du spectacle vivant, il va gagner à peu près une fois et demi plus sur un salon. On est aussi concurrencé par des petits projets qui peuvent être plus intéressants parce que plus porteurs de sens, ça, je le comprends tout à fait.

On se rend compte que les intermittents, les jeunes générations, ne postulent pas pour un poste mais pour un projet. On réinvente donc la façon de recruter aux Nuits de Fourvière à travers deux axes. On va plutôt dire : « *Venez, rentrez dans ce projet avec nous.* » Et puis la seconde chose, c'est qu'on développe ce qu'on appelle la QVT, la qualité de vie au travail. On essaie de faire en sorte que le festival soit un peu une oasis pour nos intermittents qui passent d'employeur en employeur et qui au bout d'un moment, peuvent être épuisés. Changer de projet, c'est stimulant mais ça reste fatigant.

Aux Nuits de Fourvière, vous allez aussi pouvoir prendre soin de vous : faire du yoga, de la réflexologie plantaire, de l'ostéopathie pendant vos heures de travail. On organise des rencontres avec l'AFDAS, avec Pôle Emploi. Cela s'impose parce que demain, on n'est pas sûr d'être toujours un employeur intéressant.

Chloé Langeard

Sur quels postes rencontrez-vous des difficultés ?

Cyril Puig

Potentiellement, tous les postes sont problématiques. Mais là où on a de vraies difficultés, c'est sur les régies son et lumière et sur les postes administratifs. Recruter un technicien paie spécialisé dans le domaine du spectacle, j'ai envie de dire : bon courage. Recruter un assistant comptable sur une période courte, c'est pareil.

Chloé Langeard

Thibault, sur la partie technique, vous rencontrez aussi une problématique de booking. C'est une contrainte de plus en plus forte pour les directeurs techniques ?

Thibault Leblanc

Je suis régisseur spectacle vivant au Centre Pompidou-Metz. C'est un musée et le spectacle vivant représente une petite partie de l'activité. Nous avons environ soixante spectacles sur l'année. Je ne suis donc pas dans la même problématique que Cyril. Un intermittent sur un même projet ça va être quarante-huit jours dans l'année. Je booke des gens pour trois ou quatre jours de travail. S'il se trouve que ces dates entrent en conflit avec le programme de la compagnie de l'intermittent, il va suivre sa compagnie. C'est véritablement un problème pour moi parce que je n'arrive pas à fidéliser. Quand j'accueille une compagnie, j'accueille également ma propre équipe technique. Il y a des intermittents à qui il faut que je réexplique les petites choses.

Thibault LEBLANC

Il a débuté sa carrière en tant que régisseur lumière de 1989 à 1992 à l'Arsenal de Metz. Il s'est ensuite orienté vers un statut d'indépendant : il a rejoint le Ballet Prejlocaj en 1994. En 1999, il poursuit avec un poste de directeur technique au CCN Ballet de Lorraine jusqu'en 2008. Depuis 2009, il occupe la fonction de régisseur spectacle vivant au Centre Pompidou-Metz.

Notamment parce que côté sécurité, nous avons des badges, des sas…
Je passe beaucoup de temps à rebooker et à reformer mes équipes.

Chloé Langeard

Cette coordination RH a un coût. Seriez-vous capable de mesurer le temps passé ?

Thibault Leblanc

Je n'ai pas quantifié ce temps. C'est une part importante mais le pire, c'est le stress. Quatre jours avant une représentation, mon équipe peut ne pas être bookée parce que certains techniciens annulent au dernier moment…

Chloé Langeard

Quelles sont les stratégies que vous mettez en place ? Parce qu'*in fine*, vous y arrivez toujours !

Thibault Leblanc

Oui, on ouvre toujours le rideau. Je vais les trouver les personnes ! Mais je vais trouver un technicien qui ne connaît pas le lieu. Donc il va falloir que je sois tout le temps derrière lui pour l'accompagner. Mes problématiques ne sont pas les mêmes que dans un théâtre classique – je le disais à l'instant à propos de la sécurité –, ce n'est d'ailleurs pas compréhensible non plus pour les compagnies qui arrivent chez nous.
J'ai une technique, celle du café du matin. C'est mon seul moyen de fédérer tout le monde : les compagnies et les techniciens. Je dois dire que cela fonctionne tout de même parce que je n'ai ni la responsabilité de la sécurité, ni celle du bâtiment, il y a des services pour cela. C'est très important, parce que cela signifie que je suis toujours sur le plateau. Le lien, c'est moi. Si j'avais la responsabilité du bâtiment et de la sécurité, ce serait beaucoup plus compliqué.

Chloé Langeard

Les problématiques de précarité se posent donc différemment selon la taille des structures, leur statut juridique, le type de discipline (musiques actuelles, danse, etc.). J'aimerais avoir votre regard Sophie, du point de vue du ministère : quelle distinction établissez-vous en termes de précarités ? Notamment entre les institutions culturelles labellisées et les compagnies ?

Sophie Zeller

Quand j'ai été invitée à cette table ronde, je me suis dit : « *C'est drôle que les équipes techniques se posent la question de la précarité* ! » Parce que dans les échanges que j'ai, majoritairement avec les équipes administratives ou artistiques, la précarité n'est pas placée à l'endroit de la technique et des équipes permanentes, elle est beaucoup plus sur les compagnies. On est toujours plus précaire qu'un autre, mais il me semble important de rappeler ce qui a été dit par Cyril Puig : l'intermittence ne sous-entend pas nécessairement précarité. Ça peut l'être, bien sûr, puisque c'est infiniment plus précaire qu'un CDI, mais quand on habite dans un bassin d'emploi, on peut tout à fait largement faire ses heures et donc ne pas être dans la précarité. De ce point de vue-là, l'intermittence est un filet de sécurité. Ce n'est pas le cas pour d'autres personnes qui ont plus de mal à faire leurs heures. Les artistes ont plus de difficultés que les techniciens. Donc intermittence et précarité n'est pas totalement équivalent, et puis l'intermittence n'est pas forcément moins coûteuse pour un théâtre public. En général, elle est plus coûteuse.

La question est plutôt de savoir : sur les équipes techniques, a-t-on recours à des postes permanents ou à l'intermittence ? C'est un arbitrage qui est plus complexe et qui n'est pas majoritairement économique. Il est plutôt lié aux modifications de l'organisation du travail, au degré de souplesse dont on a besoin et à la modularité du temps de travail. Est-ce que j'ai une activité régulière toute l'année qui va me permettre une embauche à temps plein en CDI ou est-ce que j'ai plutôt des temps forts qui vont justifier l'intermittence ? Et puis, il y a aussi des questions qui sont liées au projet artistique.

Dans ce que me rapportent à la fois les compagnies et les lieux, il y a une évolution dans certains projets artistiques : de plus en plus de technique au plateau avec l'irruption du numérique. La vidéo est de plus en plus importante, de fait, il y a une porosité plus grande entre les équipes artistiques et techniques. Certaines compagnies vont nécessairement tourner avec leurs propres techniciens, y compris éventuellement en régie de salle, et ne souhaiteront pas faire appel aux techniciens présents dans les théâtres.

Sophie ZELLER

Ancienne élève de l'École normale supérieure Fontenay-Saint-Cloud, diplômée de Sciences-Po Paris, Sophie Zeller est administratrice territoriale. Après six ans passés à la Direction générale culture de la Ville de Rennes, elle a été, de 2012 à 2017, sous-directrice de la création artistique à la Ville de Paris. Elle est déléguée au théâtre à la Direction générale de la création artistique du ministère de la Culture depuis octobre 2017.

Dans ces cas-là, le lien technique-artistique étant plus fort, ce sont des intermittents qui vont suivre les équipes artistiques.
On a aussi une évolution liée au fait que, dans nos théâtres labellisés, on demande de plus en plus d'itinérance et de hors les murs. On a donc une activité très différente. On n'est plus sur des équipes techniques qui restent dans la salle, on a beaucoup plus de personnes sur le terrain.
Du coup, le directeur technique du théâtre devient plus un gestionnaire de planning : un chef d'équipe avec des enjeux RH et administratifs plus importants que par le passé. Ce n'est pas le même métier, et cela peut aussi demander des compétences différentes. C'est plutôt toutes ces questions-là qui vont déterminer quelle est la nature des équipes qu'on recrute, et avec quelles compétences.
Bien sûr, la question des financements est malgré tout déterminante. On l'a entendu tout à l'heure : on est dans une période de contraintes budgétaires qui s'appliquent à tout le monde et qui s'appliquent aux équipes techniques.
C'est assez intéressant d'entendre les administrateurs qui considèrent que la partie la plus rigide, c'est toujours la masse salariale, bien sûr, mais la masse salariale technique beaucoup plus que les autres. Je rappelle que ce sont souvent les équipes (masculines) les plus syndiquées et les plus combatives. On essaye en général de ne pas trop y toucher parce qu'ils sont déterminants pour la tenue des spectacles. Là aussi, la question de la précarité se pose différemment selon l'endroit où on est : est-ce qu'on est un artiste ? Est-ce qu'on est un responsable administratif ou est ce qu'on est un directeur technique ?

Chloé Langeard

Il fut un temps où on parlait beaucoup de mutualisation. Il y a quelques groupements d'employeurs qui ont essayé de se monter – avec pour certains, des échecs. Mais est-ce que ces mutualisations, notamment sur les fonctions administratives, techniques, peuvent être envisagées ? Peuvent-elles être encouragées par le ministère ? La question de la mutualisation est-elle pensée au ministère ? Parce que si on parle de mutualisation, on est bien d'accord, c'est plus dans un cadre national, ça ne marche pas très bien quand ça s'opère entre structures…

Sophie Zeller

Non, mais ça s'opère quand même au niveau local. Disons que ce n'est pas à la délégation théâtre à la Direction générale de la création artistique, que l'on peut travailler sur ces enjeux de mutualisation ; sauf à construire les cadres juridiques nécessaires qui aujourd'hui existent.
Je dirais plutôt que ça se travaille à l'échelon local et par certaines structures situées dans des bassins d'emploi qui n'ont pas besoin d'intermittents au même moment dans l'année. C'est dans ces cas assez précis que ça marche.

Et ça marche plus facilement dans des petites villes où il est difficile de « fixer » des techniciens intermittents.
Là, il y a une tentative de mutualisation ou de coordination entre employeurs pour réussir à maintenir sur place des intermittents pour qu'ils ne partent pas habiter dans les grandes villes où ils ont des possibilités de travail beaucoup plus nombreuses. Mais c'est plutôt une question d'aménagement du territoire et de répartition de l'emploi sur le territoire.

Chloé Langeard

Une des recommandations de la Cour des Comptes en 2014 pour les théâtres nationaux portait justement sur cette mutualisation des fonctions administratives et techniques.

Sophie Zeller

Oui, c'est le grand dada de la Cour des Comptes qui veut mutualiser.
Mais qu'on me donne des exemples précis sur ce qu'on mutualise et comment ça va générer des économies. Elle pense que dès qu'on mutualise, on fait des économies d'échelle. Mais pas nécessairement... En tout cas, je ne connais pas de tels cas.

Carole ZAVADSKI

Déléguée générale de la Commission Paritaire Nationale Emploi Formation du Spectacle Vivant (CPNEF-SV), elle assure également le pilotage de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications en partenariat avec l'AFDAS (Opérateur de compétences et fonds de formation des artistes-auteurs). Sociologue des professions et experte de la formation professionnelle, elle siège notamment à la CPC (Commission professionnelle consultative) du ministère de la Culture. Travaux récents : tableaux de bord statistiques, guide des métiers, création de formations (rigging, électricité, gestion sonore, prévention des risques, sûreté), mise en œuvre du compte personnel de formation et de l'apprentissage.

Chloé Langeard

Mais c'est aussi assurer une permanence de l'emploi. La mutualisation peut permettre au salarié de travailler pour plusieurs employeurs et d'avoir un temps plein.

Sophie Zeller

La Cour des Comptes a fait ces recommandations-là pour les théâtres nationaux. Il se trouve que les théâtres nationaux sont à Paris et à Strasbourg. Strasbourg ne va pas mutualiser avec lui-même... Du coup, ça se joue à Paris où les intermittents n'ont aucun souci à trouver des heures.

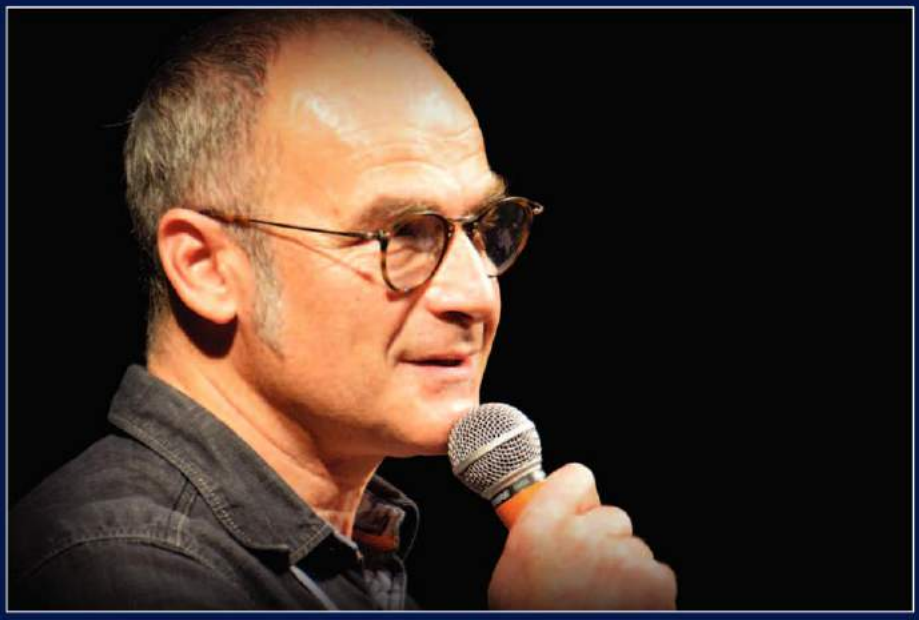
Paris fait partie des bassins d'emploi les plus dynamiques et les plus riches. Donc aujourd'hui, certains intermittents, et ça a déjà été dit, souhaitent rester intermittents parce qu'ils ont cette liberté-là. Les recommandations de la Cour des Comptes portent sur la question des économies, c'est ça leur principal objectif.

Chloé Langeard

Je reviens sur ce point : l'intermittence est un choix, une aspiration à la liberté ; effectivement, c'est un discours qu'on entend beaucoup
Néanmoins, je pense qu'à partir de quarante ans, les choses changent, beaucoup cherchent la permanence. Carole, peux-tu nous éclairer sur ce point en donnant quelques données de cadrage ?

Carole Zavadski

Bonjour ! C'est toujours très agréable d'être avec la profession pour parler ce ces sujets professionnels.
Je dirige la Commission paritaire nationale emploi et formation du spectacle vivant. Pour ceux qui ne connaissent pas, ce sont des organisations syndicales et d'employeurs. Donc c'est un lieu de débats pour négocier, définir, diagnostiquer quels seraient les bons leviers pour faire en sorte que les besoins liés au marché de l'emploi et les besoins liés à l'offre de formation se rencontrent. La question de la précarité nous anime évidemment depuis toujours parce qu'il y a toujours eu de la précarité. Je suis sociologue de formation et, pour la mesurer, on a en gros les outils dits statistiques qui nous permettent de regarder les tendances puis on a aussi l'analyse du travail. C'est vraiment deux volets consécutifs. D'abord, on mesure pour avoir des indicateurs et ces indicateurs n'ont d'intérêt que si vous les regardez, si vous les discutez, si vous en débattez. Je vais vous donner des chiffres mais c'est pour que ces chiffres puissent susciter chez vous une interprétation personnelle par rapport à ce que vous vivez. En marge, on a tout un volet d'analyse des métiers, d'analyse du travail comme je le disais, qui a été entamé depuis une quinzaine d'années. Réditec y a largement participé pour les métiers techniques, et c'est aussi essentiel de regarder les savoir-faire, tout ce qu'on appelle « compétences », parce que ça va ensemble.
Ce que je voulais dire sur la généralisation du CDD d'usage, c'est que ce n'est pas nouveau. C'est un acquis social qui a été mis en place par les partenaires sociaux, employeurs salariés, qui a été négocié, qui a été soutenu par l'État ; il est aujourd'hui institué dans la loi. C'est vraiment une volonté, ça, on ne l'a pas subi.
Rien que pour l'année dernière, les salariés continuent d'augmenter, on est à + 7%. Il y a 217 153 individus qui ont eu au moins un contrat de travail en 2017 dans le spectacle vivant secteur privé, c'est-à-dire hors fonction publique. Ce sont les données de la CPNEF dans le cadre de l'Observatoire prospectif des métiers que nous pilotons, en partenariat avec l'AFDAS.



Thibault LEBLANC

Ces données 2017 seront bientôt publiées. Donc on a 217 000 salariés. Au sein de ces salariés, nous avons 26% d'emploi technique, 54% d'emploi artistique et pour l'emploi technique, 77% de CDD d'usage. Et ça augmente. Donc de plus en plus de gens sont en CDD d'usage, ça correspond à une volonté.
On a une conjonction d'intérêt entre les employeurs et salariés pour avoir cette forme d'emploi. Le problème, ce sont les inégalités que ça génère. Effectivement, on a une part d'individus très minoritaires qui choisissent cette forme d'emploi : ils ont des avantages extrêmes en termes de liberté, d'autonomie, de rémunération et de confort de travail. Mais ils sont très très minoritaires. Un peu plus chez les techniciens. Mais pour les artistes, c'est une vraie catastrophe. Les précaires ce sont les artistes. C'est le cœur du métier qui nous fait tous vivre aujourd'hui. Je crois que je dois avoir 50% d'artistes qui n'ont même pas accès à la couverture de l'assurance chômage. Et puis en rémunération, je n'ai pas envie de vous le dire, c'est moche. Donc attention à ça. Inégalités extrêmes.

On a aussi tout le volet d'abandon des pratiques de ressources humaines, de GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences), de suivi des métiers. Ça fait extrêmement plaisir d'entendre qu'il y a une réappropriation, en tout cas par certains lieux, de toutes ces thématiques. On appelle ça qualité de vie au travail ou autre ; du moment que c'est fait tout va bien, mais ça se fait dans la résistance. Et puis, je vais à nouveau vous dire des banalités, mais avec ce système qui nous va bien, on a deux non-dits sous-jacents : l'assurance chômage, c'est un revenu de complément, ce n'est pas un revenu de remplacement. Ça fonctionne parce qu'il y a l'assurance chômage et que la minorité qui peut avoir accès à ces droits-là en profite. Quid des autres ? Vraiment, les rémunérations, y compris pour les techniciens et les administratifs, elles ne sont vraiment pas terribles. D'où le fait que le moment de basculement pour quitter ou pour entrer dans la profession ne se situe pas toujours à quarante ans, c'est dès le début. L'insertion est difficile, le maintien dans l'emploi pour les jeunes est difficile, le milieu de carrière est difficile et la fin de carrière est difficile. Et ça ne concerne pas toujours les mêmes catégories. Je suis désolée de vous dire ça, mais ce n'est pas parce que tout à coup ça va bien, que ça va toujours aller bien. On a des creux et des bosses. Donc le non-dit, c'est l'assurance chômage qui est quand même l'un des socles importants et on y tient.
Le deuxième c'est la « permittence ». Ça, ça permet d'avoir, pour ceux qui vivent le mieux, donc les moins précaires, une relation contractuelle avec certains employeurs privilégiés qui leur assurent un volume de travail. Qu'est-ce qui se passe si l'employeur n'est plus là ? Le théâtre ferme, ça arrive, c'est grand malheur. Il y a donc tout ça qu'on ne travaille pas suffisamment et cela pose des problèmes de recrutement.
Je voulais revenir sur la prospection. La prospection, ce n'est pas se demander ce qu'il va se passer. On peut toujours se demander ce qu'il va se passer et essayer de poser des scénarios.
Mais là où on est fort, c'est quand on veut un avenir. C'est-à-dire quand on va

décider quelle forme d'emploi on veut. Est-ce qu'aujourd'hui on veut que le CDD d'usage perdure, et qu'en plus, on ait des formes d'indépendance ? Est-ce qu'on encourage ça ? Est-ce qu'on encourage l'auto-entrepreneuriat ? C'est quand même à nous de répondre à ces questions. On veut maintenir une couverture sociale ? On veut de la mutualisation et de la solidarité ? Ou bien on veut du chacun pour soi et chacun se débrouille et on forme les gens dans cette optique-là ? J'entends de plus en plus ça, surtout dans les musiques actuelles où certains essayent d'inventer un statut un peu entre les deux, où on aurait le beurre et l'argent du beurre. On aurait une espèce de forme de couverture sociale et de protection et puis, en même temps, chacun fait ce qu'il veut, va travailler ou pas, ou choisit son employeur.
C'est vraiment à nous de définir un modèle social et de l'imposer. En plus, on est très fort, on est une profession qui est extrêmement organisée. Je pense qu'on est une des rares professions à être aussi solides sur le plan légal, réglementaire, conventionnel. On a une réglementation qui est extrêmement forte : sociale, fiscale, sécuritaire. Donc ça on a su faire.
Laisse-t-on partir nos individus tout seuls ? C'est vraiment à nous de faire ces choix-là. On est à un tournant. L'emploi salarié continue d'augmenter mais se multiplient les formes de cumul de statuts, de cumuls d'emplois dans et hors de la profession. Comment fait-on une carrière comme ça, à trous ? Il faut qu'on y réfléchisse tous ensemble et ce n'est pas une fatalité.

Chloé Langeard

Alors justement, avec cette multiplication des statuts et des formes d'emplois, on constate un soutien à l'entrepreneuriat culturel, qui reste quand même un *entrepreneuriat de nécessité, encouragé par les politiques publiques : « Devenez entrepreneur de vous-même »*, c'est ce qu'on dit. Cela vient parfois concurrencer l'intermittence puisque certains vont monter leur micro-entreprise, voire vont passer par du portage salarial, y compris via les coopératives d'activités et d'emplois qui se montent. Je n'en connais pas beaucoup mais ce sont des initiatives qui existent. Cyril, es-tu confronté à ces demandes de salariés ou d'auto-entrepreneurs, et comment cela se passe-t-il du point de vue du recrutement ? Comment envisages-tu tout ça dans ta structure ?

Cyril Puig

Chaque année, il y a des nouveaux entrants qui viennent me voir et qui me disent : « *Écoutez, j'ai une proposition à vous faire, moi j'ai une structure, je vous propose plutôt de vous facturer ma prestation.* » Nous, on est assez légaliste à Fourvière, on a la chance de pouvoir l'être. À partir de là, je fais de la pédagogie. C'est-à-dire que je réexplique ce qu'est un lien de subordination et ce qu'est un contrat avec un respect d'un cahier des charges.
Ce n'est pas du tout la même chose. Donc on explique qu'à Fourvière, non, tous

Hugo Hazard
35 ans

Directeur technique du Théâtre de la Renaissance à Oullins.

À propos des Rencontres Réditec

Faire la révolution de la direction technique en un jour paraît ambitieux. Il faut se laisser surprendre par les interventions, ce fut le cas durant ces 7èmes Rencontres.

La précarité

Il faut noter que je suis un privilégié. Nous travaillons pour un métier que nous aimons et touchons un salaire stable et décent. La première précarité que je rencontre est celle de l'œuvre artistique. Les projets se lancent sans savoir s'ils vont aboutir, leur viabilité à plus d'une saison relève très souvent d'un pari ambitieux. Dès lors, les différents acteurs de ces projets sont précaires, à commencer par les artistes. Il n'est pas rare d'en croiser en reconversion ou en recherche de complément de revenus dans la technique. La seconde concerne les intermittents. Je suis très régulièrement sollicité par des personnes qui manquent d'heures. Ils dépendent des contraintes des structures (budgets variables, changements de direction donc de projets…) ou parfois du bon vouloir d'un permanent. Pour tirer son épingle du jeu, il faut développer autant de savoir-faire que de savoir être, sans quoi, pas de travail. Et enfin, les permanents techniques. Nos métiers sont durs. Nous cumulons les risques professionnels. L'usure guette et elle peut être violente.

les salariés (on n'a pas de bénévoles) travaillent dans un cadre de lien de subordination. Donc oui, on y est confronté. Je suis vraiment d'accord avec Carole, c'est aux employeurs de dire : « *Non, on n'a pas envie d'aller dans cette forme d'organisation-là.* »

Comme je le disais tout à l'heure, le but d'une maison comme la nôtre, me semble-t-il, c'est d'emmener les salariés dans le projet de la maison. Il y a une très grande difficulté à pouvoir emmener des sous-traitants dans son projet. Quand on parle d'entrepreneuriat et d'auto-entreprise, ce sont des sous-traitants. C'est-à-dire que vous définissiez un cahier des charges et la personne va répondre à ce cahier des charges. Je crois que ce n'est pas ce dont on a envie. Je sais très bien que je parle d'une maison qui a un budget de quatorze millions d'euros, on a cette faculté-là. Mais c'est d'abord à ceux qui le peuvent de dire : « *Non, ce n'est pas ce qu'on veut.* »

Chloé Langeard

Thibault, es-tu aussi confronté à cette réalité ?

Thibault Leblanc

Je suis particulièrement confronté à cette réalité. Je suis exactement pareil que tout le monde, sauf que tout petit. Veut-on se diriger plutôt vers l'intermittence ou aller vers la privatisation ? Pour moi, le libéralisme c'est une grosse catastrophe. Effectivement, on va avoir des personnes qui vont répondre à un poste : « *Je suis prestataire de services, vous me définissez une prestation, je vous la fais.* » Je suis obligé de travailler avec ce type de prestataires parce que la législation m'empêche de prendre des intermittents quand cela concerne le privé. C'est-à-dire que je peux prendre un intermittent sur un spectacle vivant identifié par un numéro d'objet. Donc je suis contre la privatisation pour ce qui concerne le spectacle vivant parce que c'est absolument impossible de faire rentrer ce type d'organisation dans un projet. On va avoir des techniciens qui font très bien leur travail, mais qui ne vont pas du tout être en intégration dans un projet. Pourquoi pas prendre, enfin pourquoi pas… de toute façon je suis obligé de le faire, des entrepreneurs pour des projets privés. En clair, un projet de privatisation, on n'y adhère pas, on fait le projet de manière propre et ça suffit. Voilà ma position et la position de ma structure.

Chloé Langeard

On voit que les problématiques RH se posent avec insistance. Sur ce point, Sophie, on a eu un petit peu échangé sur tout ce qui avait trait aux risques psychosociaux. Ce que vous me disiez, c'est que le secteur était peu outillé, mal outillé.



Sophie ZELLER

Sophie Zeller

La génération qui arrive sur le marché du travail veut trouver un meilleur équilibre entre son engagement, son implication personnelle dans un projet, la reconnaissance symbolique et la qualité de vie.
Disons qu'il y a eu un certain nombre de générations pour qui le plaisir de travailler dans le secteur culturel, la passion qui les anime, signifiait qu'ils étaient prêts à beaucoup de sacrifices sur leur qualité de vie. Aujourd'hui, la nouvelle génération souhaite un équilibre. Il n'y a pas de raison que le plaisir de travailler se fasse au détriment de la vie personnelle. C'est une première évolution. On en a parlé tout à l'heure : on a des structures pour lesquelles les contraintes budgétaires sont de plus en plus fortes et donc une tension sur les équipes. Clairement, on a plutôt tendance à demander aux équipes de faire plus de choses, plus vite et sans embaucher. On a une tension sur les rythmes de travail et sur ce qui est demandé aux salariés et ça implique une situation RH qui peut parfois être vraiment tendue. Dans le cas des centres dramatiques nationaux – qui sont les structures que je suis le plus même si c'est une toute petite partie du théâtre public, trente-huit théâtres en France –, on a des artistes directeurs à leur tête qui n'ont pas nécessairement été formés à la gestion RH. Ce n'est pas leur métier de départ. Donc ils apprennent sur le tas, ils apprennent vite, mais face à une situation RH qui est bien plus complexe que par le passé, ils ont besoin d'un accompagnement plus important sur ces questions. D'autant plus dans un environnement sociétal qui porte l'accent assez fermement sur les risques psychosociaux, à juste titre. C'est une question dont on n'entendait pas tellement parler par le passé. Aujourd'hui, c'est une notion que tout le monde s'est approprié, qui se pose de façon très aiguë dans nos lieux et qui demandent à la fois une expertise et un accompagnement renforcé.

Chloé Langeard

Et qu'on médiatise de plus en plus, y compris dans le secteur culturel. On s'aperçoit que le niveau de diplômes augmente et que, pour autant, la rémunération n'augmente pas forcément. Comment peut-on penser la valorisation de ces métiers ? Et au niveau de la formation initiale et continue ? Carole, quel est ton point de vue sur cette question ? Comment peut-on faire pour valoriser ces métiers ?

Carole Zavadski

Je voudrais raconter une anecdote pour insister sur la qualité de vie au travail. J'ai observé les accrocheurs riggers à Colmar, métier que je connais bien. Il y en a un qui me disait (ils sont tous intermittents) : « *On travaille toujours en binôme, un au sol et un dans la charpente. Je travaille toujours avec untel parce qu'on se connaît bien, on n'a pas besoin de se parler. Quand je vois descendre la corde,*

je reconnais la corde, je sais qu'il a mal au genou donc je sais qu'il ne va pas faire exactement comme il faudrait le faire. » Il y a une différence entre travail réel et travail prescrit, ils sont ensemble. Ça va vite et ils vont éviter les accidents, ils vont s'aider. Ça, on le perd quand on a un changement d'équipe régulier. Quand on ne connaît pas les autres, on ne va pas se plaindre d'un mal au genou alors que le métier requiert une bonne forme physique. Isolement et solitude, qui sont deux choses différentes, font partie des formes de précarité induites par le fonctionnement en CDD d'usage.

Sur la valorisation des métiers techniques, ce qui est compliqué, c'est qu'ils sont très nombreux. Donc déjà ça nous en fait un paquet : lumière, plateau, vidéo, costume, décor, etc. Il y a des niveaux d'emploi très hiérarchiques, ça aussi c'est très spécifique au spectacle. On a calé notre organisation du travail sur une armée espagnole avec des chefs, des brigadiers chefs, des assistants. Est-ce qu'on a vraiment besoin de ça aujourd'hui ? Il faudrait le questionner. C'est le modèle de la grande entreprise, donc comment ça se fait ? Là aussi, le management, appelons ça comme ça, pourrait peut-être revisiter utilement toutes ces formes d'organisation du travail. La formation se met en place, il y a un socle pour l'ensemble des métiers qui est aujourd'hui reconnu et qui est en même temps attaqué parce qu'on a une grosse réforme de la formation. Ça ne vous aura peut-être pas échappé. Première vague en 2014, puis maintenant avec une refonte de l'écosystème des institutionnels et des financements. Financer des formations longues, pour aller vite, ça devient compliqué. Or, nous avions surtout des formations continues longues. Il faut qu'on s'adapte assez vite si on veut pouvoir former en initial. La voie royale, c'est l'apprentissage, mais ça, on ne sait pas faire, ou très peu, ou pas assez. Il faut qu'on développe l'apprentissage dans nos métiers. En formation continue, il faut réinventer des cycles qui soient accessibles à tous : jeunes et moins jeunes. La féminisation est timidement en route mais ça va mieux. Je reprends mon exemple des riggers : sur la promo de cinq stagiaires la semaine dernière, il y avait trois jeunes femmes. Donc bravo aux organismes de formation qui ont su convaincre d'aller au-delà des représentations. On a du boulot dans plein de sections où on a majoritairement des femmes : les costumes, les décors et les accessoires et puis les métiers supposés masculins. Les cadres vont devoir faire un effort pour laisser les femmes accéder à leur niveau de pouvoir. C'est caricatural concernant les fonctions administratives : toutes les femmes arrivent en majorité dans tout ce qui est direction administrative et financière, production… Et puis le directeur reste le directeur. Là, il y a encore un plafond, mais là aussi ce n'est pas une fatalité, on va y arriver.

Chloé Langeard

Sur la place de l'apprentissage dans vos structures respectives ?

Thibault Leblanc

La problématique dans notre structure, c'est qu'étant donné que je suis le seul régisseur, faire de l'apprentissage ce n'est pas jouable. Je ne peux pas être maître de stage, je ne vais pas avoir le temps de m'occuper réellement du stagiaire. Et puis avec soixante spectacles dans l'année, il ne va pas apprendre grand-chose. Je reste néanmoins persuadé que c'est une formation très importante parce que, quand les anciens s'en vont, ils s'en vont avec tous leurs acquis et il n'y a pas trop de tuilage. C'est quelque chose qui pourrait être mis en place. Il ne faut pas oublier que les anciens ont leur vécu à partager. Et ça, ça ne peut pas être partagé dans une formation.

Cyril Puig

On y a recours dès qu'on peut, mais pas beaucoup, parce que les festivals ce n'est pas le meilleur endroit pour faire de l'apprentissage. Dans la période qui va de septembre à février, à seize permanents, ça va. Ça permet de venir tranquillement à des journées Réditec [*rires*]. Ajouter une personne dans cette période-là, ce n'est pas enthousiasmant. Et inversement, du mois de mai au mois d'août, on ne peut pas avoir une personne qui est là/pas là. Il faut être là quarante-huit heures par semaine.

Chloé Langeard

Comment penser collectivement à ces questions-là ? J'ai l'impression qu'effectivement tout le monde est pris par le temps, par sa fonction. On voit bien que cela pose question. Comment mettre en place cette sorte de compagnonnage entre une personne expérimentée qui part à la retraite et un nouvel entrant ? Est-ce que Réditec ou d'autres instances collectives se posent cette question ?

Intervention de Virginie Delacour, déléguée régionale pour l'AFDAS

On s'occupe à la fois d'accompagner l'insertion professionnelle à travers des systèmes de formation par alternance et par la formation continue pour les personnes déjà insérées sur le marché du travail. Concernant l'entrée sur le marché et la professionnalisation des jeunes, j'entends toutes les difficultés que revêt l'embauche en alternance des employeurs. La réforme encourage et veut favoriser le système de l'alternance pour professionnaliser les jeunes et elle fait confiance aux branches professionnelles pour se saisir de cette question. Carole le disait : même si la branche du spectacle vivant n'est pas encore au niveau de certaines autres industries, je pense notamment à la métallurgie qui a fait de l'apprentissage un levier fort, là, il y a une porte ouverte à de nouveaux modes d'apprentissage. Justement pour régler ces difficultés de temporalité entre l'intensité du travail et la forte saisonnalité que requièrent les métiers du spectacle.

Françoise Christophe
56 ans

Directrice technique du Train-Théâtre à Portes-lès-Valence.

À propos des Rencontres Réditec

Les 6èmes Rencontres à Bordeaux étaient une première pour moi. C'est toujours un bon moment d'échange sur les pratiques dans nos métiers, malgré la disparité de nos structures. J'apprécie la qualité des interventions et la construction de la journée avec différents ateliers de réflexion.

La précarité

Chez nous, soit le statut d'intermittent ne rassure pas (être toujours en recherche de contrats, entretenir un carnet d'adresses) ; les personnes recherchant de la stabilité. Soit les technicien.nes sont intermittent.e.s et tiennent à ce statut pour sa liberté et la diversité des rencontres, des boulots et des structures. La féminisation dans les métiers de la technique ne sera plus un problème le jour où on n'en parlera plus, c'est-à-dire le jour où l'on embauchera une personne pour ses compétences, sans se préoccuper de son genre. Je constate que les femmes techniciennes/régisseuses sont plus nombreuses sur les plateaux mais elles pensent à des reconversions lorsqu'elles deviennent mères. Ce n'est pas facile de concilier habitat en milieu rural, tournées ou horaires décalés et vie de famille…



Ateliers de construction du T.N.S.

Il faudra que les organismes de formation soient inventifs et qu'on les accompagne pour trouver des rythmes d'apprentissage qui correspondent aux rythmes d'emploi des structures. C'est un enjeu fort. Il y a encore des représentations qui freinent le recours à l'alternance mais dont il faudra se saisir. Et là aussi, c'est grâce à une conjonction de facteurs émanant des CFA (Centre de formation d'apprentis) ou des organismes de formation, qu'on pourra atteindre cet objectif de recrutement. Chez les techniciens, la pyramide des âges est assez élevée : plus de 35% ont plus de 45 ans. Il faut aussi avoir cette vision de transmission pour continuer à transmettre et à garder un savoir-faire.

Intervention dans la salle

Il faut aussi parler de la question du logement. Quand vous prenez des jeunes en alternance qui ne sont pas forcément issus de milieux aisés et qu'ils doivent avoir deux logements, c'est un vrai frein. À une époque, il y avait des objecteurs de conscience. On en a tous connu. Après, il y a eu les TUC (Travaux d'utilité collective) et les emplois jeunes. Je ne dis pas que c'était super, mais ça a permis à plein de jeunes de rentrer dans le métier.

Thibault Leblanc

Pour revenir sur les TUC et les objecteurs de conscience, il y a aussi une époque où on pouvait faire venir des personnes pas trop formées parce que le niveau technique le permettait. Aujourd'hui, c'est un poil plus compliqué parce que toutes les consoles sont numériques. Et puis il y a la législation : dans les années 90, les habilitations électriques n'existaient pas par exemple...

