

7

èmes Rencontres Réditec - ACTE II

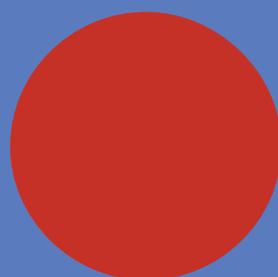
NOS MÉTIERS DEMAIN
...ET APRÈS-DEMAIN

ACTES
2021





NOS MÉTIERS DEMAIN
... ET APRÈS-DEMAIN
QUOI QU'IL EN COÛTE ?



Acte II des 7^{èmes} rencontres de Réditec
à Paris le 8 octobre 2021



sommaire

Réditec, une envergure nationale	7
Avant-propos	9
Des intentions	11
Les Rencontres Réditec	12

MOTS D'ACCUEIL

Jean-Jacques Monier	18
Laurent Bayle	20
Marc Jacquemond	22

ENQUÊTE ARACT - RÉDITEC

Didier Billon, Réditec	26
Micheline Tribbia, Aract	28

TABLE RONDE

Claire Guillemain	36
Chloé Langeard	39
Christopher Miles	40
Jean-Rémi Baudonne	44
Françoise Benhamou	46
Dominique Delorme	54
Simon Delétang	60
Interventions en salle	77
Conclusion	88

INTERVIEWS

Jean-Rémi Baudonne	14
Françoise Benhamou	90

VERBATIMS

David Fort	53
Laurent Matigon	70
Clara Hubert	82

ANNEXES

Bibliographie	95
Index des noms	96
Mécènes	97



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 trois cents 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 bi-annuelles 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, THALIE SANTÉ, 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

Qui aurait cru qu'après les 7^{èmes} Rencontres Réditec, un virus mondial allait paralyser une bonne partie de la société ? Qui aurait cru que les cinémas, les théâtres, les salles de concert, les musées, les galeries ou encore les festivals allaient être désertés, sans public, sans artistes, sans équipes même, durant quelque temps au moins.

Subitement, la culture est devenue non essentielle, secondaire, alors même qu'elle a sans doute été le seul moyen de conserver notre lien au monde par le petit bout de la lorgnette, par ce vaste écran qu'est Internet. L'expression « spectacle vivant » a été vidée de sa substance. Plus de représentations, plus d'humain·e·s, plus de vie.

Suspendu aux annonces gouvernementales, le monde s'est (presque) arrêté de tourner nous forçant à replacer, justement, notre point de gravité. Il a fallu ralentir le rythme, s'isoler, éviter tout contact, porter le masque, se tartiner de gel hydroalcoolique, penser numérique, adopter un nouveau langage (distanciation physique ou sociale, « Zoom », distanciel, présentiel, streaming, pass sanitaire, etc.).

Si les relations sociales ont été fortement impactées, celles, parfois passionnées, que nous entretenons au travail ont été sérieusement remises en question.

Le Covid aurait-il fait feu de tout bois ? Non, répondent les acteur·rice·s culturels. La crise sanitaire n'aurait fait qu'amplifier des problématiques déjà ancrées. Il suffit d'ailleurs de relire les actes des 7^{èmes} Rencontres Réditec ayant eu lieu à Strasbourg en octobre 2019 pour se rendre compte que les questions abordées durant ce deuxième acte des 7^{èmes} Rencontres, cette fois à Paris, sont sensiblement les mêmes : l'organisation du travail, le management, les ressources humaines, les fonctions des directeur·rice·s techniques qui sans cesse s'amplifient, le tout numérique, la formation... Mais s'y pencher avec plus de ferveur encore relève désormais de l'urgence quand certaines équipes sont exsangues.

Au plus fort de la crise sanitaire et lorsque les mesures sanitaires ont parfois été difficilement compréhensibles, les missions de Réditec ont pris tout leur sens : faire le lien et permettre aux directeur·rice·s techniques d'échanger. Les ambitions de Réditec ont toujours été de questionner les pratiques, de proposer des solutions et d'enclencher une réflexion collective pour (re)penser le spectacle vivant. En cela, les Rencontres Réditec sont nécessaires, essentielles même, afin d'envisager le demain vers lequel il est plus que jamais compliqué de se projeter.

Ces actes, retranscriptions éditorialisées des échanges ayant eu lieu le 8 octobre 2021 à la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris, ont été augmentés de l'enquête de l'Aract, mais aussi par des verbatims des membres du public et des interviews plus poussées d'intervenant·e·s de la table ronde. Encore une fois, aller plus loin pour mieux penser demain... et après-demain.

Bonne lecture.

7^{èmes} Rencontres - Acte II

DES INTENTIONS

7^{èmes} Rencontres, second acte. Dont acte.

Le comité de pilotage de ces Rencontres (Joseph André, Didier Billon, Jean-Jacques Monier, Marc Jacquemond, Bernard Schlaefli, Jean-François Herqué, Thibault Leblanc) a décidé d'écrire un nouvel épisode décliné de la question déjà posée lors des précédentes Rencontres en 2019: « Nos métiers demain... Et après-demain ? ». L'équipe livre ses intentions.

Après les 7^{èmes} Rencontres Réditec, la crise sanitaire est arrivée. Vous avez décidé de garder la thématique des précédentes Rencontres et de l'agréger d'un « Quoi qu'il en coûte ? », pourquoi ?

C'est tout d'abord un clin d'œil à ce qu'avait annoncé dès le début de la crise le président de la République. Par rapport au premier acte des 7^{èmes} Rencontres, il y a eu des éléments supplémentaires : le soutien au secteur culturel et la remise en cause de ce qui est ou non essentiel. Pour nous ce « quoi qu'il en coûte ? » n'avait pas eu uniquement des conséquences économiques. Nous voulions parler de ce que ça avait coûté en termes de relations humaines, avec nos directions, nos équipes permanentes ou pas, nos fournisseurs, nos artistes, avec nos publics aussi, surtout. Qu'a coûté cette crise au niveau de notre implication ? Des nouvelles compétences ?

Quel (a été) est le rôle de Réditec auprès de ses adhérent·e·s durant cette crise ?

Jamais autant de responsables techniques n'ont adhéré à Réditec que durant cette période. L'échange de savoirs, de connaissances, de compétences a été précieux pour nous toutes et tous.

Notre association, qui est un lieu de partage, a complètement rempli son rôle, elle est devenue un repère. C'était le lieu de la veille législative, le lieu d'échange entre textes officiels et mise en place effective et bien entendu, du retour d'expérience des responsables techniques. D'ailleurs, l'enquête nationale menée par Réditec et l'Aract au sein de nos adhérent·e·s a montré que 75 % de celles et ceux-ci ont prioritairement choisi notre association comme lieu de ressources. Et Réditec est devenue très vite un interlocuteur auprès des autres acteurs.rice.s de l'écosystème du spectacle et devenait ainsi le porte-parole de notre profession.

Quelles sont, selon vous, les grandes problématiques qui ont émergé avec la crise sanitaire ?

La place de la direction technique dans une chaîne de décision. Sans hésitation. L'absence de concertation tripartite : artistes, administration et technique vers une réflexion et une compréhension des contraintes et objectifs de chacun·e.

Quelles sont les questions qui taraudent aujourd'hui les directions techniques ?

L'endroit de la prise de décision va devenir une question importante. Faut-il réinventer un fonctionnement autour du lieu scénique quand le public ne revient pas autant qu'avant et que l'offre culturelle s'est densifiée ? Comment, justement, se réinventer avec l'administration et l'artistique, par l'écoute et la transversalité ?

Où pensez-vous que les directions techniques auront le plus besoin d'appui pour mieux penser demain... et après-demain ?

Travailler notamment avec l'artistique sur des questions sociétales, telles que le développement durable et pourquoi pas, s'interroger sur la gestion de projet artistique. De la mise en scène à la technique en passant par l'administration, comment intégrer un projet dans toutes ses composantes ? Il est clair que les directions artistiques et administratives doivent communiquer encore et encore avec leurs responsables techniques. Plus. Mieux. Et ce ... quoi qu'il en coûte.



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 acteur.rice.s professionnel.le.s 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.

1^{ères} 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).

2^{èmes} 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.

3^{èmes} 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.se d'en mettre en œuvre les grands principes avec sa direction.

4^{èmes} 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 maître.sse.s d'œuvres, des représentant.e.s de la maîtrise d'ouvrage et des directeur.rice.s techniques pour dresser un bilan des expériences acquises et interroger nos pratiques.

5^{èmes} 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 structures culturelles privées et publiques autour de préoccupations et stratégies communes.

6^{èmes} 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 maître.se.s d'ouvrage, artistes, élu.e.s et aménageur.euse.s d'équipements.

7^{èmes} Rencontres en 2019

«**Nos métiers demain... et après-demain ?**»

Au Théâtre National de Strasbourg, pour aborder la précarité, la hiérarchie, mais aussi le futur et les innovations techniques qui viennent bouleverser le secteur.

LE PROGRAMME DE LA JOURNÉE

10h Visite technique

Cité de la Musique - Philharmonie de Paris

13h30 Accueil

14h00 Mots de bienvenue

Jean-Jacques Monier

Président de Réditec et directeur technique du TNS

Laurent Bayle

Directeur de la Cité de la musique – Philharmonie de Paris

Marc Jacquemond

Représentant l'Agence culturelle Grand Est

14h10 Introduction

Sophie Proust

Maîtresse de conférences en arts de la scène, Université de Lille. Modératrice.

14h20 Rapport de l'enquête Aract / Réditec

Micheline Tribbia

Chargée de mission à l'Aract Grand Est

Didier Billon

Directeur technique de l'Ensemble Poirel-Nancy et membre de Réditec

14h30 Table ronde

Nos métiers demain, et après-demain, quoi qu'il en coûte ?

- Les répercussions économiques et sociales pour notre secteur d'activité ;
- Les conséquences sur la santé ;
- Les mutations induites sur l'organisation du travail.

Jean-Rémi Baudonne

Françoise Benhamou

Dominique Delorme,

Simon Delétang

Claire Guillemain

Chloé Langeard

Christopher Miles

Sophie Proust

17h Pot de clôture



Pour aller plus loin avec Jean-Rémi Baudonne

Parce que Jean-Rémi Baudonne et la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris ont accueilli ces Rencontres, parce que ce directeur technique a décidé de mettre à profit la crise sanitaire pour inventer... Il nous a semblé que des précisions avaient toute leur place dans ces actes.

Selon vous, la crise sanitaire a surtout amplifié des problématiques déjà existantes, quelles sont-elles ?

L'une des choses, c'est la pénétration du monde numérique dans le spectacle vivant. La crise a décuplé, sinon installé, l'usage du numérique alors que nous n'avons pas forcément le recul, ni la maîtrise. D'abord, concernant le télétravail, certaines structures avaient déjà fait des accords sur ce sujet, d'autres non. À la Philharmonie, c'était le cas et au retour des confinements, la demande des salariés a augmenté. 90 jours de télétravail sont autorisés sur l'année, cela fait trois mois d'absence, et on s'appelle « vivant »... spectacle vivant.

L'autre point est plus artistique. On a fait de l'activité numérique avec des concerts retransmis et on a inventé des choses, notamment un croisement entre l'orchestre de Shanghai et Paris. Le chef, à Shanghai, a dirigé le chœur à Paris. On y est arrivés. On peut voir ça comme une prouesse technique quand, en plus, on fait des économies sur le transport. Mais peut-être qu'on y a perdu sur la musique ? La crise sanitaire a révélé qu'on pouvait le faire, qu'on savait le faire, mais il faut se poser la question des conséquences.

Pour *Sleep* de Max Richter [sur une durée de 9 heures, la nuit, ndlr], une partie du public était en salle que l'on a équipée de matelas sur lesquels les spectateurs pouvaient s'étendre pour dormir tout en profitant du concert. Comme il y a eu beaucoup de demande, on a ouvert d'autres salles où l'on a retransmis la vidéo, que les personnes pouvaient aussi voir chez elles. Là, on a conservé la dimension artistique, sans dénaturer le projet. Je pense que l'usage du numérique doit surtout poser la question du contenu.

Cela pose aussi la question de la transversalité et du collectif : comment partager les problématiques et réalités des métiers à toutes les équipes ?

Chez nous, maintenir le collectif a été une volonté, on a tout fait malgré le manque d'activité et les confinements. Certains services ont totalement perdu leur activité : la régie par exemple, alors que la lumière et la prise de son n'ont fait que travailler. Pour compenser, j'ai organisé des ateliers inter-services, des rencontres entre techniciens : chaque service allait voir l'autre

pour se rendre compte du travail. Nous avons aussi fait de la veille technologique en apprenant à nous servir de nouveaux matériels et en présentant le rendu à chaque service le rendu. Tout cela nous a permis d'être opérationnels à la réouverture également.

La question du collectif a été particulièrement importante, les rapports entre les équipes ont-ils changé ?

Il y a une meilleure cohésion mais il faut souligner que la reprise a été extrêmement agitée avec les annulations et reports qui ont gonflé l'activité. Tout d'un coup, les services techniques chez nous ont croulé sous le travail. S'il n'y avait pas eu ce travail de collectif et de découverte des uns et des autres, on serait beaucoup moins soudés et on n'aurait peut-être pas tenu le coup...

Sans public, difficile de travailler, quelles innovations cette crise a-t-elle permis ? Qu'est-ce qu'elles supposent ?

Les constructeurs nous ont prêté du matériel, il s'agira plus tard, peut-être, d'investir mais nous avons pu tester des systèmes LED et de diffusion son, sachant que la spatialisation est devenue un gros sujet.