Intervention dans la salle

Je voudrais intervenir sur deux questions différentes. Sur l'apprentissage, je viens d'assister à un crash en plein vol d'un jeune apprenti plein de passion qui s'est précarisé parce que, pour faire simple, le système entre les CFA et les employeurs fonctionne très mal. On a l'impression qu'aujourd'hui, les CFA et les employeurs, par leurs méthodes RH inadaptées, laissent le jeune en pleine responsabilité de son avenir. Ce sont des gosses qui ont dix-huit ans en général et qui peuvent avoir un petit problème de gestion. Les CFA ont leur propre logique, les employeurs ont leur propre logique, et la liaison ne s'effectue pas. J'imagine un monde pour lequel le CFA collabore régulièrement avec des employeurs potentiels et que le jeune ne soit pas laissé dans une espèce de vide institutionnel où il n'arrive pas à s'en sortir.
Le jeune en question s'est retrouvé du jour au lendemain dans un monde qu'il ne connaissait pas : devenir intermittent, faire des cachets...
La seconde intervention que je voulais faire est sur la pyramide des âges dont on a parlé tout à l'heure.



Cyril PUIG

Les techniciens intermittents des années 80 ont aujourd'hui entre cinquante et soixante ans. Ils sont très nombreux et ils ont pris de plein fouet la révolution numérique. Il y a un problème générationnel et je le vois tous les jours : on forme une fois, deux fois, trois fois le même intermittent, le même technicien à la console bidule et il n'arrive pas à raccrocher les wagons.L'intermittent n'est pas toujours jeune, toujours compétent, et n'est pas toujours plein de passion. Il y a de vieux intermittents qui sont en train de sortir du système et qui ne sont parfois pas en bon état...

Intervention dans la salle

Je voudrais revenir sur les apprentis. Tout à l'heure, vous avez parlé de mutualisation : les groupements d'employeurs ça existe. J'ai fait du tuilage avec un intermittent qui a formé le futur cintrier lié au groupement d'employeurs, ça nous a permis de faire un contrat de professionnalisation. Ça a permis de créer cinq emplois, de les sortir de la précarisation et de les maintenir. En plus, avec la volonté de s'adresser aux locaux. Dans nos villes, on peut trouver des gens compétents, sérieux et les former. Simplement, il faut prendre ce temps-là et le groupement d'employeurs peut aider.
Une autre précarité dont on ne parle pas, c'est aussi celle des permanents. Pardonnez-moi, mais toutes les structures publiques sont liées à une élection municipale, à un changement de majorité régionale. L'ingérence des maires prend le dessus sur nos structures publiques et les mettent en danger, parfois avec une vraie envie de passer un bon coup de balai. Parfois, il peut y avoir une volonté d'envoyer tous ces dinosaures à la retraite. Et ça, on le vit très fort. Aujourd'hui, tout le monde veut créer des théâtres privés de huit-cents places où vous avez un technicien, pas de directeur technique... Le tout dans des bâtiments qui nécessiteraient au moins trois ou quatre permanents. Là, il y a un vrai risque sur les permanents et ça va pousser pas mal de gens à revenir à l'intermittence... Sauf que quand vous êtes permanent depuis plus de vingt ans et que vous vous faites virer, retravailler, rentrer dans le système de l'intermittence, ce n'est pas forcément très simple.

Carole Zavadski

Il y a le projet artistique, il y a le projet économique. Il faut qu'il y ait un projet social dans l'entreprise. Comment faire rentrer un ou une jeune et comment on l'accueille ? Et comment on permet une transmission des compétences ? Hier, certains ont eu la chance de visiter l'atelier du TNS, il y a un problème de recrutement qui se prépare pour un tapissier. Il faut qu'on se réapproprie tout ça pour avoir un vrai projet social et un vrai projet de rémunération, qui prenne en compte les inégalités. Là aussi, il faut discuter. Quand on me dit : « *On n'a pas de directeur technique, c'est trop cher, on va prendre un régisseur général et puis on lui confiera les missions du directeur technique.* » Ça ne va pas.

Comment fait-on pour ne pas en rester là ? Ce sera mon mot du jour : la fatalité. Je n'étais pas partie pour ça mais il faut vraiment qu'on se donne un projet social. Nos entreprises, c'est de l'humain.

Intervention dans la salle

Comment voyez-vous l'insertion des personnes handicapées dans les métiers techniques ?

Thibault Leblanc

Alors déjà c'est une définition large parce qu'il y a handicap et handicap. Ça me semble compliqué de faire travailler un handicapé moteur sur un plateau.

Intervention dans la salle

C'est bien que cette question soit posée. On ne peut plus fermer les yeux sur ça. On n'a plus le droit de dire : « *Les personnes handicapées ne peuvent pas travailler.* » Il y a quelques années, on a fait un diagnostic accessibilité avec le ministère de la Culture et notamment, la Comédie-Française. On m'a dit : « *Je ne comprends pas votre gril technique n'est pas accessible aux fauteuils roulants.* » *Et je leur ai répondu : « Est-ce qu'il y a beaucoup de pilotes aveugles ?* » Le handicap, il ne faut pas le nier. Ni dans un sens, ni dans l'autre. Il y a des métiers qu'on peut faire et des métiers qu'on ne peut pas faire. On pourrait très bien avoir un scénographe en fauteuil roulant, ce n'est pas un problème…

Intervention dans la salle

Le handicap, c'est une histoire de priorité qu'on se donne. C'est évident. Les employeurs peuvent générer des transformations techniques : dans les méthodologies, dans les appareils. Il y a des progrès énormes qui sont faits sur l'ouïe, la vue, la motricité. Il faut l'intégrer, maintenant.

Cyril Puig

Je peux apporter ma petite contribution. C'est vrai qu'il y a une réaction d'emblée qui est : « *Non, un théâtre antique, non, ce n'est pas possible pour les personnes handicapées.* » Je pense qu'au contraire, ça l'est tout à fait. Effectivement, c'est une question de priorité et de moyens. À partir du moment où tout le monde, notamment les équipes techniques, comprendra qu'il y a un projet social qui sera de nature à booster la maison, on sera plus fort, on sera plus performant. Il faut l'accepter, il faut le vendre, il faut le définir comme une priorité et il faut y mettre les moyens. Audiens fait un très beau travail, ils sont en capacité d'accompagner les structures là-dessus.

Sophie Zeller

Pour parler du point de vue de l'État, aujourd'hui la question de l'égalité et de la diversité sont traitées ensemble et elles sont prioritaires. Peut-être un peu tardivement. Elle se pose dans les métiers techniques mais bien plus largement. J'étais la semaine dernière à une réunion de directeurs d'écoles supérieures de théâtre et la question se pose aussi pour les artistes. Il y a eu une discussion assez longue sur ce sujet-là. Comment accueille-t-on des personnes en situation de handicap et comment les accompagne-t-on ? Le sujet est la capacité d'adaptation individuelle aux postes de travail. Travailler sur la question du handicap permet de reposer l'organisation du travail dans l'entreprise plus largement, y compris pour les techniciens les plus âgés qui ont éventuellement des incapacités physiques partielles. Cela peut être plus délicat si on parle du handicap en lui-même : il correspond à des réalités extrêmement différentes. Le handicap sensoriel n'est pas la même chose que le handicap moteur. À chaque type de handicap, on doit pouvoir adapter le poste de travail. L'individualisation des parcours est posée dans des secteurs où, comme partout, il est plus simple de réfléchir à des postes de travail uniformes sans prendre en compte les spécificités de chacun. Donc c'est non seulement une priorité mais un défi d'organisation qui repose la question de l'organisation dans son ensemble. C'est de fait un levier de changement vraiment intéressant.

Intervention de Fred Roussel,
consultant en accessibilité dans le spectacle vivant

Juste quelques chiffres pour rassurer tout le monde et démystifier un peu le handicap. Ne réduisez pas le handicap au fauteuil roulant. Ça ne représente que 3% des personnes en situation de handicap. N'oubliez pas que 80% des handicaps ne se voient pas et un handicap sur deux ne nécessite pas d'adaptation au poste. Je pense que c'est important de le repréciser. Le handicap ne doit pas être un frein à l'embauche. Il y a plein de métiers qui sont totalement accessibles, de façon universelle. C'est la raison pour laquelle on travaille au quotidien pour que l'ensemble des bâtiments soient conçus pour une accessibilité universelle. Donc n'hésitez pas à vous rapprocher d'organisations comme Audiens, qui fait très bien ça. Pour vos prochaines embauches, n'hésitez pas à ouvrir l'emploi à tout le monde.

Intervention dans la salle

Je rebondis sur la question de l'apprentissage. Parce que j'ai l'impression qu'on trouve tous ça difficile d'avoir des apprentis en technique. Moi, j'ai eu une très bonne expérience avec l'apprentissage.



Carole ZAVADSKI

Nanouk Marty
47 ans

Régisseuse générale à l'ERACM (École régionale d'acteurs de Cannes et Marseille) à Cannes.

La précarité

Le manque de moyens impacte notre façon de gérer les projets, les équipes, et les demandes artistiques. S'il s'agit du niveau de rémunération, on peut noter que les salaires stagnent depuis un bon nombre d'années. Dans mon domaine, l'incertitude pèse sur l'avenir des jeunes comédien.e.s. qui sont formé.e.s dans nos structures : le taux d'insertion se porte bien les premières années : ils/elles bénéficient d'un dispositif d'aide à l'insertion. Néanmoins, on ressent les baisses de budget: les discussions sur la question du budget d'un projet sont de plus en plus tendues. La jeune création et les compagnies régionales sont fortement touchées, alors que l'une préfigure l'esthétique de demain, et les autres représentent un maillage précieux sur le territoire. Nous vivons dans un climat politique qui n'est guère favorable à l'émancipation par la culture. La précarité dans nos professions se mesure, selon moi, à cette perte des valeurs culturelles.

Je crois que le rapport à la précarité et à l'emploi n'est pas du tout le même dans une petite ville que dans des gros bassins d'emploi. Je me retrouve avec des techniciens qui n'ont pas loin de soixante ans : que fait-on d'eux en attendant leur retraite ? Est-ce qu'on leur maintient juste leur statut parce qu'ils sont « permittents » ? Il y a un moment ça ne fait plus l'affaire. C'est vraiment violent de se poser cette question lorsqu'on est dans des petites villes où il n'y a pas d'autre emploi. Sachant qu'en plus, embaucher un permanent dans un théâtre de cette taille-là, un CDN : c'est le parcours du combattant. Les charges structurelles ne doivent pas augmenter : un permanent technique, c'est dans les charges de structure, ce n'est pas dans le budget artistique des spectacles, contrairement aux intermittents. On s'est rendu compte que la solution de l'apprentissage résolvait pas mal de choses, notamment sur le lien entre les anciens techniciens et les nouvelles générations. Quand on fait rentrer des jeunes intermittents au milieu d'une équipe d'anciens intermittents, parfois ça clashe un peu : pas les mêmes méthodes de travail, pas les mêmes attentes en termes de prestations. Un apprenti qui arrive, arrive avec toute l'humilité de quelqu'un qui n'est pas encore formé, qui ne connaît pas les us et coutumes. En revanche, il apporte la technologie et les techniques qu'il apprend à l'école. Ça, je trouve que ça permet de ne pas être en opposition. Même s'il n'est pas là tout le temps, il y a une continuité sur deux ans. Le gros risque c'est qu'au bout des deux ans, il parte faire l'intermittent ailleurs. Mais si on n'essaye pas... Il peut aussi revenir et se dire qu'être intermittent dans une ville moyenne, ça n'a pas que des inconvénients.
Pour des petits lieux, je trouve que c'est une expérience qui vaut vraiment le coup d'être menée.

Intervention dans la salle

On parle de formation, mais comment attirer des professionnels en activité qui n'ont droit qu'à soixante-dix heures par an de formation ? Comment peut-on aussi créer des velléités chez les intermittents vieillissants qui pourraient très bien transmettre leur expérience et qui peuvent perdre leur statut s'ils interviennent trop longtemps ?

Intervention de Virginie Delacour,
déléguée régionale pour l'AFDAS

C'est la question du principe assurantiel de l'annexe 8 et 10. Je ne pense pas qu'il y ait de représentants de Pôle Emploi avec nous. C'est compliqué. Oui, il faut le prendre en compte, ça fait partie d'un état de fait. Les heures d'intervention ne sont pas assimilées dans le régime de l'intermittence mais en revanche, elles le sont au titre du régime général. Ce sont des heures de travail qui sont prises en compte mais qui ne seront pas prises en compte dans le calcul. C'est effectivement limitant si on est en fragilité en tant qu'intermittent.

Carole Zadavski

Les droits sont liés à la profession qu'on exerce. Si vous êtes technicien, vous avez des droits ouverts aux techniciens, l'assurance chômage en est un. Si vous êtes enseignant professeur, vous avez d'autres types de droits. C'est vrai que les systèmes sont étanches, il y a des périmètres.
Est-ce que c'est soixante-dix heures ? Ce n'est pas à moi de le dire, c'est le fruit d'une négociation. Sur l'intermittence, on est aussi sur un régime qui est déficitaire… C'est le principe de réalité économique qui reprend ma main.

Intervention dans la salle

Vous venez de le dire, les métiers sont régis par des lois qui ne sont pas perméables. Ça soulève un vrai problème pour tous les professionnels : il y a beaucoup de limitations légales. On n'a pas forcément accès à l'apprentissage. Y a-t-il des gens à qui on peut s'adresser pour trouver des solutions ? Par exemple, comment fait-on pour le logement ?

Carole Zadavski

Il y a des solutions au cas par cas. Sur l'apprentissage, il y a un employeur, donc on se tourne vers l'employeur qui emploie le salarié, vers l'organisme de formation, en fonction du statut, vers d'autres aides régionales qui peuvent être spécifiques. Il n'y a pas de réponse unique. La porte d'entrée pour l'apprentissage c'est l'employeur.

Chloé Langeard

Merci à toutes et à tous. Je propose que l'on clôture cette table ronde ici.
Les discussions pourront continuer dans un cadre plus informel.

Sylvain Beguin
30 ans

Adjoint au responsable technique culturel au Musée des Confluences à Lyon.

La précarité

Au Musée des Confluences, notre activité n'est possible qu'en ayant recours à des intermittents / intérimaires / auto-entrepreneurs ; puisqu'il n'y a pas assez de permanents pour tout faire en interne. Le budget et l'évolution de la charge de travail (avec des creux et des bosses) ne justifient pas une augmentation de l'équipe permanente.

Je ne peux avoir juridiquement recours aux intermittents que dans des cas bien précis ; j'ai beaucoup de mal à trouver des intérimaires compétents, formés et que je peux fidéliser. Je dois soumettre les auto-entrepreneurs à la mise en concurrence du Code des marchés publics.

J'ai donc besoin de travailleurs temporaires et je n'ai que des situations « bancales » à proposer. Je les mets dans une situation délicate : je demande à un intermittent de bosser en régime général, je demande à un auto-entrepreneur de baisser ses prix pour qu'il puisse passer à la mise en concurrence, j'incite les intérimaires à rester dans l'intérim alors que c'est rarement une situation très tenable sur le long terme…

Cette situation s'explique parce que je travaille dans un musée. Discuter avec mon homologue du Centre Pompidou-Metz et José Rubio était intéressant à ce niveau-là.



Esther Nissard
32 ans

Régisseuse générale aux Espaces Culturels Thann-Cernay, salle de l'Espace Grün à Cernay.

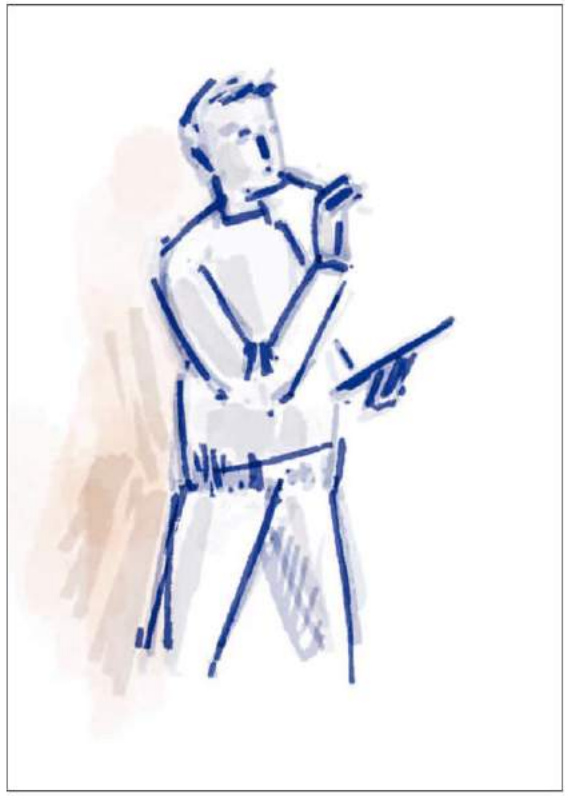
La précarité

Bien que nos équipes soient en CDI, la précarité se traduit par une forte variation et une incertitude au niveau des plannings et des horaires des équipes. D'une part les changements de programme (ajout de locations par exemple) et les aléas liés aux arrêts maladie de certains (non sans lien parfois avec la pression croissante, la polyvalence nécessaire et les exigences toujours plus grandes) impactent fortement les plannings de toute l'équipe aussi bien aux échelles administratives que techniques. Sans moyens financiers pour remplacer les absents, les équipes fixes absorbent ces heures supplémentaires. Cela se traduit par des horaires changeants qui ont des conséquences sur la vie privée des salarié.e.s.

Bien que nous ayons une équipe de presque vingt personnes ETP (équivalent temps plein) sur les deux bâtiments, nous sommes deux ERP (Établissements Recevant du Public) ouverts 360 jours par an de 9h à 23h avec un cahier des charges qui augmente et des règles de sécurité qui se durcissent. Nous avons un lien direct avec les institutions publiques qui attendent que nous assurions le même niveau de service, le même nombre de jours d'ouverture et toujours davantage de spectacles de qualité et de locations avec des subventions qui stagnent voire diminuent si l'on prend en compte l'inflation. Néanmoins cela se passe bien et le moral reste bon. Le cumul du manque de moyens et des exigences croissantes pour le même nombre de salariés, voire moins, est pourtant la recette parfaite pour l'implosion d'une équipe et d'une structure...



Visite des ateliers de construction du T.N.S.





Visite des ateliers de construction du T.N.S.

Sur le terrain avec
Véronique Dubin

Pour aller plus loin, entretien avec Véronique Dubin, directrice technique du Théâtre des Îlets à Montluçon.

Comment définiriez-vous la précarité ?
Pour moi, c'est l'impossibilité de se projeter dans le temps du fait de la trop grande fragilité des situations de travail, et donc financières et familiales…

Êtes-vous confrontée à la précarité ? Laquelle ?
Lorsque j'étais intermittente, j'avais un très bon salaire. Après deux grossesses et un accident de moto, j'ai réalisé que ça ne tenait qu'à un fil… Maintenant, je ne la ressens plus dans mon quotidien, mais plutôt dans celui de certains intermittents techniques. Quelques techniciens sont âgés et dépendent de notre structure, du fait d'une offre de travail réduite à Montluçon. Dans les cas les plus durs, on sait qu'on en condamne si on ne les fait pas travailler. Cette situation est sans doute due au virage du numérique que les plus anciens ont tardé à prendre et à une nouvelle organisation des temps de travail. Le choix politique que nous faisons, c'est de continuer à travailler avec eux.

Comment fonctionne l'équipe technique ?
Avec moi, il y a deux régisseurs généraux, l'un plus centré sur son, vidéo, tournées, et l'autre sur plateau, atelier et gestion des équipes. Je fais appel à une quinzaine d'intermittents réguliers, correspondant sur l'année à quatre ETP (équivalent temps plein). Nous avons eu un apprenti pendant deux ans en régie lumière et nous aimerions renouveler l'expérience.

Véronique DUBIN

Après une formation supérieure en management, elle devient administratrice d'une compagnie conventionnée en Rhône-Alpes, les Trois-Huit, en 1996. Elle se forme ensuite sur le terrain à la création sonore et à la régie son et passe à la régie générale en 2003 (Jazz à Vienne, Chalon dans la rue, Kafig, Ballet Preljocaj). En 2015, elle suit le Master spécialisé de direction technique de l'ENSATT et est recrutée en 2016, dès sa sortie, par Carole Thibaut, directrice du CDN de Montluçon.

Quel(s) type(s) de profils recherchez-vous lorsque vous faites appel à des intermittents ?
Des régisseurs spécialisés lumière ou son/vidéo, et également des constructeurs, machinistes, électriciens, habilleuses. Pour les productions, nous devons aussi recruter les équipes de création : éclairagiste, costumier, scénographe…

À quoi faites-vous attention lorsque vous embauchez des intermittents ?



Les compétences priment. Mais on s'est fixé quelques règles en interne : on équilibre les heures entre les intermittents réguliers et les autres. On essaie de ne jamais laisser quelqu'un perdre son statut. Je regarde aussi les contraintes familiales de chacun.

Durant la journée Réditec, il a été évoqué que de nombreuses et nombreux intermittent.e.s ne souhaitaient pas forcément signer un CDI, avez-vous déjà été confrontée à ceci ?
Pour certains, le CDI peut être perçu comme une perte de revenus, avec un temps de travail plus élevé. Ils peuvent aussi craindre la monotonie. En revanche, je pense que certains intermittents réguliers chez nous accepteraient un CDI, cela apporte une sécurité. Les plus précaires, les plus fragiles ne refuseraient pas, ce sont ceux qui enchaînent les contrats qui n'y ont pas intérêt.

Quel(s) problème(s) est-ce que cela engendre ?
La question se pose surtout sur la jeune génération. Lors de notre premier recrutement de régisseur général, on l'a ouvert à de jeunes régisseurs, en pure perte. On a vite compris que la plupart des diplômés de l'ENSATT par exemple ne veulent pas d'engagement à long terme. Et vivre à Montluçon ne les tente pas… Du coup, le risque est celui d'une scission entre différents « types » de techniciens : ceux qui tournent avec plusieurs employeurs et ceux qui connaissent très bien la maison mais n'en sortent pas.

Faire appel à des intermittent.e.s, c'est aussi passer un certain temps à les former à votre manière de travailler, à vos outils, à vos contraintes, est-ce un problème ? Quelles sont les limites de l'exercice ?
Les intermittents connaissent mieux l'outil de travail que moi. C'est un lieu singulier, une ancienne usine avec des dispositifs traditionnels, et la transmission

se fait sur le terrain de régisseur à régisseur. On essaye cependant d'anticiper à quelques mois quand on perçoit un manque de compétence : planifier une journée de travail consacrée à du transfert d'expérience sur les jeux d'orgue par exemple.

Continuez-vous à vous former, vous et votre équipe ? Sur quoi précisément ? Qu'est-ce qui est le plus important selon vous ?
Au delà cette auto-formation, je pousse les permanents et certains intermittents à suivre des formations, notamment en vidéo ou en réseaux où nous avons des manques, en fonction des possibilités du service. Je suivrais bien moi-même une formation réseau si j'en trouvais le temps.

On parle aussi des temps de production, qui suivant la baisse des moyens publics, se font de plus en plus courts, cela a-t-il des répercussions sur votre quotidien ?
Malgré nos moyens réduits de « petit » CDN, on ne s'en tire pas si mal : on privilégie la durée dans la relation avec les artistes. De fait, on ressent peut-être cela moins que d'autres lieux.

Comment travaillez-vous sur la qualité de vie au travail ?
Je prends en compte l'humain, et j'essaie de limiter le stress dans l'environnement des travailleurs. J'essaie de l'absorber moi-même et ne pas le transmettre. Et les défauts d'une petite ville (bassin d'emploi réduit, compétences plus rares, isolement géographique..) ont leurs avantages : cadre de vie agréable, trajets domicile travail réduits.

Puisque l'on parle de précarité, est-ce difficile d'être une femme directrice technique en 2019 ? Pensez-vous que cela s'améliorera ?
Personnellement, je n'ai pas de difficultés, mais c'est peut-être aussi lié à la personnalité de ma directrice. J'en ai plus souffert lorsque j'étais toute jeune régisseuse son. J'estime que c'est aussi une histoire de posture, j'assume bien cette autorité. Et en technique de spectacle, je pense qu'on a de la chance : ce n'est pas un milieu très féminisé mais pas très macho non plus.

Quel serait le modèle social idéal selon vous ?
Idéalement, il faudrait trouver un équilibre entre participation des équipes aux décisions et nécessaire prise de responsabilités. Il y a des gens qui préfèrent être sous la direction d'un autre et connaître les limites de sa mission, cela n'implique pas pour autant d'être dictatorial. Jeune, je rêvais d'un fonctionnement anarchiste, mais dans la réalité du travail, je constate qu'à un moment, il faut quelqu'un qui prenne des décisions. En technique c'est très hiérarchisé, et ce n'est pas tellement contesté, car il faut aller vite. Les prises de décision collectives sont ultra-lentes et c'est leur limite. J'espère contribuer à un système hiérarchique humain...

Les partenaires des 7èmes Rencontres

ARTCENA

Artcena, Centre national des arts du cirque, de la rue et du théâtre, est né en 2016 de l'alliance du Centre national du Théâtre et d'HorsLesMurs.
Artcena est un lieu de ralliement, ouvert et vivant, qui conforte l'assise et l'essor des trois secteurs. Il accompagne au plus près les professionnels, tout en répondant aux besoins des enseignants, étudiants et chercheurs mais aussi du grand public.

Partage des connaissances
Un portail numérique de référence et des éditions
Les rubriques de ce portail sont mises en ligne au fur et à mesure de leur développement.
L'équipe d'Artcena œuvre pour la constitution d'une documentation multimédia fiable, sélectionnée, numérisée sur l'actualité et la mémoire des arts du cirque, de la rue et du théâtre. Tête de réseau, Artcena est en charge de coordonner ces ressources qu'elle fédèrera au sein de ce portail pour en faciliter l'accès. Ont ainsi été engagés des partenariats d'envergure avec la Bibliothèque nationale de France, Les Archives du spectacle, le Centre national des arts du cirque – CNAC et d'autres structures. Artcena s'attache non seulement à rassembler l'information mais à l'éditorialiser à travers des contenus multimédias et des publications.
Il contribue également à l'observation, en lien avec d'autres organismes et l'Observatoire de la création artistique et de la diversité culturelle.

Accompagnement professionnel
Artcena développe des outils et services destinés aux professionnels (annuaires, actualités, guides et fiches pratiques...). Il propose des actions de conseil, notamment sur les questions juridiques et administratives, ainsi qu'une offre de formation (journées d'information, ateliers ou stages).
Cet accompagnement passe également par la convivialité de ses locaux, avec la mise à disposition d'une salle de réunion et d'espaces de co-working.

Soutien au rayonnement des arts du cirque, de la rue et du théâtre
Artcena participe à la promotion de la création notamment via le dispositif national d'Aide à la création de textes dramatiques, le Grand Prix de Littérature dramatique et le Grand Prix de Littérature dramatique Jeunesse. Encourageant le développement international, il pilote les réseaux Circostrada et Contxto. En 2019, il assure la coordination de la présence de la France à la Quadriennale de Prague.
Enfin, Artcena nourrit la réflexion et l'innovation à travers des débats, mais aussi à travers des laboratoires prospectifs ou des chantiers thématiques mis en œuvre en concertation avec la profession.

www.artcena.fr

table ronde n°2

LA HIÉRARCHIE A-T-ELLE UN AVENIR

Marc JACQUEMOND
Daniel JEANNETEAU
Carole LE RENDU
Micha FERRIER-BARBUT

INTRODUCTION

C'est notamment en se penchant sur les trois thématiques de la journée que l'on se rend compte de la nécessité de bien délimiter les problématiques qui ont animé les débats. Ainsi, pour cette seconde table ronde, quelques intervenants et membres du public ont cherché à définir la notion même de « *hiérarchie* », qui donne à elle seule matière à réflexion. Ainsi, en ouvrant *Le Petit Robert*, on lit : « *Organisation sociétale dans laquelle chacun se trouve dans une série ascendante de pouvoirs ou de situation.* » Toute hiérarchie suppose donc une arborescence, un rapport de pouvoir. Peut-on dès lors parler de « hiérarchie horizontale » ? Et de quelle hiérarchie parle-t-on ?

On comprendra, à la lecture de ce qui suit, que le spectacle vivant est constitué de plusieurs hiérarchies : on pourra ainsi évoquer la hiérarchie des métiers techniques au plateau, la hiérarchie au sein même d'une structure, la hiérarchie entre l'artistique et les autres métiers qui composent le théâtre, entre le théâtre, une compagnie et même, son public, etc. Probablement plus que dans d'autres domaines, le spectacle vivant est un enchevêtrement de hiérarchies : de hiérarchie réelle (donc de rapports de pouvoir, on l'a dit), mais aussi de hiérarchie symbolique. La première, régulièrement citée par les intervenant.e.s et parfois regrettée – même par les concerné.e.s – concerne la primauté de l'artistique. Si tous les échelons viennent servir l'artistique (nous n'avons pas compté le nombre de fois où aura été dit, au courant de la journée : « *au service de la création* »), un point de bascule crucial est identifié : celui du passage aux 35 heures. C'est bien à cette occasion-là que les acteurs du spectacle vivant ont réalisé la nécessité de requestionner les rapports entre technique et artistique. Cette nouvelle réglementation du travail a décalé ces deux catégories de professionnels et a révélé une opposition : l'engagement personnel et (presque) infaillible de l'artiste pour son travail et la nécessité pour les professions techniques d'aller vers plus de sécurité et plus d'encadrement, notamment du temps de travail. Il est intéressant de constater que les précédentes générations de technicien.ne.s, héritières d'un certain âge d'or de la culture, restent cependant très attachées à l'engagement et aux valeurs qui continuent de primer dans leur rapport au travail. Or, la nouvelle génération, si elle n'a pas moins de valeurs, a tendance à prioriser l'épanouissement personnel, l'équilibre entre vie privée et professionnelle et le bien-être. Un frottement qui peut être source de nombreuses incompréhensions : comment embarquer deux aspirations dans un même projet ?

L'autre grand symbole de « l'emprise » artistique sur le spectacle vivant est la nomination des artistes à la direction des structures qui, encore aujourd'hui, ne sont pas formés aux enjeux RH et donc très peu sensibilisés à la question du « management ». Le secteur semble ainsi découvrir des notions qui traversent depuis trente ans la société et le monde de l'entreprise privée. La question de la formation est encore centrale au cours des échanges de cette seconde table ronde.

Quelques exemples notoires d'expérimentations de nouvelles méthodes de travail : l'expérience du 37ème Parallèle à Tours où la hiérarchie posée est totalement horizontale et la prise de décision participative. Certaines associations culturelles montent par ailleurs des comités de programmation croisant employés, bénévoles et même publics. On citera au passage les réflexions du géographe Richard Florida [1] (également cité dans la thèse d'Elisa Thoma [2]) qui replace l'humain et sa force créative au centre d'une économie où l'innovation est un facteur de compétitivité, ce au quoi le spectacle vivant n'échappe pas. Il fait le constat que le système vertical n'est pas suffisamment souple pour s'adapter aux nouveaux enjeux et prône une meilleure redistribution des responsabilités basée sur les compétences de chacun et également sur la participation de chaque employé. On aura l'occasion de le lire ici : ce sentiment est partagé par une majorité de participants.

Reste qu'il faudra s'imposer de porter sur nos structures mentales et symboliques un regard lucide pour amorcer un changement.

Les mots d'ordre de cette table ronde ? Prendre le temps – un fonctionnement horizontal et participatif demande du temps –, adopter une posture « d'écoute, de respect, de bon sens », et considérer qu'au sein même d'une équipe les aspirations ne sont pas les mêmes.

Cécile BECKER

---

[1] Richard Florida, *The Rise of the creative class*, Basic Books. 2002.

[2] Elisa Thoma. *Quel futur pour le spectacle vivant dans une économie en pleine mutation ?*. Littératures. 2015. ffdumas-01237284f

FIL ROUGE: Christian Halkin

Directeur technique de la compagnie Michèle Noiret depuis 2005 et directeur de l'Association de techniciens professionnels du spectacle (ATPS), Belgique.



J'ai été invité par Réditec et je les en remercie.
Pour répondre à la question de la hiérarchie, je vais vous parler de mon parcours.
J'ai exercé beaucoup de métiers : dans les années 70, j'ai été accessoiriste à Chaillot, électricien au Théâtre des Variétés, je suis parti en tournée avec Barbara... À cette époque-là, les propositions de travail étaient vraiment nombreuses. Je suis resté trois ans au Palais des Congrès à Paris où j'étais chef de plateau et durant deux ans, j'ai été directeur technique au Théâtre de l'Esprit Frappeur à Bruxelles. J'ai toujours préféré travailler pour des compagnies. Aujourd'hui, je suis directeur technique de la compagnie Michèle Noiret. Je pense que la question de la hiérarchie se pose différemment selon qu'on travaille pour une compagnie – l'équipe est plus réduite, on travaille plus en lien avec l'artistique – ou pour une structure. Pour moi, la part de vécu sur le terrain est importante. Lorsque je suis directeur technique, je laisse une totale liberté à chaque personne, je construis mes équipes en fonction des compétences de chacun et chacun prend ses responsabilités. J'ai toute confiance en mon équipe. Malheureusement, vu le manque de moyens, il y a de plus en plus de problèmes au sein des équipes dans les compagnies – on va confier plusieurs missions à un seul régisseur. En Belgique, beaucoup de compagnies emploient des techniciens et les payent très mal, les conditions de travail sont assez mauvaises. Nous travaillons 38 heures par semaine. Le gouvernement est en train de mettre en place une loi qui permettra à un employeur de demander à son employé de travailler 72 heures par semaine. Notre loi du travail est monstrueuse... Pour moi, la seule manière de s'en sortir, c'est de travailler directement en accord avec l'artistique pour refuser catégoriquement ces conditions de travail bancales.

FIL ROUGE: Romain Rhodon

Directeur technique au 37ème Parallèle à Tours, lieu de création autogéré par neuf compagnies.



Je suis fraîchement diplômé du CFPTS. J'ai eu ma certification en avril dernier et je travaille dans un lieu qui s'appelle le 37ème Parallèle à Tours. Nous, on a aboli cette notion de hiérarchie que j'ai pu connaître en travaillant dans des théâtres où je subissais des décisions qui n'étaient pas transparentes et que je devais mettre en place sans les comprendre.

Le 37ème Parallèle appartient à la Métropole de Tours, nous avons participé à la construction de ce lieu qui est maintenant à notre disposition. Il est plutôt orienté sur les arts de la rue. L'état d'esprit est libertaire : on est sur une organisation totalement horizontale. Les prises de décisions se font de manière collégiale et au consensus. Ça demande pas mal de temps et beaucoup de réunions pour être opérationnels. L'avantage de ce système, c'est qu'on a une grande liberté. Par choix, on ne veut pas de label, pas de cahier des charges, on ne veut pas de choses qui nous « obligent à ». Donc vous imaginez bien qu'en termes de subventions et de financements c'est compliqué : il faut qu'on soit autonome. Le parti pris est de penser ce lieu comme un bien commun qu'on va ouvrir le plus largement possible aux compagnies extérieures ou à tous les gens qui en ont besoin.

Les termes que j'aime utiliser c'est « exploration » et « expérimentation ». Rien n'est jamais figé : la réflexion est partagée et quotidienne. Ce qui est appréciable c'est que cette prise de décision collégiale crée une forme d'intelligence commune. On arrive parfois avec des idées figées et, à force d'écouter, à force de débats, on repart en ayant changé notre point de vue. Tout cela demande du temps, un partage d'informations constant, beaucoup de confiance et que tout le monde puisse se sentir légitime, au même niveau pour pouvoir s'exprimer. Lors des réunions, on a décidé d'utiliser un bâton de parole pour modérer les conversations et être certains que tout le monde soit écouté.

Pour nous, c'est plutôt une chouette réussite, comment l'adapte-t-on à des structures plus grosses ? C'est la question à venir.

DEUXIÈME TABLE RONDE

Chloé Langeard

Merci pour ces témoignages. Durant cette table ronde, nous aurons l'occasion d'entendre Micha Ferrier-Barbut, Daniel Jeanneteau, Marc Jacquemond et Carole Le Rendu.

Sur cette question de la hiérarchie, là encore, plutôt que de parler de La hiérarchie, nous parlerons des multiples hiérarchies à l'œuvre. Très concrètement, qu'entend-on par hiérarchie ? On parlera de cette organisation sociale qui engendre des rapports de subordination et donc des relations de pouvoir. C'est en particulier ce qui intéresse les sociologues. Cette hiérarchie peut avoir différentes sources de légitimité. On peut avoir du pouvoir parce que notre légitimité se fonde sur notre expertise par exemple, notre expertise technique, ou bien parce que nous détenons de l'information dans l'organisation. Le pouvoir peut venir de notre charisme… Nous évoquerons ces multiples hiérarchies dans les structures du spectacle vivant et en particulier dans les métiers techniques où l'organisation est aussi très hiérarchisée. Nous parlerons de hiérarchie symbolique, la hiérarchie liée notamment à la figure du metteur en scène, à la hiérarchie statutaire entre permanents et intermittents, disciplinaire : entre danse et théâtre, genrée : entre femmes et hommes, la hiérarchie entre l'organisation et les prestataires… À chaque fois, elle questionne ce qu'on appelle la gouvernance des lieux et le travail collectif, c'est-à-dire le travail du commun. Comment fait-on pour arriver à travailler ensemble ? Ce dont on s'aperçoit dans le secteur du spectacle vivant, c'est que de plus en plus, les employeurs doivent faire face à la montée en puissance de problématiques RH

Marc JACQUEMOND

Formé à l'École de régie du TNS, il a été technicien puis régisseur dans différentes structures culturelles. En 2000, il s'engage dans une formation universitaire et s'interroge sur les modes de management des services techniques du théâtre. Depuis 2003, il est directeur technique de l'Agence culturelle Grand Est. En 2009, il écrit un livre édité par l'Actualité de la Scénographie Équipes de scènes – l'organisation et le management des services techniques du spectacle vivant qui devient un ouvrage de référence. Par ailleurs, il intervient régulièrement comme formateur en management et communication, notamment auprès du CFPTS, de l'ENSATT et de l'ISTS

auxquelles ils étaient jusqu'ici peu confrontés. Beaucoup de directeurs ne sont pas forcément formés. Il sera aussi question de la qualité de vie au travail. Ces problématiques RH émergent avec d'autant plus d'importance que l'on parle d'un secteur qui, depuis les années 1980, se professionnalise. On le voit bien en observant les formations. Qu'en est-il également de la spécialisation des fonctions ? De la rémunération ? De la rationalisation ? Du management ? Les outils de gestion, les procédures formelles priment parfois sur les relations interpersonnelles voire affectives.
Parallèlement, cette rationalisation induit une autonomisation des fonctions qui questionne le travail en commun. En toile de fond, nous nous poserons cette question : comment se conçoit le partage des responsabilités ? Est-ce qu'un fonctionnement collégial basé sur la concertation est envisageable ? Quels sont les freins à un tel fonctionnement ? Peut-on parler de transversalité et de relations de travail plus horizontales notamment entre fonctions techniques, artistiques et administratives ? Assiste-t-on au renouvellement de la gouvernance des lieux ? Va-t-on vers des modèles plus alternatifs ? Quels modèles se dessinent pour demain et quelles sont leurs limites ? On verra que ces problématiques RH sont fortement liées aux transformations socioculturelles qui, aujourd'hui, s'imposent au spectacle vivant. Il y a des efforts à faire, notamment sensibiliser les employeurs à ces défis RH.

On enchaîne directement sur une question que je vais poser à Marc qui concerne un changement assez important, structurel, et qui a peut-être modifié la hiérarchie, c'est le passage aux 35 heures. Pourrais-tu en dire un peu plus ?

Marc Jacquemond

Effectivement, ça a été un changement assez important pour les métiers techniques du spectacle vivant. José Rubio, témoin de la première table ronde, l'a évoqué ce matin. Ça a été un changement à différents niveaux : au niveau de la compréhension et du travail entre l'artistique et la technique, je vais y revenir, mais ça a mis en exergue une méconnaissance de la législation au sens large et du temps de travail. Avec les 35 heures, on s'est aperçu que le temps de travail existait. Ça a considérablement changé la manière de travailler des techniciens par rapport aux artistes. Quand on a compris qu'il y avait une législation, on a changé nos méthodes de travail mais l'artistique a continué de la même manière. Ça veut dire qu'il n'y a pas eu de concertation entre ces deux corps importants pour la création. « *Comment fait-on maintenant que vous appliquez une législation, nous, artistes ? Comment travaille-t-on différemment ?* »

C'est dommage : ça veut dire que la technique est devenue un prestataire, alors qu'avant, on était dans une aventure collective. Je généralise le propos. Bien sûr, il y a des structures qui continuent à travailler dans la concertation.

Mais ça a été pour ma part un changement assez important. Ce changement a aussi fait la lumière sur la polyvalence : il faut désormais être capable de gérer la lumière, le son, la vidéo… Mais il y a une question qui s'impose à nous et qui s'est imposée lors du passage aux 35 heures : quid de notre capacité de gestion face au changement ? On peut changer de métier, mais changer nos méthodes de travail et mener une réflexion sur la manière dont on fait évoluer nos métiers, ça, c'est capital. On évoquait tout à l'heure la notion des régimes, on ne sait pas ce qu'il se passera entre le régime des intermittents, le statut d'auto-entrepreneur et autres… La question du futur soulève diverses questions, si on parle du temps – dont parlait Romain Rhodon à l'instant dans son témoignage – je ne pense pas que la pression du temps qui pèse sur les productions se stabilise ou diminue. Je ne pense pas qu'on aura plus de temps dans vingt ans. De manière générale, j'ai la sensation que nous avons un peu de mal avec la notion de changement : on n'a jamais vraiment pensé la manière dont on le gère. Les métiers seront différents dans vingt ans, mais peut-être sera-t-on dans plus de concertation ? Peut-être qu'on sera plus dans une approche directive : « *Il faut faire ça à tel moment et je fais appel à quelqu'un qui est opérationnel tout de suite.* » Mais dans ces deux cas de figures – soit des temps d'échange et de concertation, soit une approche rapide, opérationnelle et directive pour plus d'efficacité – la grande compétence qu'il faut développer, et c'est capital, c'est la communication interpersonnelle, Francis Gelin l'a évoqué dans son introduction. Comment travaille-t-on notre savoir travailler ensemble ? Pour moi, c'est la grande question qui nous attend pour le futur.

Daniel JEANNETEAU

Après des études à Strasbourg aux Arts décoratifs et à l'École du TNS, il rencontre le metteur en scène Claude Régy dont il conçoit les scénographies pendant une quinzaine d'années. Il travaille également avec de nombreux metteurs en scènes et chorégraphes (Catherine Diverrès, Jean-Claude Gallotta, Alain Ollivier, Trisha Brown, Jean-François Sivadier, Pascal Rambert…). Depuis 2001, et parallèlement à son travail de scénographe, il se consacre à la création de ses propres spectacles. Artiste associé au Théâtre Gérard Philippe de Saint-Denis (2002/2007), à la Maison de la Culture d'Amiens (2007/2017), au Théâtre national de La Colline, avec Marie-Christine Soma (2009/2011), il a été lauréat de la Villa Kujoyama à Kyoto en 1998 et de la Villa Médicis hors les murs au Japon en 2002. Mais aussi Grand Prix du syndicat de la critique en 2000 et en 2004, directeur du Studio-Théâtre de Vitry de 2008 à 2016. Il est directeur du T2G – Théâtre de Gennevilliers depuis janvier 2017.

Certains centres de formations, dont le CFPTS et l'ENSATT, ont ces modules depuis près de dix ans.

Chloé Langeard

Pourriez-vous donner un exemple sur le fait que les 35 heures ont peut-être accentué la scission entre l'artistique et la technique ? Un exemple très concret ?

Marc Jacquemond

Ça l'a accentué mais à la fois ça a aussi favorisé le travail artistique. C'est-à-dire que les 35 heures ont eu un avantage… Dans le cadre d'une création, on a un régisseur plateau, un régisseur son, un régisseur lumière ; avant, dans le cadre d'une création, si j'avais le même régisseur qui suivait toute la création du début à la fin, ça pouvait mettre la création en danger. Si le régisseur plateau avait un accident trois jours avant la première, quel qu'il soit, ça posait un gros problème sur la qualité même de sa création, sur la tenue du spectacle. Dans le cadre des 35 heures, avec l'obligation législative du temps de travail, on a commencé à doubler les postes. Ça veut dire que si une personne qui a un rôle important dans une création est en difficulté physique, c'est moins un problème parce qu'une autre personne peut prendre le relais. Mais à côté de ça, on a commencé à avoir une approche de planning beaucoup plus précise, beaucoup plus au scalpel. « *Toi, tu fais de 13h30 à 16h30, toi, tu fais de telle heure à telle heure, toi, tu fais le montage, toi, tu fais le démontage.* » À partir de là, c'est ce que soulevait Cyril Puig ce matin, il faut rentrer dans le processus du projet, on en est loin et la technique se transforme dans ce cas de figure en prestation. Je ne sais pas si j'ai répondu à la question ?

Chloé Langeard

Il s'agissait d'avoir un exemple un peu plus ancré, empirique. Pour ce qui est du travailler ensemble, je trouve intéressant d'être en présence de Daniel Jeanneteau. Tu évoquais, lors d'un entretien qu'on a pu avoir, cette nouvelle génération de managers qui arrive et qui pratique ce qu'on appelle aujourd'hui un management désincarné. C'est-à-dire qu'on a des managers qui arrivent avec des outils : comme si le formalisme prenait le pas sur les relations interpersonnelles. Comment vis-tu cela en tant que directeur de lieu ? Peux-tu nous en parler un peu plus ?

Daniel Jeanneteau

C'est une question vraiment très importante et ça correspond à une évolution qu'on a vue, disons depuis trente ans. J'ai commencé à travailler il y a trente ans exactement. Et en trente ans, c'est vrai qu'évidemment, le passage aux 35

heures a représenté un événement considérable dans nos professions. Ça a opéré, comme tu le disais Marc, une forme de divorce entre les artistes et les équipes techniques dans les théâtres.

Moi, j'ai eu la chance de commencer dans le métier en intégrant une compagnie, toujours dans le domaine public, mais en compagnie. J'ai connu les dernières années de Patrice Chéreau au Théâtre des Amandiers à Nanterre, où je travaillais avec Claude Régy. Mes premières expériences professionnelles, c'était avec Claude Régy, qui était lui-même en compagnie. Il y avait un certain niveau d'exigence, beaucoup d'engagement artistique. Je me souviens par exemple d'un spectacle qu'on avait créé aux Amandiers qui s'appelait *Le Cerceau* de Viktor Slavkine, une mise en scène de Régy. C'était un très grand spectacle, typique de cette époque fastueuse, on avait beaucoup de moyens pour tout. Moi, je pensais que le monde était comme ça, que c'était normal. Je découvrais la vie, je trouvais ça formidable. J'étais élève à l'École du TNS et j'étais passé directement de l'école à cette expérience. J'ai vécu des scènes primitives extrêmement heureuses à Nanterre. Le dernier constructeur-ouvrier n'était pas très bien payé mais passait sa journée à visser du contreplaqué. Il avait un rapport unique, une relation entière à l'ensemble, on pouvait vraiment être passionné par le projet en cours. J'avais des échanges avec lui en tant que scénographe, on pouvait vraiment parler de ce que nous faisions, échanger sur le texte, partager nos visions qui étaient très proches de celles du metteur en scène, mais aussi de celles des comédiens.

Je ne veux pas idéaliser ce passé mais c'est vrai que j'ai vécu des expériences de ce type-là où, même le menuisier se sentait très concerné par le projet en cours. Il y avait vraiment une circulation. Tout le monde pouvait être fier de ce qu'on faisait.
Cette expérience a déterminé mon rapport à tout ce que je fais encore aujourd'hui.

Carole LE RENDU

Carole Le Rendu mène depuis une vingtaine d'années des recherches sur la gestion des ressources humaines, les compétences, l'entrepreneuriat culturel dans les Industries culturelles et créatives (ICC). Elle intervient auprès de nombreuses organisations, scènes conventionnées, associations culturelles et agences. Depuis 2014, elle est professeure associée à Audencia, titulaire de la chaire « RH et Innovations sociales dans le secteur culturel », directrice académique du Mastère spécialisé Management de la Filière musicale et responsable de la démarche compétences d'Audencia. Elle est membre de l'Association internationale de Management des Arts et de la Culture (AIMAC) et de l'Association francophone des chercheurs en GRH (AGRH).

Chacun avait sa place, très liée à notre responsabilité, à une responsabilité commune. Une responsabilité plus ou moins complexe, plus ou moins lourde, mais c'était un rapport particulier à la responsabilité. C'est d'ailleurs le rapport que Claude Régy avait au travail, une façon très remarquable, pour quelqu'un de sa stature, de partager les choses. Pour moi, c'était déjà miraculeux (et mystérieux) de travailler avec lui alors que j'étais encore en deuxième année à l'École du TNS. Mais de voir qu'il pouvait partager sa vision, même avec un blanc-bec comme moi qui ne connaissait rien, ça me sidérait. Régy plaçait la relation de travail, la collaboration, sur un plan d'égalité – qui n'était pas totale, bien évidemment. Il était beaucoup plus âgé que moi, beaucoup plus expérimenté et beaucoup plus impressionnant. Il avait toute l'autorité de sa personne et de son aventure. Mais néanmoins, la manière dont il me parlait me plaçait sur un même plan d'égalité. Il attendait quelque chose de moi, il me demandait d'être moi-même, c'est-à-dire jeune, ignorant. Et justement, ce qui était intéressant chez lui, c'est qu'il attendait de quelqu'un comme moi qui n'y connaissait pas grand-chose, que j'apporte des réponses qui n'étaient pas normées ou définies par le métier. C'est quelqu'un qui, par ailleurs, se méfiait beaucoup du métier, et qui donc, cherchait plutôt des solutions de traverse, d'autres façons de subvertir les ordres. Mais ça établissait d'emblée, et avec tout le monde, ce même rapport. Un rapport de responsabilité. Il était le responsable du projet, mais j'avais aussi des responsabilités, il m'en attribuait. C'est cette façon de m'accorder de l'importance par les responsabilités qu'il me confiait, qui m'a donné des forces pour travailler, pour persévérer, pour acquérir des connaissances que je n'avais pas. Il n'y a pas de meilleure émulation, pas de meilleure façon de construire un espace de travail que de reconnaître en l'autre sa capacité d'évolution, et non pas de le sur-définir dans un poste, dans une compétence unique. On s'inscrit tous dans un devenir, on a tous une capacité de développement.

J'aime beaucoup ce qui se disait tout à l'heure Romain Rhodon sur l'idée d'une intelligence qui s'augmente les uns par les autres. On est augmenté par l'intelligence des autres et on peut construire des capacités qui nous dépassent dans un instant de travail. C'est ce que j'ai vécu dans ces moments-là. Par la suite, pas seulement à cause de la mise en place des 35 heures, j'ai vécu comme une vraie blessure les changements dans le monde du théâtre. Évidemment, c'est un progrès social, évidemment, on a arrêté de travailler comme des dingues en buvant trop, en finissant à pas d'heure, c'est normal. On a même pu dégager un peu de vie personnelle, ce qui n'est pas mal ! Néanmoins, ça n'a pas été pensé de manière commune et on a perdu quelque chose de cette construction un peu utopique de projets partagés. Donc effectivement, on a de plus en plus à faire à des prestataires. Et cette organisation entre, disons, population hyper précarisée des artistes qu'on tolère encore dans les maisons, et vie d'entreprise tout à fait autonome commence à être très compliquée. Moi, j'ai travaillé en tant qu'intermittent, j'étais très longtemps intermittent, des fois dans des théâtres où on sentait bien qu'on était que de passage et que la population de l'entreprise

n'avait pas beaucoup d'intérêt pour nous, on était quand même très secondaire, très loin de leurs préoccupations quotidiennes. Je dis ça en forçant un peu le trait, mais c'est vrai. J'ai parfois travaillé sur des longues périodes, dans des scènes nationales par exemple. À cette époque-là, on sentait bien que notre présence ne les concernait pas beaucoup. Ça a été une vérité. Ça change, et ça n'est pas systématiquement comme ça, mais ça a été une vérité.

Pour introduire une perspective un peu différente, il y a quelque chose qui m'a beaucoup frappé en prenant la direction du Théâtre de Gennevilliers il y a deux ans et demi. J'arrivais plein de bonnes idées et plein de confiance en l'humanité, dans sa capacité à partager l'expérience, à construire l'intelligence, à nous augmenter les uns les autres. J'ai été confronté à une équipe extrêmement bienveillante, j'ai été très bien accueilli, je suis très heureux à Gennevilliers, je n'ai pas de problème majeur de management par exemple. Néanmoins, ce qui m'a été demandé, ce qui a été formulé par tout le personnel, c'est le besoin d'une hiérarchie. C'est que je sois le patron. On m'a demandé très d'être fort d'être le chef si vous voulez. Moi, j'arrivais avec des discours d'horizontalité, de concertation. Je voulais que tout le monde lise le texte que j'avais envie de monter pour qu'on puisse en débattre, quitte à remettre en question l'idée de monter ce texte ; des choses qui sont peut-être un peu naïves et auxquelles, d'ailleurs, je ne renonce toujours pas.

Mais j'ai vu que, pour une grande part de mon équipe, avoir une distribution des rôles et une hiérarchie totalement appliquée les sécurisaient par exemple.

Et c'est ce contre quoi je me bats aujourd'hui en toute amitié avec eux : fonctionner comme ça leur permettait de s'en tenir à un périmètre extrêmement précis d'actions et de responsabilités.

Micha FERRIER-BARBUT

Après une formation en sociologie, science politique et sociologie clinique et management, Micha Ferrier-Barbut a occupé différents postes en équipes de direction d'entreprises culturelles publiques et privées. Secrétaire générale de l'Observatoire National des Politiques Culturelles pendant plusieurs années, elle a contribué à de nombreux travaux. Son parcours lui a permis de construire une expertise solide sur le management de l'entreprise culturelle comme le montrent ses travaux sur *Les modes de gestion des équipements culturels* ou sur *Les ressources humaines dans le secteur culturel*. Consultante, ses interventions sont centrées sur le management et le bien-être au travail dans l'entreprise culturelle. Elle est par ailleurs présidente de plusieurs associations dont le CDCN Le Pacifique à Grenoble.

Chacun s'était arrangé un peu à sa façon dans la longue histoire de ce théâtre. C'est vrai que – et ce n'est pas du tout une attaque contre mes prédécesseurs , la mentalité de l'entreprise, qui est héritière de toute une époque, est basée sur un fonctionnement extrêmement vertical. Le directeur du Théâtre, mâle dominant, déterminait tout. Et il s'agissait de ne pas vouloir établir de rapports trop directs entre ce qui était la pensée et le programme politique. Le Théâtre de Gennevilliers a été marqué par une orientation politique très forte, ce que je trouve vraiment bien par ailleurs. Mais à travers une forme d'univocité finalement. C'était quand même ultra-polarisé sur un noyau, sur un comité central. Les noyaux peuvent être de gauche comme de droite, mais en même temps celui-là a été asséché, dévitalisé... Les consciences qui vivaient autour et qui étaient au service de ça ont complètement perdu le lien. Cette répartition a marqué l'établissement, a marqué une empreinte, un moule, qui demeure dans les esprits à leur corps défendant. Encore une fois, je le dis, j'ai une équipe que je trouve vraiment bien, très disponible, assez consciente de ces questions, mais qui a beaucoup de mal à réellement réinvestir le champ de la décision, le champ de la responsabilité, la place qu'on pourrait réellement attribuer à chacun à l'intérieur d'une équipe.

La hiérarchie, je n'y tiens pas, par contre j'aime bien la notion de responsabilité, je me sens très responsable de mon théâtre, je me sens responsable de mes spectacles, je me sens responsable de ce que je fais à la vie des autres en engageant des comédiens, je change quelque chose dans le cours de leur existence – de même qu'eux le font sur moi. Cette expérience très humaine et aussi artistique de transformation, de déviance collective les uns par les autres, c'est ce qu'il y a de plus beau et de plus riche. Mais c'est beaucoup moins intéressant quand on doit la vivre à travers un dispositif de pouvoir qui définit des hiérarchies. Pour moi, obtenir quelque chose de mon équipe en usant de ma supériorité hiérarchique est toujours un échec, c'est vraiment toujours un échec. C'est très appauvrissant, même si c'est ce qui m'est parfois demandé.

Chloé Langeard

Tu disais que, de plus en plus on va travailler par secteur artistique, technique. Est-ce que ta fonction de scénographe permet de mieux penser cette transversalité, notamment entre techniciens, artistes ou bien pas spécialement ?

Daniel Jeanneteau

Si, absolument. Le fait de travailler pour d'autres a beaucoup joué. Comme je le disais, j'ai longtemps travaillé avec Claude Régy, mais aussi avec des tas d'autres gens dans beaucoup de domaines.
Ce qui m'a permis de porter sur la compagnie, la structure de création d'un spectacle, l'institution publique, un regard transversal.



Marc JACQUEMOND

J'ai toujours été proche de tout le monde et avec autant de plaisir. Scénographe est une position géniale. J'adore cette position. Et le passage à la mise en scène m'a justement un peu déchu de cette part d'humanité qui m'intéressait et qui me permettait d'être un peu l'homme invisible, de circuler partout, puisqu'il est notoire qu'un metteur en scène en France est une figure de pouvoir.
On s'adresse à moi différemment : soit pour obtenir quelque chose de moi, soit pour me cacher quelque chose. J'ai perdu l'innocence de mon rapport à tout si vous voulez. Aujourd'hui, j'ai l'impression qu'on me parle comme si j'étais un idiot : soit qu'on essaye de me faire les poches, soit qu'on essaye de me cacher un truc que j'ai vu qui est tout à fait visible. C'est cette déchéance humaine qui accompagne toujours la structuration en termes de hiérarchies, c'est-à-dire de supériorité. En étant le supérieur des autres, on perd la simplicité du rapport à l'humain si vous voulez. C'est assez misérable. Je vis mon expérience de directeur de théâtre comme une déchéance sur ce plan-là. Par ailleurs, je le vis avec beaucoup de joie parce que c'est aussi une aventure et que, petit à petit, on peut établir et restaurer des rapports plus intéressants, y compris à la population. Bernard Sobel [*directeur du Théâtre de Gennevilliers jusqu'en 2006*, ndlr], qui était un de mes prédécesseurs, disait que les théâtres publics, tout comme les centres dramatiques nationaux, étaient des lieux d'humiliation pour le peuple. Et il voyait ça comme une chose intéressante. Parce qu'il fallait montrer aux gens qu'ils étaient nuls pour qu'ils aient l'énergie et la volonté de se hausser jusque-là. Je ne souscris pas du tout à cette façon de penser – bien que je m'entende très bien avec Bernard et qu'on a de très bonnes relations -, je n'ai aucun ressentiment à son égard. Cette façon de penser témoigne d'une époque, elle témoigne d'une façon de penser. J'ai l'absolue certitude, l'intime conviction et même la preuve qu'on peut quotidiennement, même en étant très érudit, avoir un rapport absolument humble et horizontal avec n'importe qui.

Finalement, la plus grande difficulté dans l'aventure que je vis aujourd'hui, c'est de détricoter ces structures mentales tellement prégnantes et qui nous sont signifiées en permanence par la société. On n'arrête pas de désigner des gens supérieurs et des gens inférieurs. Il nous faut restaurer ce rapport de solidarité absolument nécessaire, indispensable. On ne vit pas dans un monde si on n'est pas dans un rapport de co-construction, de co-intelligence. Ça ne marche pas. La structuration en termes de pouvoir et de domination ne marche pas. On fabrique des gens qui se dégradent et qui perdent de leur capacité d'humanité dans un dispositif comme celui-ci ; pendant que d'autres thésaurisent un certain nombre d'avantages, mais s'appauvrissent tout autant. Donc effectivement, je ne suis pas du tout pour la hiérarchie mais c'est une question que je trouve extrêmement intéressante. Je trouve ça bien d'en parler, c'est pour ça que j'ai accepté de venir à cette discussion aujourd'hui.

Chloé Langeard

Alors ce d'autant plus, je suppose, quand on n'est pas non plus formé à diriger. Arriver à un poste, c'est aussi gérer l'humain, comment fait-on au quotidien lorsqu'on n'a pas été formé ?

Daniel Jeanneteau

C'est tout à fait une bonne question parce qu'effectivement, le système français – et c'est dommage que Sophie Zeller ne soit plus là –, il peut être tout à fait aberrant et bête. On est nommé parfois deux mois avant de prendre ses fonctions. Moi, c'était six mois. Par chance, je suis passé de cet état d'observation en tant que scénographe pendant des années – où j'ai vraiment pu m'intéresser à tous les aspects des établissements de théâtre – à la mise en scène où je me suis mis à entreprendre des projets, donc à assumer une position différente avec des responsabilités différentes : d'organisation, de projets, d'émulations, et aussi de gestion humaine. Engager des comédiens, c'est déjà entrer tout de suite dans des problématiques de relations humaines. J'ai pu, pendant neuf ans, travailler au Studio-Théâtre de Vitry qui est une petite structure de création et de résidences. On était quatre permanents donc on faisait tout nous-mêmes et c'était très intéressant pour apprendre. J'estime que j'étais assez prêt à prendre la direction d'un théâtre, même si je suis confronté aujourd'hui à des questions de RH qui me dépassent totalement et qui sont vraiment très difficiles à résoudre ; pour lesquels je n'étais pas prêt et n'ai pas été formé. Effectivement, en Allemagne, quelqu'un qui est nommé l'est, je crois, deux ou trois ans avant de prendre ses fonctions. Donc il y a une vraie transmission, ce qui éviteraient les épisodes ridicules qu'on peut connaître en France quand un directeur ne veut pas quitter le théâtre et s'accroche au papier peint… En Allemagne, c'est un peu plus intelligent j'ai l'impression.

Chloé Langeard

En termes de fonctionnements peut être plus horizontaux, plus collégiaux, Carole, tu as beaucoup analysé le milieu des musiques actuelles, que vois-tu se dessiner, se mettre en place et notamment en termes de modèle innovant ?

Carole Le Rendu

J'ai pu suivre les musiques actuelles pendant quinze ans, mais aussi, le théâtre avant qu'il ne passe aux 35 heures notamment, donc fin des années 90, puis à nouveau le théâtre et maintenant la danse. J'ai donc observé toutes les esthétiques et c'est intéressant, parce qu'on a les mêmes problématiques qui arrivent.

Damien Burnod
42 ans
Régisseur général du Salmanazar à Épernay.

À propos des Rencontres Réditec
Je suis toujours très intéressé par les échanges entre professionnels. Les occasions de se rencontrer et d'échanger avec des pairs sont rares. Bien que les environnements soient différents, le métier et les contraintes sont les mêmes. La mise en commun de nos réflexions ne peut que nous faire avancer.

La hiérarchie
Je ne veux pas remettre en question la hiérarchie, elle est selon moi, nécessaire et importante. La question plus importante à mon sens – et qui est apparue lors des débats – est plus un problème de compétences managériales. Diriger une équipe ne s'improvise pas. Savoir trouver un équilibre dans sa mission de service auprès de la direction, de ses équipes et des artistes n'est pas une mince affaire. Il peut être parfois tentant d'asseoir sa crédibilité de manager sur une expertise technique ce qui contribue à rendre notre rôle flou...

À l'aune où on dit quand même que rien ne se met en place, la musique a embrayé sur ces questions en 2005-2006, et quand même, aujourd'hui, la formation s'est beaucoup structurée, initiale ou continue. Les fédérations s'en sont emparées. Pour ne pas présenter un tableau noir des choses, je crois que cela dépend du type de lieu dans lequel on se trouve. Le théâtre a peut-être effectivement acté un petit peu plus tard de ces problématiques-là, bien qu'ayant été touché par les 35 heures de façon très frontale, et ce sur les gros équipements. En fait, la question que je me suis posé pour répondre à cette table ronde c'est pourquoi parler de hiérarchie en fait ? On parle de hiérarchie uniquement parce que ça a un intérêt pour pouvoir permettre le bon déroulement d'un projet qui est, tout de même, un projet que pose une direction artistique. Sous-traitant ou non, la question est comment embarque-t-on tout le monde ? On est dans le même bateau pour faire tourner une direction.

Je suis ravie des témoignages qui ont été donnés d'expérimentations collectives qui se multiplient, on le voit, mais qui sont quand même très liées à des effets de taille. On l'a vu avec le 37ème Parallèle, on parle de neuf compagnies, on parle de neuf permanents, ce sont des fonctionnements qui demandent du temps ; on peut difficilement imaginer reproduire la même chose sur des gros équipements. Pour autant, en gestion, on se demande s'il faut repasser en intrapreneuriat [*concept né dans les années 70 qui permet aux salariés de prendre en charge un projet de bout en bout en conservant leur statut, ndlr*] ou en cellule projet [*exemple : un comité de pilotage se forme pour un projet bien particulier, ndlr*] pour retrouver des petites équipes à l'intérieur d'un gros projet et pour retrouver une capacité à mobiliser les équipes en collectif. Quand ce projet est géré en interne, quelle que soit la taille de mon équipement, j'arrive à mobiliser des personnes ; c'est de la qualité managériale et là-dessus, on a trente ans de littérature. Donc ce n'est pas un sujet nouveau. Ce qui est nouveau, en revanche, c'est que la culture s'en empare.

Pour vous déculpabiliser, regardons les socles. J'ai produit une thèse en 2014 où j'ai traité sur neuf cents pages la question des RH dans la culture, la mutualisation et les groupements d'employeurs, sur lesquels je reviendrai parce que ça m'a un peu piquée tout à l'heure. La vraie question est : est-on sur la transférabilité de ces méthodes-là ? Parce qu'effectivement, il ne faut pas faire n'importe quoi avec les modèles qu'on expérimente. Il faut bien comprendre le contexte artistique, le contexte du bien commun, le contexte du type de projet dans lequel on est pour trouver la méthode managériale adaptée. Mais si on regarde la littérature qui existe depuis trente ans sur les très petites organisations, on vous dit : ils sont dans l'affectif, c'est de l'informel. Et quand moi, je montre ça en diapo sur une intervention en formation, on me dit : « *Oh c'est nous* ! » Ah non non, pas du tout, l'exemple que je tire vient de TPE dans le secteur de l'agro-alimentaire. Toute activité confondue, vous pâtissez aussi de la difficulté à mobiliser des grandes ou des petites équipes.



Daniel JEANNETEAU

Là on a à questionner le soutien ou pas à des innovations sociales, à de la formation ou à de la montée en compétence au niveau du management.

Je rebondis sur la question du recrutement. On vit des problèmes budgétaires évidemment. On est face à une hybridation nécessaire des activités, donc de nouvelles compétences qui arrivent. Le tout, dans un contexte d'injonctions paradoxales où la personne qui est en charge du pilotage d'un projet n'a jamais été questionnée sur ses compétences en RH, voire sur sa sensibilité, voire sur son intérêt pour la question. C'est-à-dire que, dès le départ, on introduit dans le jeu RH un énorme dysfonctionnement structurel : le porteur de projet, la direction artistique, et d'autant plus sur les gros équipements nationaux, n'est absolument pas missionnée pour cette question-là et absolument pas préparée. On n'avance plus de la même façon et puis, surtout, on n'avance plus avec les mêmes paradigmes. C'est-à-dire que, vous, l'ancienne génération, vous avez été sur la voie de la professionnalisation, des 35 heures, de l'hyper formalisation à l'endroit où cette question du côté de l'artistique n'a jamais été posée. Elle n'a pas été posée non plus du côté de la formation initiale. Combien d'écoles d'art proposent actuellement des modules management ? Zéro. Beaux-Arts ? À peu près zéro, ça dépend des directeurs. Que ce soit chez les plasticiens, dans l'art contemporain, dans le théâtre ou dans la danse, ces questions arrivent frontalement parce qu'elles percutent toutes les tentatives, même d'innovations sociales, qu'on peut poser en interne. Le frein est très fort. Tout ça se situe aussi dans un contexte où les techniciens ont un pouvoir marginal séquent, c'est-à-dire un pouvoir de blocage. Il faut être très clairs, moi, j'ai vu des négociations sur les 35 heures où quand on dit c'est plus untel ou unetelle qui fait la lumière, se pose quand même la question du nombre de personnes qui vont avoir la prime lumière... Donc il y a aussi des contre-pouvoirs structurels, des contre-pouvoirs financiers et il y a des questions de régulation qui sont au-delà de la régulation informelle, qui sont des régulations qui sont extrêmement économiques...

Des auteurs, chercheurs et sociologues ont beaucoup travaillé sur les questions de la qualité du management, dans des approches non pas quantitatives mais très qualitatives. Et finalement, on découvre qu'il n'y a pas de boîte à outils miraculeuse. À chaque fois, il y a un prototype à créer en fonction du type de financement de la structure et de son économie. On a une espèce de paradigme qui est quand même calqué sur un modèle public.
N'oublions pas que plus de 70% de l'emploi se situe dans le monde marchand du spectacle vivant. Lorsqu'on regarde le secteur privé : est-ce qu'on raisonne de la même manière ? Est-ce qu'on met ça en place de la même façon ? Pour avoir travaillé chez des producteurs privés et dans les structures publiques, je ne vois pas de différences de problématiques RH, je vois des différences de leviers, dans la façon de les agiter. Et d'ailleurs, à l'endroit du secteur privé, ce n'est pas là qu'ils sont le moins bien équipés. Pourquoi ? Parce qu'ils doivent être attractifs, ils ont une autre économie de marché : il faut qu'ils réagissent très rapidement.

Même pour les Nuits de Fourvière, on l'a entendu lors de la première table ronde, vous avez ces problématiques d'attractivité, de fidélisation. On est dans un contexte où, effectivement, la notion d'attractivité d'un lieu n'est plus une évidence. À partir de là, quelles RH je mets en place ? Quelles RH je mets en place en interne pour arriver à avoir une qualité ?

Le management, comme je le disais, est théorisé depuis trente ans, donc on sait faire. Il y a plein de choses dont on peut s'inspirer, qui peuvent être transférées. Néanmoins, il y a probablement un angle mort qui est celui des innovations sociales. Donc des expériences comme au 37ème Parallèle, c'est extrêmement intéressant. Mais on a aussi des coopératives d'emplois, des formes hybrides, des groupements d'employeurs... J'y reviens parce que, quand même, laisser dire qu'il n'y a pas de groupements d'employeurs... Nous, on a recensé cinquante groupements d'employeurs culture en France l'année dernière. Je suis désolée mais lorsqu'on est allé voir le ministère de la Culture en 2018 pour le Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle (FONPEPS), il n'a rien retenu de ce qu'on proposait pour son amélioration. On essaye de se battre sur ces questions, parce qu'à l'endroit des villes comme Montluçon ou d'autres territoires ruraux, la seule façon de rester attractifs par rapport à des techniciens, par rapport à des administratifs, par rapport à des chargés de communication, c'est de pouvoir leur proposer un modèle de flexisécurité [*Mode d'organisation du marché du travail offrant plus de flexibilité aux entreprises et, en contrepartie, une plus grande sécurité de l'emploi aux salariés. Définition Le Larousse, ndlr]* en CDI avec plusieurs employeurs. Et on a de très belles histoires de gens qui sont insérés, qui ont des très beaux parcours ; alors qu'à Paris, on peut être dans une vision ultra-libérale de l'utilisation de l'intermittence parce qu'il y a le marché qui va bien avec. Donc moi, je voudrais quand même dire qu'il y a des tentatives qui ont été faites.

La France ne s'est peut-être pas donnée les moyens de soutiens à ces innovations sociales, les a peut-être un peu trop regardées comme des choses compliquées, expérimentales. C'est vrai que ça ne fait pas gagner d'argent, mais l'intermittence coûte aussi cher au modèle économique des structures, et pour autant, bien sûr, heureusement qu'elle est là. C'est de la construction ad hoc et notamment pour une génération qui arrive sur le marché du travail avec des aspirations qui ne sont peut-être plus dans un partage absolu du projet, dans un modèle qui part des valeurs, du militantisme, par le vocationnel. Je ne suis pas sûre que tous les jeunes collaborateurs soient absolument dans cette recherche de modèles. On vient de faire une recherche sur les slashers [*actifs qui cumulent plusieurs emplois, ndlr]* dans la culture. On a interrogé, c'est très peu, une trentaine de personnes, mais 1/5 d'entre eux nous donne des nouveaux items comme : « *Moi, je veux optimiser mes compétences, élargir mon portefeuille de compétences, travailler ma navigation professionnelle. Je veux être totalement libre. Le CDI, c'est vraiment ce que je ne veux pas.* ».

« *Ces trucs, ça ne m'attire pas du tout parce que je dépends de quelqu'un.* » Alors, comment pense-t-on la question RH dans vos lieux ? Ce retard arrive dans un contexte où, déjà, j'ai l'impression que certaines générations sont sur l'uberisation, l'hyper-indépendance, la flexibilité, l'entrepreneuriat, les slashers… tout ce que vous voulez. Il y a presque deux marches à passer d'un coup pour être raccord, j'ai l'impression.