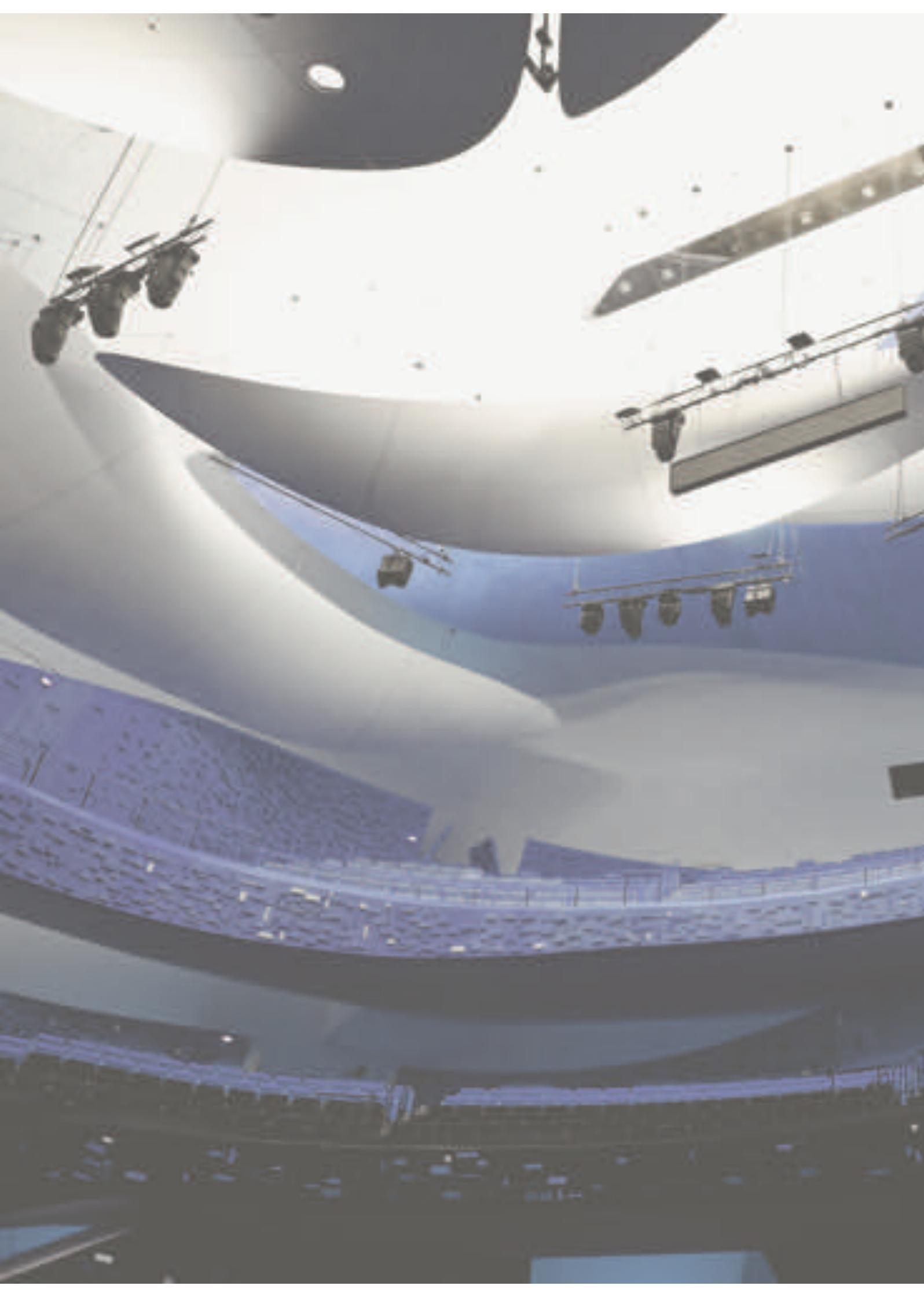
Que faut-il garder de la crise sanitaire ?

Ce n'est pas fini... C'est difficile à dire... Comme pour tout être humain, la crise Covid a augmenté la fragilité. Toute équipe technique qui était déjà en difficulté et qui subissait des problèmes managériaux risque de ne pas en garder grand-chose. Ce que ça veut dire c'est que la question du collectif, d'avoir un groupe soudé est très importante.

Comment voyez-vous l'avenir de votre métier ?

Qu'est-ce que la crise Covid va entraîner de manière globale et mondiale ? Impossible de le dire. Cela va peut-être freiner la mondialisation et les échanges à tout va, notamment les venues d'orchestres du monde entier toute l'année ? Pour l'instant, j'ai l'impression que ça va continuer et ça vient en opposition aux problèmes climatiques. Ce sont des questionnements qui vont nous toucher, mais c'est trop tôt pour le dire, peut-être sur la saison 2024-2025 ? Le localisme, je n'y crois pas trop. On va sans doute aller plus loin dans l'expérience numérique. Mais il faut tenir au vivant, le numérique est l'opposé du vivant et l'homme social a besoin de se confronter au réel et à l'instant présent. Ça ne disparaîtra pas.







mot

d'accueil

Jean-Jacques MONIER

Laurent BAYLE

Marc JACQUEMOND



Jean-Jacques Monier

Président de Réditec et directeur technique
du Théâtre National de Strasbourg

Directeur technique depuis 1990, il passe par le Théâtre des Jeunes Années (CDN/Lyon), au Théâtre National Populaire (CDN/Villeurbanne), par la compagnie Roger Planchon et travaille actuellement au Théâtre National de Strasbourg. Il est un des membres fondateurs de Réditec dont il est le président depuis 2020. Il est par ailleurs formateur, spécialisé dans la prévention des risques dans le spectacle vivant.

Bonjour à toutes et à tous. Merci d'être là. Je vais commencer par vous dire que je suis ravi de votre présence ; de ne pas me retrouver devant un écran, de ne pas « zoomer », de ne pas avoir une connexion difficile, de pouvoir enfin vous voir. Quand nous avons décidé de mettre en place ces 7^{èmes} Rencontres Réditec - Acte II, « *Nos métiers demain... et après-demain – Quoi qu'il en coûte ?* », nous nous étions fixés comme règle que s'il n'était pas possible de les mettre en place en présentiel, nous ne les organiserions pas, donc merci d'être là. Je remercie bien évidemment très sincèrement et très profondément la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris et Monsieur Laurent Bayle pour leur accueil.

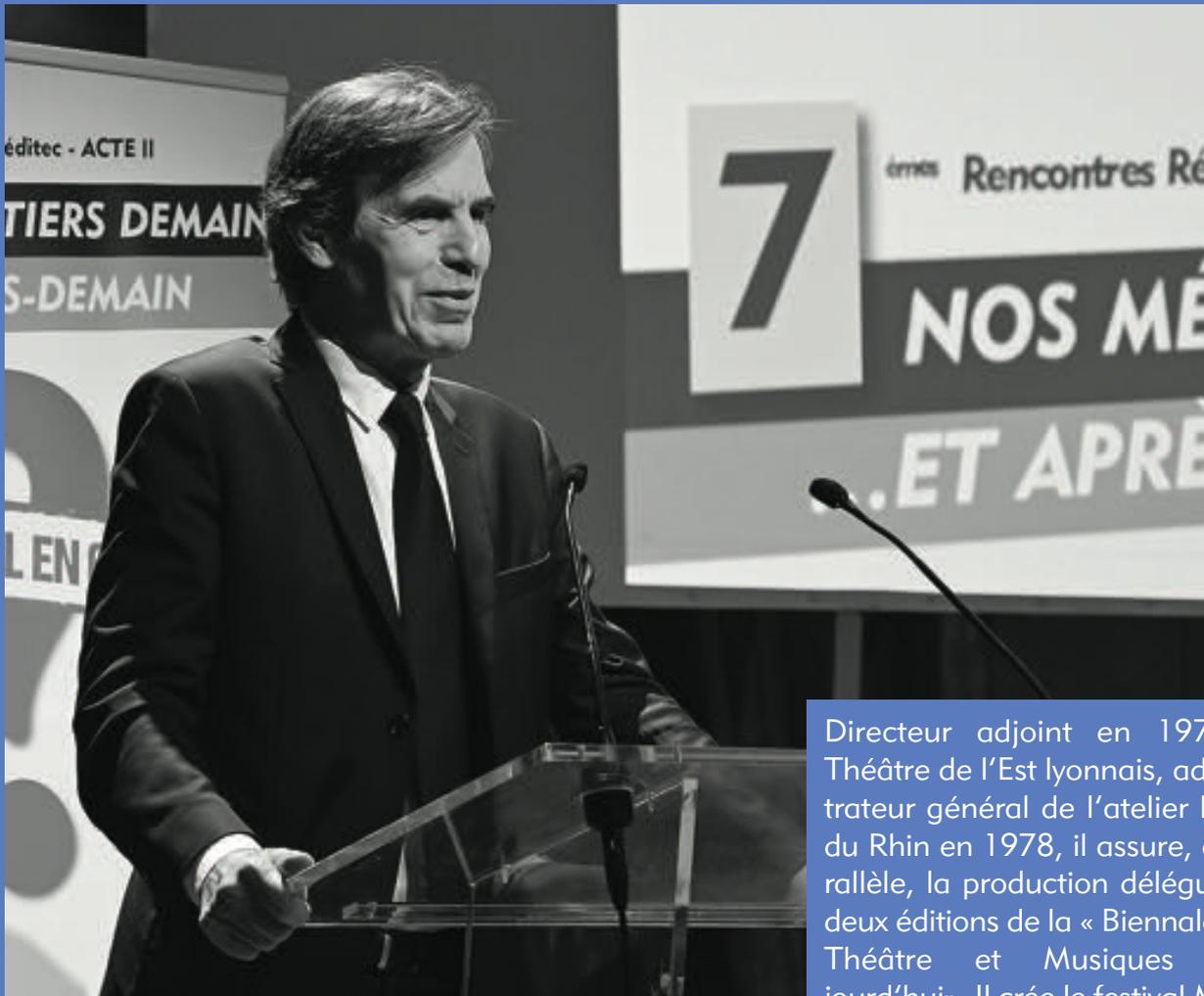
Je tiens à tirer un grand coup de chapeau à l'équipe technique, qui a vu débarquer ce matin six directeurs techniques... Ça met un peu la pression. Et qui a été d'une efficacité redoutable et d'une gentillesse toute aussi efficace. Je voulais également remercier Jean-Rémi Baudonne, le directeur technique de cette maison, membre de Réditec, qui a été un élément extrêmement facilitateur de cette rencontre ainsi que nos partenaires. Bien évidemment, je n'oublie pas l'Aract, avec qui nous travaillons régulièrement, qui va vous parler de l'enquête que nous avons menée et l'Agence culturelle Grand Est qui nous accompagne depuis longtemps et régulièrement.

Je tiens à remercier Sophie Proust, notre modératrice, pour toute la compétence qu'elle a amenée à ce débat et pour toute l'énergie qu'elle y a apporté. Pourquoi ces Rencontres – Acte II et non pas 8^{èmes} Rencontres ? Vous savez qu'un virus est apparu et que ces 8^{èmes} Rencontres, programmées en 2021, ont été reportées, comme beaucoup d'activités du monde du spectacle. Il y a deux ans, quasiment jour pour jour, nous concluions les 7^{èmes} Rencontres à Strasbourg avec pour thématique, « *Nos métiers demain... et après-demain ?* » ; personne n'aurait pu imaginer que trois mois plus tard, nous allions parler de coronavirus, de masques et de vaccins. On est tous devenu des spécialistes. Il nous a donc semblé important de reposer cette question à l'aune de l'actualité. Cette rencontre a moins d'envergure que les précédentes, qui, d'ordinaire, durent une journée complète avec trois tables rondes, là, il n'y a qu'une table ronde.

Je remercie évidemment tous les intervenants qui sont présents autour de la table et excuse le retard de Françoise Benhamou, une intervenante bloquée dans un train qui nous rejoindra plus tard.

Lorsqu'on s'est posé la question de faire ces 7^{èmes} Rencontres – Acte II, je n'ai émis qu'une seule condition : que l'ensemble des membres du comité de pilotage des premières soit d'accord, tous ont dit oui tout de suite. Je voudrais tous les remercier pour leur travail, leur sympathie et leur efficacité : Joseph André, Didier Billon, Jean-François Herqué, Marc Jacquemond, Bernard Schlaefli et une petite pensée pour Thibault Leblanc qui n'a pas pu nous rejoindre, parce que figurez-vous, il avait un spectacle, non mais c'est incroyable quoi, un spectacle ! Donc merci à eux parce qu'encore une fois, c'est un vrai travail, ça a été un vrai plaisir, et ça, je tenais vraiment à leur dire.

On va donc parler de répercussions économiques et sociales, de conséquences sur la santé, de mutations sur l'organisation au travail, vastes sujets, je ne sais pas si on aura toutes les réponses, en tout cas je vous souhaite une après-midi studieuse, intelligente et peut-être même drôle. Merci beaucoup.



Laurent Bayle

Directeur de la Cité de la Musique
– Philharmonie de Paris

Directeur adjoint en 1977 du Théâtre de l'Est lyonnais, administrateur général de l'atelier lyrique du Rhin en 1978, il assure, en parallèle, la production déléguée de deux éditions de la « Biennale Voix, Théâtre et Musiques d'aujourd'hui ». Il crée le festival Musica de Strasbourg en 1982, dont il assurera la direction générale jusqu'à la fin 1986. Il devient ensuite directeur artistique de l'IRCAM, alors dirigé par Pierre Boulez, à qui il succédera en 1992. De décembre 2001 à décembre 2021, il est directeur général de la Cité de la Musique et président de la Philharmonie de Paris.

Bonjour à toutes et à tous. Tout d'abord, merci, cher Christopher Miles, de passer votre après-midi ou une partie de l'après-midi à l'invitation des directeurs techniques et en tant que représentant du ministère de la Culture. Lorsque Jean-Rémi Baudonne, directeur technique de la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris m'a évoqué la possibilité d'organiser cette journée ici, j'ai été tout de suite très heureux de lui dire oui et ce oui était sincère.

Pour plusieurs raisons : cette maison a connu beaucoup de développements, abrite beaucoup de lieux – des salles mais aussi un musée –, jamais nous n'aurions pu assumer ce développement s'il n'y avait pas eu l'engagement et la compétence des équipes techniques dans des métiers très diversifiés : la machinerie, la régie, le son, les lumières, les nouvelles technologies, etc. La technique est l'un des moteurs importants du spectacle vivant.