Marc Jacquemond

Évidemment, il y a ce retard. Je pense qu'il y a plus de trente ans de retard, parce qu'on ne s'est jamais posé la question. Absolument jamais parce qu'il n'y avait pas de nécessité d'efficience. Ce n'est pas un joli mot, excusez-moi, il n'y avait pas de nécessité de penser l'efficacité. Et on pouvait avoir des équipes, des machinistes, qui restaient huit heures par jour à attendre qu'un metteur en scène *leur dise : « Tiens, maintenant tu vas venir, j'ai besoin de toi.* » Donc on ne s'est jamais penché là-dessus. Je pourrais penser de manière un peu négative, qu'on a une tendance à se dire : « *Nous dans le spectacle, on n'est pas pareil.* » C'est-à-dire : « *Nous, on travaille à l'affectif, nous on est surmotivés.* » Oui mais d'autres ne fonctionnent pas de même façon… Donc quand on observe d'autres secteurs professionnels, on retrouve exactement les mêmes choses, avec chacun ses spécificités. Il ne faut pas l'ignorer. Des gens surmotivés, on va en retrouver partout, même chez McDonalds… On n'a pas le monopole de la surmotivation. Pour moi, il faut regarder ce qui se fait ailleurs : que peut-on leur emprunter ? Que peut-on prendre en adaptant des méthodes qui collent à notre modèle ?

Carole Le Rendu

Pour rebondir sur ce que tu dis : le travail RH pour moi ce n'est pas des outils, c'est plus une posture du dirigeant et une posture d'écoute, de respect, de bon sens. Il n'y a quand même pas grand-chose à inventer de ce côté-là, tout ça concerne très simplement les qualités relationnelles. Pour embarquer tout le monde, évidemment qu'on est plus intelligent à plusieurs, évidemment que c'est ça le vrai levier. Ce n'est pas le levier, je dirais, statutaire qui est intéressant. Mais pour ça, il faut être préparé, formé, sensibilisé à ces questions-là. On peut se dire qu'avec de la formation, on va y arriver. Le deuxième levier, c'est peut-être un petit peu plus long, pour moi, c'est un changement culturel. C'est sortir de cet entre-soi, sortir de ce paradigme dominant : on travaille tous pour le bien commun dans un modèle public et nous travaillons de cette façon parce que c'est une vocation. Vous avez beaucoup de grilles d'analyses possibles, de type d'implications différentes. Il y a des gens qui sont appliqués par la technicité du métier. Il y en a qui sont impliqués par le groupe, l'aspect communautaire, l'affect. Il y en a qui sont impliqués par le projet, les valeurs du projet, par l'artistique.

Delphine Tournayre
50 ans

Chargée du développement professionnel
Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant.

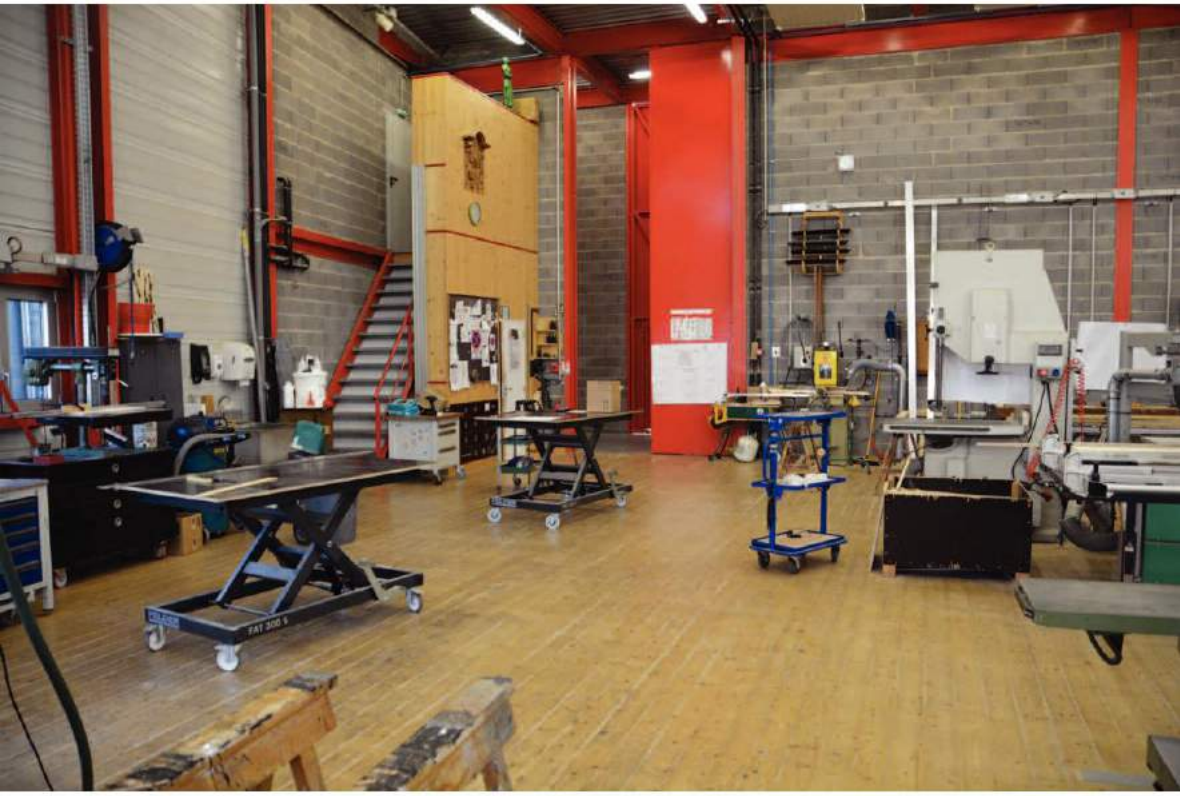
À propos des Rencontres Réditec

Je venais à la fois pour entendre la parole et la façon de penser des cadres techniques, mais aussi, pour comprendre de quelle manière ils s'emparent des questions abordées et comment ils arrivent à trouver des solutions. Pour moi, la question de la hiérarchie faisait référence au management et donc à un des parents pauvres de notre secteur. C'est également un point que nous souhaitons traiter dans les prochaines rencontres sur les risques professionnels que nous co-organisons ; ce point s'inscrit d'ailleurs comme actions structurantes du nouveau COEF (Contrat emploi formation) signé entre l'État et les partenaires sociaux en Auvergne-Rhône-Alpes.

La hiérarchie

Depuis quelques années, je vois que les jeunes générations ont changé : leur rapport au travail, à l'engagement, à l'individualisme. Le discours est plus collectif, coopératif, mais parfois c'est un discours un peu trop « antisystème », « anti-institution ». Veulent-ils tuer le père ? Pourtant, c'est aussi grâce à lui qu'ils sont là... Mais ce sont encore des discours à la marge. Le chemin du salarié intermittent reste encore très solitaire ou individualiste.

La gouvernance collective, je la perçois dans le sommet des pyramides hiérarchiques, mais, une fois prises, les décisions sont encore trop souvent imposées aux parties basses de la pyramide de façon très descendante. La société et notre secteur évoluent. Le décalage entre le discours social, bienveillant, ouvert à l'autre, porteur de sens, et la réalité de l'exercice de nos métiers n'est plus supportable par personne. Il y a trop de souffrances au travail : harcèlement, problème de santé, surexploitation, burnout, etc. Du coup, on voit apparaître des réflexions sur le management : le manager passe du logisticien (celui qui gère les plannings) à celui qui gère de l'humain. Mais, il ne faut pas oublier que les professionnels de notre secteur ne sont pas formés au management ; cette question est nouvelle, les instances s'en emparent : l'ACDN (Association des Centres Dramatiques Nationaux), l'ACCN (Association des Centres Chorégraphiques Nationaux) et l'A-CNCM (Association des Centre Nationaux de Création Musicale) vont proposer une formation pour accompagner les artistes nommés à la direction des lieux de création labellisés. J'espère que la question du management sera à l'ordre du jour.



Visite des ateliers de construction du T.N.S.

Vous en avez qui sont impliqués juste parce qu'à un moment donné, ça va faire un rebond de carrière. Pourquoi n'entendrait-on pas ces légitimités-là ? Qui est-on pour se dire qu'il n'y a qu'une seule façon de bien s'impliquer dans une organisation ? À mon avis, la compétence c'est plutôt de se dire : je prends note et je respecte. Parce que si on parle de droit culturel et de développement des droits culturels, ça commence par l'équipe. Je respecte les différentes légitimités en présence, ces différentes envies : on peut parfois avoir envie de hiérarchie parce qu'on est formaté comme ça, avoir envie de développement personnel... On peut avoir envie de transformer le système, mais les gens ont-ils envie d'être transformés ? Il faut apprendre à naviguer avec cet équilibre-là, dans le respect des aspirations de chacun.

Actuellement, je travaille avec une structure dans les musiques actuelles et l'on se pose une question : quels types de réunion pour que toutes les informations circulent et circulent de la bonne façon, pour qu'il y ait cette intelligence collective. Ce sont ces fameuses réunions aux productions-techniques-direction artistique. *Un directeur artistique a été jusqu'à dire à un directeur technique : « Je te donne le pouvoir de blocage de la programmation, en respect des 35 heures, de la qualité de vie au travail, des rythmes de travail. »* Et le directeur technique a refusé : « *Ça n'est pas ma prérogative, restons dans un projet collectif, qui est un projet artistique. Je te demande d'arbitrer au titre de l'artistique.* » Donc on voit bien qu'à un moment donné il faut bien élucider ce non-dit, cet impensé qui est finalement l'arbitre. Quels sont les compromis qu'on peut construire entre les différentes légitimités, service par service ? C'est de la haute couture, c'est totalement artisanal, ça demande beaucoup d'habiletés relationnelles et c'est un travail à remettre sur le tapis très régulièrement, tous les ans. Parce que les problématiques individuelles évoluent, les envies de trajectoires évoluent, et le projet social, pour moi, il est là. Il n'est pas de poser un projet dominant avec un paradigme dominant. Il est aussi de préparer les changements avec des générations qui aspirent, on le voit, à des modèles un peu hybrides pour certains de ses membres.

Chloé Langeard

Et sur cette question de travail collaboratif, Micha, peux-tu nous raconter tes expériences en tant que consultante ?

Micha Ferrier-Barbut

Bonjour à tous et merci d'être ici pour travailler ensemble ces questions.
Vos témoignages sont extrêmement précieux pour une avancée collective de la pensée sur les points évoqués. Avant d'aborder véritablement les outils, je crois qu'il faut revenir un peu sur, pour aller très vite, le matériau sur lequel on travaille.



Carole LE RENDU

Parce que quand on interroge la question de la hiérarchie, on peut la prendre de différentes façons. Si on s'en tient à la définition historique de ce qu'est une hiérarchie, c'est un système de contrôle et de gestion qui est marqué de l'unicité et qui définit des sous-catégories de contrôle que peuvent être des services, des adjoints, des assistants, que sais-je... si on se pose un peu la question du secteur culturel et en particulier du secteur du spectacle vivant, qu'on peut continuer de s'interroger : à qui s'adresse ce type de méthodes de travail ? Comment est-ce qu'elles sont intégrées par les équipes ?

Il faut en passer un peu par les chiffres pour avancer un peu. Carole Zavadski nous a rappelé tout à l'heure que les salariés du spectacle vivant, c'est environ 217 000 personnes aujourd'hui. Moi, j'avais 200 000 en 2016, et on a vu que ça progressait. Ces 217 000 personnes, dont 70% ont le statut d'intermittent ou de CDDU (CDD d'usage) et 15% sont en CDD. Ces 217 000 personnes travaillent pour environ 20 000 entreprises culturelles du secteur public. On parle de secteur public de l'emploi. 65% des entreprises de ce secteur ont une masse salariale inférieure à 30 000 □. 30 000 □, faîtes vite le calcul... 30 000 □, chargés, ce n'est pas un équivalent temps plein. Inférieur à 30 000 □. 65%. 54% d'entre elles n'ont pas de permanents. Et enfin 8% d'entre elles concentrent 71% de la masse salariale.

Si on se réfère à la question de la hiérarchie stricto sensu, on voit que ça touche en fait assez peu d'entreprises du secteur. Moi, je suis présidente d'un centre de développement chorégraphique. Les personnes, les entreprises, les compagnies que je vois, c'est plutôt une ou deux personnes, même 0,5 personne. C'est plutôt ça mon quotidien dans le secteur culturel. On a vu, et là, plusieurs témoignages en ont fait état, que c'était quelque chose qui n'intéressait pas du tout certaines personnes. Par ailleurs, on a vu que plusieurs personnes ont manifesté un intérêt très élevé pour la liberté, la question de l'autonomie. C'est un secteur qui attire des profils qui sont un peu rétifs au cadre. Véritablement, comment s'exerce la hiérarchie et où s'exerce-t-elle ? Et en fait, là, il faut passer par des penseurs de la sociologie et en particulier Pierre Bourdieu qui a travaillé sur la question du champ et de la hiérarchie sociale. Et la hiérarchie sociale, c'est une forme de hiérarchie symbolique qui, justement, évacue cette question de la hiérarchie organisationnelle et fonctionnelle, qui est une forme de hiérarchie beaucoup plus élevée, beaucoup plus prégnante que la hiérarchie fonctionnelle, dans le sens où c'est une hiérarchie qui est incorporée par chacun des acteurs comme une espèce de légitimité pour leur pouvoir et leur place. Et cette question est assez peu interrogée, parce que la hiérarchie sociale, en fait, conforte la hiérarchie symbolique.
Lorsqu'on interroge un peu le secteur sur la question de management – puisque les modes de management sont évidemment une question assez importante pour ce secteur – ce qui revient beaucoup quand on s'intéresse un peu à la souffrance au travail, c'est la chaîne hiérarchique décisionnelle.

Cela a été assez peu évoqué ici : la place des tutelles dans le travail, des conseils d'administration, donc de la gouvernance. Rappelons que sur ces 20 000 entreprises culturelles à l'œuvre, 82% d'entre elles sont des associations. Donc regardons la place de la gouvernance, et enfin évidemment, la place des directions et leur légitimité à manager ou à diriger ces structures.

On assiste actuellement à une interrogation, pour ne pas dire à un effondrement du *leadership* naturel accordé aux directions, soit via les tutelles, soit via les conseils d'administration. Il faudrait véritablement avoir habité sur Mars ces vingt dernières années, comme l'a rappelé Carole Le Rendu, pour ne pas s'apercevoir que la question de la qualité de vie au travail se pose absolument partout, c'est vraiment une tendance sociétale d'interrogation des modes de gouvernance dans l'entreprise. Le secteur culturel commence à s'interroger là-dessus et ne dispose pas véritablement des outils ou des techniques pour accompagner ce changement parce qu'elles ne sont pas enseignées. C'est-à-dire que vous l'avez rappelé, les managers qui sont mis en place ont toutes les compétences sauf véritablement celle de la gestion des ressources humaines parce qu'on ne leur demande pas, Carole l'a rappelé aussi. Ça évolue petit à petit. D'ailleurs, la direction générale de la création artistique (DGCA) est en train de mettre en place une formation au management pour les futurs directeurs de structures culturelles. Je crois que ça va commencer en 2020. Cette question de la qualité de vie au travail avance, commence à poindre dans le secteur culturel. Ce qui est vraiment extrêmement frappant, c'est qu'il y a des entreprises qui travaillent sur ces questions-là, des chercheurs qui pensent ces questions-là. Il y a également une Chaire de mindfulness *[développer sa capacité à se concentrer sur le moment présent, ndlr]* à Grenoble qui travaille sur l'amélioration des conditions de travail et en particulier, sur la question du bien-être au travail. Pourquoi finalement faut-il être bienheureux au travail ? Pourquoi faut-il de la qualité de vie ? Tout c'est pour répondre aux besoins fondamentaux de la personne au travail. Mais c'est aussi pour trouver du sens à son travail, pour améliorer la motivation, l'efficacité, l'interrelationnel.

Et moi ce qui me frappe beaucoup, c'est que ces points-là sont assez présents dans le secteur culturel, dans l'entreprise culturelle. Par exemple, si on parle des techniques ou des outils, le point numéro un de l'entreprise libérée, c'est mettre le client au centre des préoccupations de l'entreprise. Et ça, c'est quelque chose que l'entreprise culturelle fait depuis toujours. Que ce soit le public ou les tutelles. Parce que les tutelles en tant que financeurs, c'est quand même le client le plus important. Donc ça existe, c'est là, c'est déjà là. Lorsqu'on parle d'autonomie et des TPE : regardez, je ne sais pas, des garages, essayez de motiver leurs salariés !
On voit que, dans le secteur culturel, la motivation n'est pas du tout une ressource qui fait défaut, ni la mobilisation d'ailleurs. Mais tout ça n'est pas pensé. Tout ça n'est pas mis en mots et n'est pas mis en méthode de travail.

Romain Rhodon a mentionné ce qu'il met en place. On est vraiment très heureux d'entendre ça parce que cette réflexion touche extrêmement peu d'entreprises. Ça touche les salariés parce qu'ils sont informés, ils savent que ça évolue. Mais dans leur propre métier, ils voient bien que ces méthodes ne sont pas en place et qu'il faudrait les construire. Et là où je rejoins tout à fait Carole, c'est que ce sont véritablement des techniques, des méthodes qui sont idoines. Elles sont différentes d'une entreprise à l'autre. J'étais à Bruxelles la semaine dernière et j'ai entendu le témoignage d'une équipe d'un théâtre qui s'appelle Le Théâtre de la Vie, qui, après une expérience absolument catastrophique sur le plan managérial a essayé de remonter une équipe démotivée, une équipe accablée qui n'avait qu'une envie c'est de partir. Donc il y a un travail qui a été effectué en mettant dans la charte de discussion ce terme-là qui n'a pas encore été mentionné ici mais qui est très important qui est celui de la bienveillance. C'est-à-dire que la directrice a dit : « *Le maître-mot dans cette entreprise dorénavant, ça va être la bienveillance des rapports sociaux, de nos discussions entre nous* » Ce théâtre a construit pour lui-même sa propre réponse. Et les réponses sont différentes d'un lieu à l'autre.

Chloé Langeard

Je propose qu'on passe de suite à l'échange avec la salle. Avez-vous des questions à poser ?

Intervention dans la salle

J'ai bien peur que sur la formation management qu'on donne aux futurs directeurs, on soit en train de remplir les extincteurs de l'incendie qui a commencé il y a dix ans... Et j'ai bien peur qu'une fois les directeurs ayant fait un stage de management, on puisse d'autant plus justifier le fait qu'ils soient de mauvais managers. J'entends beaucoup parler de verticalité, d'horizontalité, mais on peut être peu penché ! Moi, je travaille beaucoup avec des intermittents, ça ne m'empêche pas de faire du management. Mais je ne me sens pas supérieur. Dans le mot « hiérarchie », il y a toujours le fait d'être supérieur. Moi je ne me sens pas du tout supérieur à mon régisseur lumière, bien au contraire. Et mon régisseur son d'autant plus parce que je suis à moitié sourd. Donc je suis finalement très inférieur à la plupart des gens qui travaillent pour moi. La direction, c'est pareil. Évidemment, elle doit porter éventuellement le projet artistique, si c'est un artiste, ses créations. Mais il y a un moment donné où cette légitimité, parce qu'ils ont été nommés, elle n'est pas remise en question. Quand les salariés le disent, on ne les croit pas. Vous n'avez pas de légitimité.
Dans les théâtres publics, vous l'avez très bien exprimé, vous pouvez être nommé deux-trois mois avant. Sur un territoire que vous ne connaissez même pas. On peut très bien comprendre qu'ils se trompent, tout le monde peut se tromper.



Micha FERRIER BARBUT

Olivier Morales
49 ans

Directeur technique à Chaillot, Théâtre National de la Danse

La hiérarchie

Assurément, la hiérarchie idéale est une forme de collaboration et un système basé sur la responsabilité de chaque fonction et périmètre. Un système plus horizontal que vertical. Il faut beaucoup d'étapes pour mettre en place une telle organisation dans une structure comme la nôtre. Mais réfléchir à une nouvelle organisation du travail est passionnant. Le sujet a été d'ailleurs très bien traité au cours de la journée.

Hugo Hazard
35 ans

Directeur technique du Théâtre de la Renaissance à Oullins.

La hiérarchie

Après ces rencontres, je me suis dit que, peut-être, la hiérarchie importe peu. Tant que la hiérarchie est discutée, acceptée, partagée. Ce sont des mots faciles à dire, car sur le terrain cela relève d'un travail de dentelle. Mais il me semble qu'il faut réussir, en tant que cadre technique ou non, à sortir du quotidien sans cesse sollicitant pour prendre une « vue d'avion ». Et réussir à comprendre les enjeux qui se jouent au sein du personnel, pour mieux revenir coller à la réalité avec des propositions concrètes. Que la hiérarchie soit pyramidale ou totalement horizontale, dans tous les cas, les bases semblent être invariablement les mêmes : écouter, communiquer, agir. Facile à dire, non ?

Mais à un moment donné, il faut être capable de remettre en cause un échec dans la hiérarchie. Cette remise en cause, elle n'existe pas. On remet en cause l'échec d'un subordonné. Systématiquement ! Mais on ne reconnaît pas l'échec de la hiérarchie. Quand vous êtes à la tête d'un établissement où il y a cinq cents permanents, j'imagine bien que l'horizontalité, ça va être assez compliqué. Mais dans les structures culturelles en France, on est quand même extrêmement nombreux à osciller entre cinq, dix, quinze, vingt permanents. Il y a très peu de très gros lieux quand même, ce n'est pas la majorité. Je pense que là, on doit réinventer un vrai discours. C'est du boulot, de décider à quatre ou à cinq. Quels choix fait-on ? Pourquoi fait-on ce choix ? Quelle légitimité un directeur a-t-il de le faire à notre place ? C'est super compliqué, mais c'est super intéressant.

Carole Le Rendu

En fait, on parle de management à partir du moment où il y a du flux. C'est-à-dire à partir du moment où on reconnaît que ça ne suffit pas d'être ensemble : la hiérarchie c'est simplement vérifier que le projet avance dans les délais et dans la façon dont on lui demande d'avancer. Ce n'est pas une position haute ou basse. Effectivement, en termes de communications, ce sont des choses qui se travaillent, tout à fait. Et puis, il y a effectivement des endroits, parce que ce sont des très petites structures, où on a complètement la capacité à travailler ensemble. Pourvu qu'on soit un petit peu outillé par rapport à ça, qu'on ne soit pas non plus dans un fantasme du tout participatif parce qu'il peut y avoir des membres de l'équipe qui n'en ont pas envie. Parce que quelque part je me méfie toujours de l'injonction de plaisir : sois heureux au travail ! Mais si je n'ai pas envie parce que je m'éclate sur une autre association le soir par exemple ? Et pourquoi pas, si je fais bien le job, c'est quoi le problème ? C'est-à-dire qu'à un moment donné, pourquoi faudrait-il embarquer dans l'intime, dans l'engagement hyper personnel des individus, 100% des individus ? On peut peut-être aussi se dire qu'il y a de la tangente. Il y en a qui sont là pour le côté très professionnalisant, sécurisant des choses, d'autres parce que c'est le projet.
Alors c'est vrai que c'est plus satisfaisant de se dire qu'on a embarqué tout le monde sur, je dirais, la motivation la plus sacrée, qui est la motivation la plus haute : l'engagement intrinsèque sur les valeurs. Mais tout le monde n'est pas impliqué de la même façon. Et dans le temps, ça évolue. Donc il faut vous donner les moyens de vous former pour comprendre, repérer ça, faire, et puis trouver, à chaque fois, la meilleure façon d'avancer ensemble. Et je trouve ça extrêmement intéressant que vous ayez pu finalement poser une solution qui est plus efficiente que celle que redoutiez.

Intervention dans la salle

En ce moment, spécialement dans les territoires éloignés des grands centres urbains, il y a des fusions. Ce qui peut changer beaucoup de choses au niveau des

fonctionnements et notamment de la nécessité pour les équipes de s'adapter.. Ces différents changements peuvent déstabiliser les équipes à qui on demande de s'adapter à un mariage forcé. Ce que je peux constater en tant que manager, c'est que, justement, il y avait une espèce de double attente quasiment contradictoire. C'est-à-dire qu'on sent des équipes qui ont besoin d'être rassurées sur un *leadership* présent, que ce soit par le charisme ou, on va dire, par une apparente formation à gérer un projet. Et à la fois, un besoin d'être consultées dans certaines prises de décisions. Comment fait-on pour les plannings ? Nous on faisait comme ça, comment faire autrement et pourquoi ? Dans quel matériel va-t-on investir ? Nous, on est plutôt habitué à ce type de matériel, ah ben eux ils ont plutôt travaillé avec ce type de matériel : qui tranche ? Pourquoi y a-t-il eu consultation ? Donc il y a vraiment un besoin d'être consulté et à la fois d'être rassuré. Et à ce niveau-là, je trouve que le fait de sentir qu'on est responsabilisé est primordial. Il faut tout de même qu'on adhère, d'une façon ou d'une autre, au projet. Mais on peut aussi parler d'un besoin de non-responsabilité. C'est-à-dire : « *Je veux participer mais par contre, si jamais il y a une erreur de faite, ce n'est quand même pas ma responsabilité, vous êtes quand même l'équipe encadrante.* » C'est le cas dans de nombreuses structures, mais du coup, moi mon positionnement, il est de dire : ok, être une oreille attentive et être à la fois une sorte de force de proposition et être en capacité à trancher et de discuter avec l'équipe cadre… Donc finalement, cette hiérarchie elle existe par nature et c'est d'ailleurs historique dans nos domaines. C'est génial qu'il y ait des projets qui réussissent à se monter sur des modèles très horizontaux. Mais ce n'est pas tellement une question en fait c'est plutôt quasiment un constat, est-ce que ce mode de fonctionnement a un avenir ? Je pense que la hiérarchie elle est attendue, elle est demandée, elle rassure parfois.

Chloé Langeard

Une petite précision : ce n'est pas parce que le fonctionnement est plus horizontal qu'il n'y a plus de hiérarchie. C'est simplement un fonctionnement différent. Peut-être que tu veux rebondir Carole ?

Carole Le Rendu

En 1992, je commençais mes recherches avec Pierre Louart [*enseignant chercheur et consultant, spécialiste des questions de management et de ressources humaines, ndlr*] qui publiait déjà à l'époque ses recherches sur le management comme gestion des paradoxes et des contradictions.
C'est justement le boulot du manager d'être dans ces tensions-là. Et par ailleurs tout ce qui est conduite du changement donne plein de leviers, d'éléments pour conduire ces aspects-là.



Visite des ateliers de construction du T.N.S.

Daniel Jeanneteau

Une petite chose liée à cette question de la hiérarchie. Évidemment, une pensée d'horizontalité ou, simplement, la considération pour l'autre qui fait qu'on ne le regarde pas d'en haut n'exclue pas la responsabilité et la hiérarchisation des tâches. Mais la question se pose dans les deux sens. La hiérarchie n'est pas forcément uniquement un moyen pour les classes supérieures d'opprimer les classes inférieures, c'est aussi parfois de la part de ceux qui se sont identifiés aux positions subalternes une façon de délimiter leur champ d'actions ou de définir des périmètres auxquels ils se tiennent d'une façon très très forte.
C'est par exemple, une des choses à laquelle j'ai été confronté notamment avec l'équipe technique à Gennevilliers : rouvrir les périmètres pour chacun des techniciens pour qu'ils acceptent aussi de prendre en considération ce qui était devenu des angles morts dans la vie du théâtre, dans l'état même du théâtre, de l'équipement. Quand je suis arrivé, tous étaient formidables, très généreux, impliqués, ce sont des gens que j'aime bien. Mais ils ne s'occupaient plus d'un certain nombre de choses dont ils estimaient que ça ne leur incombait pas. Donc ça n'incombait à personne. Et une partie du bâtiment, une partie de l'équipement était à l'abandon. Pour donner un exemple très concret : comment on reformule l'attribution des responsabilités, comment on rend ça plus vivant, plus circulatoire ? Et comment on donne à chacun la possibilité de s'exprimer. Quand je suis arrivé, je suis sans doute venu au théâtre avec ce défaut d'avoir une logique de compagnie. Donc tout me concernait, tout me touchait. Tout me paraissait important. J'ai vu des jours où le public commençait à arriver dans le hall, et où il y avait des papiers qui trainaient par terre. C'était à qui de les ramasser, puisque la femme de ménage était passée le matin ? Personne ne les ramassait. Et ma première question c'était de leur demander : « *Mais vous n'avez pas honte ? Ça ne vous fait pas honte ?* » C'était une question déplacée qui a choqué tout le monde. Mais moi, j'avais honte. Donc je les ai ramassés et j'ai ramassé les papiers longtemps. Alors c'est un exemple très anecdotique mais tout de même, c'est très important. Quel rapport on a personnellement avec l'ensemble de ce qu'on fait, et au-delà d'une espèce de participation angélique à tout pour l'amour du monde, qu'est-ce qu'on fait de sa vie ? Quel rapport a-t-on à son activité et comment se sent-on concerné par l'organicité d'un tout ? C'est ce rapport organique à l'entreprise qui est important. On y passe du temps. Comment ne pas y donner un prix si vous voulez ? Alors après, il faut qu'on vous accorde la possibilité d'y donner du prix, mais à Gennevilliers par exemple, ils peuvent tout à fait avoir le loisir de donner du prix à ce qu'ils font.

Intervention dans la salle

Pour rebondir sur les échanges sur la question de la formation. Il me semble, peut-être qu'effectivement, quand on commence à se poser la question de déplacer un peu la manière d'échanger, de partager la décision, peut-être qu'on

commence à se poser la question du management. Parce que, de toute façon, quand on sollicite une équipe pour donner son avis, même si elle ne souhaite pas être engagée en termes de responsabilités, elle l'est de fait à partir du moment où elle a prononcé quelques mots. Est-ce que la question de la formation elle ne dépasse pas les managers mais toute l'équipe ? Parce que finalement, c'est toute l'équipe qui est amenée à se déplacer dans ces cas-là, et que c'est assez déstabilisant. Donc je me demande si ce n'est pas une autre façon de traiter le sujet ?

Carole Le Rendu

On se disait en aparté que c'est ce travail RH : structurer, sécuriser, cadrer versus garder de la flexibilité engagée et avoir l'intelligence collective. Évidemment que, comme tout, ce n'est pas prévu dans les fiches de poste parce que le travail réel, c'est ce qui n'est pas prévu. Pour le coup, heureusement que les individus sont engagés, on ne peut pas prévoir tout ce qui va arriver. C'est bien pour ça qu'il y a quand même un véritable enjeu à garder un niveau d'engagement important mais dans cette dualité de sécurisation et de flexibilité. Je ne rigidifie pas un lieu culturel en le rendant totalement hyper sécurisé.

Marc Jacquemond

C'est véritablement la gestion du changement. Comment accepte-t-on le changement ? Autant j'indiquais qu'on a des spécificités qu'on va retrouver dans d'autres secteurs, autant on est souvent très engagé dans nos métiers, c'est une constante. Et pour ma part, l'engagement rend résistant aux changements. Là aussi, c'est à prendre en compte dans nos spécificités : on est très engagé, et dès lors qu'on va orienter un changement, on est aussi fort que les autres pour dire : « *Moi, je n'ai jamais fait ça comme ça.* » On le retrouve souvent. On est tout autant engagé que résistant. Dès que ce n'est pas dans notre culture ou dans nos habitudes, on peut très facilement rejeter des propositions.

Chloé Langeard

Merci à tous les intervenants de ce matin !


Micha FERRIER-BARBUT
Conseillère en management
Marc JACQUEMOND
Directeur Technique Agence culturelle Grand Est
Daniel JEANNETEAU
Directeur du T2G
Carole LE RENDU
Enseignante - chercheuse en Ressources Humaines
7
èmes Rencontres Réditec
Théâtre National de Strasbourg
14 octobre 2019
REDITEC

Sur le terrain avec
Thierry Carreau

Pour aller plus loin, entretien avec Thierry Carreau, directeur technique du Théâtre du Prisme, à Élancourt.

Comment, à travers vos différents postes et au fil des années, avez-vous vu la hiérarchie évoluer ?
En tant que régisseur général intermittent au sein d'une équipe, qui plus est, en tournée et non pas dans un lieu, le rapport hiérarchique est quasi inexistant. Chacun à son poste, chacun à sa tâche. Quand vous travaillez sur un projet avec une production, le rapport hiérarchique reste assez transversal. Sur le terrain, avec votre équipe, vous travaillez côte à côte. Par contre, ce rapport hiérarchique devient plus logique et présent dès que vous intégrez une structure, comme ce fut le cas pour moi, en passant directeur technique d'un lieu. De par votre fonction et votre posture de chef de service, la notion de hiérarchie devient obligatoire. L'organigramme de fonctionnement du lieu vous situe au sein d'une arborescence type d'une salle de spectacle. Vos responsabilités sont importantes et réelles, tant au niveau du bâtiment, qu'au niveau des personnes qui s'y trouvent ainsi qu'au niveau technique. Vous avez à faire descendre l'information vers votre équipe mais aussi à la faire remonter auprès de vos dirigeants. Votre lien hiérarchique avec le politique (pour un théâtre municipal) par ricochets, devient indéniable.

Thierry CARREAU

Thierry Carreau commence son parcours en 1987 comme chef opérateur son pour des documentaires TV (France télévisions, Arte, chaînes US...) En 2000, suite à de multiples sollicitations de son cousin par alliance (à qui il souhaite ici rendre hommage), Edouard Gouhier, ex directeur technique de l'Opéra Garnier, il s'inscrit à la formation de régisseur général au CFPTS. Il exerce ensuite le métier de régisseur général dans le spectacle vivant principalement dans le domaine musical et événementiel et ce pour différentes sociétés de production. En 2013, il repasse sur les bancs du CFPTS pour la formation de directeur technique. Il en sort diplômé en mars 2014 et est engagé quelques mois plus tard, dans un théâtre de l'ouest parisien: Le Prisme.

Comment vous-même avez dû évoluer ?
J'ai dû, durant mon parcours et surtout en devenant chef de service, travailler sur moi-même et me faire violence pour ainsi passer du gentil au « méchant ». De par mon expertise, mes compétences et surtout mes responsabilités, j'ai dû poser des avis éclairés et fermes.



J'ai dû prendre des positions et les tenir. J'ai dû aussi quelques fois « mettre de l'eau dans mon vin » face à une hiérarchie formée d'élus, complètement extérieurs au domaine du spectacle vivant et qui ont une vision effrayante de ce qu'est le spectacle vivant.

Qu'est-ce qui, en devenant directeur technique, a été le plus important pour vous en termes de management ?
J'aime beaucoup la définition de ce terme anglais « Management » en traduction à la française, « ménager et aménager ». Tout y est dit. Comme chef de service d'un lieu, tout tient dans ces deux mots, ménager le salarié en planifiant son travail, ses temps de repos, en le formant, en l'écoutant mais aussi en facilitant son travail, en lui donnant les moyens de la faire.
Quand vous intégrez un lieu, vous ne choisissez par forcément la totalité de l'équipe avec laquelle vous allez passer tout votre temps. Contrairement à un même directeur technique sur un festival par exemple qui, lui, constitue en partie son équipe. Il faut, malgré ce contexte d'équipe non choisie « de cœur », composer, arbitrer, accompagner voire quelques fois, accueillir. J'ai pour exemples récents, deux personnes que la DRH m'a confiées. Je n'ai pas vraiment eu le choix mais il a bien fallu les accueillir. L'un d'eux vient de la déchetterie de la commune, l'autre du service de la voirie. Malgré cela, il a fallu leur constituer une fiche de poste, les intégrer à l'équipe et qu'ils se sentent utiles.

Comment est constituée l'équipe technique chez vous ? Qu'est-ce qui est le plus difficile ?
J'ai un régisseur général, un régisseur plateau, une assistante, un régisseur technique et deux agents techniques (cités ci-dessus). Le plus difficile étant non pas de programmer des temps de coordination entre tous mais surtout, de les tenir.

Ces temps sont très importants car ils sont des temps d'échanges d'informations. Nous sommes bien souvent tous occupés à droite et à gauche sur l'accueil d'une compagnie ou une réunion et ces temps de coordination peuvent régulièrement passer à la trappe.

Comment échangez-vous avec l'administration, la direction au quotidien ? Comment leur faites-vous comprendre vos contraintes ? Avez-vous mis en place un fonctionnement spécifique pour communiquer ? Des outils ?
Les échanges se font lors de la coordination de l'équipe de direction tous les quinze jours (direction, administration, action culturelle, le pôle des enseignements artistiques et le service technique). Nous avons aussi des points de rencontres sur des événements plus spécifiques, au coup par coup.

Comment faire en sorte que toutes les équipes se sentent concernées par le projet d'un lieu culturel ? Comment cela se passe-t-il chez vous ?
En d'autres termes, comment donner du sens au travail ? Là, nous abordons un sujet crucial. Comment le chef peut-il emmener avec lui son équipe ? Comment le capitaine peut-il livrer sa cargaison de bananes à Caracas ? Il y a deux solutions : le capitaine est à la barre à l'avant du bateau, il garde l'allure et le cap, en regardant de temps en temps derrière lui pour voir si les marins font le boulot et s'ils suivent. Puis, il y a le capitaine qui est à la barre mais plutôt à l'arrière du bateau. Il observe à la fois le travail de ses marins mais aussi la houle au loin. Il fait varier sa vitesse en fonction du vent afin de ne pas avoir de casse mais il a ses marins devant lui à la manœuvre, il les emmène avec lui.
En arrivant ici au Prisme, j'ai été confronté pendant trois années à une direction type version une. Ce furent peut-être les années les plus désagréables (humainement parlant) de ma carrière.

Comment, dans votre quotidien, faites-vous en sorte de partager les responsabilités avec les membres de votre équipe ?
Je garde la notion de responsabilité tout en déléguant beaucoup. J'accepte que le travail ne soit pas exactement fait comme je l'aurais souhaité. Je m'efface discrètement. Je fais confiance. J'autorise et provoque les initiatives pour le bien du projet.
Du côté des intermittents par exemple, si je les sens capable, j'essaie de confier des régies simples dès que possible, à un technicien volontaire.

À votre avis, que pourriez-vous faire de plus ? Que vous manque-t-il ?
À mon niveau et pour différentes raisons, j'ai bien peur de ne pas pouvoir faire beaucoup plus.

Un fonctionnement collégial est-il souhaitable ? Selon vous, y a-t-il des limites ?

Steven Le Corre
45 ans

Consultant technique et directeur technique dans le secteur des arts et du spectacle. Salarié associé coopératif au sein de la CAE Culture : Artefacts

La hiérarchie

Les dynamiques managériales hiérarchiques dites verticales ont étés créées à des fins de productivité pure, il est de notoriété publique qu'elles sont nocives. Malheureusement, l'évolution du contexte économique et la complexification des métiers et des règlementations font qu'elles sont encore exploitées. On n'a plus suffisamment le temps de négocier les objectifs entre manager et collaborateurs, ni de s'entendre sur les moyens à mettre en œuvre. On est en flux tendu et on évince le management du travail, pour n'avoir en poche que des objectifs avec une obligation de résultat. On devient vite, et malgré soi, prisonnier d'une hiérarchie autoritaire.

La prise en compte de l'humain et du groupe est juste et peut paraître idéale. Mais dans quel contexte ? Il est sûr, comme l'expliquait Christian Halkin, que trouver les bons opérateurs permet de ne plus user de son pouvoir hiérarchique, toute l'équipe optimise et fait preuve d'une efficacité redoutable. Mais les personnels peuvent vite se retrouver isolés du fait d'effectifs réduits, avec, pour chacun, des compétences techniques très précises et différentes, jusqu'à perdre la notion de groupe. Une baisse de notoriété, la baisse des moyens et le groupe peut vite perdre en efficacité. La très intéressante intervention de Romain Rhodon nous a fait la démonstration du fonctionnement au consensus du 37ème Parallèle. Une ultra-transversalité comme on en voit rarement et qui fait du bien. Comme il nous l'a confié, toute décision est longue à prendre, elle permet par contre d'explorer plus de possibilités, et les décisions retenues sont plus pertinentes et pérennes. Le problème qui en ressort est l'inéquation entre cette latence et la rapidité imposée par le fonctionnement des politiques culturelles.
Le subtil mélange de hiérarchie et de transversalité, à adapter en fonction du projet, de son contexte et surtout en recréant une relation fusionnelle avec l'équipe. En tenant compte du rôle de chacun et de sa fonction, en créant une égalité globale, en donnant les moyens à tous de s'exprimer en fonction de ses compétences et de sa personnalité, et surtout, que les responsables n'usent pas de leur supériorité hiérarchique pour imposer l'autorité. L'autorité a son importance mais elle doit être juste et cohérente.

Je travaille dans un théâtre municipal. Les rémunérations, sans être catastrophiques, ne sont pas mirobolantes. La transversalité fonctionne bien, mais uniquement entre les différents chefs de service. Si vous souhaitez parler de transversalité dans notre organigramme, vous êtes rapidement confronté à la notion de rémunération. Nous ne travaillons pas pour une compagnie mais dans un lieu avec un organigramme et des salaires assez rigides. Il existe d'ailleurs et malheureusement beaucoup de frustrations sur ce sujet. La personne qui n'est pas chef de service et qui de fait, n'a pas votre salaire, n'a aucune envie de prendre plus de responsabilités. Je pense que nous abordons un sujet intéressant qui touche à la reconnaissance et à la gratification juste du travail.

Favoriser les relations humaines et aller vers plus d'efficacité, est-ce possible ?
Oui, c'est possible, mais il faut que l'objectif soit le même pour tous. Nous ne faisons pas des métiers comme les autres. Ce que je répète souvent, c'est que la seule finalité de tout notre travail, est ce qui se passe sur scène le soir à 20h30. Je me souviens de l'efficacité que nous avions tous autour d'un projet quand nous étions en compagnie. Nous travaillions de manière très transversale sans compter nos heures. La rémunération n'était pas un sujet car nous avions choisis de travailler sur ce projet et avec ces gens-là. Dans un lieu comme un théâtre public, la motivation, le sens du travail et l'énergie sont des ingrédients bien plus compliqués à rassembler. Comment voulez-vous motiver des personnes qui n'ont pas toutes choisi d'être là, ni même choisi cette famille du spectacle vivant ?
Pendant des années, au niveau RH dans la société actuelle et dans la plupart des entreprises, le seul objectif était de rentabiliser au maximum le salarié vers plus d'efficacité (le bien-être, si on en parlait, venait après). Puis les RH ont fait machine arrière en s'apercevant que le bien-être au travail était un ingrédient indispensable pour une meilleure productivité du salarié.
Favoriser les relations humaines, oui, mais cela ne doit pas mettre un voile sur les réels soucis au quotidien des salariés, tant au niveau salarial que social.

On ne peut pas parler d'une hiérarchie, sans parler du besoin de communication, où faut-il communiquer ? Ou ne faut-il pas communiquer ?
La communication verticale dans une hiérarchie n'est plus à justifier, elle est indispensable et elle doit être la plus fluide possible.
Quand nous travaillons sur la préparation de l'accueil d'une compagnie, je souhaite et je demande à mon régisseur général, d'envoyer la fiche technique, les plans ainsi que tous les documents nécessaires à nos régisseurs intermittents concernés afin qu'ils n'arrivent pas « comme un cheveu sur la soupe » le jour J de l'arrivée de la compagnie.
Il est aussi de notre responsabilité d'employeur de communiquer vis-à-vis de nos équipes, sur les formations métiers, les postes à pourvoir, les changements de législation, du Code du travail, etc.



Visite des ateliers de construction du T.N.S.

Pour le salarié permanent, il existe un moment où l'on va parler de communication verticale et de remontée d'informations (de souhaits, de requêtes) vers le service RH, ce sont les fameuses « évaluations annuelles ». Depuis quelques années déjà, on m'a dit qu'il fallait plutôt parler « d'entretien annuel » cela faisait moins évaluation sur une échelle de un à dix. Il n'empêche que le document que j'ai sous les yeux se nomme toujours « évaluation annuelle ». Il comporte toujours les chapitres de « critères d'évaluation de l'agent », « évaluation de l'atteinte des objectifs », etc.
Comment voulez-vous qu'un salarié se sente concerné et motivé par un projet si on lui parle d'évaluation ? Comment voulez-vous que ce même salarié se sente reconnu dans son travail si on continue d'utiliser des documents d'un autre temps ? Comment voulez-vous que ce même salarié se sente écouté par sa hiérarchie s'il n'y a aucune redescente d'informations sur ces requêtes de l'année passée ? Je veux bien parler de communication mais il faut savoir qui le fait et comment on le fait. Il s'agit d'une vraie compétence. Un manque de communication ou une pseudo communication peuvent-être sources d'incompréhension et de démotivation.

Trouvez-vous que l'on parle suffisement de qualité de vie au travail ? Comment votre direction travaille-t-elle sur cette question ? Et vous, comment travaillez-vous avec votre équipe technique, sur cette question ?
Je dois avouer aujourd'hui ne jamais avoir entendu parler de "qualité de vie au travail " de la part de mon employeur actuel. À mon niveau et au sein de mon service, je veille régulièrement à faire passer des messages sur des points qui me sont chers, comme sur la qualité de l'accueil technique que nous nous devons d'avoir vis-à-vis des compagnies que nous accueillons.
Je veille à l'état d'esprit général, à l'intégration et à l'attention portée à nos amis intermittents de passage chez nous, au nombre et à la qualité des temps de pause. Nous créons deux fois par an des moments conviviaux autour d'une table. J'aimerais organiser d'autres moments à vivre ensemble autour d'une activité sportive par exemple.

Vous qui avez vécu le passage aux 35 heures, qui fut un changement majeur, quel sera selon vous le prochain tournant ?
Un rêve : Quand la culture deviendra le véritable moteur éducatif de notre société. Quand il sera donné à l'homme de pouvoir vivre de ses propres talents.
Tout simplement, quand l'être humain redeviendra le centre de nos préoccupations.

Selon vous, quelle serait l'organisation idéale du travail ?
Passer d'une hiérarchie non pas pyramidale mais concentrique. Travailler ensemble autour de la même table de décisions avec, chacun, ses compétences. Que tous les acteurs de l'organigramme (élus, chefs de service et salariés) aient discerné leur propre rôle dans l'objectif final.

Les partenaires des 7èmes Rencontres

AGENCE CULTURELLE GRAND EST

Reconnue par le ministère de la Culture (DRAC Grand Est), l'Agence travaille à la mise en synergie des forces vives professionnelles du spectacle vivant, du cinéma et de l'image animée et de l'action publique territoriale. Elle aborde globalement et articule les problématiques de ces secteurs : création, production, diffusion, formation et médiation. Aux côtés des équipes artistiques, des lieux de diffusion, des élus et agents territoriaux, l'Agence partage ses analyses et organise le dialogue en encourageant l'émergence de réseaux professionnels. Elle a récemment lancé Treto, sa plateforme d'information dédiée aux professionnels du spectacle vivant à l'échelle du Grand Est.

 # Par Francis Gelin, directeur général de l'Agence culturelle Grand Est

Y a-t-il selon vous une hiérarchie propre au spectacle vivant ?

Le projet artistique a une place prédominante dans l'activité d'une compagnie comme d'un équipement, la voix de l'artiste domine très largement dans le fonctionnement des structures culturelles et influe très souvent sur leurs modes de gouvernance. Il en ressort souvent un manque d'équilibre dans l'approche des problématiques inhérentes au fonctionnement d'un établissement culturel. Composé très majoritairement de petites, voire de très petites entreprises, le spectacle vivant évolue progressivement dans ses modes de gestion des ressources humaines. Le trio directions artistique/administrative/technique, dans une compagnie comme dans un équipement, gagnerait à être renforcé pour cerner et traiter toutes les facettes de la gestion collective d'un projet. Il n'y a pas de projet artistique durable qui fonctionne sans assises entrepreneuriales solides.

Réinventer le lien entre les structures culturelles et les habitants implique-t-il aussi de bousculer les hiérarchies habituelles ?

Nécessairement, car l'habitant adopte des pratiques culturelles de plus en plus nomades qui complexifient ses rapports avec les lieux de proximité producteurs permanents d'offres culturelle et artistique. Le dialogue se construit sur des codes relationnels qui évoluent ou la confiance doit être trouvée et stabilisée par des rapports directs et compréhensibles entre l'équipe et l'habitant. Le rôle des « chargés-es des publics » est essentiel et se doit d'être reconnu par une liberté d'innovation et d'expérimentation pour sortir des voies parfois conformistes de la médiation.

Si l'on parle spécifiquement de la hiérarchie au sein même des lieux qui accueillent des spectacles, a-t-elle changé ?

Elle évolue car ce sont de petites équipes qui gèrent souvent ces lieux et la motivation des salariés reste le moteur de leur engagement. Le management pyramidal ne m'apparaît pas durablement viable car la professionnalisation s'est accrue dans tous les secteurs avec des aspirations à être reconnu dans ses compétences mais aussi plus largement parce que les mouvements sociétaux prônent plus de concertation, de consultation et rejettent de plus en plus la notion de simple exécutant. Ceci doit s'adosser toutefois à des règles de responsabilisations individuelles et collectives qui permettent à l'établissement de fonctionner et surtout de se développer.
Élaborer un projet d'établissement permet d'aborder toutes les facettes d'un équipement : artistiques, culturelles, sociales, stratégiques, économiques.
Or trop rares sont les structures culturelles qui s'en dotent, ce que les commanditaires financiers gagneraient à recommander.

Dans le Grand Est, vous venez d'inaugurer une série de rencontres avec les nouvelles directions des lieux culturels, avez-vous remarqué des approches similaires ? Des points communs dans la volonté de manager ? Une évolution dans les projets proposés ?

Les changements générationnels amènent nécessairement des modes de direction différents. La question managériale est présente car la gestion des ressources humaines influe très directement sur la capacité de la direction à mettre en place son projet artistique. L'approche peut être intuitive ou méthodique, raisonnée ou improvisée mais cette dimension de la responsabilité managériale s'impose d'autant plus quand plusieurs générations de salariés se côtoient dans une même structure, avec des référentiels bien différents qui réclament pour les gérer tout l'investissement de la gouvernance.
On ne s'improvise pas manager, on le devient en combinant tempérament à animer des équipes, clarté du discours stratégique, aptitude au dialogue, capacités d'analyses psychologiques, sens du collectif.
La formation continue constitue une réponse, surtout quand la fonction managériale est nouvellement exercée. Elle est très insuffisamment conviée par l'écosystème et trop souvent enfermée dans ses référentiels historiques quand le monde de l'entreprise questionne le management depuis bien longtemps.

Lorsqu'on est directrice/directeur aujourd'hui quel est à votre avis le défi le plus important ?

Tout d'abord, analyser, comprendre et intégrer les mutations sociétales en cours car elles influent sur les pratiques, les comportements, les modes de gouvernance. Prendre en compte l'environnement dans lequel on doit agir c'est éviter d'être « hors sol ».
Ensuite, élaborer un projet d'établissement qui sera le fruit d'un processus de travail collectif et qui jouera son rôle de boussole en interne comme en externe.
Enfin, savoir le partager et surtout le faire vivre (donc accepter de le faire évoluer) auprès de ses collaborateurs, de ses financeurs, des habitants du territoire.

Faut-il, quand et comment prendre des décisions collectivement ? Y a-t-il une bonne manière de faire ?

Le management n'est pas une science exacte. Chacun se construit sa technique à partir de ce qu'il est, de ce qu'il apprend, de ce qu'il retient de l'exercice de la responsabilité.
- Être dans le « nous » plus que dans le « je » ;
- Être précis sur les espaces de contributions, de décisions, de restitution des décisions au collectif ;
- Impliquer, Consulter, Écouter mais aussi Arbitrer, Assumer.

www.culturegrandest.fr

table ronde n°3

SOMMES-NOUS DÉJÀ EN RETARD POUR LE FUTUR

Alexis BERGERON
Philippe BERTHOMÉ
Aurélien BORY
Virginie DELACOUR

INTRODUCTION

Cette troisième table ronde fait suite, et c'est bien logique, aux changements organisationnels discutés lors de la deuxième table ronde. Ils devront continuer à être au cœur de la réflexion menée par les professionnels pour prendre la question de l'avenir à bras-le-corps.

L'innovation est partout, tout le temps. Pourtant, avant de passer au plateau, elle aura largement rempli notre quotidien. Dans cette course effrénée à l'innovation, qui a tout de même fini par atteindre la création et le théâtre, on peut se demander : a-t-on suffisamment pris le temps d'appréhender, de penser, d'analyser, de questionner l'utilité de ces innovations avant qu'elles n'arrivent sur nos scènes ? Comme un contre-pied à cette question posée lors de cette troisième et dernière table ronde (Sommes-nous déjà en retard pour le futur ?) : sommes-nous allés trop vite ? Quitte à ne pas prendre le temps de choisir, de se former, de se poser la question de la polyvalence ou de la spécialisation…
Une caractéristique reste néanmoins : l'innovation technologique dans le spectacle vivant, à l'inverse des autres domaines, ne génère pas de « gains de productivité », au contraire : elle engendre des coûts supplémentaires – on verra qu'il n'est pas toujours aisé pour les structures de revoir leur équipement – et des compétences bien précises…

Finalement, qu'est-ce qui nous pousse à nous emparer de ces nouveaux outils ? Probablement en partie l'arrivée d'une nouvelle génération plus à l'aise avec la digitalisation, les médiums sons et vidéos, l'automatisation et la notion de réseaux (l'administration de réseaux scéniques étant une compétence largement recherchée ces dernières années). Cette génération nous force à nous saisir de ces enjeux, c'est une bonne chose. Mais à quel prix ? Comment rattraper le fossé de connaissances ? Et dans le même temps, comment continuer à transférer les savoir-faire et les gestes qui sont aujourd'hui menacés de disparaître ? L'échange intergénérationnel reste plus que jamais précieux.

Les discussions à lire dans les pages qui suivent nous apprennent une chose primordiale : la préservation d'un matériel supposément devenu obsolète peut aussi relever de l'innovation. Elles nous mettent par ailleurs en état d'alerte : penser le monde dans lequel nous vivons implique de ne plus détourner le regard sur les enjeux environnementaux.

Alors, course vers l'innovation ou minimalisme ? Tout technologique ou tout économique ?
Les intervenant.e.s le rappellent ici: l'innovation doit être « *au service de la création* » et des hommes et des femmes qui traversent le plateau : technicien.ne.s et artistes. Il faut dépasser la fascination et questionner la qualité et l'utilité de ces nombreux objets. Qui plus est : qui pour les manipuler ? Comment se former ?
Au cours de cette table ronde, nous nous demandons notamment si la collaboration entre le monde industriel et le spectacle vivant est possible : pourquoi ne pas travailler avec des ingénieur.e.s ? Et comment former les régisseur.e.s pour qu'ils soient autonomes ? Comment partager l'information pour qu'un spectacle se déroule toujours dans de bonnes conditions ? Comment gérer les pannes et les imprévus ? Et finalement : quelle fiabilité souhaite-t-on : celle de l'homme ou celle de la machine ?

En fin de table ronde, le panel se demandera comment, dans un tel contexte, adapter les formations et inciter employeur.e.s, collaboratrices et collaborateurs à quitter temporairement leur structure pour pallier aux manques de compétences et être mieux armé.e.s face à l'avenir. Quid de l'omniprésence de formations réglementaires face à celles dédiées aux pratiques ?

Alors, comment nous adapter à tous ces changements qui se succèdent ? Cette évolution technique inéluctable se fait de plus en plus rapidement. Quelle sera la place de l'humain dans le spectacle vivant ? Et que voulons-nous ?

Cécile BECKER

FIL ROUGE: Vincent Detraz

Directeur technique du Conservatoire national supérieur d'Art dramatique, à Paris



Bonjour à toutes et à tous,
J'ai décidé d'aborder cette question par le biais de la pédagogie parce que je pense que chez nous au Conservatoire, elle irradie tout. On a la spécificité de ne former que des comédiens sur un cursus de trois ans, on a également une formation master pour des élèves metteurs en scène et une formation suivie par des doctorants qui dépendent de l'Université Paris Sciences et Lettres, dont le Conservatoire est une composante importante. En 1991, date à laquelle j'ai pris mes fonctions, la technique était très sobre. Pour vous donner une idée, on avait à peu près huit spectacles par an pour une trentaine de dates. Désormais, on a presque quarante événements pour cent vingt jours d'ouverture au public. À l'époque, la chose la plus importante était les journées de juin. Durant vingt heures de spectacle, on avait la présentation de l'ensemble des élèves des trois années : quatre-vingt-dix comédiens à jouer des scènes qui duraient dix minutes. Pour nous, la question était alors : comment gagne-t-on du temps ? On voyait arriver les prémices d'une évolution du rapport à la technique. D'une part, par les nouveaux professeurs et metteurs en scène invités mais surtout, par les élèves eux-mêmes.

Pour moi, il y a eu trois temps : casser le quatrième mur et inventer de nouvelles dispositions scénographiques, l'arrivée du nouveau répertoire et l'émergence du travail en groupe. Déjà à l'époque, je me sentais en décalage, mais je trouve que c'est rassurant. Les élèves accélèrent le temps dans le rapport à la technique, nous sommes toujours en retard par rapport aux demandes qu'ils nous formulent. Et puis, aujourd'hui, la moitié d'une promo sait manier des logiciels de montage vidéo, le son, quasiment tout le monde sait en faire. On crée la technique avec eux, ils s'en soucient, et ça pour nous, c'est vraiment très riche : ça nous oblige à avancer avec eux. Il n'y a pas eu de sorte de boulimie de matériel, la demande est éclatée et ouverte à 360°. Et puis, le Conservatoire est inscrit dans un projet culturel majeur qui s'appelle La Cité du Théâtre. On a posé la question à nos élèves : comment on invente une école où la pédagogie sera encore viable dans cinquante ans ? On a déjà eu deux réunions avec eux : la demande se tourne d'une part vers l'autonomie, c'est-à-dire autonomiser les élèves pour qu'ils puissent créer des choses qui sont à leur image. Et d'autre part vers une demande de plus de temps. Ils ont finalement besoin de souplesse dans la pratique de leur métier.

FIL ROUGE: Alicya Karsenty

Diplômée du CFPTS en 2007 et formée à la direction technique à l'ENSATT en 2018/2019



Bonjour tout le monde,
Je sors tout juste de l'ENSATT, la semaine dernière, nous avons passé nos soutenances. Je pense que je suis une sorte de petit OVNI. J'ai fait l'ENSATT grâce à l'AFDAS : j'avais quinze ans de terrain en régie. Je fais partie de la génération un peu touche-à-tout. Je me dis, d'ailleurs, que c'est intéressant aujourd'hui de savoir toucher à tout. Les choses évoluent tellement vite qu'il faut continuellement se former, mais je suis convaincue qu'il faut faire ce qu'on aime et ce qu'on a envie de faire. C'est la base. En quinze années, j'ai vu les choses évoluer en termes techniques. Je suis arrivée en même temps que les premières grosses consoles numériques, en même temps que les réaménagements des théâtres qui ont eu besoin de s'adapter. Aujourd'hui, je vois les deux générations : les plus jeunes, plus formés que moi sur les nouvelles technologies que moi, et les plus anciens, à qui je peux transmettre beaucoup de choses.
Puisqu'on a aussi évoqué la place des femmes : j'ai vu partir des femmes qui ont dû se battre, qui ont dû taper plus fort que les autres pour se faire respecter. Ça commence à se démocratiser un peu même si on est loin d'arriver à une parité aujourd'hui. Il faut insister pour qu'il y ait cette parité, il faut insister pour qu'il y ait autant de femmes que d'hommes aux postes à responsabilité, il faut insister encore pour l'égalité salariale. Il y a encore beaucoup de lieux où les habilleuses et les costumières ne sont pas au même niveau de rémunération que les régisseurs... Ce que j'espère pour demain, c'est qu'on puisse ne plus regarder le genre d'une personne qui postule, c'est qu'on puisse sortir de ce débat et aller droit aux compétences.
Après, en termes de management aussi, quand je suis arrivée à l'ENSATT pour me former sur la sécurité et les règlementations et je me suis rendu compte très vite qu'un tiers de la formation était consacré management. Pourquoi venait-on me parler de management à moi ? Et en fait, plus on en a parlé, plus j'ai compris que le management était un truc super. C'est un outil qui est vraiment à la disposition de toutes les personnes qui ont des responsabilités. C'est important de porter ses équipes vers un savoir vivre, vers un mieux-être, vers un épanouissement. On n'a jamais fini d'apprendre, on n'a jamais fini de s'enrichir. Il faut continuer à lire des bouquins sur le management, à se poser des questions, à regarder ailleurs, à s'inspirer d'autres modèles et à se nourrir. C'est seulement de cette façon qu'on pourra porter notre projet à nous et celui qu'on a envie de défendre.

TROISIÈME TABLE RONDE

Chloé Langeard

La question « Sommes-nous déjà en retard pour le futur ? » se pose en trois temps. D'abord, la temporalité qui renvoie surtout aux changements organisationnels qu'on a déjà abordés, notamment lors de la deuxième table ronde, temporalité sur laquelle nous reviendrons sous l'angle des nouvelles technologies. Comment les progrès techniques et les nouvelles technologies révolutionnent-ils le secteur des spectacles ? Après quelques interviews de directeurs techniques et directrices techniques menées dans les théâtres publics et dans le cadre de mes recherches, ce qui revenait souvent, c'était ce conflit : gélatine ou LED ? Je caricature un peu, mais c'est tout de même une question qui revenait de manière récurrente. À travers ce questionnement, il s'agit aussi d'appréhender les facteurs qui favorisent l'innovation au service de la création. C'est-à-dire qu'il ne faut pas forcément prendre l'innovation comme étant une contrainte qui s'imposerait mais qui peut être au service de la création. Tout cela pose les questions des évolutions concernant les métiers techniques, concernant les déplacements des savoir-faire engendrés par l'évolution des progrès techniques. Et in fine, la question centrale est celle de la place de la formation et des compétences attendues pour demain et après-demain.

Alexis BERGERON

Né à Montréal, il s'est formé au sein du programme « Gestion et technique de scène » dans une école de théâtre de la région. Après diverses expériences (théâtres, concerts, festivals, défilés), il rejoint comme régisseur général la jeune équipe d'un lieu qui deviendra la référence nord-américaine dans le développement des cultures numériques : la Société des Arts Technologiques. Cette expérience marquera le début d'une réflexion et d'un travail sur le maillage entre création et nouvelles technologies. Établi en France depuis 2004, il participe à la coordination technique d'événements de la scène culturelle lyonnaise (Biennales, Fête des Lumières, Nuits Sonores) et collabore avec des artistes et des compagnies. Il est directeur technique de la compagnie Adrien M & Claire B depuis 2013.

Merci aux quatre intervenants de la table ronde : Alexis Bergeron, Philippe Berthomé, Aurélien Bory et Virginie Delacour. La première grande thématique que j'aimerais interroger, c'est celle de l'innovation. L'innovation qui peut être à la fois au service de la création mais qui peut aussi, parfois peut-être, desservir cette création.

J'aimerais donc qu'on interroge à la fois ses atouts et ses limites en ayant deux regards : celui d'un directeur technique, Alexis Bergeron et celui d'un directeur de compagnie, directeur artistique, Aurélien Bory. Ils nous éclaireront sur ce rapport entre art et technologie, y compris pour servir un enjeu, qui pour le coup est dramaturgique.
On va commencer par Alexis. Tu m'en as beaucoup parlé, je trouvais ton regard extrêmement intéressant, notamment parce qu'il s'inscrit dans ton parcours de formation et puis parce qu'encore à l'heure actuelle, tu l'expérimentes.

Alexis Bergeron

C'est un sujet auquel je m'intéresse depuis très longtemps. Je pense que la technologie, elle est avant tout au service d'un propos artistique. Aujourd'hui, je travaille dans une compagnie qui crée des spectacles, des productions, des produits culturels et artistiques où la technologie est au cœur de la réflexion. Parce que c'est une préoccupation des directeurs artistiques avec lesquels je travaille. Bien sûr, je parle technique avec les directeurs artistiques, ils en parlent avec moi et ils ont un avis sur la question. Ce ne sont pas forcément des échanges très courants dans les relations entre concepteurs et direction technique/service technique. L'innovation technologique est dans notre cas toujours au service du propos, de la poésie et elle doit être liée, contorsionnée et s'y adapter. J'ai une approche artisanale de l'usage des technologies. De par ma formation en théâtre, j'ai appris à faire des nœuds avant d'apprendre à régler un vidéoprojecteur. L'innovation ne peut pas être l'élément central et c'est là où ça peut à mon avis commencer à desservir la création. Il faut dépasser la fascination technologique pour arriver à trouver un sens à l'intégration. Il faut qu'il y ait une adéquation entre le propos et la technologie utilisée, quelle qu'elle soit.

Chloé Langeard

Aurais-tu un exemple concret, très pratique qui illustre comment le directeur technique peut à un moment donné venir servir la création grâce à l'innovation technologique ?

Alexis Bergeron

Comme je le disais, mon directeur artistique est presque plus au fait que moi de tout un tas de nouveautés technologiques parce c'est une préoccupation pour lui. La question est toujours plus de savoir comment on va travailler avec la technologie et les outils et comment on va les organiser entre eux. C'est là que moi, j'apporte une plus-value.

Chloé Langeard

Aurélien, la technologie est chez toi au service de l'enjeu dramaturgique, comment les nouveaux outils t'interpellent-ils ? Comment viennent-ils servir ce fameux enjeu ?

Aurélien Bory

C'est vrai que j'ai pu utiliser des outils technologiques dans beaucoup de mes spectacles mais jamais, à aucun moment, je n'ai eu l'impression de faire quelque chose de *high-tech*. C'était même plutôt l'inverse, c'était plutôt faire quelque chose de *low-tech*, puisque systématiquement, les technologies étaient détournées. On abordait ces technologies comme des non-sachant. On ne savait rien par rapport à l'outil qu'on avait sous les yeux, on essayait de s'en servir et de faire du théâtre avec. Parce qu'on peut faire théâtre de tout. C'est ça qui m'intéresse. On peut mettre des choses sur le plateau, faire du théâtre, et ces choses doivent parler de notre temps. Elles doivent être corrélées avec aujourd'hui. Je trouve toujours utile d'avoir sur ce sujet-là un dialogue assez intergénérationnel, d'avoir dans son entourage des gens plus jeunes, des férus de jeux-vidéos, des férus d'informatique, de pouvoir échanger avec les enfants des régisseurs de mon équipe qui sont une ressource extraordinaire. Ils savent nous démêler des choses, nous expliquer des choses et nous parler de préoccupations dans leur propre rapport à la technologie.

La technologie a pris une place beaucoup plus importante dans nos vies, plus qu'au théâtre à vrai dire. Elle était dans tous les appartements, puis sur nos genoux et aujourd'hui dans notre poche. Mais quand on a commencé le théâtre, il n'y avait rien de tout ça.

Aurélien BORY

Après des études de physique à l'Université de Strasbourg, Aurélien Bory travaille dans le domaine de l'acoustique architecturale et se consacre ensuite aux arts de la scène. Depuis l'an 2000, il dirige la Compagnie 111 implantée à Toulouse, constituée de nombreux collaborateurs. Il développe un théâtre physique – de l'espace et du corps – et crée des pièces protéiformes à la frontière de différentes matières – cirque, danse, musique et arts visuels. La Compagnie 111 porte aujourd'hui un répertoire de treize spectacles, présenté dans les grands festivals et les plus prestigieuses scènes internationales. L'intérêt singulier qu'Aurélien Bory porte sur la scénographie l'amène à créer des installations cinétiques toujours en rapport avec un lieu. Depuis quelques années, il met également en scène des opéras.

La vie a été beaucoup plus rapide que le théâtre dans le rapport à la technologie. La vie de chacun a été profondément modifiée par la technologie et, à mon avis, le théâtre doit parler de ça. Et pour parler de ça, évidemment, il utilise des technologies. Mais ce qui est curieux, c'est qu'on peut aussi parler de ça sans utiliser de technologies du tout. Et souvent d'ailleurs, à certains de mes spectacles, on me demande : « *C'était de la vidéo ?* » « *Non, non, c'était des tubes de plastique blanc.* » « *Ah bon ?* » « *C'est du mapping ?* » « *Non pas du tout, ce sont des projecteurs.* » À chaque fois, dans l'imaginaire des spectateurs, la réponse est technologique ; parce que ça propose des images qui résonnent. Je peux donner un exemple avec la création *Sans objet* pour laquelle j'avais utilisé un robot industriel de seconde main. Je me suis rendu compte qu'il y avait un marché du robot d'occasion, donc l'idée était de déplacer cet objet, pour déplacer le regard que l'on porte sur cet objet. J'ai choisi un robot qui a sa fonction et son utilité dans l'industrie. Si on le sépare de la fonction pour laquelle il a été créé, il devient un peu « sans objet ». J'ai pris le plus gros robot qui puisse tenir dans un camion, c'était ça mon critère, comme souvent d'ailleurs, mais aussi le plus gros qui puisse tenir sur un plateau. Lorsqu'ils sont utilisés pour l'industrie, ils sont scellés avec des vis d'un mètre dans du béton pour supporter les efforts du robot, le poids et les mouvements de ses bras articulés. D'ailleurs, je le dis en passant : ce même robot vient de mourir à Porto sur scène, c'est quand même classe ! Il fonctionnait avec Windows 95 et est donc devenu obsolète et c'est ça qui est aussi intéressant : même si j'avais voulu continuer à l'utiliser, je n'aurais pas pu lui trouver de pilote. Donc cela posait aussi question au plateau : tout s'organisait autour de lui. Il fallait que le plateau supporte cinq cent kilogrammes au m^2, et même beaucoup plus, puisque les efforts pouvaient peser jusqu'à quinze tonnes. Donc il fallait une répartition des charges, celle-ci me donnait la scène. Le socle sur lequel on le posait et qui répartissait son poids me donnait la scène. Ce robot a influencé beaucoup de décisions : il était obligé d'être au centre de la scène, d'occuper le centre, et devenait donc le personnage principal. Les acteurs devenaient des sortes de marionnettes manipulées par le robot. Mais ce qui était intéressant, c'est que le robot lui-même était une marionnette puisqu'il était manipulé par le régisseur qui était à vue sur le plateau.

Alors toute cette introduction pour vous dire quoi ? Pour vous dire que j'avais deux solutions : soit je prenais un roboticien de l'industrie et lui demandais de faire du théâtre, soit je prenais un des régisseurs de ma compagnie qui devait alors se former à la robotique. J'ai fait le tour de mon équipe et il y a un gars qui m'a dit : « *Moi, ça m'intéresse !* » Donc on l'a envoyé chez le constructeur du robot, il a fait une formation de programmation qui a été assez longue. J'étais content de ce choix-là. Pourquoi ? Parce qu'en prenant un roboticien, qui allait certainement être plus efficace, il aurait apporté beaucoup de solutions mais il aurait probablement été réfractaire à certaines idées. Et justement, nous, on voulait ne pas faire « comme il faut », c'est-à-dire qu'on comptait sur les accidents, sur les erreurs pour tomber sur des idées qu'on n'avait pas imaginées.

On est tombé sur des bugs de la machine, on a fait toutes les erreurs qu'on peut imaginer. La limite venait en fait de la question légale, car dans ce genre de cas, se pose toujours la question de la sécurité. Le constructeur précisait : « *Il n'y aura aucun contact entre les hommes et la machine.* » Ce qui est une réponse géniale à l'accidentologie de base : pour qu'il y ait un accident, il faut qu'il y ait un contact entre l'homme et la machine. Donc si on enlève la possibilité du contact entre l'homme et la machine, il n'y a pas d'accident.
La recommandation du constructeur fait que si vous en sortez, vous êtes dans le cadre d'une erreur impardonnable et ça se traite au pénal. J'ai tout de même posé la question à mon avocat. Et mon avocat m'a dit : « *Bon, écoute Aurélien, ta situation est impossible, mais dis-moi qui s'occupe de la maintenance de ton robot ?* » Je lui ai répondu : « *C'est le constructeur.* » Et puis mon avocat me dit : « *Tu vois, tu as un contrat de maintenance avec le constructeur donc pas de problème. S'il a accepté de faire la maintenance de ton robot, c'est lui qui est responsable. Il approuve donc toutes les choses que tu fais avec ton robot.* » J'ai eu de la chance, parce que le service juridique du constructeur a mis quelque temps à se rendre compte de ça pour annuler en bonne et due forme ce contrat de maintenance. On a finalement dû faire appel à un service extérieur pour la maintenance.
J'avoue cependant qu'on a eu très peur sur ce spectacle, parce que c'est vrai que nos acrobates, nos acteurs montaient dessus, avaient ce contact permanent avec le robot. Ce qui est formidable c'est que les théâtres qui nous ont programmés étaient d'accord avec ça. Et je dois dire qu'on a joué dans des lieux très sérieux, même en Allemagne !

Philippe BERTHOMÉ

Formé à l'École du TNS, Philippe Berthomé crée les lumières pour les spectacles au théâtre et à l'opéra depuis vingt-cinq ans. Il collabore avec différents metteurs en scène : Stanislas Nordey, Jean-François Sivadier, Éric Lacascade et dernièrement, Marie-Eve Signeyrole. Il a travaillé notamment à l'Opéra Bastille, au Palais Garnier, au Covent Garden, au Palais des Papes, à l'Archevêché d'Aix, au Théâtre national de Chaillot et celui de l'Odéon. Il a signé les éclairages de plus de cent quarante spectacles. Il éclaire également des projets plus diversifiés comme les derniers concerts de Jane Birkin, les fêtes maritimes de Douarnenez, la cathédrale d'Angers et récemment les salles de restaurant de la nouvelle Maison Troigros et du Coquillage d'Hugo Roellinger. Enfin, suite à une résidence Villa Medicis hors les murs à l'école de verre de Murano, il souffle et fabrique ses propres ampoules électriques qui ont été exposées à l'Opéra de Montpellier, au Festival d'Aix-en-Provence et à la Biennale de Venise.

Pénalement, c'était moi le responsable, j'ai été très soulagé que ce spectacle s'arrête après une dizaine d'années d'exploitation et plus de deux cent représentations. Finalement, c'est le spectacle sur lequel on a eu le moins de problèmes. Même si on a dû faire face à des choses incroyables : quand il voyageait en avion, son unité centrale avait été défoncée par un Fenwick, on a dû bricoler. Ce qui compte, je crois, c'est la vigilance, et celle de toute une équipe, qui a permis de pallier les imprévus. Cette expérience a été très formatrice pour nous tous et, dans ces cas-là, les régisseurs sont effectivement dans cette idée de polyvalence. Même plus : ils sont passionnés et bidouilleurs, comme souvent.