L'autre raison, peut-être plus générale, est que ce rassemblement permet de se poser des questions notamment sur l'organisation de plus en plus complexe notamment des grandes maisons. La technique fait l'interface avec l'artistique, la production et l'administratif. Et si l'artistique requiert une forme d'autonomie pour pouvoir imaginer des projets, il ne peut se développer en vase clos. Aujourd'hui, nous sommes rattrapés par des foules de problèmes et l'organisation idoine n'existe pas, il nous faut être très flexible. Il faut que les équipes techniques soient les plus inscrites dans le processus de décision. Ensuite, il me semble que tout ce qui a trait à la technique est aussi au croisement d'autres problématiques : le développement durable ou la parité par exemple, deux questions dont on parlait très peu il y a une vingtaine d'années. Tendanciellement, la parité s'opère dans les établissements culturels, même si, globalement, du côté des équipes techniques, il reste encore un effort à faire dans la décennie à venir pour parvenir à l'atteindre.

Merci d'avoir choisi la Cité de la Musique comme point de rencontre pour mener à bien vos discussions et je vous souhaite de très bons débats. Merci à vous.



Marc Jacquemond

Directeur technique de l'Agence culturelle Grand-Est et membre de Réditec

Formé à l'École de régie du TNS, il a été technicien, puis régisseur, au sein de différentes structures culturelles. En 2000, il suit 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. Il intervient régulièrement comme formateur en management et communication, notamment auprès du CFPTS, de l'ENSATT et de l'ISTS. Il est vice-président de Réditec.

Bonjour, je suis Marc Jacquemond et je représente Francis Gelin, directeur général de l'Agence culturelle, qui ne pouvait être présent cet après-midi.

L'Agence culturelle Grand Est soutient et accompagne les acteurs et politiques culturels en région. L'Agence, comme l'a souligné Jean-Jacques, était partenaire des rencontres en 2019 et est bien entendu partenaire de ces 7^{èmes} Rencontres – Acte II. Les différents débats que l'on va avoir cet après-midi sont très importants, pourquoi ? C'est par le questionnement que les métiers évoluent et cette démarche est capitale, d'autant plus pour des métiers techniques, qui ont à la fois des contraintes budgétaires et législatives et répondent aux expressions artistiques – cela demande une grande liberté d'action.

L'Agence encourage « le penser différemment », prémices du faire autrement, on en est à ce stade-là. Car oui, cette crise sanitaire a accéléré le processus du changement de la société dans son ensemble, et de fait du secteur culturel.

Les questions sous-jacentes jusqu'alors se font maintenant prégnantes. Quelles évolutions des modes de management des équipes techniques à l'heure du télétravail ? Des outils numériques collaboratifs ? Comment garder une unité ? Comment favoriser la transversalité et éviter le clivage parfois existant entre les métiers du plateau et les autres ? Comment répondre à l'injonction nécessaire du développement durable dans nos activités ? Faut-il modifier la fabrication des décors et favoriser le réemploi ? Est-ce vertueux ou est-ce un leurre ? Faut-il repenser le déplacement des spectateurs source de pollution carbone ? Faut-il repenser l'organisation des tournées de spectacles avec une programmation dont la distance entre deux villes n'est jusqu'à présent pas un facteur très limitant ? Faut-il moins produire ? Là aussi les réponses se cherchent.

Quelles que soient les réponses, l'Agence affirme l'importance de l'humain dans tout changement, on pense particulièrement aux techniciens intermittents, hommes ou femmes de l'ombre œuvrant pour le spectacle. Ici à la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris il y a une soixantaine d'équivalents temps plein d'intermittents. Les techniciens intermittents répondent pleinement à l'absence de linéarité des métiers de la scène, entre montage et démontage, exploitation, tournées, et bien sûr création qui suppose une recherche de compétences spécifiques. Ce fait-là est incontestable. Néanmoins, quel sera le futur des salariés en contrat à durée déterminée d'usage dont les employeurs observent depuis une vingtaine d'années le plus strict respect législatif ? Ce respect législatif cadre les métiers techniques notamment dans une normalisation horaire alors que ces derniers revendiquaient jadis leur particularité, voire leur marginalisation, et par là même l'indépendance de leur régime indemnitaire différencié des autres secteurs. De nombreuses questions sont devant nous et non des moindres. Les anticiper, les imaginer dans leurs possibles permettra assurément de mieux se glisser dans le monde de demain. Continuons dès aujourd'hui. Merci et bonne rencontre à tous.



Sophie Proust

Bonjour à tous et toutes. Lorsque le comité de pilotage de Réditec, la RÉunion des Directions TECHniques, a voulu organiser ces rencontres, une condition a été posée, en présentiel sinon rien. C'est donc avec un grand bonheur qu'on peut se retrouver ici en chair et en os. Jean-Jacques Monier l'a dit mais il fallait le redire : la crise sanitaire n'est pas finie. Cette table ronde a commencé à être conçue en plein milieu de la crise au point que tous les sujets abordés mettaient le Covid en première ligne et notamment la souffrance que ce virus a engendrée.

Avec une table ronde intitulée « *Nos métiers demain*

et après-demain – Quoi qu'il en coûte ? », il s'agit d'aborder des sujets prenant acte de la traversée de la crise sanitaire et de voir ensemble – ensemble c'est-à-dire nous, la table ronde et vous aussi public – les conséquences sur les métiers de direction technique demain et après-demain. Aussi, trois sujets seront abordés et discutés, sinon débattus avec nos invités.

D'abord, les conséquences de la Covid sur la santé. Ensuite les répercussions économiques et sociales pour les directions techniques, entre autres, et pour le secteur du spectacle vivant. Enfin, les mutations induites sur l'organisation du travail. Nous verrons comment ces trois thématiques s'entrecroisent totalement. Tous ces sujets vont être traités en pensant aux perspectives pour demain et après-demain et l'on se demandera si c'est à quel prix ou plutôt quoi qu'il en coûte. Quoi qu'il en coûte étant bien évidemment une allusion aux propos d'Emmanuel Macron tenus le 12 mars 2020 et incitant les entreprises et les hôpitaux à mettre tous les moyens en œuvre pour lutter contre l'épidémie et ce « *quoi qu'il en coûte* ». Il parlait d'un point de vue financier mais il est évident que ce « *quoi qu'il en coûte* » a un coût sur la santé mentale, psychique, physique de la population et en ce qui nous concerne ici aujourd'hui, pour les travailleurs de l'ombre que sont les techniciens et techniciennes, dont les directeurs et directrices techniques qui ont souvent été en première ligne pour gérer la crise sanitaire et la réorganisation du travail au sein de leur structure.

Sophie Proust, maîtresse de conférences en études théâtrales, chercheuse au CEAC et responsable du Master Théories et pratiques du théâtre contemporain à l'université de Lille, Sophie Proust a été assistante à la mise en scène (Yves Beaunesne, Matthias Langhoff, Denis Marleau). Ses domaines de recherche portent sur les processus de création. Elle participe à la revue *Théâtre(s)* et a écrit le MOOC sur la direction d'acteurs pour la formation à la mise en scène de l'Académie Charles-Dullin. Elle codirige le programme Cadr'art, est co-responsable du groupe de travail sur les processus de création à l'IFTR et membre fondatrice du programme de recherche Argos (Europe Creative 2018-2021). Elle a notamment publié *La direction d'acteurs dans la mise en scène théâtrale contemporaine* (L'Entretemps, 2006)

En guise de préambule, je voulais aussi mentionner que la majeure partie des personnes présentes dans la salle sont des membres de Réditec donc des directeurs et des directrices techniques, des régisseurs et des régisseuses mais pas seulement et pour tout le public notamment celui qui nous regardera en vidéo, nous ferons attention à définir quelques éléments sémantiques propre au secteur d'activité comme :

- Le DUER : Document Unique d'Évaluation des Risques.
- Le CHSCT, le Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail, a priori remplacé depuis 2007 par le CSE, Comité Social et Économique. Autant d'acronymes qui font partie du quotidien des DT, les Directeurs Techniques.



Je précise aussi qu'il est prévu de donner la parole à vous, public, dans la dernière partie de la table ronde.

En préparant cette table ronde, il a été frappant de voir combien les directions techniques et le personnel qu'elles encadrent avaient pu souffrir – il est évident qu'il y a eu une différence notable dans la difficulté à gérer la crise sanitaire pour les petites et les grandes structures. Contrairement aux grandes structures, les directions techniques des petites structures ont dû à la fois gérer la crise sanitaire et la transformation du travail. Jean-Rémi Baudonne

par exemple, ici présent, a parfaitement conscience d'avoir été un directeur technique « privilégié » puisqu'un référent Covid a été embauché. Il n'a donc pas eu, a priori, à gérer la crise sanitaire mais seulement « la réorganisation du travail » qui en a découlé.

Mais avant de rentrer dans le vif du sujet, nous allons entendre une intervention de l'Aract de la région Grand Est, l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail et de Réditec. Ensemble, en mai 2021, ils ont mené une enquête quantitative auprès des membres de Réditec et une enquête qualitative menée auprès d'administrateurs de structures culturelles de la région Grand Est sur les points qui nous intéressent aujourd'hui en relation avec le Covid à savoir :

- la santé, l'aspect économique ;
- les conditions de travail ;
- les perspectives pour demain.

La parole est à Micheline Tribbia, chargée de mission à l'Aract Grand Est et à Didier Billon, nouveau directeur technique de l'ensemble Poirel à Nancy et membre de Réditec.





Didier Billon

Directeur technique de l'Ensemble Poirel - Nancy
et membre de Réditec

Bonjour à tous. Je suis adhérent Réditec et également membre du comité de pilotage. Je vais vous présenter le travail réalisé par sept personnes ; plus particulièrement Joseph André, directeur technique de la Cité musicale-Metz et moi-même, accompagnés par l'Aract, en l'occurrence Micheline Tribbia, ici présente, et Michaël Paquin qui n'a pas pu nous rejoindre.

Historiquement, le groupe Réditec Lorraine a commencé à collaborer avec l'Aract en 2013, dans le cadre d'une conférence sur les métiers du spectacle à l'Arsenal de Metz et qui a donné suite l'année suivante aux journées techniques au Théâtre de la Manufacture de Nancy. Ce travail a débouché sur la création de ressources qui pointaient diverses problématiques de nos métiers de techniciens du spectacle à savoir :

- La formation ;
- Les risques psycho-sociaux ;
- La précarité dans la continuité d'une carrière.

Didier Billon. Il occupe divers postes de régie dans le Grand Est depuis 1989 – successivement directeur technique de L'Autre Canal à Nancy, des Productions Label LN, du Théâtre de la Manufacture à Nancy, et du Transfestival Passages à Metz. Il est actuellement directeur technique de l'Ensemble Poirel à Metz, membre de Réditec et du comité de pilotage des Rencontres. Il a participé à l'élaboration du questionnaire de l'Aract.

Réditec Lorraine est devenue Réditec Grand Est, et s'est encore consolidée suite aux 7^{èmes} Rencontres à Strasbourg. Nous avons beaucoup échangé lors de la crise Covid en visio-conférence pour évoquer nos problématiques locales, échanger nos protocoles et interpréter les informations qui nous arrivaient au compte-gouttes. Ces échanges ont eu lieu au niveau national (foyer Réditec), véritable réseau social des directions techniques où l'on peut se poser des questions, échanger des informations...

Lors du deuxième confinement, nous avons observé une augmentation de 30% des adhérents Réditec et avons ressenti le besoin d'avoir un retour de la part de nos collègues sur cette année particulière, et surtout de proposer des pistes pour aborder cette sortie de crise. Très vite, nous nous sommes rapprochés de l'Aract que nous connaissions très bien pour nous conseiller et nous guider dans l'élaboration d'une étude. Micheline Tribbia et Michaël Paquin nous ont aidé à structurer l'étude et à préparer les questions. Il en est ressorti qu'il fallait scinder l'étude en deux aspects : une étude quantitative et une autre qualitative.

Pour l'étude quantitative, Michaël Paquin de l'Aract a réalisé un travail pharaonique grâce au logiciel Sphinx. C'est un logiciel d'enquête et d'analyse de données qui permet la réalisation d'un questionnaire ainsi que la saisie de réponses à des questions ouvertes donnant lieu à des mots clés présentés sous forme de nuages de mots.

Il y a également des questions à choix multiples présentables sous forme de graphiques. Ceci nous a permis d'avoir une photographie à l'instant T.

L'étude quantitative a d'abord été mise en phase de test auprès de quelques adhérents afin d'affiner le questionnaire et d'y apporter plus de précisions. L'étude s'est divisée en trois volets :

- Le volet économique ;
- Le volet travail et santé ;
- Le volet perspective : mieux travailler demain.

Ce travail nous éclaire sur l'état des adhérents à l'instant T (période du 1^{er} au 16 mai 2021) après six mois de fermeture des lieux culturels et à la veille d'une réouverture conditionnée par des restrictions, qu'à l'époque on ne connaissait pas bien. Nous avons reçu 130 réponses parmi les adhérents, cela nous permet d'affirmer que cette enquête a été un succès. On a pu s'apercevoir que tout le monde n'avait pas de CSE (Comité social et économique), de CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) et que tout le monde n'avait pas les mêmes problématiques dans la gestion RH (ressources humaines) en particulier selon la distribution de la compétence RH avec les administrateurs dans la gestion de la crise Covid. Nous avons également ressenti un réel décalage entre les structures subventionnées et le reste du secteur... Je passe la parole à Micheline Tribbia qui va vous présenter l'étude qualitative de cette enquête.



Micheline Tribbia

Chargée de mission - ARACT Grand Est

Nous avons, avec mes collègues, réalisé une enquête qualitative qui a démarré à la fin du mois d'août, et qui n'est pas tout à fait terminée, il reste une structure à voir ce mois-ci. Après quoi, nous aurons rencontré dix structures en Grand Est. En préparant cet exposé, nous avons fait le choix d'extraire trois points saillants qu'il nous a paru important de partager avec vous :

Le premier point traite des instances représentatives du personnel (CSE, CHSCT) et la place des responsables techniques, parfois membres de ces instances dans la gestion de la crise et plus globalement dans la gestion des risques professionnels. Parmi les structures entendues, celles qui disposent de ces instances-là ont majoritairement joué leur rôle dans la gestion de la crise, après le moment de stupeur comme partout, puisqu'elles se sont réunies assez vite pour réfléchir aux solutions. Quand ces instances n'existent pas, dans les plus petites structures, soit l'équipe entière, soit l'équipe technique ont été en charge de ces questions. L'objectif était la mise

Micheline Tribbia. Chargée de mission à l'Aract Grand Est (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail), elle accompagne des entreprises de tout secteur, sur tout sujet ayant un impact sur le travail et sa réalisation. Sa mission consiste à éprouver, développer, adapter des outils et des méthodes en réponse aux besoins des entreprises. Ces nouvelles approches sont transférées de façon à faciliter leur appropriation par d'autres entreprises ou partenaires. En tant qu'ergonome, elle veille à mettre l'humain au centre des actions développées dans le réseau Anact-Aract.

en place des protocoles, comme dans toutes les entreprises. Les structures ont souligné leur difficulté à trouver des réponses auprès des ministères, auprès des DRAC (Directions régionales des affaires culturelles) en région. Elles se sont tournées vers le réseau Réditec et d'autres réseaux également qui ont joué un rôle majeur dans cet accompagnement. Ils ont partagé leurs expériences qui se sont construites au fur et à mesure, c'était très intéressant. Nous relevons aussi que les responsables techniques ont majoritairement porté cette mission Covid et ont bien souvent été référents Covid. C'est assez révélateur de la manière dont se gèrent les démarches de prévention dans les organisations du spectacle vivant puisque c'est très souvent les responsables techniques qui portent ce rôle, notamment dans la réalisation du Document Unique d'Évaluation des Risques professionnels. Cela peut s'expliquer par leur mission, puisqu'ils et elles ont la responsabilité de la sécurité du public, de la scène et du plan de prévention (donc du coût). De fil en aiguille, ils se trouvent également à porter la prévention des risques et à cela s'ajoute aujourd'hui le pass sanitaire comme me disait un directeur technique d'une salle : « *encore une nouvelle casquette pour le DT* ».

Le deuxième point concerne la santé, cette santé dégradée. Dans les structures rencontrées, loin de minimiser cette préoccupation, la crise a exacerbé des situations déjà existantes. Mais les équipes nous ont surtout parlé de cette situation particulière, à partir de septembre 2020 où la saison a commencé à reprendre, suivie de l'arrêt, du reconfinement, ou du couvre-feu... Le « stop and go », puis le silence. Tout ça a fortement éprouvé tout le monde. Certaines structures ont dû faire des choix pour préserver les équipes. Ce qui a été particulièrement difficile, qui nous a été raconté et qui a contribué au mal-être, c'est le fait que la culture soit considérée comme non-essentielle. Là, nous sommes typiquement sur des marqueurs de risques psycho-sociaux, c'est-à-dire sur un facteur de risques, car c'est une forte remise en cause de ce que représente la culture en termes d'utilité sociale et d'identité professionnelle. Ce qui est préoccupant aujourd'hui, c'est l'état de fatigue générale et c'est ce qui inquiète fortement face à une saison qui s'engage beaucoup plus chargée que d'habitude.

Enfin, mon dernier point traite des intermittentes et intermittents. Nous n'en avons pas rencontrés pendant l'étude, mais les structures nous ont expliqué que ces personnes n'ont pas été impactées de la même façon pendant cette crise. Tout dépend dans quels lieux elles avaient l'habitude de travailler et de leur parcours. Durant la première partie de la crise, les structures subventionnées que nous avons rencontrées ont majoritairement maintenu les salaires des personnes engagées sur la saison mais bien entendu les « stop and go » ont ralenti ces engagements-là. Celles et ceux qui avaient l'habitude de travailler pour des structures non subventionnées ou pour des prestataires, sont les personnes qui ont le plus été mises en difficulté. Aujourd'hui, on constate un manque de main d'œuvre sur le territoire auprès des structures que j'ai rencontrées, ce qui devient un vrai casse-tête organisationnel. Il y a donc plusieurs explications possibles.

C'est assez complexe mais je vais vous en donner juste quelques-unes au vu de ce qui m'a été raconté. D'abord, il y a le lien avec ce que je viens d'évoquer, donc les personnes en difficulté qui ont dû trouver un autre emploi pour s'en sortir et qui ont parfois quitté le secteur. Il y a aussi la question du pass sanitaire qui est un frein pour celles et ceux qui ne l'avaient pas au moment où je suis allée dans les structures et qui, peut-être, ne l'auront pas du tout. Enfin, cette saison étant plus chargée que d'habitude cela nécessite effectivement plus d'intermittents. Toutes les structures recrutent dans le même vivier ; il y a donc plus de difficultés à recruter. Certaines structures ont dit avoir recours à des intérimaires ou ont recruté des intermittents en dehors de la région.

Pour finir, ces rencontres apportent beaucoup de pistes de réflexion, notamment sur les mutations du travail.

Je remercie chaleureusement les dix structures qui ont accepté de répondre à nos questions, surtout dans ce contexte actuel d'une reprise très chargée, ce qui illustre leur envie d'aller plus loin dans la réflexion induite par la crise sanitaire au sein du secteur culturel. Merci.



Covid, apprendre à se relever

Restitution de l'enquête nationale adhérents Réditec - mai 2021

Aract

GRAND EST



Demain Moral du DT

curieux prudent impuissant motivé méfiant
inquiet **impatient** attentif
perplexe reprise dubitatif **confiant**

Santé Comment ça va ?

inquiet **stressé** motivé
enthousiaste **fatigué** impatient
optimiste **calme** isolé
anxieux lassé **démotivé**

Demain À préserver

public culture humain relation
sanitaire **équipe intermittent** emploi
compétence **intermittence** artiste solidarité

Enquêtes Réditec et Aract Grand-Est

COVID, apprendre à se relever

Entre mai 2020 et octobre 2021, Réditec et l'Aract Grand-Est ont mené deux enquêtes. L'une quantitative lancée auprès de cent trente membres du réseau national Réditec, l'autre, qualitative, menée au sein de dix structures culturelles du Grand-Est. Résultats : une cartographie sensible des effets de la crise sanitaire sur la santé, de ses répercussions économiques et sociales, des mutations sur l'organisation du travail, le tout pour mieux travailler demain.

Impact sur la santé des Directions Techniques

Les enquêtes révèlent des conséquences contrastées sur la santé des directeur·rice·s techniques (DT) : 38% d'entre eux·elles témoignent d'une dégradation importante de leur état de santé, quand 50% estiment que cette dégradation a été ignorée ou négligée par leur employeur.

52% des répondant.e.s estiment que les risques psycho-sociaux ne sont pas assez intégrés à la prévention dans leur structure
70% des DT se sentent impuissants face à la situation
61% éprouvent des difficultés à déconnecter (donc à concilier vie professionnelle et privée)
59% ressentent une forme d'épuisement

Répercussions économiques et sociales sur les structures

Les structures font état d'un impact fort sur leur économie. Si une relative confiance s'exprime sur le court terme, de nombreuses inquiétudes sont formulées sur le long terme. Les structures et les DT se montrent particulièrement préoccupés par la situation des intermittent·e·s.

+ **de 50%** des répondant.e.s estiment que l'impact de la crise sanitaire sur la situation économique de leur structure se fera sur la transformation du parc scénique ou de futurs travaux.
66% ressentent un impact sur le travail
77% ressentent un impact sur la motivation des équipes

Mutations sur l'organisation du travail

La crise et son rythme entrecoupé a demandé une adaptation et une flexibilité du travail plus accrue : reports des spectacles, changements incessants des plannings, application des gestes barrières, télétravail, etc. En parallèle, les structures ont développé d'autres activités : vidéo, résidences de création, projets d'éducation, etc. Nombreuses sont les équipes à déplorer des relations sociales en baisse avec les intermittent·e·s qui désertent la profession, mais constatent une hausse des échanges avec les artistes.

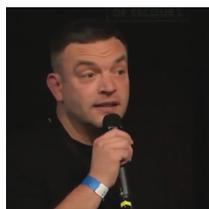
89% des directions se sont concentrées sur la reprise d'activité
67% des répondant.e.s ont le sentiment de ne rien avoir lâché
56% sont satisfait.e.s du travail accompli
57% des DT ont le sentiment d'être sortis de leurs missions

Et pour demain ?

Les responsables techniques ont identifié cinq points de vigilance :

- la solidarité entre les salarié·es ;
- la gestion de la prévention des risques ;
- la charge de travail ;
- le sens à redonner aux métiers ;
- la place de la technique au sein des projets d'établissement.

Une réelle attention est portée autour du travail ensemble, avec un besoin de concertation. Ce qui suppose un travail mieux pensé, avec des moyens scéniques et techniques adaptés. En d'autres termes, les équipes attendent plus de souplesse dans l'organisation du travail avec, peut-être, des nouveaux rythmes de travail plus attentifs à l'humain : limiter le nombre de dates, travailler en double équipe, une meilleure planification et un meilleur partage des tâches... Enfin, elles se montrent particulièrement attentives à l'accentuation de l'éco-responsabilité.



Une restitution à retrouver en ligne lors des tables rondes JTSE 2021

Table ronde

A red decorative flourish or graphic element, resembling a stylized drop or a curved line, positioned below the word 'ronde'.

Sophie Proust

Ce contexte sanitaire nous amène à nous poser deux questions que j'aimerais adresser à Claire Guillemain pour commencer. Pourquoi les directeurs ou directrices techniques se sont retrouvés en première ligne pour gérer la crise sanitaire au sein de structures ?

Claire Guillemain

Bonjour à tous. Il faut peut-être rappeler que le métier de directrice ou de directeur technique existe dans les grandes structures mais que le spectacle vivant est divisé en deux branches : le spectacle vivant privé et le spectacle vivant public avec deux conventions collectives distinctes et une définition générale de ce qu'est le métier de directeur technique. L'ensemble du spectacle compte 26 000 entreprises dont au moins 13 000 dans le spectacle vivant. Sur ces 13 000 entreprises, 95% ont moins de 10 salariés permanents. On a donc une majorité de très petites compagnies et finalement, un fonctionnement économique avec des grandes institutions et des plus petites structures (festivals, compagnies, ensembles musicaux, des compagnies de cirque, etc) qui viennent se produire dans ces lieux plus structurés qui fonctionnent finalement comme des entreprises, avec un service RH pas forcément développé, ce qui pourrait à mon sens aussi justifier que les directeurs techniques se sont emparés de cette question de la prévention des risques et de l'élaboration du document unique.

Dans la convention collective (CCNEAC), celle qu'on applique dans le public, il est écrit: « *Le directeur technique est responsable de la réalisation et de l'exploitation technique des activités de l'entreprise, responsable des équipements et du bâtiment, de l'organisation des services techniques de l'hygiène et de la sécurité. Il ou elle est responsable de l'accueil des équipes techniques extérieures.* » Il y a 20 ans, dans le document unique, on ne parlait pas tellement de risques psychosociaux ; on s'occupait des risques du travail en hauteur, du risque électrique, du risque sur le plateau. Alors je rappelle que le document unique est obligatoire et essentiel. Il y en a un autre qui est obligatoire et essentiel c'est le plan de prévention. Au plateau, c'est de la cohabitation d'équipe, d'abord au sein du lieu d'accueil entre des salariés permanents et des salariés intermittents et puis par l'accueil de compagnies, où, là aussi, il y a d'autres personnes avec d'autres responsabilités

Claire Guillemain. Après avoir administré des équipes artistiques, Claire Guillemain s'implique dans la défense des intérêts des entreprises du secteur du spectacle, d'abord en tant que déléguée générale du syndicat patronal Profedim, puis comme présidente de la FESAC (elle y pilote les négociations de l'assurance chômage des intermittents du spectacle en 2016). Elle prend ensuite la direction générale de la Cité musicale de Metz, puis est appelée comme conseillère au cabinet de Françoise Nyssen. Après des missions à l'inspection du ministère de la Culture (IGAC) et au musée Guimet, elle rejoint la direction générale du CMB qui fusionne avec le CMPC et devient Thalie Santé, service de santé dédié aux professionnels du spectacle, de la culture, des médias et de la publicité.

juridiques. Ces compagnies, elles dépendent aussi de leur employeur et, on le sait, quand il y a un accident ça peut être dramatique, parce que s'il n'y a pas de plan de prévention, il y a évidemment recherche des responsabilités. À l'origine le document unique se faisait sur la partie plateau, et puis, petit à petit, on a intégré d'autres risques, les risques psycho-sociaux évidemment. Cette élaboration du document unique est l'affaire de tous. Il doit être fait à plusieurs mains, c'est aussi un document qui est vivant, qui évolue dans le temps, qui est doit faire l'objet de dialogue social, de discussions et d'évolutions dans le cadre du CSE. Le document unique on le fait par unité de travail, donc on doit le faire aussi avec le personnel administratif, avec le personnel technique, avec le personnel artistique.

Pour ce qui est du risque Covid, qui est un risque parmi d'autres dont on ne connaissait rien lorsqu'il est apparu. Face à l'inconnu, c'est difficile d'anticiper, de prévenir et de trouver des solutions. Manager ou faire de la prévention dans l'inconnu c'est quasiment impossible, et moi c'est ce que j'ai entendu de la part de l'ensemble des managers que j'ai pu rencontrer que ce soit dans les métiers de la santé et de la prévention ou dans les métiers du spectacle évidemment. Il y a effectivement eu des formations. Nous, il se trouve qu'on a collaboré avec le CFPTS (Centre de formation professionnelle continue aux techniques du spectacle) pour organiser une formation référent Covid avec un médecin et un préventeur.

Sophie Proust

Je voulais vous interroger sur cette formation un peu plus tard mais autant le faire tout de suite. Je crois que c'est Claude-David Markus qui a donné la formation, « Être référent Covid ». Pourquoi cette formation a été donnée à des techniciens du spectacle et non à des administrateurs ?