J'aime beaucoup travailler avec mon équipe technique. Ce sont pour moi des collaborateurs. La qualité que j'adore chez un régisseur, c'est sa passion pour la technique. C'est ça que j'aime. La technique au et du théâtre, elle est géniale. Et, pour revenir à notre sujet « *Sommes-nous déjà en retard pour le futur ?* », moi, je dirais que le théâtre échappe à 80% à cette question. Parce que le théâtre a des constantes : le théâtre, c'est l'endroit d'où l'on voit, un dispositif avec un plateau et un dispositif du regard. C'est l'exercice du regard. Le metteur en scène d'il y a deux mille ans se posait à peu près les mêmes questions que le metteur en scène d'aujourd'hui. Absolument les mêmes questions. Et les mêmes questions techniques, puisqu'il intègre les techniques de son temps pour essayer de lutter contre la gravité, contre les lois physiques. Le théâtre, c'est l'art le plus physique qui existe. On utilise des outils pour essayer de lutter contre les forces en présence.
D'accord, il y a des perches électriques, d'accord, tout est informatique. Mais tout doit se faire à la main. J'insiste : s'il vous plaît, les régies lumière, à la main, les mixages son, à la main. Tout à la main. Rien ne doit être enregistré au départ parce qu'il ne faut aucune trace de la représentation avant la représentation. Elle se construit pendant le temps du jeu et on l'oublie après.
Puisque le théâtre, c'est un art vivant, il faut bien qu'il meure pour se régénérer. C'est peut-être pour ça qu'il est éternellement moderne. Il y a cinquante ans, on disait qu'il était moderne, il y a un siècle on disait qu'il était moderne. Et j'ai même retrouvé un ouvrage sur des formes de théâtres chinois qui ont ensuite donné l'Opéra de Pékin qu'on connaît très bien.
Dans l'Antiquité, il y avait des formes de théâtres qui étaient dans l'interdisciplinarité, comme on dirait aujourd'hui. Sauf que ces mots n'étaient pas posés. Ils utilisaient des marionnettes qu'on pourrait associer à des petits robots. Aristote ne disait-il pas : « *Pour le spectacle, l'accessoiriste est plus important que le poète* » ?

Chloé Langeard

Ce n'est pas la fin de la table ronde, mais ça aurait pu ! J'aimerais rebondir sur cette expression que tu as employée, Aurélien : low-tech.

J'aimerais avoir le regard de Philippe en tant que créateur lumière et créateur d'ampoules. Je dois dire que le discours que tu m'as tenu sur ce travail parallèle, qui se rapproche de l'artisanat, m'a quand même interpellée puisque j'étais concentrée sur les nouvelles technologies. Or, en allant vers l'artisanat, on peut aussi aller vers de nouvelles choses.

Philippe Berthomé

La nouvelle technologie, on le dit, doit être au service de la création. Elle doit être une belle histoire, comme celle du robot. Je vais juste faire un tout petit parallèle. Hier, on s'est rencontré avec Alexis, mais il s'avère que je connais son directeur artistique, Adrien Mondot, pour avoir travaillé avec lui il y a dix ans. Il devait faire de la vidéo sur un spectacle de Wajdi Mouawad. On me disait qu'il était très féru de nouvelles technologies, d'ordinateurs et qu'il travaillait l'aspect visuel avec l'informatique. J'attendais un peu de voir parce que ça m'intéressait. Il se trouve que ces dispositifs éclairaient aussi, notamment quatre vidéoprojecteurs dont je pouvais aussi me servir. Quand je lui ai demandé comment il abordait ça, il m'a répondu : « Ben en fait, je suis jongleur et j'aborde cette nouvelle technologie comme les balles de jonglage. » Ça m'a beaucoup marqué. Je me suis dit : « Tiens, c'est quand même étonnant. » On ne parlait déjà plus de technologies, mais de ce qui nous intéressait. Même si ça peut paraître un petit peu bateau, il s'agit avant tout de poésie, du sens que l'on donne à tout ça.
Moi, je ne suis pas du tout anti nouvelles technologies, j'adore ça. Ce qui me gêne, c'est qu'on nous prive trop vite de « l'ancienne », si je puis dire. Apparemment, en 2020, on arrête la fabrication des lampes à filaments, enfin les lampes de spectacle. Je trouve que là, on va un peu vite. On parle même d'anciennes technologies pour nos projecteurs avec lesquels on éclaire encore beaucoup. Dans cette salle, il y a une LED qui, je crois, n'est pas allumée, il n'y a que de l'incandescence. Donc c'est quand même encore fonctionnel ! J'ai l'impression que l'on change de technologie sans regarder tous les problèmes que cela pose : de formation, d'économie, d'écologie, de bon sens. C'est en ça que la nouvelle technologie me gêne.
Ça résonne avec mon histoire personnelle. J'étais assez amoureux des ampoules, – enfin je dis « ampoules », on devrait dire « lampes », l'ampoule, c'est juste la bulle de verre.

Virginie DELACOUR

Elle travaille à l'AFDAS depuis 2005, en tant que déléguée régionale, chargée de l'accompagnement des entreprises, des réseaux professionnels et des salariés permanents ou intermittents des secteurs de la culture, communication, médias, loisirs, sur les questions emploi/formation des territoires Grand Est et Bourgogne-Franche-Comté.

Vous me pardonnerez, je vulgarise un peu l'affaire. Je parle des lampes à incandescence, donc l'ampoule de cuisine, basique. J'en étais assez féru, je les mettais dans pratiquement tous les spectacles que j'éclairais. Quand j'ai appris qu'elles allaient disparaître, je me suis mis à les collectionner frénétiquement. Pas pour les avoir chez moi, mais pour les utiliser au plateau. J'en ai beaucoup, je ne sais même pas combien...
Et puis, après, j'ai voulu aller plus loin. Je me suis dit : « *Mais en même temps les volumes importants, je ne les trouve pas facilement. Et si j'allais voir des souffleurs de verre pour en fabriquer ?* » Parallèlement, j'avais aussi des problèmes – plus à l'opéra qu'au théâtre – : aujourd'hui, mettre une ampoule à filament sur un plateau, c'est un peu plus compliqué, il faut une protection, donc la double enveloppe était intéressante. C'était donc pour moi une bonne idée de faire souffler des ampoules de verre à la dimension et aux couleurs que je souhaitais. Il y avait quand même un travail de recherche : mettre une ampoule dans une ampoule, faire une double enveloppe. En 2014, j'ai obtenu une résidence de la part de l'Institut Français : je suis parti trois mois à Murano en arts de la scène. Je me suis retrouvé avec des souffleurs de verres. Le maître verrier, pur-sang de Murano, né là-bas, a grandi sur des tas de sables avec lesquels il fabriquait le verre. Il a beaucoup travaillé en France et parlait français couramment, ce qui m'a beaucoup aidé. Il y a eu un très bel échange. Un jour, j'avais ramené des petits modèles d'ampoules anciennes et ils m'ont dit : « *Ok, on va te faire des ampoules.* » Ils ont commencé à me faire des ampoules, je me suis mis à travailler le verre moi-même, j'étais à l'école. J'ai eu la chance d'accéder tout de suite à la matière : cueillir du verre, c'est très chaud, c'est vraiment très difficile. Je ne me dis pas verrier, j'ai trop de respect pour eux, mais avec un peu d'assiduité, au bout de trois mois, j'ai réussi à faire mes propres modèles qui ne sont pas très gros, avec une forme relativement simple. Je ne suis pas capable d'en faire deux pareils, mais eux par contre, oui, sans compas, sans rien. Je me suis retrouvé avec ces ampoules de verre que j'ai équipées de lumière pour les utiliser au théâtre.
Au début, j'ai mis de l'incandescence dedans, pour la qualité de la lumière. La LED, je veux bien, mais on peut parler d'indice de rendu des couleurs, c'est le nerf de la guerre ! Un indice de rendu de quatre-vingt-dix, voire de quatre-vingt-quinze, commence à être très bien, mais quand vous êtes sur des indices de rendu de quatre-vingt, franchement, votre lumière, elle n'est quand même pas aussi belle que celle rendue par un filament. Donc aujourd'hui, j'équipe mes lampes de LED, donc je suis quand même dans la nouvelle technologie...

Chloé Langeard

On voit bien qu'on peut être dans l'innovation technique sans pour autant suivre l'innovation technologique. Au final, tu t'appropries la nouvelle technologie.



Alexis BERGERON

Philippe Berthomé

Après c'est vrai que c'est très spécifique, c'est un objet à part. L'ampoule a une force poétique. Il y en a partout. J'ai presque fait un stock pour rien. Parce qu'on trouve presque l'équivalent du filament en LED. On y arrive. C'est quand même incroyable finalement ! Faire un filament LED, ce n'est quand même pas rien... Technologiquement, c'est assez compliqué. On pourrait essayer de le faire artisanalement, mais c'est très compliqué à faire. Aujourd'hui, ils imitent la lampe d'Edison entre guillemets.
Ce qui m'embête, ce n'est pas la nouvelle technologie. On parle de consommation et d'écologie, donc pourquoi pas changer, bien sûr ! Mais on aurait tort de se priver de la force poétique de cet objet. Aujourd'hui, c'est la foire à l'ampoule tellement il y en a partout, c'est presque trop. Ce que je voulais dire, c'est qu'on s'y prend mal avec la nouvelle technologie. Nous, ce dont on a besoin, c'est de quelque chose au service de ce qu'on fait. J'adore les nouveaux outils.
Et si on ajoute la hiérarchie, à la lumière, il y a le concepteur. Il est à part, il a la responsabilité de concevoir les éclairages pour un spectacle, c'est une chose. Après, il va y avoir le chef électricien qui va gérer les équipes et d'autres choses, le régisseur lumière qui va peut-être « pupitrer », gérer l'ensemble du spectacle, et l'électricien, qui va, lui, monter les projecteurs. Ce sont des métiers différents qui sont tous respectables, qui n'engagent pas les mêmes responsabilités et les mêmes besoins. Moi, pendant des années, j'allais dans des salons et les nouvelles technologies ne me faisaient pas grand-chose. J'arrivais, les types essayaient de me dire : « *Regarde le nouveau jeu d'orgue, il fait ci il fait ça, il a une fonction qui va faire ça, il est un peu plus rapide.* » Mais moi je me disais qu'en termes de lumière, il n'y avait pas de différences : je pouvais faire manuellement ce que me proposait ce jeu d'orgue. Alors, c'est peut-être mieux pour le régisseur et pour son confort, ça, je veux bien l'entendre. Je suis prêt à ce qu'on mette des nouvelles machines pour le confort de travail. Pendant des années, il n'y avait pas énormément de choses. Là, c'est l'inverse, ça va même très loin. Je ne voudrais pas trop m'avancer là-dessus, mais les nouvelles machines qui font du tracking feront presque tout à notre place, il faudra juste savoir « pupitrer »...

Chloé Langeard

C'est important ce que tu dis, c'est-à-dire qu'au final, est-ce qu'on pourra vous remplacer ?

Philippe Berthomé

Moi je pense que et j'espère que non. Mais pour les bonnes raisons. Si la machine travaille aussi bien que moi, il n'y a pas de problème. Je serai ravi.
Si d'un seul coup, je mets mon système en place, je le programme dans la machine, je pense et la machine fait les lumières que je pense, ça irait à une vitesse...

Ce serait génial. Là, si un jour on arrive à ça, là, je veux bien. Là, je trouverais que le machine fait du bon boulot. Les nouveaux pupitres, c'est surtout dans le showbiz, où ils ont encore moins de temps qu'au théâtre. Hier soir, on parlait des spectacles du Cirque du Soleil, j'ai eu la chance d'aller les voir à Vegas. Sur les premiers, on sent de la création, les derniers, on voit la démonstration du matériel Varilight... Je pense que le danger des jeux d'orgues d'aujourd'hui, c'est qu'ils nivèlent par le bas. Vous avez fait des beaux cyclos, ils vous disent : « *C'est tout droit, vous pouvez faire go, go, go, il n'y aura pas de sautes.* » Mais vous allez perdre toute la finesse. Il y a des pupitreurs qui vont dire : « *Mais non si tu sais bien programmer, faut faire attention.* » Mais moi je me suis fait avoir ! C'est sûr, le spectacle roule mais ça ne vit pas. Il faut faire attention à tout ça. Je viens de rentrer au TNS en tant que responsable des formations régie, donc je vais pratiquer la transmission et essayer d'enseigner un petit peu tout ça à mes élèves. La plupart sont là. On va les former, on va vous former à ça, pas de problème. Vous allez apprendre à faire marcher toutes ces machines. Mais je vais essayer de vous apprendre à faire attention à tous ces dangers et à conserver votre force de proposition, votre force de création, c'est elle qui est importante, ce n'est pas la machine.

Chloé Langeard

En tout cas, toutes ces nouvelles technologies font évoluer les métiers, transforment les savoir-faire. On comprend bien que l'informatique devient une compétence incontournable. Je me demande si finalement les techniciens vont s'emparer de cette compétence via la formation ou, à l'inverse, si les organisations vont externaliser l'informatique ? Qu'en penses-tu Alexis ?

Alexis Bergeron

Chez nous, on arrive à embaucher des gens et à les former sur nos systèmes dans un objectif et un but précis, à savoir : partir en tournée avec le spectacle. On transmet la conduite, on transmet les informations utiles par rapport aux outils, aux systèmes qui ont été mis en place à la création. Et les régisseurs sont formés à nos outils. On ne prétend pas faire de la formation, on ne leur apprend pas l'informatique. Ils arrivent avec des connaissances, des compétences, une envie surtout. Et puis on les forme à ces systèmes-là. Ils partent en tournée et quand tout va bien, tout va bien. À partir du moment où il y a une problématique nouvelle au bout de trois-quatre-cinq semaines de tournée, on interroge la capacité du régisseur à réagir s'il n'y arrive pas : « *Ok, il y a un truc qu'il n'a pas su faire. Pourquoi n'a-t-il pas su le faire ? Est-ce que c'est parce qu'on ne lui a pas transmis ? Est-ce que c'est parce que le système est défaillant ?*
Est-ce que c'est lié au système ou à la personne ou à la manière qu'on a eu de transmettre ? Est-ce qu'on a fait les choses trop vite ? »

Esther Nissard
32 ans

Régisseuse générale aux Espaces Culturels Thann-Cernay, salle de l'Espace Grün à Cernay.

Le futur

Nos métiers évoluent beaucoup, nos compétences aussi. Il faudra s'améliorer sur la partie technique et technologique, sur la gestion d'équipe, sur la communication interne. Nous sommes déjà des couteaux suisses, il faudra l'être encore davantage.

Dans vingt ans, les responsables techniques devront être en mesure de maîtriser de nombreux outils numériques et technologiques, en plus des traditionnels. Les artistes et les compagnies intègrent de plus en plus de médias dans leurs spectacles (vidéo, mapping, etc.) et les équipements évoluent à grande vitesse. Comme aujourd'hui, il faudra rester en veille pour être à jour. La sécurité au travail, la sécurité des publics et l'ergonomie de nos métiers seront plus exigeantes encore et les obligations de formation seront croissantes pour être en droit d'utiliser les équipements et travailler dans des salles accueillant du public. Cela veut dire une augmentation des besoins en budget formation pour les employeurs et en financements RH pour pallier l'absence du personnel en formation. Cela signifie toujours plus d'anticipation et de vision en amont. Il faudra être stratège en plus d'être diplomate !

D'autre part, les outils de gestion d'équipe auront sans doute aussi évolué avec comme objectif de gagner en efficacité et en communication (plateforme partagée, appareils connectés, etc.), il faudra maîtriser ces outils et bien former les équipes à les utiliser. Dans vingt ans, les structures comme la mienne ne bénéficieront pas de plus de subventions, il faudra trouver d'autres sources de financements extérieurs ou faire des économies (sans pour autant baisser la qualité du service !), mon rôle sera peut-être aussi de proposer ou trouver d'autres formes d'économie (énergétiques par exemple).

Dans vingt ans... j'aurai cinquante-deux ans, peut-être que mon métier de régisseuse générale sera détenu par davantage de femmes (sans que cela signifie une précarisation du métier), peut-être que je serai devenu directrice technique d'une structure et que la parité, là encore, se sera améliorée... qui sait ?!

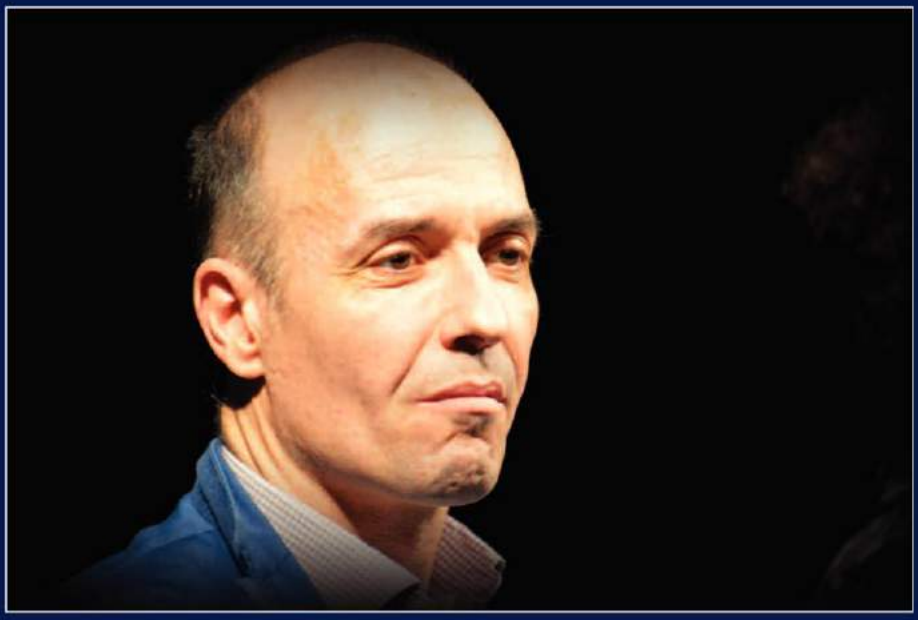
On s'aperçoit qu'en tant que compagnie, on peut former pour nos propres besoins, mais il arrive que des gens n'aient pas le savoir préalable. Ou pas la totalité du savoir préalable. On parle plutôt d'une espèce de culture générale informatique. Les compagnies n'ont pas forcément le temps et les moyens d'élargir beaucoup leurs efforts de transmission ou de formation. Je trouve assez difficile d'évaluer les compétences de quelqu'un sur papier par rapport à un job. Notamment sur toutes ces questions de connaissances, de compétences informatiques. Je ne vais pas non plus embaucher des ingénieurs informaticiens, et les former à la régie.

Chloé Langeard

C'est ce que tu fais, Aurélien, non ?

Aurélien Bory

Moi, je recrute des ingénieurs et j'avoue que j'aimerais que ça fasse des émules. C'est la bonne stratégie. Vous recrutez un ingénieur qui va s'éclater et qui va en parler à d'autres ingénieurs. Parce que sinon, c'est assez difficile de trouver des ingénieurs qui décident d'embrasser des carrières artistiques. L'expérience est pour moi très positive. Il y a eu le cas d'une installation qu'on a faite à Nantes au Théâtre Graslin, avec Le voyage à Nantes et Le Grand T. On avait une ingénieure, c'est elle qui a conçu toute l'interface informatique sur cette installation. On avait aussi un régisseur intermittent du théâtre qui avait des compétences en électronique et s'est occupé de toute cette partie. Cette installation, c'était une LED par siège : on allumait tous les sièges de l'opéra et on construisait un projecteur qui était posé sur l'assise et qui découpait le dossier du fauteuil. Donc ça s'appelait *Spectacula*, qui signifie « places au théâtre » en latin. Il y avait autant de projecteurs que de sièges dans la salle qui étaient tous reliés en filaire, avec une interface informatique qui pilotait les extinctions et les allumages. C'est vrai qu'il a fallu chercher des compétences spécifiques. Cette ingénieure avait travaillé avec la machine et était déjà dans le milieu du spectacle. Là, le milieu du spectacle est en train de bouger. J'ai rencontré des étudiants de l'ENSATT et ils sont à l'aise avec l'idée de faire un programme informatique, un circuit électronique. On en a besoin ! Mais on a aussi besoin de régisseurs ou d'ingénieurs qui connaissent le marché, qui disent : « *Ça, ça existe, je l'ai déjà vu* » et qui ont la capacité de s'instruire, de s'informer, d'aller se renseigner sur ce qui existe et d'avoir un réseau de bons copains informaticiens, électroniciens, etc. En fait, toutes les créations ou installations qu'on fait sont des prototypes. C'est quelque chose qui n'existe pas et qu'on va essayer de faire, on va tâtonner. Et pour ça, il faut des gens qui ont une bonne base de connaissances, une bonne solidité technique, mais qui gardent l'esprit très ouvert.
J'aime l'ingénieur. Est-ce que c'est parce que, moi-même, j'ai eu cette formation scientifique qui m'a donné un goût pour les sciences ?



Aurélien BORY

En tout cas, je trouve ça très intéressant de jouer avec ces outils dès lors qu'on n'en est pas l'esclave, dès lors que ce ne sont pas les outils qui se jouent de nous. Personnellement, je n'aime pas du tout quand une console lumière fait la montée elle-même, je n'aime pas. Ça tombe toujours à côté. Parce que sur le plateau ça se passe différemment. Manuellement, c'est quand même beaucoup plus beau, et chaque fois réussi. Il s'agit juste d'utiliser les bons outils. La technologie nous offre des supers outils, mais il faut jouer avec et ne pas se sentir dépassé : parce que chercher des trucs dans les modes d'emploi, on a sûrement mieux à faire...

Chloé Langeard

Cela signifie-t-il qu'il faut ajouter un peu de programmation/un peu de vidéo dans la formation initiale pour les métiers techniques ? Ou bien est-ce qu'au final on estime que les métiers techniques ne doivent pas évoluer mais, par contre, on délègue ça à des personnes très spécialisées qui, dans leur cursus, auront passé leur temps à faire de la programmation ? Aurélien, comment fais-tu pour travailler avec des ingénieurs ? Parce qu'il faut tout de même parler le même langage !

Aurélien Bory

C'est vrai que c'est plus facile quand on possède soi-même une petite base scientifique pour savoir de quoi on parle. Mais moi, je pense quand même que c'est intéressant que les étudiants maîtrisent la programmation informatique, les rudiments d'électronique et qu'ils soient créatifs là-dedans. Pour moi, c'est la créativité qui doit être à l'œuvre. Qu'ils soient capables de fabriquer un petit robot ou un petit automate, des choses très simples... Mais il faut avoir cette curiosité-là, cette envie-là, ce désir-là, ça sert toujours. Et moi ce que j'aime beaucoup dans le théâtre, c'est que les solutions sont finalement assez simples, elles ne sont pas sophistiquées. Ce sont les spectateurs qui vont y voir la sophistication. C'est le travail de l'imaginaire qui nous envoie vers d'autres associations d'idées. Pourquoi la simplicité ? Parce que le théâtre doit être fiable, on doit jouer tous les soirs.
Quand j'ai découvert le monde industriel, je me suis rendu compte à quel point nous au théâtre, dans le spectacle vivant, nous étions fiables. Lorsqu'il y a une erreur dans l'industrie, ils appellent ça mise en défaut. Ce n'est pas une panne, c'est une mise en défaut. Ils peuvent facilement prendre un retard d'un voire six mois. Nous, quand même, dans le théâtre il faut le dire, on est capable de savoir que ce mercredi à 20h, ça joue. Et ça, c'est quand même de la fiabilité extraordinaire, on peut s'applaudir.
Et la fiabilité c'est aussi être certain que le résultat qu'on aura obtenu une fois soit reproductible.

Pour notre dernière création qui joue la semaine prochaine à La Comédie de Colmar, pendant toute l'introduction, j'utilise un projecteur de diapositives. Objet rare. Pendant la création, on en a détruit cinq. J'en ai donc trois supplémentaires au cas où il se passe un problème. Donc il faut avoir une équipe technique qui est capable de rentrer dans un projecteur à diapositives et savoir comment ça fonctionne et comment le réparer. De même qu'un vidéoprojecteur, de même que des outils plus récents. C'est ça cette capacité : avoir la fiabilité. Je crois beaucoup au double mouvement. C'est-à-dire de faire en sorte que déjà, en école d'ingénieur, les étudiants viennent vers le théâtre, ils vont s'éclater et appeler leurs copains et de faire en sorte que notre propre équipe décide de se former. De toute façon, il n'y a pas le choix. Là, dans la compagnie, on a quand même un dialogue intergénérationnel assez intéressant, puisque dans l'équipe technique ça va de vingt-trois à soixante ans. Ils parlent le même langage, ils ne sont pas en décalage.

Chloé Langeard

Si ça fonctionne pour certaines structures, tant mieux ! J'entends beaucoup de directeurs ou directrices techniques qui me disent être complètement dépassés. On ne le dit pas devant tout le monde, évidemment. Parfois, au cours d'une carrière, on n'aura pas forcément envie de se réinvestir dans une formation. On en vient à cette question importante : celle de la transmission, de la question des déplacements des savoir-faire et de la formation. Ce qui ressort de mes entretiens c'est : « *Pas le temps de se former.* » On sent une résistance ou alors, on se forme mais de manière plutôt informelle. On m'a parlé des tutoriels sur YouTube… mais finalement très peu de formation. Virginie, as-tu quelques données de cadrage qui nous montreraient les rapports que les techniciens ont vis-à-vis des actes de formation, notamment de la formation continue ?

Virginie Delacour

On ne peut pas dire que le taux d'accès à la formation soit faible chez les techniciens. Parce que les données 2016 nous disent qu'on finance environ 22 500 formations par année pour le spectacle vivant, hors artistes. Parmi eux, 74% sont des permanents, soit en CDD, soit en CDI, et 25% sont des intermittents. Maintenant, une fois qu'on s'est dit ça, on se dit : « *Chouette !* » Parce que le taux d'accès à la formation est plutôt honorable. Il est de 27% pour les permanents, un peu moins pour les personnels en CDDU, donc les intermittents : là on avoisine les 24%, on sera peut-être un petit peu en deçà en 2017. Après, il faut regarder dans quoi ils se forment. Et en fait ce dont on s'aperçoit, c'est que majoritairement, voire même essentiellement, les formations sont demandées dans les domaines qui nécessitent des exigences règlementaires.
Si je parle de formations métier, ça représente 3%. 3% des 22 500 actions que nous finançons chaque année.

En effet, on peut s'interroger : « Sommes-nous déjà en retard pour le futur ? », parce que je n'ai pas le sentiment qu'est évoqué ce que ce changement induit, qu'il soit technologique ou organisationnel. Je n'ai pas l'impression que ce soit partagé par les protagonistes même. Et quand on sait que près de 80% des personnels sont des intermittents à qui on demande d'être responsables de leur carrière, parce qu'en effet, ils sont liés du point de vue de la subordination... En même temps, ce sont des entrepreneurs. Parce que ce sont eux qui cherchent leur job et c'est à eux qu'on demande de se projeter, d'avoir de la prospective, de faire en sorte de pas avoir de compétences obsolètes. Donc oui, quand j'entends parler de formation sur le tas, je pense que c'était l'usage principal qui a permis au spectacle vivant de progresser. Aujourd'hui, c'est beaucoup moins vrai : la formation initiale fait partie du socle et des fondamentaux par lesquels on entre dans le métier. On a quand même des personnels qui sont qualifiés quand ils entrent dans le métier. C'était moins vrai il y a vingt ans. L'usage c'était la transmission de son savoir-faire, de génération en génération. Sauf qu'on ne voit pas que tout ça a aussi des limites : quid de la transférabilité des compétences qu'on acquiert ? Donc la question qui se pose, elle est aussi à cet endroit-là.

Intervention dans la salle

Moi, je suis très inquiet, j'ai appris récemment la disparition provisoire de la formation continue de direction technique au CFPTS et à l'ISTS. Comment va-t-on être formés dans quelques années ? J'aimerais bien que tu nous dises ce que tu penses de cette réforme de la formation. À qui bénéficie-t-elle ? Que vont devenir ces jeunes gens dans le futur, comment vont-ils se former ?

Virginie Delacour

Alors la volonté de cette réforme qui s'appelle « Loi pour choisir son avenir professionnel » est très clair. On va vers une société de compétences. Le gouvernement veut changer de modèle social et ce nouveau modèle social, il doit être composé grâce à l'autonomie, à la responsabilisation de chaque individu dans sa carrière professionnelle. Une fois qu'on a dit ça, qu'est-ce qu'on dit ?
L'idée, c'est de favoriser l'accès à la formation des plus fragilisés. Pour ça, la solution, c'est d'individualiser les parcours de formation, on les modularise pour que, justement, l'accès à la qualification et aux compétences soit plus rapide et plus visible. Le gouvernement dit en quelque sorte : « *Il faut que l'innovation pédagogique soit au service du développement des compétences.* » Donc là, c'est aux organismes de formation d'inventer la formation de demain avec de la formation distancielle, ne nous leurrons pas. On est aussi dans une logique de rationalisation de la formation professionnelle continue. Même si on peut quand même se dire que dans le spectacle vivant, ces fonds-là ont été préservés par la branche.

Delphine Tournayre
50 ans

Chargée du développement professionnel à Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant.

Le futur

Le spectacle vivant sera toujours en crise, toujours précaire, mais sera peut-être aussi un lieu de résistance plus fort, plus engagé. Je crois que la dichotomie lieux et artistes de divertissement « grand public » et lieux et artistes « résistants » sera encore plus forte.

L'avenir sera plus technologique également. Le numérique sera plus intégré dans les spectacles, comme il l'est déjà dans la société. Et peut-être que des lieux et des équipes résisteront à cette vague pour conserver précieusement la place de l'humain, le texte, le mouvement, les fondamentaux simples, pures et forts des propositions artistiques.



Philippe BERTHOMÉ

Il y a une vraie volonté d'accompagner le développement des compétences des salariés et il existe des fonds pour cela. Donc là c'est aux organismes de formation d'inventer la nouvelle logique de formation, distancielle, présentielle, quand c'est nécessaire. Mais aussi, grâce à la formation en situation de travail qui a été instituée par cette réforme. C'est-à-dire que, ce que, vous, vous appelez sur le tas, oui, ça a un coût, mais la formation professionnelle ne le reconnaissait pas. Alors aujourd'hui, la formation professionnelle va reconnaître la formation en situation de travail dès lors qu'elle s'inscrit dans un cadre formalisé. Autrement dit, on va accueillir la formation en situation de production comme étant de la véritable formation.

Donc là, il y a des leviers intéressants, notamment dans le secteur du spectacle vivant. Il faut s'emparer de cette nouvelle modalité pédagogique pour faire monter les gens en compétence. Après qu'est-ce que nous dit la loi ? Elle dit aussi : « *L'accès à une société de compétences passera forcément par l'apprentissage.* » Et aujourd'hui, ce rôle-là, on le dévolue aux branches. Ce n'est pas neutre. C'est un sujet majeur. Jusqu'à présent, l'apprentissage, c'était la prérogative des régions. C'était politique. Désormais, on le confie aux branches professionnelles. Donc en effet, j'entends les freins qui ont été cités ce matin. Mais il ne faudra pas que la branche rate ce virage. Parce qu'on est en 2019, on vit une réforme. Il y a de nouvelles élections en 2021, si les branches, y compris celle du spectacle vivant, ne font pas leurs preuves pour développer le mode de l'apprentissage comme vrai vecteur d'insertion professionnelle – parce que c'est ça l'enjeu d'Emmanuel Macron – les régions diront : « *Ils n'ont pas su faire mieux que nous.* » Aujourd'hui, on attend des branches qu'elles fassent mieux que les régions qui avaient des logiques territoriales. Et puis il faudra aussi adapter l'offre. Alors concernant ce que tu évoques sur le retrait du catalogue de la formation à la direction technique, moi je pense que c'est peut-être aux personnes du CFPTS de répondre. Très sincèrement, je pense qu'il s'agit de quelque chose de provisoire. On a retiré un certain nombre de dispositifs, l'État considérant qu'en termes de rationalisation de coût, ça n'avait pas suffisamment de valeur ajoutée et il se trouve que cette formation, elle est très longue.

Intervention d'Alicya Karsenty, témoin de cette troisième table ronde

Dans mon témoignage, je disais tout à l'heure que c'était grâce à l'AFDAS que j'avais pu faire cette formation, mais j'étais la dernière génération à avoir accès au Congé Individuel de Formation (CIF). J'ai fait partie de cette dernière formation, c'est une grande chance et j'en suis vraiment reconnaissante. Donc maintenant, l'idée ce serait plutôt de fonctionner par module ou par l'apprentissage, sauf que le problème de l'apprentissage, à mon sens, c'est que ça va de dix-huit à vingt-six ans, et que je ne vois pas comment avant vingt-six ans, on peut se dire : « *Je veux être directeur technique.* » Ça me semble un peu compliqué d'avoir des formations complètes à cet endroit-là.



Visite des ateliers de construction du T.N.S.

J'ai fait du son, de la lumière, de la machinerie, de l'assistanat à la mise en scène, j'ai monté ma compagnie, j'ai monté des projets. Bref, j'ai fait plein de trucs. N'empêche que quand je suis arrivée à l'ENSATT, il y a plein de modules qui ne m'auraient jamais traversé l'esprit. Je ne me serais jamais dit : « Tiens, je vais m'inscrire ! » Parce que la formation est complète et que c'est un CIF et que ça fait huit cents heures, on apprend des choses qu'on ne pensait pas apprendre au départ. Et je trouve que c'est vraiment très dommage que ça disparaisse. Et donc ma question : est-ce que l'AFDAS ne peut pas se rapprocher des organismes de formations pour dialoguer et essayer de trouver des solutions ensemble ? Plutôt que de se relancer la patate à chaque fois ?

Virginie Delacour

Personne ne lance la patate à personne. Il y a un postulat : l'enjeu pour les organismes de formation, c'est de modulariser leur action de formation. Autrement dit, on n'entre pas dans le métier de directeur technique en début de carrière. En règle générale, ça vient plutôt satisfaire une envie d'évolution professionnelle et de progresser. Donc oui, l'innovation pédagogique se mettra au service de la compétence des individus en construisant une nouvelle modalité. Le bloc de compétences, c'est ce que je disais, c'est ce qui permet d'accéder petit à petit à son objectif professionnel, on ne le fera plus d'un seul tenant. Le dispositif de formation continue direction technique n'existe plus, pour le moment en tout cas, sous cette forme-là, mais bien sûr que les solutions sont à trouver. Et c'est pour ça qu'il me semble que ce n'est que provisoire. Il faut laisser le temps aux prestataires de formations de réinventer la façon dont ils vont proposer leurs offres.

Un des autres freins qu'on a dans le secteur du spectacle vivant, je citais ce matin le secteur de la métallurgie, c'est qu'on a moins d'offres de formation. On est quand même sur des niches. Alors ça s'est beaucoup démocratisé, il y en a plus, mais il n'y en a pas forcément à côté de chez soi. Je veux une formation très spécifique de cintrier : il faut que j'aille au CFPTS, ce n'est pas forcément à côté de chez moi, ça nécessite des déplacements, ça nécessite des frais, je renonce à une activité rémunérée en tant que salarié, et donc ça pose toute la fragilité de cet écosystème et remet en question l'équilibre entre continuer à me professionnaliser pour progresser ou simplement me maintenir dans mon emploi. J'écoutais hier soir certains de vos confrères qui me disaient : « Moi je n'ose pas lui dire, mais demain, j'aimerais que cet intermittent ne travaille plus pour moi.» Et je me dis : c'est dingue ! On citait ce matin une pyramide des âges supérieure à quarante-cinq ans pour plus de 35% des techniciens. Comment on agit pour lutter contre cette forme de précarité qu'on évoquait, qui fait quand même écho avec des compétences qui ne sont plus suffisantes ? Et pas seulement du fait de l'évolution technologique ! Je pense qu'il y a un tas d'autres facteurs qui entrent en ligne de compte.

On parlait de la hiérarchie et du management, il y a un enjeu de responsabilité sociétale de l'entreprise… Tous ces facteurs-là combinés nous conduisent à nous questionner sur la direction que l'on veut prendre, les compétences que l'on doit développer, y compris en sa qualité d'employeur. Et je veux juste ajouter à ce propos qu'il existe quand même aujourd'hui un certain nombre d'outils concernant la structuration des entreprises culturelles qui ont pour 93% d'entre elles, moins de onze salariés. Donc en effet nous sommes majoritairement sur des très petites entreprises.
La branche s'est emparée de ce sujet il y a bien longtemps, donc il y a des accompagnements qui sont réalisés depuis plus de dix ans maintenant auprès de ces entreprises pour qu'elles apprennent à internaliser la façon dont elles se structurent, dont elles s'organisent, dont elles gèrent le changement, dont elles gèrent les équipes, y compris avec des intermittents, des équipes pluridisciplinaires. Et ce dispositif-là, il existe toujours, il est soutenu par la branche, il est soutenu par l'État, il est soutenu par le ministère de la Culture, il est financé par l'AFDAS à 100%. J'encourage tous les employeurs aujourd'hui qui se posent des questions d'organisation et de RH à venir nous en parler. La prestation peut apporter d'énormes solutions à l'employeur pour s'emparer de ces questions-là.