Claire Guillemain

Alors en fait, elle était ouverte à tout le monde. Il se trouve qu'il y a eu des directrices et des directeurs techniques, mais il y a eu aussi des directrices et directeurs de production, il y a eu des administrateurs et administratrices. Il y a eu beaucoup de professionnels. Mais il se trouve que dans beaucoup de maisons, le rôle de référent Covid a été donné plutôt aux personnes en responsabilité sur la partie technique, parce que ce qui importait c'était d'assurer la santé et la sécurité sur le plateau. Tout le monde a été privé de spectacles, de répétitions de travail, tout le monde a été privé de travail pendant des mois, donc la priorité a été donnée aussi au plateau à l'endroit où il était impossible de faire du travail à distance. Je pense que ce poste de référent Covid a été vraiment orienté vers les personnes qui étaient le plus près du plateau artistique, mais pas forcément à des artistes d'ailleurs. Après vous évoquiez aussi les protocoles sanitaires. Je dois remercier le ministère de la Culture parce qu'on a été associés au même titre que le ministère du Travail et le médecin inspecteur de la DIRECCTE pour élaborer avec le ministère les protocoles nationaux de reprise d'activité.



Claire GUILLEMAIN



Chloé LANGEARD

Il y a eu un gros travail ; d'ailleurs certains d'entre vous étaient présents à ces réunions : il s'agissait de savoir comment reprendre les répétitions en danse, en théâtre, en cirque, dans un orchestre symphonique, dans un ensemble de jazz, etc. On partait d'une feuille blanche.

Sophie Proust

Alors dans la préparation de la table ronde, Claire Guillemain, vous m'avez dit qu'il n'y a pas de culture RH dans le spectacle vivant et peut-être que c'est à Chloé Langeard, sociologue, qu'on peut poser la question de nous éclairer sur ce point, et de nous montrer en quoi les directeurs techniques se retrouvent RH par défaut ou, pour le dire autrement, comment s'est organisée la relation RH/DT dans les théâtres avec tout ce dont on a parlé sur la responsabilité, le poids, le rôle des directeurs techniques dans cette crise ?

Chloé Langeard

Sur cette fonction RH, je crois que la crise sanitaire a révélé une zone d'incertitude: qui, finalement, va gérer cette problématique sanitaire d'un point de vue RH notamment ? Ça a posé la question de la délimitation de la direction technique, à savoir qu'est-ce qui fait partie du périmètre d'activité ou pas de cette fonction ? Le directeur technique est cadre, il a de nombreuses responsabilités, dont l'hygiène et la sécurité. Sécurité qui englobe la prévention des risques techniques et désormais, l'un des risques est sanitaire.

Le problème qui se pose c'est qu'effectivement, les directeurs techniques et directrices techniques – mais c'est vrai que c'est essentiellement des directeurs techniques puisque c'est un métier extrêmement masculin – se plaignent déjà, on va dire, d'une augmentation du travail administratif et des responsabilités administratives qui sont liées. Ce que la crise a exacerbé c'est justement le développement de nouvelles tâches administratives, de responsabilité administrative et managériale. Il faut savoir qu'une des grandes évolutions de ce métier depuis une vingtaine d'années concerne à la fois le management mais aussi la gestion. Disons que ce sont des métiers qui sont, à la base, issus du plateau et qui deviennent des métiers de bureau. Je vais très vite mais on est face à des gens qui, aujourd'hui, anticipent, plani-

Chloé Langeard. Elle est maîtresse de conférences en sociologie à l'université d'Angers. Ses travaux de recherche portent sur la formation, le travail et l'emploi artistique technique et administratif, les politiques publiques de la culture et la nouvelle gouvernance publique. Elle est l'auteur de deux ouvrages récents : *Culture et santé – Vers un changement des pratiques et des organisations* avec Françoise Liot et Sarah Montero aux éditions de L'Attribut en 2020 et *Valeurs de la culture – Méthodes et concepts à l'épreuve du pluralisme*, ouvrage qu'elle a dirigé et qui a été publié aux PUR en 2020. En tant que chargée de la culture au sein de l'Université d'Angers et vice-présidente de Trempeo (44), elle porte un intérêt particulier à diffuser ses connaissances auprès des milieux professionnels, mène une activité d'expertise auprès des collectivités territoriales et intervient au sein de réseaux professionnels.

fient. Quand ils me parlent de leur métier, en gros, ils font des plans, des plannings et parlent d'optimisation de budget. Ce sont des cadres qui rationalisent la production artistique. Pourquoi ça reviendrait à la direction technique et pas aux administrateurs par exemple qui, eux aussi, ont des fonctions RH ? Là, on est sur une zone d'incertitude. Cette fonction est revenue assez naturellement à la direction technique, parce que les directeurs techniques, contrairement aux administrateurs, sont des managers de proximité. C'est-à-dire que ce sont eux qui gèrent de manière très proche une équipe technique de permanents et d'intermittents. C'est vrai que la crise a aussi soulevé cette distinction : comment gère-t-on l'hétérogénéité des statuts d'emploi au sein d'une équipe ? Sachant que ce n'est pas la même chose d'avoir de la gestion individualisée auprès d'une équipe de permanents que de la gestion individualisée auprès d'une équipe d'intermittents du spectacle. Je crois que là, la question soulevée c'est celle de la délimitation des fonctions, des tâches dévolues à la direction technique et comment elle pourrait les partager avec l'administration, voire avec la direction. Il faut peut-être souligner la grande hétérogénéité de la manière dont ça a été traité : parfois de manière transversale entre administration et direction technique et de manière très isolée aussi parfois par les directeurs et directrices techniques.

Sophie Proust

Il a été question des intermittents à plusieurs reprises. Jean-Rémi Baudonne réagira rapidement sur cette question du vivier des intermittents ; mais avant, Christopher Miles, cette préoccupation récurrente que le régime de l'intermittence disparaisse est-elle réelle ?

Christopher Miles

Tout d'abord, merci à vous tous et vous toutes d'avoir été là ; d'avoir fermé les établissements ; de les avoir maintenus en état ; de les avoir rouverts. Vous êtes des héros.

J'ai vécu l'expérience des deux côtés de la barrière. Le 23 décembre 2020, on a eu l'impression qu'un coup de barre nous tombait sur la tête et on s'est dit : avec tous les efforts qu'on a faits, on nous explique qu'on est moins essentiels que des supermarchés. C'est vrai que c'était un moment très difficile à dépasser psychologiquement, j'en suis très conscient. Et puis les conditions de la réouverture, d'accueil du public. Je suis bien au courant et je ne vous raconte pas tout ce qui se passe avec les équipes dans les coulisses : est-ce que tout le monde doit avoir son pass sanitaire, les acteurs et les actrices ? Qu'est-ce qui se passe si les musiciens oublient leur pass sanitaire à la maison ? On voit tout à fait tout ce qui, aujourd'hui, a été résolu au jour le jour et nous comptons aussi sur toutes les remontées qui peuvent venir de vous et de vos collaborateurs pour nourrir ces questions qui deviennent abondantes, sachant que vos administrateurs et directeurs le font. Les représentants syndicaux, salariés et employeurs le font aussi mais c'est bien ces remontées du terrain qui sont essentielles pour qu'on puisse s'adapter à une réglementation sanitaire qui évolue de jour en jour.

Par exemple la jauge de 75% à l'intérieur va maintenant évoluer sur 100%, mais avec une différence sur les départements en fonction du taux d'incidence. C'est une différenciation, elle est objective.

On aurait une autre solution qui est de demander aux préfets de s'en occuper, mais là on s'est dit que ça allait dépendre des préfets et de la manière dont ils analysent le principe de précaution, donc on a préféré utiliser un élément objectif. On sait aussi que ce n'est pas forcément non plus la meilleure solution parce qu'un taux d'incidence est une moyenne et puis ça circule plus ou moins vite.

Par rapport à ce virus qui était imprévisible, vous avez tous et toutes fait face à l'imprévisible et c'est vous qui avez permis à ces bâtiments et à ces équipes de tenir. Les dernières personnes qui étaient présentes – je l'ai vécu du côté du Palais de Tokyo puisque j'ai boursingué entre des théâtres et plus récemment un musée d'art contemporain – étaient celles des équipes techniques. Toutes les équipes techniques, de surveillance ou de gardiennage devaient passer de temps en temps pour vérifier que le bâtiment était en bon état. Vous l'avez souligné également, lorsque la direction technique a pleine et entière responsabilité sur l'intégralité d'un bâtiment, la gestion de cette crise a pu devenir très lourde. Je pourrais discuter des heures des directeurs techniques et de la manière dont j'ai vu évoluer cette fonction. Toujours plus de responsabilités, toujours plus de risques, pas toujours autant de reconnaissance et beaucoup d'injonctions contradictoires. Je le sais, nous le savons tous. C'est aussi un métier qui s'est technicisé. Si on additionne toutes ces contraintes, on se dit qu'il serait impossible de faire un spectacle, d'ouvrir une salle de spectacle, voire de faire une exposition, mais on y arrive quand même.

Sur l'intermittence, d'abord, ce n'est pas un sujet unique. Si vous parlez plus spécifiquement de la question du statut des intermittents techniques la question se repose toujours au moment où on renégocie la convention Unedic. Je ne vais pas préjuger de ce qui se passera. Enfin, il ne faut pas être grand clerc pour imaginer qu'il y a toujours le moment où les syndicats, les employeurs – certains employeurs en tout cas – ceux qui gèrent, ceux qui cogèrent jusqu'à présent l'Unedic et certains syndicats de salariés disent qu'il y a un problème, que ça coûte de l'argent, comment ça se fait ? Il faut rentrer dans les détails et évidem-

Christopher Miles. Il rejoint en 1994 le ministère de la Culture en tant que chef du budget, puis mène une carrière engagée, d'abord en tant qu'administrateur du Théâtre de l'Odéon (1997-2003), puis en tant que directeur de l'Institut français de Barcelone (2003-2006) et en tant que directeur général délégué du Palais de Tokyo (2017-2021). Il a travaillé à la direction de la Musique, de la Danse, du Théâtre et des Spectacles de 2006 à 2009, puis à plusieurs postes de la Création Artistique. Désormais à la tête de la direction générale de la Création Artistique, Christopher Miles a pour mission d'accompagner les acteurs culturels et artistiques dans le contexte de la crise sanitaire, mais aussi de construire de nouvelles perspectives structurantes adaptées aux nouvelles réalités et attentes des artistes, des structures culturelles et des publics.



Christopher MILES



Jean-Rémi BAUDONNE

ment l'intermittence technique ce n'est pas la même chose que l'intermittence artistique (au sein même de l'intermittence artistique ce n'est pas la même chose selon les professions) ; donc si on parle de l'intermittence technique, s'il devait y avoir discussion, il y en aura. C'est sur la question, je pense, de la permittance et du fait que pour fonctionner, nombre d'établissements au-delà du directeur technique et de leurs régisseurs principaux, réembauchent chaque année des équipes qui viennent, qui permettent d'ouvrir le théâtre et de le mettre en ordre de marche. L'intermittence c'est bien pour une activité intermittente. Quand c'est une activité permanente, c'est une question. Une autre question qui pourrait se poser c'est effectivement la superposition d'accords collectifs plus ou moins intéressants avec l'intermittence, cela peut créer des effets d'aubaine intéressants qu'il faudra peut-être corriger. Je ne préjuge pas de l'importance du phénomène. En tout cas, ce qui est clair, c'est qu'à mon sens une maison fonctionne bien quand il y a un noyau suffisamment cohérent qui est constitué autour du directeur et que ce noyau nous avons tous intérêt, la crise Covid nous l'a montré, à ce qu'il soit un peu plus élargi. Actuellement, le directeur la directrice ou les régisseurs régisseuses, toutes les personnes qui étaient en charge de ces questions se trouvent dans une grande solitude.

La deuxième chose, c'est qu'il est important que ces directeurs ne soient pas considérés comme les gens de l'intendance mais soient bien intégrés dans tous les processus de décision et dès le début. Cela implique, là aussi, que les artistes, les créateurs, les directeurs artistiques soient sensibilisés à cela et ça participe de leur formation. C'est pour ça que je suis très favorable au développement de formations initiales et continues qui associent dans un même ensemble des artistes et des ingénieurs. Il y a un exemple très probant à l'ENSATT (École Nationale Supérieure des Arts et Techniques du Théâtre) mais ça pourrait se développer et on pourrait réfléchir à ces questions-là de manière à ce qu'il y ait des moments clés de carrière. Les artistes qui deviennent directeurs, les régisseurs qui deviennent directeurs techniques par intégration et associations professionnelles, il faut pouvoir trouver ces moments de rencontre. Parce qu'on sait très bien, comme on le dit souvent, un bon binôme administrateur-directeur technique ça fait des étincelles. On n'aurait pas eu Patrice Chéreau si on n'avait pas eu Alain Banville. Cette profession ne serait pas la même si on n'avait pas eu Jean-Michel Dubois [DT, notamment de l'opéra de Paris, du TNS et du TNP, ndlr] Félix Lefebvre [DT notamment du Théâtre des Amandiers, du Théâtre du Châtelet, du festival d'Aix-en-Provence, ndlr] et Alain Wendling [DT du Théâtre de L'Odéon, ndlr] pour citer trois grands noms.

Jean-Rémi Baudonne

Cela va être difficile de passer après vous. Bon d'abord merci à vous tous ! C'est toujours très impressionnant de recevoir un tel parterre de directeurs techniques dans un même lieu. Deux petites choses pour répondre à la question des intermittents, mais surtout juste pour recadrer un peu la position du directeur technique. Je pense que la crise Covid a été un révélateur d'éléments sous-jacents, comme toute crise qu'on subit. Me concernant ça a été plutôt un révélateur positif, pourquoi ? Parce que c'est une grosse maison publique nationale où il y a un service RH fort, un service de sécurité à part entière et souverain avec une délégation de pouvoir. Personnellement, j'ai été dégagé de la gestion purement quotidienne et surtout directe de la crise sanitaire, ce qui n'a pas du tout été le cas évidemment des autres directeurs techniques qui sont eux responsables du bâtiment, de la sécurité et de la programmation ; là ça aura été négatif, c'est-à-dire que la surcharge a été énorme.