Intervention dans la salle

Ça c'est sûr et on salue le travail de l'AFDAS qui est mené sur la formation et avec les employeurs. Mais à quel endroit est-ce que l'AFDAS et les organismes de formation peuvent travailler ensemble intelligemment à imaginer ces formations de demain ? Est-ce qu'il peut y avoir un dialogue entre ces deux institutions-là, entre les organismes de formation et l'AFDAS ?

Virginie Delacour

Alors il y a deux questions : il y a les formations de demain, nous, nous sommes les techniciens au service de vos propos. Carole Zavadski le disait ce matin, je crois qu'on a plus de deux cent métiers de techniciens, dix familles de métiers, on a une offre de formation qui est déjà plutôt satisfaisante, qui doit continuer d'évoluer et de s'adapter. C'est le rôle de l'AFDAS, mais pas que, de l'ensemble des protagonistes, d'alimenter les réflexions. Nous, on travaille avec les organismes de formation, c'est quelque chose que vous ne voyez pas forcément. Que ce soit la branche ou que ce soit l'AFDAS ou d'autres partenaires, on travaille avec les organismes de formation pour qu'ils améliorent la qualité de leur offre, le contenu de leur offre, qu'ils puissent mieux personnaliser les parcours, prendre en compte les prérequis pour construire des offres sur-mesure et adaptées, plus courtes. Donc le découpage en bloc de compétences, il a aussi son intérêt. Il va peut-être aussi rendre la formation plus attractive pour ceux qui se disaient :
« Ce n'est pas possible, je ne peux pas partir neuf cents heures en formation. »
Donc vous voyez, il y a à chaque fois des freins.

Il n'y a pas une modalité meilleure qu'une autre, donc l'idée c'est bien de se questionner ensemble sur les solutions qu'on pourra apporter en se mobilisant sur vos besoins, parce qu'on est là au service de besoins.

Intervention dans la salle

Moi je n'ai pas de doute sur la capacité d'adaptabilité des personnels du spectacle vivant. On s'est toujours super bien adapté. Je suis de la génération des gens « expérimentés », des vieux quoi, on a fait des régies lumières avec des potentiomètres, il y en avait trois branchés les uns les autres ! On s'est toujours adapté et je pense que c'est grâce à des gens comme Aurélien Bory qui nous poussent à utiliser de nouvelles choses, à sortir des sentiers battus. Formation ou pas formation. Aujourd'hui, je pense qu'il y a pas mal de formations, il y a pas mal d'écoles. On y arrivera. Ce qui m'inquiète le plus dans la question « Sommes-nous déjà en retard pour le futur ? », c'est qu'on nous impose aujourd'hui du matériel. Quand j'ai commencé ma carrière j'avais une découpe, j'en ai cent aujourd'hui, en trente-cinq ans ! Si demain on me dit qu'il n'y a plus de lampe halogène, rendez-vous compte le coût pour nos lieux ! Il est évident que les lobbies de certaines marques cherchent à nous amener des machines. Quand une machine est au service d'un spectacle, merveilleux. J'ai monté un spectacle il y a quatre jours, il y avait des Varilight partout, c'était magnifique. Mais quand on commence à vous supprimer le matériel que vous avez et que vous n'avez pas la capacité de le remplacer, ça va commencer sérieusement à poser un problème. Aurélien parlait tout à l'heure de fiabilité, ça devient de moins en moins vrai. On se retrouve avec des consoles qui sont branchées sur des ordinateurs branchés sur un autre ordinateur et le régisseur vous dit quoi ? « *Vous prenez vos machines et go !* » On lance tout en même temps que lui parce qu'on a peur que le système plante. Donc on se retrouve avec une vieille machine qui fonctionne bien, qui est quand même une console numérique enregistrable, et on fait le go en même temps que lui, parce que s'il plante, il reprend la combi sur votre machine. Donc c'est là où la technologie et le futur fichent un peu la trouille. C'est qu'on est en train de casser un peu notre idée de la fiabilité. Une machine elle est contrebalancée avec un bon cintrier, un bon chef de plateau, ça marche depuis le XVIIIe siècle. Et j'en ai vu des autres qui plantent, et ça nous embête bien…

Intervention dans la salle

Après on peut parler de la fiabilité de la régie avant celle des nouvelles technologies. Quand je dis ça, je me situe il y a vingt ans, quand on avait des jeux d'orgues manuels, simples, et que le savoir appartenait au régisseur. La connaissance qu'il avait de sa conduite lui appartenait. Et si ce régisseur était en maladie ou voulait quitter le théâtre tout s'écroulait. Donc la fiabilité n'existait pas.

Avec la machine, avec la possibilité de transmettre l'information, on a pu mettre derrière une machine deux humains. Et là on a un gain de fiabilité qui est à mon avis très fort. Donc c'est un défaut, oui et non à la fois. Après ça peut en être un évidemment là où on parle des robots...
Je reviens un tout petit peu sur les formations, ce n'est pas que de l'argent mais c'est du temps. Comment un employeur va-t-il dire : « *Toi tu pars en formation, mais ça veut dire que pendant ce temps, tu ne travailleras pas pour moi.* » Donc il n'y a seulement la notion de coût de formation, il y a aussi la notion de coût de temps de travail où le salarié n'est pas là. Si on a 75% des formations qui sont des formations obligatoires sur de la réglementation et deuxièmement des formations métiers pour le peu qui reste : comment fait-on ? On a fait un petit focus ce matin sur l'importance de savoir travailler ensemble, de savoir communiquer, de savoir manager sans mettre un gros mot. Quid de ces formations-là si on a tout épuisé ?

Intervention dans la salle

Tout à l'heure, vous posiez la question, Aurélien Bory : devrait-on se mettre à embaucher des ingénieurs et laisser aux régisseurs et régisseuses d'autres compétences ? Pour moi, c'est un peu programmer leur obsolescence , c'est un peu dommage. Dans ma position, je tombe sur des contraintes de temps. On a une saison qui est en cours. On reçoit des spectacles, on accueille des compagnies et on a des techniciens qui sont là depuis un certain nombre d'années, qui ont des compétences, qui connaissent bien leur outil de travail, qui connaissent bien leur lieu, qui connaissent bien leur équipement, qui connaissent leur métier... Néanmoins, à mesure du temps, s'ils n'ont pas eux-mêmes le temps ou la curiosité de se pencher sur les nouvelles technologies et de faire de la veille technique, petit à petit, ça nécessite des formations un petit peu plus spécialisées pour pouvoir répondre aux demandes des compagnies qui, comme on le disait un petit peu plut tôt, sont de plus en plus technologiques, malgré tout. On essaye de rester dans du traditionnel, mais réellement, on a quand même de plus en plus de vidéos, de mapping, de choses comme ça. Et pour ça, nous on a des techniciens fixes. On travaille, en ce qui nous concerne, le moins possible avec des intermittents parce qu'on a une équipe fixe, qui donc, doit avoir ces connaissances. Le problème étant qu'on a les formations obligatoires, les recyclages, la question de la sécurité, les CACES [*Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité*] par-ci, les SSIAP [*formations Service de sécurité incendie et d'assistance à personnes*] par-là, les SST [*Sauveteurs secouristes au travail*]... Ça demande du temps. Est-ce qu'il y a la possibilité de faire une sorte de partage d'expériences de la part de managers, directeurs techniques ou régisseur/régisseuse général.e qui sauraient faire pour éviter le coût du remplacement du technicien fixe que l'on doit envoyer faire une formation sans avoir à le remplacer par un intermittent qui est coûteux pour la structure ?

Nanouk Marty
47 ans

Régisseuse générale à l'ERACM (École régionale d'acteurs de Cannes et Marseille) à Cannes.

Le futur

Dans vingt ans, avec l'avancée de la technologie, de nouveaux métiers vont apparaître. Il faut y être attentif et savoir les intégrer le plus harmonieusement possible pour accueillir ces nouvelles données. En ce qui concerne le théâtre, j'ai toujours en tête la définition de Peter Brook : *"Je peux prendre n'importe quel espace vide et l'appeler une scène. Que quelqu'un traverse cet espace vide pendant que quelqu'un l'observe, et c'est suffisant pour que l'acte théâtral soit amorcé."* Je crois à la nécessité du spectacle vivant comme un vecteur essentiel, nécessaire dans le lien social, favorisant l'épanouissement des hommes et des femmes. Dans un monde où la communication se dématérialise, l'endroit de la parole échangée et de la représentation théâtrale me semble salutaire.



Virginie DELACOUR

On fait comment au niveau de nos plannings pour réussir à faire entrer une formation qui est nécessaire sinon le technicien devient obsolète ? Est-ce qu'il y a des partages d'expérience possibles ? Est-ce que l'AFDAS a des solutions ? Est-ce qu'il y a des subventions possibles pour compenser le coût de la formation ?

Virginie Delacour

On ne va pas rentrer dans le détail des possibilités, parfois, c'est possible. Je veux juste rappeler, et je me sens obligée de le faire, qu'en qualité d'employeur, et c'est inscrit dans la loi, on a l'obligation de former ses salariés et de les maintenir dans leur employabilité. Et les formations obligatoires ne sont pas incluses dans cette obligation. Autrement dit, c'est autre chose qu'on attend de l'employeur. Les formations règlementaires, elles ne vont pas compter. Il y a cette obligation de former en dehors des exigences règlementaires, dans une logique de développement des compétences au moins une fois tous les six ans. Dans vos métiers, peut-être que les changements technologiques induisent que ce soit plus fréquent ? Il faut trouver le juste milieu, mais ça, ça fait partie des prérogatives de l'entreprise. Et si certains d'entre vous bénéficient d'un accompagnement RH, il doit être là à cette occasion-là.

Aurélien Bory

Juste aussi un mot pour répondre à cette question ingénieur/régisseur. Nous, on fonctionne en création. L'ingénieur, quand on a besoin de compétences spécifiques, vient s'ajouter au régisseur mais ne le remplace pas. Et d'ailleurs, il n'a pas cette connaissance. L'ingénieur apprend autant que le régisseur. Ça rejoint un peu l'idée de se former sur le tas. En ce qui nous concerne, on se forme par projet : c'est pour un projet, dans un but précis, ce n'est pas se former en général. C'est se former précisément dans la durée d'un projet, parfois deux ans. Dans cette durée, c'est possible d'augmenter ses compétences et c'est enrichissant pour tous ceux qui participent à ce projet-là, pas seulement les régisseurs.

Intervention de Thibault Leblanc, régisseur spectacle vivant au Centre Pompidou-Metz et intervenant de la première table ronde consacrée à la précarité

Je voudrais revenir sur un point, la féminisation dans le spectacle vivant. Je ne l'ai pas fait ce matin, mais je tiens à donner mon point de vue. On embauche assez facilement les femmes en tant que régisseuses/techniciennes. Pour ma part, c'est important parce que ça génère sur le plateau une dynamique qui est complètement différente. Et je vais jusqu'au point de dire que parfois, j'ai réussi à constituer des équipes complètement féminines. C'est possible dans un lieu comme le mien, ça ne va pas être possible dans tous les lieux. Et une deuxième chose sur laquelle je voulais revenir, c'est l'avancée technologique. Moi, dans une autre vie, je faisais de la régie lumière en tournée.

J'avais douze Téléscans, les ancêtres des automatiques, et un peu de lumières au plafond, tout ça avec deux consoles. Tout se faisait en manuel, au master. Je veux rebondir là-dessus parce que ça veut dire qu'il y a deux métiers de régisseurs lumière: il y a les régisseurs lumière qui font de l'accueil et il y a les régisseurs lumière qui, un peu comme tous ceux qui vont faire de la tournée, ont un œil. Peu importe le matériel qu'ils ont, ils doivent restituer une image !

Intervention dans la salle

Moi cette question des nouvelles technologies, elle me fait réfléchir : on a un peu parlé du choix de la technologie, mais moi je n'ai pas l'impression qu'on a vraiment dit à quel point ça pouvait modifier le contenu en fait. On a tous des positions différentes. Pour avoir vécu toutes les étapes du son, quasiment du Revox jusqu'à aujourd'hui, ou avoir topé des conduites en cintre manuel ou en cintre électronique, je sais qu'il y a des spectacles où c'est mieux de le faire à la main, et des spectacles où c'est mieux de le faire informatiser. Les spectacles ont quand même un peu évolué. On faisait une bande son avec un Revox, voire si on était fort on empilait deux ou trois Revox, on tournait sur huit pistes, on diffusait face... Et quand la multidiffusion est arrivée, on s'est dit que c'était quand même pas mal d'avoir des multipistes numériques, que c'était quand même génial de pouvoir fabriquer des enveloppes, trafiquer le son et de le jouer en direct. On sait que ces choix technologiques vont modifier le spectacle. À l'inverse, on a dû faire un *one shot* pour un spectacle, une lecture, et le régisseur a voulu tout automatiser. Catastrophe. Parce qu'en fait le temps d'automatiser, il ne pouvait pas être prêt pour faire une petite bande son qui était assez légère pour le soir. Donc je me dis que quand même, quand on parle du rôle du directeur technique, je pense que c'est vraiment important de réfléchir quel outil on choisit, dans quel but et pour quelle durée. Parce qu'il n'y a pas vraiment de mauvais outil. Quand on parlait de low-tech, parfois faire une régie au mini disc, c'est ce qui est le mieux. Et puis il y a des fois où on a intérêt à sortir Live et empiler Live Millumin et jeux d'orgues et faire des go qui partent dans tous les sens et qui commandent tout d'un coup. Je pense qu'il faut adapter. Cette connaissance-là, j'ai l'impression qu'elle est dans la formation de nos premiers régisseurs. Alors que maintenant, j'ai l'impression qu'on est en train de fabriquer des régisseurs à deux ou trois vitesses. On a d'abord les régisseurs concepteurs qui sortent de l'ENSATT, qui sont des gens qui ont vraiment une bonne connaissance technologique et du rapport à la création. Je ne dis pas qu'il faut avoir fait l'ENSATT, je dis juste que c'est l'exemple que je connais.
Ces gens-là, ils savent utiliser des outils technologiques complexes au service de la création. Pour autant, si je prends l'exemple de la vidéo, ils ne savent pas forcément aller accrocher un vidéoprojecteur. On a donc les gens qui sont là pour accrocher le VP, donc les techniciens d'accueil en gros.
Eux, ils savent super bien accrocher le VP mais alors Millumin, ils ne veulent même pas en entendre parler.

Samuel Guilbert

Directeur technique de Quai 9, à Lanester.

À propos des Rencontres Réditec

Je suis membre de l'association depuis quelques années. Les sujets proposés sont intéressants. Ces moments me permettent aussi de passer du temps avec d'autres professionnels, d'anciens collègues, etc... Cela participe réellement à entretenir mon réseau. J'attendais des questionnements, des témoignages, de pouvoir réfléchir à des sujets qui sont trop loin de l'urgence du quotidien...

Jean-Baptiste Cadeau

Régisseur général à l'Université de Tours.

Trois choses à retenir de la Journée

Il faut se former, c'était mieux avant – c'est dommage, les nouvelles technologies permettent de faire comme avant en laissant la possibilité de faire plus –, des échanges informels très riches !

Et puis après on cherche la perle rare : quelqu'un qui va partir en tournée : qui sait à la fois accrocher le VP quand le gars dans le lieu qui accueille n'est pas au point et qui sait débuguer son Millumin...
On découvre des problèmes en cours de tournée et on doit pouvoir les résoudre. J'ai l'impression qu'on n'a pas la même exigence que les techniciens d'accueil, notamment de formation. Et ça, c'est un vrai enjeu. Je pense que c'est aussi important qu'il y ait des allers-retours entre les ingénieurs et les régisseurs, qu'entre les différents métiers de la régie. Qu'on ne se dise pas : il y a les techniciens de lieux et les techniciens de tournée, il faut avoir des discussions des deux côtés ; que les gens qui font de la création sachent aller régler une découpe et considèrent que ça fait partie de leur métier et que les gens qui posent les découpes s'intéressent, qu'ils ne soient pas là que pour exécuter.
Les gens avec lesquels ça se passe vraiment bien sont ceux qui arrivent à avoir une alternance entre l'accueil, la tournée et la création. Les gens qui arrivent à faire ces trois choses-là, c'est génial. Mais ça demande de réfléchir en termes de gestion des ressources humaines : vers quoi on oriente les gens ? Pour moi, c'est le gros enjeu de la nouvelle technologie et des métiers techniques aujourd'hui.

Intervention dans la salle

Je voulais faire une remarque sur la question des formations et notamment sur : comment fait-on quand on a un permanent qu'on envoie en formation ? Ça a un coût, ça prend sur le temps de travail : il faut éventuellement le remplacer.
Je suis confronté à longueur de semaines à des directeurs techniques et à des prestataires qui font le constat d'un déficit de compétences, parfois sur un domaine précis. C'est un discours que j'entends constamment. Je suis aussi confronté à des intermittents qui voudraient absolument faire tel type de formation et puis qui, à la dernière minute, renoncent à la faire parce qu'ils ont une proposition de travail qu'ils ne peuvent pas refuser. Il y a tout le temps des obstacles, c'est toujours le même discours. Quelque part, je me dis que la formation n'est jamais conçue comme un investissement. Or, on en a la preuve : tous les gens qui sont passés dans des formations sont des gens qui montent en compétences, qui augmentent leur volume. Pour faire une formation machinerie, on n'est pas obligé de monter à Paris puisque tous les organismes de formation, y compris le CFPTS, sont en mesure d'aller faire des formations où vous voulez. Tous les organismes de formation font exactement la même chose. Il y a la partie catalogue de l'organisme, ça c'est une chose. Mais quand vous êtes en contact avec les organismes, vous pouvez construire la formation que vous voulez, où vous voulez et quand vous voulez. On a un certain nombre de directeurs techniques qui travaillent régulièrement avec nous qui l'ont très bien compris. C'est parfois compliqué lorsqu'on a seulement un ou deux permanents. Eh bien, dans ce cas, ils mobilisent leur réseau d'intermittents.

Chloé Langeard

Merci, ce sera le mot de la fin ! Je remercie bien évidemment les intervenants et les interventions du public.


Alexis BERGERON
Directeur Technique - Cie AM-CB
Philippe BERTHOMÉ
Responsable formations TNS
Aurélien BORY
Metteur en scène
Virginie DELACOUR
Déléguée AFDAS Grand est
èmes Rencontres Réditec
Théâtre National de Strasbourg
14 octobre 2019
REDITEC



Sylvain Beguin
30 ans

Adjoint au responsable technique culturel au Musée des Confluences à Lyon.

Le futur

Je le vois humainement similaire. Il faudra toujours encadrer des êtres humains. Techniquement, il aura évolué vers plus d'interconnectivité, de pilotage à distance. Artistiquement, ça dépendra de l'évolution politique. Mais je pense que la culture subventionnée va vers une situation de niche, et la culture business va prendre plus de place.

Trois choses à retenir de la Journée

La visite de l'atelier du TNS et la maîtrise d'usage qui s'incruste. Une parité de représentation intéressante dans les intervenants. J'ai l'impression d'avoir entendu des voix de femmes. Il y a précarité et précarité : c'est la comparaison avec d'autres typologies de métiers ou d'autres époques (les années Lang) qui fait mal.

Sur le terrain
Avec Margault Willkomm

Pour aller plus loin, entretien avec Margault Willkomm, étudiante en section Régie Création à l'École du TNS à Strasbourg.

Qu'est-ce qui vous a donné envie de devenir régisseuse ?
Depuis toute petite, je fais de la musique. Quand on m'a demandé en 3ème ce que je voulais faire, j'étais perdue. Je savais juste que je voulais me former aux métiers de la régie son en concert. Ce qui m'intéressait c'était de faire un métier qui me passionne et qui me laisse exprimer ma créativité. De plus, c'était important pour moi de me dire que je serai au service d'un spectacle, être « dans l'ombre », pouvoir aider à la réalisation technique me plaisait.

Quel regard portiez-vous sur le métier avant d'intégrer votre formation ?
J'ai d'abord passé un Diplôme des Métiers d'Art (DMA) en régie son à Nantes. J'y suis entrée un peu par hasard dans le sens où je savais que j'allais faire du son mais je ne connaissais rien au théâtre. J'avais envie de découvrir ce nouveau monde et j'ai vu ma première pièce de théâtre là-bas. J'ai alors changé de point de vue. Avant, le son était pour moi lié à la musique et j'ai découvert que c'était un outil de création à part entière. Après ces deux ans, j'ai tenté le concours d'entrée au TNS pour continuer à me former.

Pourquoi avez-vous choisi l'école du TNS ?
Pour plusieurs raisons. Tout d'abord, après mon DMA, je ne me sentais pas encore prête pour entrer dans la vie professionnelle. J'avais des bases mais je voulais approfondir. Ensuite, je voulais apprendre la création car ça me passionne et que je n'en ai que très peu fait. Je ne voulais pas me limiter à mes connaissances en régie son. Je souhaitais apprendre la lumière, la vidéo, le plateau... Pour moi, tous ces éléments se combinent pour créer. C'est peut-être une utopie mais je pense sincèrement que je pourrai me nourrir beaucoup plus en sachant ce que les autres font. Enfin, car c'est un détail qui a son importance, les modalités du concours du TNS me paraissaient plus justes. Je savais que j'allais être évaluée sur ma capacité à créer, sur mon projet professionnel et pas sur des questions de physique ou de culture générale.

Très concrètement, comment s'organise votre formation ? À quoi vous rend-on attentive ? Et qu'est-ce qui vous intéresse le plus ?
En première année, on suit beaucoup de cours théoriques pour remettre tout le monde au même niveau. C'est intéressant de revoir des connaissances que l'on a déjà pour les approfondir. En plus de cela, on a vraiment des modules très variés. D'une semaine à l'autre, on peut faire du son, de la lumière, de l'électricité, de la construction ou suivre un atelier de création par exemple.
Je pense que ce qui m'a le plus marquée, c'est quand Stanislas Nordey nous a expliqué le « travail ensemble ».



Ce qui peut être dur, c'est de s'accorder avec toute une équipe, éviter les malentendus etc. Les relations humaines peuvent bouffer le travail si on ne fait pas attention. On nous responsabilise beaucoup par rapport à la sécurité, aux règles de droits d'auteurs, etc. C'est super important de ne pas faire n'importe quoi et c'est très bien qu'on nous apprenne ça.
Ce qui m'intéresse le plus ? Tout ! Non c'est difficile car je pense que tout est à prendre ici, du moins dans mon cas. Soit j'apprends, soit j'approfondis. Ce n'est encore que le début, je veux tout voir, tout savoir, peut-être qu'avec le temps je resserrerai mon champs d'intérêts.

Lorsque vous êtes confrontée à des régisseuses/régisseurs ou directrices/directeurs techniques ou technicien.ne.s des précédentes générations, y a-t-il des différences en termes d'approches du métier ?
Je ne sais pas trop. En soit oui. La plupart des régisseurs que j'ai rencontrés sont de la « vieille école », ils ont tout appris sur le tas. Ils ont de l'expérience parce qu'ils ont testé très concrètement les choses. Moi, je n'ai pas encore travaillé, j'ai une approche très théorique du métier. Quand j'ai dit que je tentais le TNS, certains m'ont dit que ça ne servait à rien, qu'on n'apprend jamais mieux que sur le terrain. Je suis assez d'accord, mais en même temps je pense qu'il faut un juste milieu entre pratique et théorie, sinon tu galères. Avant, on pouvait apprendre seulement en pratiquant, aujourd'hui, il y a tellement de normes, de règles et d'avancées technologiques qu'on ne peut pas tout savoir sans être formé.



Visite de la salle Koltès - T.N.S.

Avec elles/eux, de quoi parlez-vous ?
De choses très concrètes. Moi ce qui m'intéresse c'est d'apprendre. Je suis un moulin à questions. Quand je les vois travailler, je veux savoir pourquoi ils/elles font ça, s'il y a d'autres moyens d'y parvenir etc.

Une des évolutions majeures que traverse le métier est technologique, comment appréhendez-vous les nouveaux outils, et d'ailleurs quels sont-ils ?
Pour ma part, j'ai du mal à savoir si je maîtrise vraiment cette technologie. Je pense que c'est super d'avoir des outils qui nous permettent d'être plus précis, d'aller plus loin et de nous faire gagner en temps et en fiabilité. Après j'ai un peu peur qu'on se fasse noyer par les machines. Pour moi, une console numérique est un outil de travail. J'ai une idée, je veux la réaliser, j'utilise l'outil. M'extasier devant une machine, ce n'est pas mon truc mais je comprends que certains soit passionnés car c'est un artisanat en soi et c'est assez impressionnant tout ce qu'on peut faire avec de l'électronique. L'un des nouveaux outils pour moi c'est le réseau. Je dois avouer que ça me prend bien la tête car je peine encore à m'en servir. Mais je trouve que c'est un outil tellement puissant pour la technique. On gagne en temps, on est plus fiable, on augmente nos possibilités techniques et on brasse beaucoup moins de câbles quand même...

Pensez-vous que les savoir-faire et compétences diffèrent entre un.e régisseur/régisseuse des générations précédentes et la vôtre ? Quoi précisément ?
Pas vraiment, on apprend toujours la même base. Après, du fait de certaines évolutions technologiques ça peut se complexifier. Mais les générations précédentes travaillent aussi sur ces outils.

Que voudriez-vous conserver/apprendre de ces générations-là ?
J'aimerais garder cet esprit de débrouille, d'astuces pour résoudre un problème. C'est très bien la théorie mais la pratique, c'est autre chose. On se rend compte qu'il faut s'adapter. J'ai vraiment l'impression de rencontrer des gens passionnés qui ont trimé, mais qui savent travailler en équipe

On parle de plus en plus de polyvalence et spécialement dans les métiers techniques, est-ce quelque chose qu'on enseigne dans votre formation ? Comment ?
Au TNS, la polyvalence est primordiale. On apprend aussi bien à faire de la lumière, que du son, du plateau ou de la construction. Sur certains projets, on peut même être comédien ou metteur en scène (en 3ème année). Encore une fois, l'idée est de comprendre le rôle et les contraintes de chacun. On peut toujours se spécialiser plus tard mais c'est important d'avoir vu différents domaines avant de choisir, non ?

Quelle(s) question(s) est-ce que cette polyvalence vous pose-t-elle ?
Je suis tout à fait pour quand elle permet de se nourrir. Après, je remarque quand même un paradoxe : les évolutions technologiques demandent d'être de plus en plus spécialisé dans un domaine précis alors que le métier demande d'être une sorte de couteau suisse.

Ce qui me gêne, c'est que cette polyvalence est liée à l'économie du métier. On préfère engager quelqu'un qui sait et peut avoir plusieurs casquettes, c'est moins cher et plus rentable. Je reste persuadée que la polyvalence est intéressante mais elle est aujourd'hui imposée à tout le monde. Je ne pourrais de toute façon pas me dire que je veux faire seulement une chose et rien d'autre. Enfin, je pourrais, mais ce serait plus dur de trouver du travail...

Qu'est-ce qui sera le plus important pour vous lorsque vous devrez trouver un travail ?
Que le projet me plaise, je pense. Même si ce n'est pas de la création, j'ai besoin d'être en confiance avec les membres de l'équipe et d'avoir un poste qui me plaît. Encore une fois, c'est peut-être une utopie face à la réalité économique.

Qu'est-ce qui, dans les années à venir et par rapport à la pratique de votre métier, vous inquiète ?
J'ai peur que le théâtre public disparaisse petit à petit. Que l'art devienne un objet de consommation, c'est-à-dire qui doive être rentable, et qu'on ne puisse plus expérimenter ce que l'on veut. Peut-être aussi qu'un jour une machine fera mon métier, et cela mieux que moi. Je ne sais pas, j'ai l'impression que nos métiers sont passionnants mais que personne ne les connaît. Même moi je n'y connaissais rien avant.

Qu'est-ce qui, dans les années à venir et par rapport à la pratique de votre métier, vous réjouit ?
Pour prendre le contrepied de ce que je viens de dire. Je suis enthousiaste à l'idée de créer des choses nouvelles. Je pense que l'on arrive à un moment sensible dans l'histoire du théâtre public et que c'est à la nouvelle génération d'inventer et de trouver des solutions. J'espère aussi qu'on arrivera à bannir le sexisme et le harcèlement en général dans ce métier. Ça commence déjà à changer, mais on reste peu nombreuses et les remarques sexistes existent toujours. Enfin, j'ai vraiment à cœur de faire découvrir ces métiers formidables qui rayonnent dans le spectacle vivant. C'est trop peu connu, on ne parle pas de théâtre contemporain quand on est à l'école, on ne parle pas des formations qui existent... L'art est un formidable moyen d'ouvrir les esprits, de dialoguer, de se questionner.
Tout ça peut paraître négatif mais ce que je veux dire c'est que tous ces défis et ces incertitudes, je les prends comme une mission pour la nouvelle génération et c'est ça qui me motive !

Les partenaires des 7èmes Rencontres
L'EDEC

L'edec (Engagement pour le Développement Emploi et Compétences) est un dispositif d'accompagnement porté par l'État, la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle et les antennes régionales de l'emploi et des formations professionnelles. Il pose les conditions d'un partenariat entre les branches professionnelles et l'État pour faire monter en compétences les entreprises et les individus et est construit sur des axes qui peuvent relever de l'observation, de la formation, de l'accompagnement d'entreprises ou de la certification. L'AFDAS est l'organisme relais qui met en œuvre cet accord pluriannuel.

Par Virginie Delacour, déléguée régionale à l'AFDAS

Quelle a été la mutation la plus importante dans les métiers techniques du spectacle vivant ces vingt dernières années ?

Les transformations numériques (robotisation, informatisation, réseau, etc) et organisationnelles (de nouveaux modes de production, normes réglementaires en matière de sécurité, méthodes managériales…) En ce qui concerne la prévention des risques, il y a eu de gros efforts fournis dans le développement des compétences par le secteur.

Quelles ont été les compétences les plus demandées ces vingt dernières années ?

Pour les techniciens, le recours au numérique dans le processus de création artistique avec le développement de spectacles multidisciplinaires qui introduisent les nouvelles technologies (image, vidéo, VR,…)

Comment expliquez-vous que les techniciens/régisseurs/directeurs techniques rechignent parfois à suivre des formations métiers ?

La prise de conscience est là, elle n'est pas remise en question. Passer à l'acte, c'est moins évident : on est sur une pyramide des âges avec une moyenne d'âge d'environ quarante ans. Et pour les intermittents, l'enjeu, c'est de coupler ça à leur activité. Ils ont toujours à jongler entre le cumul des jours de travail, les exigences réglementaires et la veille nécessaire par rapport à ces évolutions technologiques. Si on met tout ça bout à bout, une fois qu'on a fait les formations réglementaires, il reste très peu de temps.

Alors quelle est la solution ?

Un des leviers se trouve chez les employeurs qui connaissent leurs besoins en matière de compétences et ont la capacité d'agir pour encourager le départ en formation des salariés permanents et/ou intermittents. Certains directeurs techniques, m'ont confié que les intermittents avec lesquels ils sont en relation de travail ne sont pas au niveau, mais n'osent pas le dire. Et en même temps, si l'intermittent n'est pas confronté à la réalité, il n'est pas encouragé à faire évoluer ses compétences. Or, cela pourrait être une opportunité pour les deux parties de poser le diagnostic. Cela suppose de faire évoluer l'organisation, le management des permanents comme des intermittents.

Que demande-t-on aujourd'hui à un.e futur.e directeur.rice technique ?

C'est un métier qui s'est complexifié. Le spectre des responsabilités s'est considérablement élargi : l'organisation et l'encadrement ont évolué. On leur demande une expertise technique, d'être en capacité de faire de la veille et de l'observation (car ils sont en première ligne pour le choix des matériels), de piloter des opérations, des chantiers, de faire de la gestion administrative, de la sécurité et de la prévention des risques, de suivre le budget… C'est un poste très polyvalent. Ils doivent être en capacité d'être de vrais administrateurs d'entreprises. C'est aussi à eux d'accompagner le changement technologique de leur entreprise et donc de l'organisation du travail et des équipes. Ça ne se fera pas tout seul, ils sont moteurs et doivent eux aussi développer leurs compétences.

Comment se dessine le futur de la formation dans le domaine du spectacle vivant ?

La Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel date de septembre 2018, sa mise en œuvre se fait pas à pas. Des changements majeurs sont liés à cette loi. La volonté de l'État, c'est de rendre chaque individu acteur de la sécurisation de son parcours professionnel. Tout ça induit des changements en termes de rôles : le rôle de l'employeur notamment, avec un renforcement de l'autonomie des entreprises de plus grande taille. L'obligation de former, elle, persiste, c'est encadré. L'employeur doit démontrer qu'il maintient ses salariés en capacité de travailler. Le compte personnel de formation a évolué, il n'y a plus d'intermédiation entre des organismes comme le nôtre et les individus. Le changement majeur, c'est donc que l'individu doit analyser son besoin et agir en pleine conscience
Aussi, on l'a vu pendant la journée, la gestion de l'apprentissage est confiée aux branches professionnelles dans une volonté de favoriser l'emploi des jeunes. Dans le spectacle vivant, il y a de vraies opportunités à s'emparer de ce sujet et à accompagner les entreprises pour qu'elles se saisissent de ce dispositif. L'autre axe majeur qu'il faudra approfondir, c'est l'AFEST (l'Action de formation en si-

tuation de travail) qui est désormais reconnue. Cette modalité pédagogique permet de transmettre des savoir-faire, des savoirs, au sein même de l'entreprise, sans forcément passer par de la prestation externe. Le cadre existe, il faut construire un programme pédagogique, mettre en œuvre des situations d'apprentissage pratiques et réflexives. C'est une façon de valoriser ce qui est déjà fait, de le reconnaître. Cela réduit certains coûts et permet aussi d'aller former sur des compétences qui n'existent pas au sein d'organismes de formation. C'est un outil complémentaire qui peut être intéressant, parce que dans le spectacle vivant, la transmission informelle existe depuis toujours. L'AFDAS propose d'ailleurs un accompagnement par des cabinets externes aux entreprises souhaitant développer cette modalité pédagogique.

Quels seront les tournants à ne pas rater dans les années à venir ?

Les enjeux, c'est de ne pas rater le virage numérique, y compris pour ceux qui sont situés en haut de la pyramide des âges. L'écosystème reste fragile, il faut trouver un équilibre et s'emparer des solutions qui ont émergé de la nouvelle loi. La question de la féminisation des métiers est également un facteur sociétal majeur qui doit être pris en compte. Ça fait beaucoup de paramètres mais du chemin a déjà été fait. C'est aussi grâce aux interactions entre nous tous que l'offre de formation sera en adéquation avec le marché des compétences. Il faut prévenir l'obsolescence des métiers, prendre en compte l'ensemble des facteurs : économiques, humains, techniques, sociétaux… s'emparer des nouveaux outils de formation pour mettre en œuvre tous ces changements qui ne sont pas à venir mais qui sont déjà en cours.

www.afdas.com
www.travail-emploi.gouv.fr

CONCLUSIONS

Serge PROUST
Joseph ANDRÉ
Jean-Jacques MONIER

Serge Proust

« Le terme de précarité est devenu un mot valise qui désigne des réalités totalement hétérogènes. »



Comment en êtes-vous venu à observer le spectacle vivant ?
Qu'est-ce qui vous intéressait ?
Qu'est-ce qui, au fil des années, continue de vous passionner ?

J'ai commencé à m'intéresser plus particulièrement au théâtre (public) dans les années 1970 pour des raisons politiques et esthétiques, certains des spectacles de cette période combinant ces deux dimensions. C'est évidemment le cas du Théâtre du Soleil avec 1789, que je n'ai pas vu, et de 1792, dont j'ai un souvenir quand même flou. Ne vivant pas dans la région parisienne, je suis allé, dès les années 1970 et pendant très longtemps, au Festival d'Avignon qui a constitué un mode d'accès privilégié à des spectacles que je ne pouvais voir ailleurs.
Au fond, le théâtre continue de m'intéresser pour de multiples aspects qui se mélangent : découverte de textes, recherches scéniques, rapport au monde, espace de politisation. Avignon offre un bon observatoire car il combine ces dimensions auxquelles on peut ajouter la profusion marchande contre laquelle je n'ai pas d'a priori négatifs ; après tout, dans maints domaines esthétiques, les espaces marchands ont aussi été des espaces d'innovation esthétique, y compris dans le domaine théâtral. Avignon est aussi un bon observatoire des débats et des déchirements de la gauche intellectuelle et politique ainsi que de ses transformations internes. Comme je l'indique dans certains textes, il permet de voir la quasi hégémonie du PCF au sein du théâtre public dans les années 1970 et son délitement pour des raisons politiques mais aussi artistique
Si je me rapproche de mes recherches, je dois avouer que j'éprouve aussi un certain scepticisme à voir les comportements, dans un milieu qui se pense de gauche et progressiste, parfois même révolutionnaire, de ceux qui sont en position de pouvoir.