Pour la question des intermittents. En se réunissant en juin dernier avec Réditec en Île-de-France, on avait anticipé un manque de main-d'œuvre important à la rentrée pour deux raisons – même s'il est difficile de donner des explications parce qu'on n'a pas les chiffres, ni d'étude là-dessus :

La première c'est qu'il y a un appel d'offres terrible qui vient de s'ouvrir avec la reprise. Les créations qui ont été préparées pendant le confinement voient le jour, des tournées se sont remises en marche, il y a des spectacles partout donc on a un trou d'appel d'offres assez important.

La deuxième est, à mon avis, antérieure à la crise. Il y a des endroits dans nos métiers où on a un manque d'intermittence. Je pense en particulier à la machinerie et au plateau qui sont des métiers, je

Jean-Rémi Baudonne. Il se tourne vers la technique des orchestres symphoniques en occupant tour à tour le poste de régisseur de l'orchestre de l'Opéra national de Lyon, de régisseur général de production d'opéra, et de régisseur principal / chef du service de la régie de scène au Théâtre du Châtelet. Il est ensuite appelé pour occuper le poste de régisseur général de la salle Pleyel qui rouvre ses portes au public après de lourds travaux de rénovation. Il en prend la direction technique en 2010. En 2012, il prend ses fonctions à la Cité de la Musique. Il ouvre le nouvel établissement public national Cité de la Musique - Philharmonie de Paris.

ne sais pas pourquoi, de moins en moins attractifs, alors qu'ils sont au centre de la technique. S'il n'y a pas de plateau, il n'y a pas de scène, il n'y a pas de spectacle. J'ai l'impression que cela s'est révélé encore plus à travers cette crise. On n'a pas de jeunes par exemple, ou très peu, qui épousent le métier de machiniste. Certains très bons éléments, très structurants, très demandés ont aussi peut-être abandonné le métier. Il faut rappeler la précarité de ce statut qui a quand même été fragilisé, même s'il a été sauvé largement par le gouvernement. En particulier en Île-de-France. Je vous rappelle que se loger pour un intermittent ce n'est pas simple du tout ; donc on a des intermittents qui ont quitté l'Île-de-France et d'autres qui ont quitté le métier et ça c'est un vrai problème qu'il va falloir affronter.

Sophie Proust

Oui, parce que là, on a des exemples de directeurs techniques qui n'arrivent pas à trouver des intermittents et doivent aller les chercher carrément dans d'autres régions. Effectivement, beaucoup de gens ont déserté le métier, d'où l'enquête de l'Aract qui révèle une peur que le régime de l'intermittence disparaisse.

Jean-Rémi Baudonne

D'autant que dans nos modèles de fonctionnement, la technique évolue de plus en plus vers une équipe encadrante permanente, une équipe dans l'exécutif intermittente. Sans l'intermittence, par exemple, la Philharmonie ne peut pas tourner du tout puisque tout l'exécutif est fait par les intermittents.

Sophie Proust

Sur la question de l'intermittence, peut-être que Chloé Langeard voudrait rajouter quelque chose ?

Chloé Langeard

Peut-être sur ce qui a été dit sur la permittance parce que c'est quelque chose qui revient assez souvent cette histoire des abus. C'est assez paradoxal parce que finalement, la permittance, c'est recruter des fidèles, des gens dont on connaît les compétences qui vont permettre – et c'est quand même l'objectif de tous les directeurs techniques – d'optimiser la production, d'éviter les risques. Cette main d'œuvre connaît très bien les lieux mais est aussi flexible, c'est là le paradoxe. Ce ne sont pas des gens qu'on pourrait « permanentiser » puisque c'est lié à une production, une organisation par projet ; on peut en débattre.

Christopher Miles

Excusez-moi, mais les permittents ce sont les gens qui permettent au théâtre d'ouvrir et après on ajoute souvent des intermittents dans la production, donc il y a quand même une question qui se pose sur ces professions, il faut le dire.

Chloé Langeard

Oui mais étant donné qu'ils ont de moins en moins de budget ces théâtres, un moyen d'optimiser les coûts c'est aussi de faire appel à des intermittents du spectacle. C'est devenu une marge de manœuvre pour ces organisations.

Sophie Proust

Attendez, je veux tout qu'on entende tout le monde. Christopher Miles et ensuite Claire Guillemain.

Christopher Miles

J'essaie de me placer du point de vue de ce qu'on va nous dire : la question va être de savoir si c'est à l'Unedic d'optimiser les coûts de la production.

Sophie Proust

Ou au ministère. Alors la parole à Claire Guillemain et bienvenue et merci à Françoise Benhamou qui vient d'arriver.

Claire Guillemain

Pour avoir été dans une autre vie signataire d'un accord qui est encore en vigueur sur l'assurance-chômage, je voudrais quand même préciser que le recours au CDD d'usage c'est quand même très encadré. Il faut que ce soit pour une activité temporaire précise, sur un projet particulier, pour qu'il n'y ait pas d'abus. Aujourd'hui, je pense que l'accord qui avait été négocié en 2016 est un accord qui, justement, permettait d'encadrer un certain nombre d'abus. Je rappelle aussi que le système de plafonnement fait que, de toute façon, quand un intermittent travaille beaucoup, il cotise beaucoup et il ne reçoit aucune indemnité. Donc quelque part, il contribue aussi de cette manière à un régime certes, qui est déficitaire, mais l'assurance-chômage est déficitaire comme la sécurité sociale. C'est difficile d'entendre qu'aujourd'hui on prendrait des intermittents sur des postes de permanents. Il y a une troisième branche que je n'ai pas citée tout à l'heure qui est celle des prestataires techniques, le Synpase (Syndicat National des Prestataires de l'Audiovisuel Scénique et Évènementiel), aujourd'hui, ils ont un système qui fait qu'ils sont tenus d'avoir des salariés permanents. Or, ils ont beaucoup de difficulté aussi à recruter en CDI. Il y a des difficultés pour les CDD d'usage mais aussi pour les CDI.

Sophie Proust

On va donner la parole à Françoise Benhamou. Puisqu'on vient de parler du marasme sanitaire et qu'on a vu que la qualité de vie au travail était fondamentale, qu'il y a une forte préoccupation à ce que le régime de l'intermittence ne soit pas maintenu, ça nous amène à parler des répercussions économiques et sociales dans le spectacle vivant et leurs conséquences pour les directions techniques. Vous m'avez dit lors la préparation de la table ronde que vous ne vous faisiez pas de souci pour les intermittents du spectacle, techniciens.

Françoise Benhamou

Je m'en suis fait souvent. Je ne suis pas au ministère de la Culture mais il me semble quand même que les premières mesures qui ont été prises quand la pandémie a commencé, ça a justement été l'année blanche, ça a été très vite. Je pense qu'on s'est rendu compte au ministère de la Culture à la fois de l'importance de l'intermittence pour l'emploi et puis, plus généralement, que l'équilibre de ce système, déjà fragile, a été mis en question par la pandémie. En tout cas à court et moyen terme, je n' imagine pas que ce régime puisse être remis en question. Alors peut-être à ses marges ? La question des abus existe depuis très longtemps. Il y a peut-être un sujet mais je ne pense pas que ce soit le sujet central aujourd'hui. Les effets de la pandémie sont quand même très importants, ils sont loin d'être complètement derrière nous. On ne sait pas du tout... Tout est

questionné : les modèles économiques autant que l'évolution des pratiques des publics. On est vraiment dans un monde très incertain. Donc je ne vois pas, je peux me tromper, le gouvernement rajouter ce facteur d'incertitudes qui aurait en plus des conséquences très fortes sur l'emploi.

Sophie Proust

D'un point de vue économique et social, y a-t-il eu une transformation et de quel type concernant les techniciens de théâtre avec cette situation Covid ?

Françoise Benhamou

Les métiers sont les mêmes, simplement, les conditions d'exercice de ces métiers – enfin je pense qu'il y a beaucoup plus compétent que moi pour le dire ici – sont évidemment rendues plus complexes, plus difficiles, avec une visibilité moindre et beaucoup d'incertitudes de court terme et même, des incertitudes de moyen et long terme. Quand on évoque des évolutions des modes de vie et des modes d'habitat y compris pour des classes moyennes ou moyennes supérieures, c'est-à-dire avec un certain niveau de culture, c'est vrai que si elles se déplacent, elles déplacent leurs pratiques avec elles. Soit l'offre va se réorganiser dans le territoire, soit il y aura encore plus de concentration des consommations culturelles sur les périodes festivières. Tout ça, ce sont des mouvements de long terme qui impliquent à mon avis que les conditions d'exercice des métiers se transforment.

Françoise Benhamou. Elle est économiste, professeure des universités, spécialiste de l'économie de la culture et du numérique. Elle est également membre du collège de l'Arcep, du Cercle des économistes, du comité directeur de l'Association française de sciences économiques, du comité de rédaction d'Esprit, du conseil d'orientation de la fondation Jean-Jaurès, du conseil d'administration du musée du Louvre, de l'Institut national du patrimoine et du comité consultatif des programmes d'Arte. Elle est l'auteur de nombreux articles et livres dont *Économie du patrimoine culturel* (La Découverte, 2012), *Le livre à l'heure numérique* (Seuil, 2014), *Politique culturelle, fin de partie ou nouvelle saison ?* (La documentation française, 2015).

Puis, il y a une deuxième transformation de très long terme mais qui a déjà largement commencé, simplement, elle s'est amplifiée ou a été plus visible avec la pandémie : tout ce qui a trait au numérique et qui implique des nouvelles compétences. Ça peut être toutes sortes de nouvelles compétences : vidéo, réseaux sociaux, etc. Puis, des nouvelles compétences techniques sont apparues pour tous ceux qui ont des métiers techniques et qui le sont de plus en plus. Il y a une technicisation de la création, pour le meilleur et pour le pire, mais ça implique là aussi une transformation des apprentissages, des modalités d'exercice du métier. Ça se retrouve au niveau de la création : sur scène ou pour tous les métiers techniques. Vous avez une conjonction, semble-t-il, à la fois de transformations de court terme liées à une crise dont on ne sait pas très bien comment on va sortir et de transformations de long terme qui impliquent là, un changement de



Françoise BENHAMOU



Sophie PROUST

manière de travailler et de penser son métier.

Le troisième élément qui me semble important, c'est que lorsqu'on réfléchissait à l'intermittence, on réfléchissait toujours en se disant : les métiers culturels sont à part. Il y a une exception culturelle de l'emploi culturel, avec l'emploi par projets par exemple. Ça s'est infusé dans l'ensemble de la société. On travaille de plus en plus par projet peut-être pas de manière aussi intermittente que l'intermittent, mais tout de même. Le travail lui-même s'est transformé et donc cette exception culturelle, je ne dis pas qu'elle a pris l'eau, mais elle a été d'une certaine manière un laboratoire de ce qui allait devenir l'emploi de manière plus générale. Elle pose ensuite la question de l'accompagnement de tous les métiers qui se trouvent de plus en plus être exercés de manière intermittente, par projet, avec à la fois la maîtrise de l'agenda que ça peut représenter et puis les difficultés à le construire cet agenda-là. Il me semble que la période actuelle est riche et à la fois troublée de tous ces mouvements.

Sophie Proust

Merci. On va arriver à la troisième partie qui concerne les mutations induites sur l'organisation du travail. J'aimerais bien qu'on entende Jean-Rémi Baudonne. Il disait avoir été en partie préservé de la gestion de la crise sanitaire, mais par contre, il a été confronté aux transformations du travail dues à la pandémie...

Jean-Rémi Baudonne

D'abord ce n'est pas comme ça toute l'année. Si le directeur technique d'un lieu de cette dimension n'a pas la responsabilité de la sécurité et de l'hygiène, c'est parce que, justement, nous, on a cinq salles à gérer au quotidien et deux à l'extérieur, en plus de l'activité protéiforme. Ce qui fait qu'il vaut mieux ne pas diluer la responsabilité de la sécurité avec cette activité-là. Il est vrai que la raison sanitaire m'a été enlevée et ça a été un grand bien pour moi. Par contre, tout le monde a été dans la même situation : la réorganisation du travail a été subite, immédiate et il a fallu tenir. Quand je dis « tenir », c'est qu'il faut que je rappelle quand même les faits : il y a eu deux grandes périodes, la première qui est celle de la sidération à travers le premier confinement où les salles étaient interdites au public mais aussi aux salariés. Tout était fermé, il n'y avait plus d'activité du tout. Ensuite, il y a eu la deuxième grande période qui est celle qui a été introduite par le deuxième confinement, puis la troisième où les publics ne sont pas venus en salle mais les salariés ont pu travailler. C'est à cet endroit-là qu'il a fallu réinventer. Je sais que certains endroits ont fait leur saison complète en la filmant, c'est le cas de l'Opéra-Comique. D'autres ont profité de ce moment pour faire leurs créations et ont eu une activité, je ne dirais pas normale, mais en tout cas qui suivaient un certain cours. D'autres ont dû transformer, c'était le cas chez nous puisque la fermeture, les contraintes sanitaires puis les restrictions de jauge – nous, à moins de mille places, on ne pouvait plus ouvrir car le modèle économique ne tenait plus. Avec les couvre-feux qui ont commencé à 22 heures, on a pu tenir, le 15 décembre, on est passé à 20 heures ; là on n'a pas pu rouvrir alors

qu'on avait tout reprogrammé. On a la chance ici d'avoir un directeur général qui est avec nous, qui a pris les commandes et qui n'a jamais voulu lâcher. Ça veut dire qu'il a tenu à jouer jusqu'au bout de ce qu'on pouvait faire. On l'a suivi et là il a fallu vraiment tout changer, c'est-à-dire on a changé les programmes. On a joué à 18 heures au lieu de jouer à 19 heures, on a contraint des répétitions. Les distances entre les musiciens ont fait qu'on débordait des plateaux trop petits. Il a donc fallu décaisser les plateaux : on a les moyens de le faire ici car tout est modulable. Ce sont des éléments techniques lourds et riches.

Comme on a eu moins de public, il a fallu réinventer l'activité : on a fait des films, on s'est transformé en studio de télévision et on a changé de métier. C'est là qu'est venue la difficulté la plus importante puisque les équipes ont dû s'adapter, changer leur logiciel, c'est-à-dire que, par exemple, le service lumière s'est mis à faire de la direction photo. Il ne savait pas le faire, évidemment, c'est un autre métier. Pour le service son qui n'a pas du tout eu d'activité, il a fallu créer des choses. Je dirais que le directeur technique, dans ce cas, a dû gérer la transformation du travail. Il a fallu faire preuve de créativité pour créer la nouvelle activité et conserver le collectif durant toute cette période.