À maints égards, que ce soit dans les institutions ou dans les petites compagnies (j'ai fait une recherche sur la situation des administratrices de compagnies indépendantes), les relations hiérarchiques ne sont pas vraiment différentes de celles de la plupart des entreprises privées. Les études, comme celle de Reine Prat, ou les recherches sociologiques sur les effets de genre mettent bien en évidence l'écart entre les principes proclamés et les pratiques réelles qui peuvent être extrêmement dures. Elles ont peut-être même tendance à se durcir dans la conjoncture actuelle de stagnation des budgets publics, de pression des directeurs à flexibiliser davantage l'organisation du travail, de délitement des croyances collectives qui pouvaient aider à maintenir des collectifs.

De ce point de vue, on ne dira jamais assez que pour les employeurs, le régime de l'intermittence est un extraordinaire outil. D'une part, il permet la flexibilité maximale de l'organisation du travail. D'autre part, et cette dimension est moins soulignée, il contribue à la neutralisation des conflits sociaux en éliminant toute possibilité de constituer des collectifs de travail stables et durables qui constituent souvent une des conditions de possibilité des conflits sociaux.

Serge PROUST

Maître de conférences émérite – HDR – en sociologie à l'Université de Lyon. Ses travaux portent sur les professions artistiques et les luttes relatives au régime de l'intermittence.

Proust S., 2019 *Portrait of a Theatre Director as an artist*, Cultural Sociology, 1-16 DOI: 10.1177/1749975519837400

Proust S., 2017 *Qu'est-ce que faire grève dans la production symbolique universitaire et artistique*, Sociologie du Travail [en ligne], vol 59 – n°2, 2017. DOI 10.4000/sdt.722

Proust S., 2017 *Directeurs artistiques et administratrices : une distribution sexuée des rôles dans les compagnies de théâtre indépendantes*, Travail, genre et société, 2017, 38, p. 95-112

Proust S., Védrine C., 2018 *Théâtre public et masculinité hégémonique. Réflexions sur les comédien.ne.s homosexuel.le.s*, Normes de genre dans les institutions culturelles, sous la direction de Sylvie Octobre et Frédérique Patureau, ministère de la Culture (DEPS) – Les Presses de Sciences Po, p 75-100

Pourquoi avez-vous accepté l'invitation de Réditec ? Comment avez-vous appréhendé votre rôle de « grand témoin » ?

J'ai accepté cette invitation car je suis intéressé par les processus de division du travail au sein de la production artistique et les formes qu'ils peuvent prendre : collaboration, transformation des postes de travail. Je m'intéresse ainsi au passage du régisseur des éclairages au créateur lumière. Ce processus d'« artification » (les éclairages sont perçus comme une activité artistique) se traduit par la création de nouveaux postes de travail, la séparation entre un métier technique et un métier artistique et donc l'augmentation du volume des équipes, ainsi que des enjeux de désignation. On constate le même type de processus parmi les décorateurs (devenus scénographes), les créateurs son, etc. La division du travail et sa croissance constituent une des dimensions de mes recherches qui portent sur les mobilisations relatives au régime de l'intermittence. Leur compréhension implique de saisir ces processus compte tenu de la participation très inégale de différents groupes ayant des intérêts mais aussi des valeurs et des références professionnelles très hétérogènes.
Je suis d'autant plus intéressé par ce questionnement que, à l'exception de certaines recherches qui portent sur la division du travail artistique, la place des techniciens et parmi eux des administratrices (des femmes pour l'essentiel) est peu étudiée. Parmi différents facteurs, on peut faire l'hypothèse que les chercheurs sont eux-mêmes soumis à la hiérarchie des légitimités artistiques ; il suffit de voir le faible nombre de thèses et d'ouvrages consacrés à ce qui, dans le champ théâtral, concerne le théâtre privé et les groupes autres que les metteurs en scène.
Ma présence visait donc à une meilleure compréhension de la situation de ce groupe très particulier de techniciens constituant, de fait, une élite professionnelle. C'est aussi pourquoi, dans mon intervention finale, je n'ai pas voulu rappeler ou synthétiser ce qui c'était dit ; les professionnels présents avaient, autant que moi, les capacités intellectuelles de cette synthèse. En m'appuyant sur mes recherches, je me suis efforcé de questionner ce qui s'était dit, notamment sur ce qui avait trait à la précarité.

De quelle(s) précarité(s) parle-t-on ?

Le terme de précarité est devenu un mot valise qui désigne des réalités totalement hétérogènes.
Dans les discussions de la journée, le mot « précarité » a été associé à la faiblesse des revenus, à l'incertitude des projets, à la position occupée par les techniciens dans la division du travail.

« *On est dans l'ombre* », a dit quelqu'un ; au handicap (physique ou non, à la difficulté de poser des mots (ce qui est aussi une manière de penser les relations compliquées avec les artistes et les metteurs en scène qui souvent n'ont pas cette difficulté), à la situation de la planète.
Je ne nie pas ces réalités et la manière dont elles sont perçues. De la même manière, je n'ignore pas que, placés à l'intersection du travail artistique et du travail technique, c'est-à-dire, pour aller vite, entre les metteurs en scène et les techniciens « de base », les directeurs techniques sont soumis à de rudes épreuves.
Néanmoins, ces directeurs (des hommes pour l'essentiel), ayant déjà une longue expérience, ne sont pas dans la même situation que les groupes sociaux inscrits dans une profonde précarité. En effet, ces derniers ont des revenus faibles, connaissent souvent un chômage endémique, parfois sur plusieurs générations, sont inscrits dans des situations plus ou moins anomiques, vivent dans des quartiers populaires ségrégués, etc. À l'inverse, les directeurs techniques ont des revenus importants (même s'ils ne correspondent pas à l'intensité de leur engagement professionnel, ni même ceux qu'ils pourraient avoir dans d'autres champs sociaux), ont des activités leur procurant des satisfactions symboliques parfois importantes, sont inscrits dans de puissants réseaux de sociabilité, etc.
À mon sens, généraliser cet usage du terme de précaire ne peut qu'introduire de l'extrême confusion, pour eux-mêmes, comme pour les groupes inscrits dans des relations brutales de domination.
En revanche, la situation de nombreux groupes professionnels peut relever d'une hyperflexibilité induite par la généralisation de l'économie du projet et de l'intermittence. Cette double propriété implique l'adaptation permanente à de nouveaux projets et à des cadres évolutifs de production, gestion fine des emplois et des cachets qui peuvent être courts et nécessiter une mobilité spatiale et professionnelle importante. Cette hyperflexibilité est massive parmi les fractions les moins intégrées professionnellement dans les réseaux ou qui peuvent le moins diversifier leurs emplois d'un champ de production à l'autre. Tout en ne connaissant pas suffisamment leur situation, je suis porté à considérer que les directeurs techniques des principales institutions ne sont pas les plus menacés par cette hyperflexibilité.

Cela étant, il me semble que leur situation relève, pour partie, d'un processus de déclassement ou de menace de déclassement au sens où certains n'arrivent pas à maintenir la position sociale de leurs parents. Si, pour certains professionnels issus des fractions populaires l'entrée, le maintien, puis la progression dans les champs artistiques relèvent d'un processus de promotion sociale, on trouve une dynamique inverse dans d'autres cas.



Serge PROUST

Je pense en particulier aux étudiants de différentes écoles supérieures de théâtre que je suis en train d'étudier. Ils sont souvent issus de fractions du haut du salariat public (comme les enseignants). Ils ont été de très bons lycéens ; Leur taux de réussite aux différents baccalauréats généraux est très supérieur à la moyenne. Pour différentes raisons, ils entrent dans des métiers marqués par la plus grande flexibilité, incertitude de l'activité et la faiblesse des revenus. Mais, ces difficultés matérielles sont souvent compensées par des gratifications matérielles que n'ont pas leurs parents. J'ajoute que ce sentiment de déclassement est aussi accentué par une perception assez générale selon laquelle le théâtre aurait perdu de son importance sociale.

De manière générale, vous parlez d'un poids conséquent du politique sur le théâtre, comment cela se manifeste-t-il au quotidien ?

Le théâtre public appartient à ce que je nomme l'espace de la production artistique administrée, le théâtre privé relevant lui de l'espace de la production artistique marchand avec, dans la dernière période des processus de concentration capitaliste.
Au sein de l'espace de la production artistique administrée (qui intègre la danse contemporaine, la musique contemporaine, l'opéra, etc.), l'État (dans lequel j'inclus l'État central, les collectivités locales et le régime de l'intermittence) intervient de plusieurs manières. Il finance massivement la production et la diffusion. Il neutralise les règles du marché en ce qui concerne les prix des biens comme du travail. Il classe les entreprises, les artistes et leurs équipes. Les classements de l'État jouent d'ailleurs un rôle déterminant dans les carrières des metteurs en scène, chorégraphes, qui concentrent l'essentiel des gratifications matérielles et, surtout, symboliques. Mais évidemment cette position centrale de l'État pose de redoutables problèmes.
Certes, d'une part, il constitue un facteur essentiel d'autonomie artistique ; les équipes artistiques ne sont pas obligées de se soumettre (ou d'être très attentives) aux demandes privées des ménages. Il n'y a pas ici de considération esthétique. Il peut y avoir de très « mauvais » spectacles dans le théâtre public et de très « bons » dans le théâtre privé à la condition, dans ce cas, qu'ils trouvent leur public.
Mais, d'autre part, dans le même temps, cette position centrale recèle des dangers d'hétéronomie, c'est-à-dire de soumission à des exigences non artistiques. Ce danger est manifeste dans le cas de certaines municipalités, avec l'arrivée de nouveaux élus qui imposent des changements radicaux, voire se débarrassent des équipes installées.

Ce premier danger est, pour l'instant, marginal. L'essentiel est ailleurs : dans la capacité de l'État à imposer de nouveaux types de fonctionnement et de jugement, par la multiplication des procédures ainsi que des exigences de mesure de l'activité conduisant à l'alourdissement du travail administratif. La référence croissante à l'entrepreneurial culturel constitue un des indices des transformtions en cours dont les prémices apparaissent dès les années 1980.
La quantification des publics se donne les apparences de préoccupations démocratiques (ce qu'elle est en partie) mais elle devient un objectif en soi. Les professionnels de l'espace sont intégrés dans les politiques publiques d'aménagement du territoire dont ils deviennent à la fois des vecteurs et des emblèmes. Ils contribuent donc à renforcer le poids politique d'élus dont, par ailleurs, ils peuvent être très éloignés politiquement. Ils sont aussi conduits à maîtriser la « langue d'État » en multipliant les références aux « missions de service public », aux nécessités de « l'aménagement du territoire », etc.
Les artistes de l'espace administré doivent disposer d'un capital politique leur permettant de comprendre comment fonctionne le champ politique et, à des degrés divers, de s'y inscrire. Postuler à la direction d'un centre dramatique implique de se sentir capable de maîtriser les différentes dimensions du métier de directeur d'institution ; on voit bien, d'ailleurs, que certains de ces directeurs rencontrent des difficultés qui ne sont pas forcément esthétiques.
C'est pourquoi, dans les luttes internes pour l'accès aux financements et aux postes, les artistes qui réussissent dans les carrières, telles qu'elles sont encadrées par l'État, sont assez systématiquement suspectées, non pas de compromis, mais de compromission avec les logiques politiques et administratives, d'être devenus, en quelque sorte, des « bureaucrates ».

Il reste que, malgré ces dangers, on ne peut que constater que, pour l'essentiel, personne ne remet en cause un tel fonctionnement qui apparaît le plus satisfaisant ou le moins pire comparée aux logiques en cours dans l'espace marchand. Mais, il y a parfois une forme de contradiction dans certaines attitudes critiques de professionnels qui revendiquent une intervention croissante de l'État tout en critiquant les effets de cette dernière comme s'ils rêvaient d'un État « idéal ».

La logique d'innovation permanente vaut pour les artistes mais aussi pour les théâtres, cette logique a-t-elle accéléré les bouleversements technologiques que l'on connaît ?

Sur la dimension la plus technique que je connais mal, je me contenterai de souligner, après d'autres, que, historiquement, le théâtre s'est toujours approprié certaines des techniques les plus innovantes de son époque, même s'il n'en est pas à l'initiative. C'est évident avec les techniques maritimes, l'usage de l'électricité et des technologies numériques actuelles.
L'usage de ces technologies transforment les spectacles en permettant aux metteurs en scène de multiplier les innovations esthétiques scéniques, de transformer le travail des comédiens sur leurs corps, etc.
L'utilisation des technologies contemporaines est donc une dimension permanente des différentes révolutions esthétiques. Elle a plusieurs effets. D'une part, elle contribue à la croissance des coûts en raison de la complexité de certains de ces matériels. D'autre part, elle nécessite des techniciens plus nombreux, plus qualifiés aux salaires plus importants. Dans un travail en cours sur la programmation du festival d'Avignon j'ai comparé le volume d'emplois entre deux spectacles d'un même texte (Le Prince de Hombourg). Entre la version du TNP, en 1952; et celle de Manfred Karge, en 1984, le nombre d'acteurs a été multiplié par 1,36 alors que celui de techniciens a été multiplié par 6,6.
Cette croissance est plus ou moins limitée par la position des metteurs en scène qui, en fonction de leur autorité symbolique et de leur position peuvent imposer des choix artistiques et techniques qui en découlent. Pour un metteur en scène/directeur d'institution il est plus facile d'imposer ses choix, à moins d'être confronté à des responsables administratifs et techniques disposant eux aussi d'une réelle reconnaissance et décidés à l'utiliser, que pour un metteur en scène indépendant qui doit négocier avec un directeur de production ou différents coproducteurs.

Cette tendance peut aussi s'accompagner d'une contre tendance, des metteurs en scène pouvant dénoncer certains excès et revenir à des formes scéniques plus ascétiques, parfois d'autant plus légitimes qu'elles peuvent toujours faire références aux grands « ancêtres » comme Copeau, apôtres du « tréteau nu ».



Joseph ANDRÉ

Directeur technique de la Cité Musicale Metz. Référent Réditec en Grand Est.

Au terme de cette journée, une assemblée plurielle, représentative de toute la profession, ou presque…
Au terme de cette journée, trois interrogations déposées-là sur nos tables rondes. Des échanges intenses et riches d'expériences…A chacun d'entre nous d'en cueillir les idées et de composer son propre bouquet.
Au terme de cette journée, la question de l'humain dans cette révolution numérique qui ouvre le champ des possibles, à condition d'en discerner les enjeux, d'en maîtriser les moyens, et surtout de toujours placer nos responsabilités au cœur de ce que l'on fait, dans le respect de la personne. Un demain et après demain ou la transformation numérique doit rimer avec éthique.

" La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer." [1]

Nos métiers demain ? C'est la maîtrise de nos usages qu'il nous faut préserver. Continuer à mettre notre art au service d'autrui, rester des artisans préservant les règles d'un art établi et sachant mettre des limites avec sagesse et raison.
Pragmatisme légendaire du directeur technique ? Rester au contact du réel, raisonner, discerner, temporiser, expertiser, compter, donner du sens, faire émerger le bon sens.
Nos métiers demain ? C'est nourrir une réflexion permanente sur nos lieux, nos outils et nos usages, avec nos directions, nos administrations, nos programmateurs et bien sûr nos artistes. C'est anticiper l'avenir en proposant des stratégies d'accompagnement pour nos projets, partager nos priorités et nos enjeux avec tous les acteurs locaux,
Nos métiers demain ? C'est aussi ré-inventer d'autres règles, modeler de nouvelles pratiques, avec le devoir de nous adapter… inscrire solidement nos pratiques dans une démarche de développement durable et d'économie sociale et solidaire.
Accepter de bouleverser nos organisations pour dessiner de nouveaux horizons et demeurer au service de la création pour faire voyager nos spectateurs.

" Ce que nous pensons connaître nous empêche souvent d'apprendre" [2]

Nos métiers demain ? C'est garder à l'esprit que l'on ne sait pas tout !
C'est prendre plaisir à apprendre et comprendre, se poser les bonnes questions…

« Etre conscient de son ignorance, pour tendre vers la connaissance…» [3]

C'est surtout transformer cet appétit en plaisir contagieux pour le plaisir de se former, de former, de jouer les courroies de transmission, avec le devoir du compagnon.

Nos métiers demain ? C'est continuer de faire de la santé et la qualité de vie au travail une préoccupation quotidienne, veiller à l'épanouissement des salariés et des dirigeants, apprendre à mieux calibrer les objectifs et manager les contraintes au regard des ressources disponibles, maintenir un dialogue social respectueux et constructif, promouvoir une meilleure égalité Homme-femmes, adopter des nouveaux réflexes, changer des habitudes, changer de paradigme peut-être ?
C'est assumer un rôle déterminant dans une démarche environnementale permanente au quotidien. C'est ouvrir les yeux et dépasser les points aveugles ou les angles morts en regardant dans la direction ou se trouvent les solutions…
Nos métiers demain ? C'est Alice qui s'émerveille au pays de l'intelligence artificielle, lorsque la Tech ambitionne de s'adapter à nous en permanence, de nous assister, de penser à notre place, et de nous dispenser de modes d'emploi et de formations devenues inutiles… Mais l'art peut-t-il être prédictible ? Nos directions artistiques seront-elles guidées par des algorithmes de la programmation et des analyses de risques ? A l'heure du grand partage des données planétaires, lorsque tout devient accessible à portée de clic, lorsque la connaissance devient une ressource offerte à tous et sans limite, une simple commodité du quotidien …
Nos métiers demain ? C'est préserver notre libre arbitre ! C'est nous démarquer grâce à notre expertise, notre imagination, notre capacité d'étonnement et d'émerveillement. C'est jouer à plein notre rôle de « conducteur de secrets », œuvrer et intercéder pour que les projets deviennent possibles et que les émotions soient en partage.

" Permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires" [4]

Nos métiers demain ? C'est une partition à écrire à plusieurs mains, dans nos théâtres, nos compagnies, nos ateliers, ou nos centres de formation… Un futur à conjuguer à la première personne du pluriel. C'est vivre une aventure utile, parce qu'elle est humaine, parce qu'elle est et devra rester collective, à l'image du réseau Réditec qui vous a invité aujourd'hui, à gagnera demain à se renforcer et mieux irriguer les territoires.

---

[1] Peter Drucker [2] Claude Bernard, introduction à l'étude de la médecine expérimentale
[3] Benjalin Disraéli, biographie [4] Peter Drucker



Jean-Jacques MONIER

Directeur technique du TNS à Strasbourg
Vice-président de Réditec

Lourde tâche que de terminer cette journée, à l'heure des trains à prendre, à l'heure de la fin de la digestion, et à l'heure du pot qui nous attend dans le hall. J'ai quelques remerciements à faire.

D'abord merci à vous dans la salle, d'être présents. Vous étiez cent-quatre-vingts aujourd'hui, et nous sommes vraiment très contents de ça. Merci de votre présence, vraiment.
Lorsque nous avons commencé à évoquer les thématiques de cette journée avec mes camarades du comité de pilotage – dont je parlerai tout à l'heure – ces questions sont arrivées vite et je pense que nous ne sommes pas trompés de sujets, puisque vous êtes là, venant de France entière.

Je voudrais remercier bien sûr tous les intervenants qui ont nourri les réflexions de cette journée, tous m'ont dit oui tout de suite, à une exception près.
Je vais quand même vous le dire, sur la table ronde « *La hiérarchie a-t-elle un avenir ?* », j'ai questionné sept DRH qui ont tous refusé. Je me suis demandé si je n'avais pas déjà une réponse à la question…

Je tiens à rendre un grand hommage à Chloé Langeard. Chloé a fait un travail de fond formidable dont vous ne vous êtes peut-être pas rendu compte. Ce n'était pas que le travail de ce jour, où elle est restée sur le plateau, mais c'est aussi tout le travail qu'elle a mené : d'études, de recherches, de discussions, et ça a été une vraie belle rencontre. Je voudrais vraiment te remercier Chloé.

Bien sûr, il me faut remercier le Théâtre National de Strasbourg qui nous a mis à disposition la salle, ainsi que son équipe technique. Aujourd'hui, il y avait Thibault, Sébastien et Hubert, à la lumière, au son et à la vidéo et, ils ont passé toute la journée avec nous. Nos deux agentes de l'accueil, merci beaucoup pour les montées et descentes d'escaliers !
Remercier aussi l'Agence culturelle Grand Est, également partenaire qui a été un soutien ferme et puis tous les mécènes qui sont venus : AMG, ETC, Gerriets, Lagoona, Yamaha, qui nous ont prouvé que l'on peut être dans le commerce et être sensible à la réflexion ! Et également Wattwiller et Wolfberger. Grâce à eux, vous avez pu goûter l'eau et le vin locals.
Je voudrais aussi citer Artcena et l'Edec, mais je reparlerai de ces partenaires.

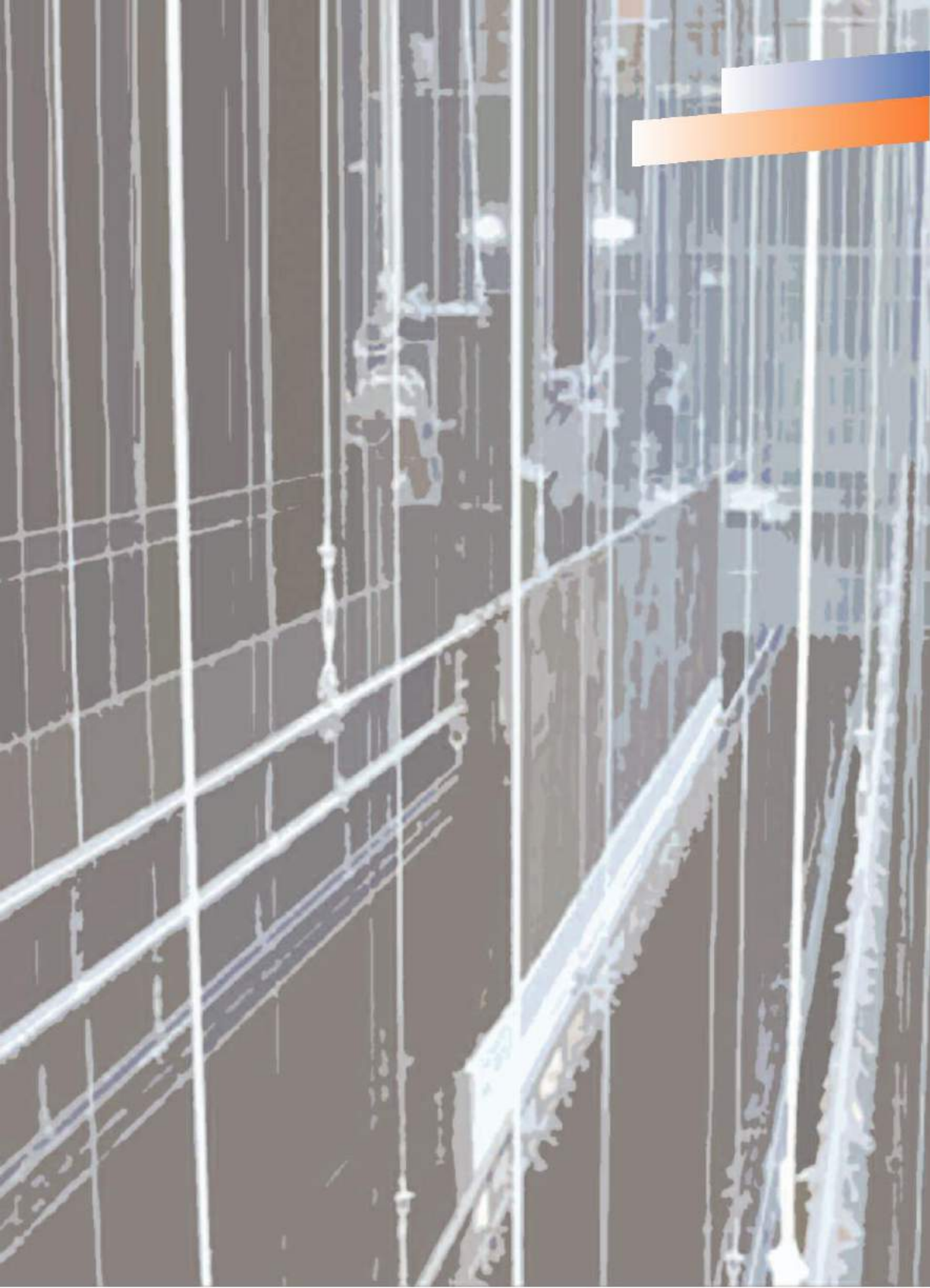
Je remercie le bureau de Réditec de nous avoir accompagnés dans la préparation de ces journées.

Nous, c'est le comité de pilotage dont on n'a pas beaucoup parlé aujourd'hui, mais qui a fait un travail formidable. Je voudrais donc remercier :
• Joseph André, grâce à lui, mon vocabulaire en français s'est enrichi de roll-up et autres tote bag, j'ai beaucoup appris. Joseph a fait toute l'image, toutes les images que vous avez vues ;
• Didier Billon, je ne sais pas s'il est dans la salle, parce que Didier est une force discrète qui nous a accompagnés, subtil, prenant la place là où il fallait la prendre ;
• Jean-François Herqué. C'est lui qui, notamment, nous a trouvé les boissons, Il nous a dit : « *Je vais passer de temps en temps pour voir ce qui se passe* », et il a été là tout le temps. Il m'en veut encore, mais Jean-François aussi a été une grande force de proposition. Merci à lui ;
• Marc Jacquemond, qui, nonobstant le fait d'avoir participé à une table ronde, a trouvé toutes les autres tables : car le restaurant d'hier soir et le repas de midi, c'est à lui qu'on les doit ;
• Thibault Leblanc, qui, lui aussi, nonobstant sa présence aux tables rondes a été notre trésorier et nous a appris qu'un centime c'était un centime ;
• Et enfin Bernard Schaeffli, qui lui, s'est occupé notamment de toutes les relations avec les mécènes.
Travailler depuis dix mois avec eux, ça a été un très grand moment de plaisir. Cela m'a coûté une fortune en viennoiseries, mais à part ça, ça a été vraiment très sympa et je voulais en mon nom vraiment vous remercier les gars.

Alors on a parlé un peu de demain. Pour nous, demain c'est notre présence aux JTSE le 27 novembre avec notamment Chloé Langeard pour un atelier suite à cette journée.
Et après-demain, c'est le 22 janvier 2020 aux BIS à Nantes où nous espérons présenter, avec l'Edec, le livre issu des actes de cette rencontre.
Puisque Cécile Becker, qui est notre rédactrice, s'est déjà attelée à la tâche : le 22 janvier, ça arrive très vite !

Et après-demain, ce seront les 8èmes Rencontres. Je ne connais pas encore le sujet, je ne sais pas encore où elles prendront place, mais je souhaite à mes camarades beaucoup de plaisir dans deux ans.

Et puis pour terminer, chère Alicya, chère Zélie, cher Romain, dans vingt ans, j'espère que vous aurez toujours du plaisir et surtout, une chose dont on n'a pas du tout parlé mais moi qui m'importe beaucoup, c'est que vous aurez encore le respect du public.



ANNEXES

7èmes Rencontres Réditec

BIBLIOGRAPHIE
Livres et articles théoriques

Myriam Normand, Serge Proust, *Capital scolaire, menaces de déclassement et engagement total : les étudiants de l'ENSATT*, 2015.

Serge Proust, *Les incertitudes de catégorisation au cœur des mobilisations collectives relatives au régime de l'intermittence* Chloé Delaporte (dir.), Dans *Penser les catégories de pensée*, L'Harmattan, 2016.

Serge Proust, *Directeurs artistiques et administratrices : une distribution sexuée des rôles dans les compagnies de théâtre indépendantes, Travail, genre et sociétés*, volume 38, n°2, L'Harmattan/La découverte, 2017.

Corine Védrine, Serge Proust, *Théâtre public et masculinité hégémonique. Réflexions sur les comédien.ne.s homosexuel.le.s. Dans Normes de genre dans les institutions culturelles*, 2018.

Serge Proust, *Portrait of the Theatre Director as an Artist, Cultural Sociology*, SAGE Publications (UK and US), avril 2019.

Serge Proust *L'impossible transfert des règles de la société salariale dans les champs artistiques : L'exemple d'un dispositif de qualification dans le spectacle vivant*. Dans Formation emploi 2012/3 (n° 119).

Serge Proust *Les formes de coopération dans le théâtre public*. Dans Réseaux 2002/1 (no 111).

Serge Proust, *La communauté théâtrale*. Entreprises théâtrales et idéal de la troupe. Dans Revue française de sociologie 2003/1 (Vol. 44).

Cyril Puig, *Monter une production*, éd. La Scène.

Chloé Langeard, *Œuvrer dans les territoires – De nouvelles manières d'être artiste*. Dans L'Observatoire 2019/2 (N° 54).

Chloé Langeard, *Des scènes artistiques à l'épreuve de l'évaluation – Ce que révèle l'impératif évaluatif dans le secteur artistique et culturel*. Dans L'Observatoire 2016/1 (N° 47).

Chloé Langeard, *Les projets artistiques et culturels de territoire. Sens et enjeux d'un nouvel instrument d'action publique*. Dans Informations sociales 2015/4 (n° 190).

Chloé Langeard, Françoise Liot et Sandrine Rui, *Ce que le théâtre fait au territoire. Reconfiguration du public et évaluation*. Dans Espaces et sociétés 2015/4 (n° 163).

Chloé Langeard, *Le régime d'indemnisation des intermittents du spectacle : exception culturelle ou modèle social ?* Dans L'Observatoire 2014/1 (N° 44).

Chloé Langeard, *Les émotions comme ferment de l'identité collective – Le conflit social des intermittents du spectacle* (enquête). Dans Terrains & travaux 2007/2 (n° 13).

Carole Le Rendu, *Les pratiques de ressources humaines dans le secteur culturel : incantations ou réalités ?* La Scène (Hors-Série), 2014.

Carole Le Rendu, *Emploi culturel sur un territoire*. Juris Art Etc, 2014

Marc Jacquemond, *Équipes de scène : L'organisation et le management des services techniques du spectacle vivant*, éd. Scéno +.

Micha Ferrier Barbut (ouvrage collectif), *La gestion des ressources humaines dans le secteur culturel* - analyse, témoignages et solutions. Numéro 820 Culture, Ressources Humaines / Statut.

Pierre Bourdieu, *Espace social et genèse des "classes"*. Actes de la recherche en sciences sociales, n° 52- 53, 1984.

Pierre Bourdieu, *Condition de classe et position de classe*. Archives européennes de sociologie, t. VII, 1966, n° 2.

Richard Florida, *The Rise of the creative class, Basic Books*. 2002.

Elisa Thoma. *Quel futur pour le spectacle vivant dans une économie en pleine mutation ?*. Littératures. 2015.

INDEX DES NOMS

ANDRÉ Joseph..... 11, 12, 13, 14, 182, 183
BEGUIN Sylvain..... 66, 163
BECKER Cécile.....9, 10, 34, 35, 78, 79, 126, 127
BERGERON Alexis..... 131, 140, 142
BERTHOMÉ Philippe..... 136, 137, 139, 140
BILLON Didier..... 11, 12, 13, 14,
BORY Alexis..... 132, 133, 134, 135, 142, 144, 145, 157
BURNOD Damien.....93
CADEAU Jean-Baptiste.....159
CARREAU Thierry..... 114, 115, 116, 118, 120
CHAMPEAU Zélie..... 37
CHRISTOPHE Françoise..... 55
DELACOUR Virginie.....54, 55, 64, 65, 145, 146, 149, 151, 152, 152, 157, 169, 170, 171
DERVAUX Antoine..... 23
DETRAZ Vincent..... 128
DUBIN Véronique.....72, 73, 74
FERRIER-BARBUT Micha..... 101, 103, 104, 105
GELIN Francis 21, 22, 121, 122, 123
GUILBERT Samuel..... 159
HALKIN Christian.....80
HAZARD Hugo..... 49, 107
HERQUE Jean-François..... 11, 12, 13, 14,
JACQUEMOND Marc..... 11, 83, 84, 85, 98, 112
JEANNETEAU Daniel..... 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 109, 111
JUMELAIS Briac..... 23
KARSENTY Alicya.....129, 149, 150
LANGEARD Chloé.....24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 38, 82, 83, 130, 131
LEBLANC Thibault..... 11, 12, 13, 14, 40, 41, 50, 54, 57, 60, 157, 158
LE CORRE Steven..... 117
LE RENDU Carole..... 92, 94, 96, 97, 98, 101, 108, 109, 112
MARTY Nanouk.....63, 155
MAUCHIEN Pierre..... 18, 19
MONIER Jean-Jacques..... 11, 12, 13, 14, 184, 185
MORALES Olivier.....107
NISSARD Esther..... 68, 141

NORDEY Stanislas..... 20
PROUST Serge.....174, 175, 176, 177, 179, 180, 181
PUIG Cyril..... 38, 39, 40, 48, 49, 53, 60, 61
RHODON Romain.....81
ROUSSEL Frédéric.....61
RUBIO José.....36
SCHLAEFLI Bernard..... 11, 12, 13, 14,
TOURNAYRE Delphine..... 99, 147
WILLKOMM Margault..... 164, 165, 167, 168
ZAVADSKI Carole.....45, 47, 48, 52, 53, 59, 64, 65
ZELLER Sophie..... 42, 43, 44, 52, 61

SALLE 57, 59, 60, 61, 64, 105, 108, 109, 111, 146, 152, 153, 154, 158,160

INDEX DES SUJETS

Apprentissage..... 44, 53, 54, 57, 61, 64, 65, 72, 149, 170, 171
CDDU (cdd d'usage)..... 45, 47, 53, 103, 145, 170
Chômage..... 34, 47, 64, 177
Flexibilité/Polyvalence..... 26, 27, 35, 97, 98, 112, 175, 177, 179
Polyvalence..... 21, 35, 68, 84, 135, 167, 168
Groupement d'employeurs..... 43, 59, 94, 97.
QVT (qualité de vie au travail)..... 35, 39, 47, 52, 74, 83, 101, 104, 120, 183
Recrutement..... 9, 11, 39, 47, 48, 57, 59, 96
Revenu..... 34, 47, 49, 73, 176, 177, 179
Rationalisation budgétaire : 26, 27, 29, 34, 38, 83, 146, 149
RH (ressources humaines) : 10, 13, 26, 34, 35, 41, 43, 47, 50, 52, 57, 79, 82, 83, 86, 88, 92, 94, 96, 97, 98, 104, 109, 112, 118, 120, 121, 122, 141, 152, 157, 160
Sécurité..... 29, 36, 40, 41, 42, 68, 73, 78, 97, 129, 134, 141, 154, 165, 169, 170
Transmission..... 9, 27, 57, 59, 92, 140, 142, 145, 146, 171, 183

merci !

nos partenaires

TNS Théâtre National de Strasbourg

agence culturelle grand est

edec
ENGAGEMENT DÉVELOPPEMENT EMPLOI COMPÉTENCES

ARTCENA















nos mécènes

merci !

Directeur de la publication
Pierre MAUCHIEN

Coordination d'édition et rédaction
Cécile BECKER

Comité éditorial
Marc JACQUEMOND, Jean-Jacques MONIER

Transcriptions
Audrey BERNARD

Conception graphique
Joseph ANDRÉ

Crédits Photographiques
Joseph ANDRÉ, Jean-Louis FERNANDEZ p165

Illustrations
Elisabeth MOUREY

Impression
Print Europe - 13, rue Desaix - 67450 Mundolsheim
03 90 20 39 49
www.printeurope.fr

Le comité de pilotage tient à remercier :
Chantal Regairaz pour ses conseils en communication.
Christophe Touet, architecte chez IXO-architecture pour son accompagnement lors de la visite des ateliers.
Thibault D'Aubert, Sébastien Lefevre et Hubert Pichot pour leur accompagnement technique.

Et Cécile Becker qui a permis que cet ouvrage sorte en moins de trois mois.



Réditec
68, rue de la Folie Méricourt
75011 Paris
www.reditec.org

ISBN
978-2-9571003-0-9

7èmes Rencontres Réditec

ACTES 2019

Les 7èmes Rencontres Réditec ont eu lieu le 14 octobre 2019 au Théâtre National de Strasbourg,
Organisées par l'association Réditec depuis 2008, ces rencontres professionnelles rassemblent adhérents et non-adhérents autour d'une journée thématique. Elles dépassent très largement le cadre de l'association et veillent à regrouper l'ensemble des acteurs professionnels du spectacle vivant et de l'événementiel.

Qu'en sera-t-il de nos métiers demain et après-demain ? Quelles seront les évolutions que nous pouvons imaginer et celles que nous ne percevons pas encore ?
Lors des trois tables rondes, des professionnels du secteur, universitaires, étudiants et partenaires sociaux ont tenté de répondre à trois interrogations : La précarité sera-t-elle incontournable ? La hiérarchie a-t-elle un avenir ? Sommes-nous déjà en retard pour le futur ?
Une journée animée par la sociologue Chloé Langeard et clôturée par le sociologue Serge Proust.

Ce livre constitue les actes de cette journée d'échanges et propose des interviews et témoignages venant prolonger la réflexion.

REDITEC

www.reditec.org