Pourquoi conserver le collectif ? Comme le dit si bien Laurent Bayle, un projet artistique c'est un projet collectif : à partir du moment où le projet disparaît, ce collectif se délite. Or la reprise demande à ce que le collectif reprenne tout de suite, c'est le cas aujourd'hui. Donc le directeur technique a dû maintenir du mieux qu'il pouvait ce collectif. Je ne vais pas donner dix mille exemples, mais nous, on a fait des ateliers inter-services où, par exemple, le son a reçu la régie pour expliquer comment il travaillait vraiment, etc. On a fait des travaux, on a fait plein de choses, on a inventé.

Sophie Proust

Je suis désolée mais vous êtes trop humble, ça ne me va pas. Quand vous parlez des « ateliers inter-services », c'est votre idée et je crois que ce n'est pas assez clair. Vous m'avez dit que vous aviez préparé la découverte d'autres métiers, c'est-à-dire que le régisseur son était sensible à la question du travail du régisseur lumière et que vous avez créé du lien, un lien que vous n'aviez pas le temps de nourrir à ce moment-là. Et puis je voudrais vous parler aussi, si ça ne vous embête pas, des formations que vous avez mises en place avec les veilles technologiques, peut-être des personnes que vous avez invitées, pour finalement en faire bénéficier vos personnels techniques.

Rappelons que vous dirigez cinquante techniciens, cinquante permanents, plus les soixante équivalents temps plein. Est-ce que ce travail n'était que pour les permanents ». Est-ce que les intermittents vous les avez faits venir aussi ? Est-ce que vous pouvez développer un petit peu ça ? Parce que ça résonne pour certains dans la salle et en même temps, c'est bien pour nous d'entendre ce qui a été fait parce que ce sont des choses positives et qui vont rester, ça peut résonner avec d'autres témoignages.

Jean-Rémi Baudonne

Pour les services qui n'avaient plus du tout d'activité, il y en avait à peu près un tiers sur l'ensemble de l'équipe, on a fait de la veille technologique. On a essayé de nouveaux équipements, en particulier ceux de diffusion. On a essayé des machines lumière, des équipements LED par exemple. On a passé beaucoup de temps là-dessus puisqu'on avait du temps. Ensuite, on a fait de la formation pour s'équiper, pour se préparer à l'accueil de ces nouveaux équipements. On n'a pas pu, non plus, avoir tout le monde tout le temps sur site, d'abord parce qu'on a été confronté à des réactions, peut-être des débuts de droits de réserve ou des angoisses, donc on a limité le nombre d'heures de présence sur le lieu et on a mis en place des outils de télétravail, comme tout le monde j'imagine. On a une partie des équipes qui a été en télétravail, ensuite, comme je l'ai dit, il y a eu beaucoup d'activités nouvelles. Il a fallu s'adapter, ça a pris beaucoup de temps.

Sophie Proust

Le problème c'est qu'une partie des gens ont perdu leur travail. Si les équipes permanentes, tout d'un coup, n'avaient plus de spectacles a priori et plus de travail, apparemment, nombreux sont les directeurs techniques à avoir créé du travail.

Jean-Rémi Baudonne

Pour nous, c'était évident. À mon avis, c'était fondamental de conserver le collectif dans le lieu, avec tout ce que ça suppose de contraintes sanitaires, évidemment. Ça a été ma ligne de conduite du début jusqu'à la fin. La difficulté a été de convaincre les équipes au départ à cause de la peur et de l'angoisse que pouvait générer le virus. Au bout d'un moment, de ne plus avoir leur outil de travail, les techniciens sont malades. Ce ne sont pas des gens qui vont faire du télétravail, ça ne marche pas. On a même fait de la dispense d'activité, certains n'ont pas supporté l'expression « dispense d'activité » pendant le premier confinement.

Ça a été de vrais troubles psycho-sociaux. Tout le monde a voulu revenir finalement, avec des angoisses, mais tout le monde est revenu. Par contre, il faut donner à manger, il faut créer et ça, c'est assez compliqué, c'est source d'angoisses aussi parce que : est-ce que je crée les bonnes choses, est-ce qu'ils vont être d'accord ?

Il a également fallu renégocier les accords collectifs parce que le « stop and go », c'est la rupture totale des usages. Les changements de planning à 24 heures, c'était tous les jours ; normalement c'est 72 heures, normalement on donne un planning un mois à l'avance. Tout le monde connaît ça. Tout a explosé d'un coup et il a fallu que les équipes l'acceptent, s'adaptent. Il a fallu convaincre au quotidien, c'est ça qui a été le plus difficile. Mais au final, cet exercice a été fait à peu près dans les bonnes conditions. On a été capables de redémarrer tout de suite - non sans être fatigués parce que la période actuelle est très compliquée - mais on a redémarré et je crois que c'était ça l'enseignement. Il ne faut jamais perdre le fil du collectif dans le spectacle, même devant une adversité de ce type.



Jean-Rémi BAUDONNE # Cité de la Musique
Françoise BENHAMOU # Economiste
Dominique DELORME # Les Nuits de Fourvière
Simon DELÉTANG # Théâtre du peuple de Bussang
Claire GUILLEMAIN # Théâtre Santé
Chloé LANGEARD # Sociologue
Christopher MILES # DGCA

Sophie PROUST # Modératrice

7

Rencontres Réelles - ACTE II

NOS MÉTIERS DEMAIN
...ET APRÈS-DEMAIN





David Fort

Directeur technique
du Conservatoire national supérieur d'Art dramatique de Paris

Pourquoi les Rencontres Réditec ?

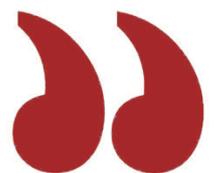
« J'avais besoin de rencontrer mes pairs, des interlocuteurs et je souhaitais m'informer. »

Votre situation actuellement

« Je suis directeur technique d'un Conservatoire, les cursus que nous proposons vont de la licence au doctorat en passant par le master, les plannings de cours sont donc nombreux. Notre problématique aujourd'hui, du fait de cet accroissement d'activité et de la crise sanitaire, est de trouver suffisamment d'espaces pour que nos cours puissent avoir lieu. Avec la crise sanitaire, ce problème est accentué car nous devons diviser les classes en petits groupes et pouvoir faire cours en toute sécurité. »

Votre problématique

« Lorsqu'on est directeur technique d'un Conservatoire, la question de la pédagogie se pose avec force. Nous avons à faire à des doctorants, des chercheurs et des créateurs. Ma problématique principale est donc de savoir quelle posture l'équipe technique adopte par rapport aux élèves : sommes-nous des sachants ? Sommes-nous des outils pour qu'ils développent leurs réflexions ? Les deux ? Nous travaillons avec des élèves qui sont en train de devenir des professionnels : chaque membre de l'équipe a donc un rôle et fait partie du processus pédagogique. La question du rôle que l'on porte est donc essentielle. »



Sophie Proust

En préparant cette table ronde, j'ai pu remarquer qu'avec la crise sanitaire, des personnes allaient mal. Finalement, aujourd'hui aussi : des personnes vont mal parce qu'elles ont été très solides durant toute la crise pour l'affronter. Il y a des directeurs techniques qui sont en faiblesse parce qu'ils ont porté le bateau jusqu'au bout pendant ces très longs mois. Je voudrais qu'on entende Dominique Delorme, directeur du festival les Nuits de Fourvière sur ces questions de transformation du travail ainsi que Simon Delétang, directeur du Théâtre de Bussang qui est, comme je l'ai dit, acteur, metteur en scène et scénographe. C'est intéressant qu'il ait ces différentes casquettes. J'ai demandé à Dominique Delorme de centrer son témoignage sur la transformation du travail, sur l'adaptabilité, notamment par rapport au « stop and go » que les structures culturelles ont dû affronter et aux décisions à prendre avec une équipe jamais certaine de pouvoir donner une représentation. Ce qui m'a vraiment frappée en discutant avec Simon Delétang, Dominique Delorme et Jean-Rémi Baudonne, c'est cette manière de gérer avec une grande responsabilité, avec beaucoup de réactivité, ça, c'est sûr et certain, mais aussi, beaucoup de calme par rapport à leurs équipes.

Dominique Delorme

Bonjour. Ça me fait peur parce que j'ai l'habitude de discuter toute la journée avec un seul directeur technique et, cent tout d'un coup, c'est quand même un bazar ! Je veux parler de mon point de vue, je ne vais pas parler d'un point de vue de directeur technique. Je n'ai pas le point de vue du directeur technique et quand on se trouve dans une situation comme ça, de mon point de vue, le problème, il est d'abord sémantique. C'est-à-dire : comment on va se poser les bonnes questions ? Le chantier était passionnant puisqu'il n'y avait pas de solution et personne ne savait où on allait du président de la République jusqu'à la personne à l'entrée du théâtre. Personne ne pouvait nous donner un cadre ou un début d'indication de ce qui allait se passer. Dans cet univers totalement flou, dans cette jungle totalement inconnue... D'ailleurs, Simon McBurney nous avait préparé parce qu'il a fait un spectacle sur le sujet il y a deux ans qui s'appelait *La rencontre* et le sujet du spectacle était sur cette thématique-là : comment je fais pour survivre quand je me retrouve dans une jungle dont je ne connais plus aucun des codes ? Là, par

Dominique Delorme. Il est né à Lyon, et après avoir étudié la photographie, il s'oriente vers la formation professionnelle. En 1979, il crée et dirige un centre de formation pour faciliter l'insertion des primo arrivants. En 1986, il devient administrateur du Théâtre de Beauvais avant de rejoindre Jacques Cousinet à la Maison de la Culture de la Rochelle, puis Robert Gironès au Théâtre de la Reprise. En 1994, il obtient un DESS de gestion et d'administration des entreprises. Il travaille ensuite à la préfiguration de la scène nationale Culture Commune. En 1995, il entre comme administrateur adjoint au TNP de Villeurbanne pour en devenir administrateur général trois ans plus tard. Depuis 2003, il est directeur du festival pluridisciplinaire les Nuits de Fourvière à Lyon.

rapport à l'équipe du festival des Nuits de Fourvière, il fallait trouver un moyen d'être rassurant pour réfléchir sereinement. En 2020, le festival ne s'est pas fait et on a entendu partout qu'on avait annulé le festival. On ne l'a jamais annulé ce festival : on l'a organisé en équipe, on a signé des contrats, on a préparé des fiches techniques, on a préparé des productions, on a ouvert la billetterie, on a vendu quarante-trois mille billets, un quart des billets qu'on vend d'habitude. Le jour où on vend le quarante-troisième billet, on nous interdit, du fait de la situation, de faire le festival. On n'a pas annulé le festival, on nous a empêchés de faire le festival. Déjà, psychologiquement, c'est différent. On n'a pas annulé, on est vraiment dans un accident et c'est important de regarder les choses comme ça. Ensuite, quel est le projet dans cette situation dont on ne voit pas le bout ? Et là, c'est assez compliqué parce qu'il y a des commentaires, tout le monde a son avis sur le sujet, tout le monde voit l'avenir très noir. Dans cet univers, dans cet état de pensée extrêmement pessimiste, on a plutôt tendance à s'effondrer, à se dire qu'on ne va plus pouvoir travailler, qu'on ne peut plus réfléchir. On provoque des pannes de la pensée et il a fallu fixer un cadre. On a été abattus vingt-quatre heures et au bout de vingt-quatre heures, on s'est dit : on va sauver l'outil de travail, ce festival. Notre outil de travail, c'est la priorité parce qu'il faudra continuer un jour, on va construire le prochain festival puisque, quoi qu'il arrive, on le fera ce festival. On ne va jamais se poser la question de l'annulation. On nous interdira peut-être de le faire au dernier moment mais tant qu'on ne nous interdit pas de le faire, on ne se posera pas la question, parce que nous, on n'annulera rien du tout. On va travailler à la construction de ce festival dans cette nouvelle règle du jeu qui est que la règle du jeu change en permanence pendant la partie, que la référence de 2019 n'existera plus. Je crois que mon rôle en tant que patron de cette équipe était de les mettre dans cet état d'esprit de travail pour fixer un cadre rassurant qui nous permettait d'avancer dans ce magma totalement plein d'incertitude et d'invisibilité. Définir notre mission, savoir où on est, ce qu'on fait et se donner un cap, voilà la première chose qui a été faite et qui a demandé du temps, des discussions et des échanges. Un festival, c'est plus flagrant qu'une maison comme celle-ci où il y a un outil énorme. Nous, il n'y a pas d'outil ; nous, on est un bureau dans une maison et quand le festival est terminé tout est démonté, il n'y a plus rien qui existe. Il fallait entretenir l'outil de travail. Qu'est-ce que c'est que l'outil de travail ? Dans notre cas, l'outil de travail c'est uniquement les personnes, les savoir-faire, les compétences. Là, on retombe sur l'intermittence et les saisonniers, puisqu'il y a les saisonniers également. On a seize permanents et environ cinq cents personnes : trois cents techniciens intermittents et deux cents personnes vacataires dans différentes fonctions complémentaires et indispensables. Comment va-t-on arriver, malgré l'absence de festival en 2020, à maintenir cet outil de travail pour relancer la machine en 2021 ? C'est un travail pour lequel on a été aidés. Comme on avait engagé le festival, on avait déjà eu des promesses de contrat avec un certain nombre de personnes et on a pu s'appuyer sur le chômage partiel pour maintenir un noyau d'équipe. C'est quand même cent cinquante personnes au chômage partiel avec lesquelles maintenir

une relation. La position qu'on a adoptée c'était de maintenir une équipe, maintenir une dynamique et être prêts pour faire ce festival 2021 dont on ne savait pas encore au moment où on a mis la billetterie en vente début mai, s'il allait pouvoir se faire. Ensuite, l'idée du couvre-feu est arrivée et tout le programme était caduc. Alors, s'est posée la question : est-ce qu'on ouvre quand même ? On a quand même tenu en nous adaptant à la situation. Il y a quelques exemples précis. L'ouverture du festival, c'est un spectacle de Robyn Orlin avec Camille et une dizaine de chanteurs sud-africains. C'était la fin d'une création qui avait commencé au festival de la Bâtie à Genève et qui était montée en lien avec la Philharmonie à l'origine de ce projet. Ce spectacle avait finalement été annulé l'année d'avant. Ce spectacle devait commencer à 22 heures et durait une heure, il reposait sur un dispositif vidéo. La vidéo en extérieur avec des gens qui ont l'obligation d'être sous la couette à 21 heures à cause du couvre-feu, donc spectacle terminé à 20h30, ça ne marchait plus. Il a fallu travailler immédiatement avec Camille et Robyn Orlin sur une adaptation du spectacle. On avait appris quelque temps avant que les dix chanteurs sud-africains ne pourraient pas venir à cause du variant et des interdictions. On a envoyé une équipe en Afrique du Sud qui a filmé les chanteurs et on a adapté ça. Il a fallu transformer des projections en écran plein jour, etc. Ce travail d'adaptation a été fait en permanence et a permis de démarrer puisque, quoi qu'il arrive, il fallait faire ce festival.

Sophie Proust

Dominique, est-ce que vous pouvez parler davantage du fait que vous avez revu chaque poste ? Comment, au sein de votre structure, vous avez revu tout le travail et diminué par exemple les billetteries extérieures ? Qu'est-ce que vous avez gagné avec le Covid ? Des choses qui vont devenir pérennes ?

Dominique Delorme

Dans le cadre de la préparation de l'édition 2021, dont on ne connaissait pas le contexte d'exécution, on a eu deux objectifs : faire un festival quoi qu'il arrive et maintenir l'économie du festival pour qu'en 2022, on ne soit pas exsangues. C'étaient les deux caps. Pour ne pas être exsangues à la fin d'une édition 2021, on a réduit le festival et on a repensé tous les postes, notamment avec la direction technique, mais également avec les autres services. On a remis à plat la totalité de nos procédures ; que ce soit le montage des sites, l'organisation administrative, l'organisation de la billetterie – ne sachant pas si on allait avoir à modifier les horaires ou les conditions de spectacles. On a décidé très tôt qu'on n'aurait plus recours à des réseaux extérieurs au festival pour la vente de billetterie. On vend à peu près cent soixante / cent quatre-vingt mille billets sur une édition et on vend à peu près soixante pourcents de nos billets à travers des réseaux extérieurs comme « *Ticket Master* » ; ce qui nous coupe de nos spectateurs, puisque les fichiers spectateurs sont chez ces prestataires et plus chez nous. Donc on a un manque de réactivité. On a fait un travail avec notre secrétaire générale et les responsables de billetterie afin d'intégrer la totalité de la billetterie au festival

et modifier la communication pour échanger directement avec les spectateurs. Ça a été déterminant, puisqu'au moment de la mise en place du pass sanitaire qu'on ne connaissait pas au moment où la décision a été prise, ça nous a permis d'avoir une communication directe avec les spectateurs pour rappeler à chacun les conditions d'accueil et les conditions de présentation de ce pass sanitaire. Ce qui a fait qu'on n'a quasiment pas eu de « no show ». Sur des salles entre mille cinq cents et trois mille spectateurs, on a eu entre sept et trente personnes qui n'avaient pas leur pass sanitaire à l'entrée. Cette modification d'organisation et de relation au spectateur a été déterminante. Lors du bilan du festival début septembre, on a passé une journée sur l'organisation du festival et on a tout passé au peigne fin avec toute l'équipe et tous les services. Sur chaque point : on garde, on réfléchit encore, on jette. Par exemple, ce point de communication directe avec les spectateurs, ne plus avoir recours aux billetteries extérieures, c'est quelque chose que nous allons garder avec une réorganisation qui donne aussi une nouvelle dynamique dans l'artisanat de notre métier. C'était un bénéfice total sur l'organisation et le rapport au spectateur.

Sophie Proust

Merci Dominique. On voit bien le lien. Au début, peut-être que vous vous demandiez où est-ce qu'il allait en parlant de la billetterie : quel est le rapport avec les directeurs techniques ? Mais en ayant le lien direct avec les spectateurs, c'est beaucoup plus simple ensuite pour la gestion du pass sanitaire. Je tiens à dire une chose que vous savez peut-être, mais pas forcément : durant le temps libre lié à cette pandémie, il a aussi créé un colloque sur la prévention des risques dans le spectacle vivant. Je parle à sa place parce qu'il y a des personnes qui sont très humbles. Ils ont créé un site sur les risques dans le spectacle vivant, je vous donne le site c'est www.prevention-spectacle.fr.

Dominique Delorme

C'est un sujet qui est important mais qui n'est pas directement lié à l'épisode Covid. Il se trouve que notre administrateur général et la direction technique du festival – j'ai dit la direction parce que c'est le directeur technique et l'assistante technique – se sont intéressés de près à ce secteur qui n'était pas traité de façon collective. Une équipe interinstitutionnelle s'est réunie avec notamment Thalie Santé (avec l'ex CMB puisque c'était le CMB à l'époque), un centre de médecine du travail, la Direccte qui a aussi changé de nom et puis l'Agence Auvergne Rhône-Alpes spectacle vivant. Ensemble, de façon inter-institutionnelle et aux Nuits de Fourvière, cette équipe a créé un colloque sur la prévention des risques dans le spectacle vivant, deux années de suite directement sur le site du festival. On n'a pas pu le faire en 2020 alors l'équipe inter-institutionnelle qui travaille sur ce projet s'est posée la question et ça s'est traduit par la création de ce site internet et un colloque en grande partie en téléconférence.



Dominique DELORME



Simon DELÉTANG

Sophie Proust

Vous vouliez réagir Françoise Benhamou ?

Françoise Benhamou

Je m'interrogeais sur un point. C'est très intéressant ce que vous avez expliqué, cette adaptabilité dans la programmation, dans la billetterie et la gestion. Vous avez soulevé un autre point sur lequel vous ne vous êtes pas arrêté, ce sont ces invitations d'artistes étrangers qui viennent parfois de loin. Comment va-t-on faire dans les années à venir ? Avez-vous évoqué le risque pour le spectacle vivant ? On voit bien qu'on se met un petit peu en risque compte-tenu du fait que pendant au moins quelques mois, peut-être plus, ce virus se baladera, en quelque sorte. Qu'est-ce que ça implique dans le travail concrètement ? Est-ce qu'il faut repenser quelque chose de plus local, national avec toutes les connotations que ça peut avoir ?

Dominique Delorme

Il a fallu s'adapter en 2021. Le festival a une couleur internationale et on a dû trouver « des pis-aller » : des artistes internationaux qui vivent la moitié de l'année à Paris par exemple. On pense à Melody Gardot, Asaf Avidan qui vit en Italie. On a pu protéger l'image du festival par ces moyens-là. La question des artistes étrangers s'est télescopée avec ce qui a été soulevé tout à l'heure sur la question du développement durable. Là, on a un télescopage de deux questions : une situation réelle d'interdiction de voyager qui rencontre une autre problématique qui n'a rien à voir à la source mais qui est cette réflexion sur une organisation « vertueuse » détournée. Aujourd'hui, mon point de vue réactionnaire sur le sujet c'est de dire qu'il faut surtout que les artistes continuent à circuler. Tant que je serai là, je ferai ça, voilà. Peut-être au mépris de certaines choses, mais c'est important de le faire. Tout directeur technique aujourd'hui et depuis tout temps - puisque même à l'époque où j'étais au TNP, on organisait beaucoup de tournées - essaye d'organiser des tournées rationnelles pour des grands principes économiques. C'est-à-dire que c'est beaucoup moins cher de faire circuler les gens dans un ordre de ville qui limite les déplacements et les voyages, donc ça existe déjà. On peut l'affiner, on peut l'améliorer, mais ça existe. Les tournées « one shot » sont, somme toute, assez rares. Commençons par travailler sérieusement sur le développement des transports doux pour l'intégralité des spectateurs qui viennent d'un rayon de moins de dix kilomètres dans nos lieux et résolvons déjà ce problème avant de limiter la circulation des artistes.

Sophie Proust

Merci. On va laisser le micro à Simon Delétang. Sa structure, le Théâtre du Peuple à Bussang, ne semble pas avoir été représentative d'une souffrance au travail durant le Covid. Elle a en revanche vu une transformation totale du travail, en tenant notamment compte de la situation des intermittents. Si vous pouvez témoigner de cela Simon ?

Simon Delétang

Bonjour aussi à toutes et à tous. Un peu comme Dominique Delorme je suis assez impressionné puisque j'aime beaucoup les directeurs techniques. Ça fait bizarre dit comme ça, mais je sais ce que je dois, en tout à cas à certains directeurs techniques notamment dans les théâtres nationaux où j'ai eu la chance de créer des spectacles. Je crois, comme le disait Christopher Miles, que le premier binôme c'est avant tout un binôme artiste-régisseur général ou artiste-directeur technique. En tout cas, moi en tant que metteur en scène, c'est la première chose qui compte. L'économie est une autre dimension. Ce qui se passe au plateau, c'est pour moi le point essentiel et ça va rejoindre un peu la situation du Théâtre du Peuple. Pour celles et ceux qui ne le connaîtraient pas, c'est un théâtre tout en bois de 846 places niché au fond d'une vallée des Vosges et, qui, « grâce » à l'incendie de Notre-Dame a eu tout d'un coup l'alerte que je donnais depuis trois ans, puisqu'il n'y a pas de technicien permanent dans ce lieu. Quand je suis arrivé, il y avait un responsable l'été — parce que c'est un théâtre qui a plutôt un temps fort l'été. Tout le projet que j'ai développé est à l'année et j'ai pu convaincre mon régisseur général de m'accompagner dans cette aventure en tant qu'intermittent référent à l'année sur la direction technique. Ce avec quoi je ne suis, en soi, absolument pas à l'aise. J'ai beaucoup milité auprès de la DRAC (Direction régionale des affaires culturelles) pour obtenir un financement de poste de technicien permanent et après l'incendie de Notre-Dame, comme nous sommes classés monument historique, j'ai eu des coups de fil d'inquiétudes. On me posait la question : « *Comment ça se passerait en cas d'incendie ?* » J'ai répondu : c'est moi qui suis là et effectivement, je ne suis pas le mieux placé pour sonner

Simon Delétang. Depuis 20 ans, il met en scène de nombreux spectacles pour lesquels il signe à la fois la mise en scène et la scénographie. Il aime défendre les écritures d'aujourd'hui tout en créant des ponts esthétiques avec l'histoire des arts, de la renaissance et les performances contemporaines ; le tout, dans une quête de formes accessibles à tous. Ses spectacles sont présentés sur des scènes de théâtres prestigieux (Comédie-Française, Théâtre National de Strasbourg, La Colline – Théâtre national, etc.) comme dans des endroits atypiques (églises, gymnases, salles des fêtes, foyers, etc.) Depuis 2017, il dirige le Théâtre du Peuple de Bussang.

l'alarme, en tout cas mettre l'alarme le soir quand je quitte le théâtre. Cette chose-là devient enfin réelle puisqu'on va pouvoir créer le premier poste de régisseur permanent du Théâtre du Peuple. C'est une petite révolution en cours. Ce poste n'est pas celui d'un directeur technique puisqu'il n'y a pas d'équipe technique. Pour la petite précision : on est six permanents à l'année et l'été on passe à quatre-vingt personnes sur site. Quand je disais que, historiquement, c'est une saison d'été, il y avait une alternance de spectacles : un spectacle l'après-midi qui réunit des amateurs et des professionnels sur scène – avec l'autorisation du ministère de la Culture, peut-être avec la seule d'ailleurs, de permettre à des amateurs de jouer dans plus de six représentations avec billetterie puisque nous en avons en général dix-huit à vingt – et un spectacle le soir. Le Théâtre du

Peuple existe depuis cent vingt-six ans et effectivement, l'année 2020 n'a pas pu avoir lieu. Seules les deux guerres avaient empêché l'activité du Théâtre du Peuple. C'était un moment de traumatisme local. Cette impossibilité de travailler m'a obligé, en tant qu'artiste-directeur, à prendre mes responsabilités puisque je n'ai pas de directeur technique dans un bureau à l'année à côté de moi. Il n'y avait pas de référent Covid et c'est avec la directrice adjointe qu'on a fait tout ce travail d'anticipation, même de mise en état du lieu : la traçabilité, les distanciations, dans les lieux de restauration collective, dans la circulation au plateau ; enfin tout ce qui aurait pu être le rôle d'une direction technique ou d'un régisseur permanent. Mais ça ne me dérange pas plus que ça et ça pose aussi une question de partage de cette responsabilité quand on est directeur d'une structure singulière.

Je trouve que c'est aussi intéressant de poser la question aux autres artistes-directeurs de structures nationales de cette coresponsabilité avec la direction technique. C'est un point de vue assez personnel.

Sur la question de la réorganisation du travail, l'alternance impliquait d'habitude qu'on ait une grosse équipe d'intermittents qui est présente l'été, puisqu'en deux heures, il faut changer le décor pour passer à un autre spectacle le soir. On a une équipe, d'une quinzaine d'intermittents en général, qui intervenait pour qu'en deux heures on passe d'un grand texte classique à une pièce plus contemporaine. Ce qui, dans certains théâtres où l'alternance est de mise, n'est pas plus une prouesse que ça. Pour nous, c'est effectivement une grande prouesse en deux heures et surtout, avec des gens qui ne sont pas forcément là toute l'année. Il faut aussi les former au moment où ils arrivent sur la question de la distanciation sociale, de la circulation des équipes. Nous, on loge et nourrit tout le monde pendant trois mois et demi ou quatre mois. On ne pouvait donc pas accueillir quatre-vingt personnes sur site cette année 2021. L'idée a été d'anticiper toutes les mesures gouvernementales sur la question d'une interdiction de jouer par rapport à l'épidémie. On a donc décidé de faire durer la saison plus longtemps en jouant les spectacles l'un après l'autre. Il n'y avait donc plus d'alternance par jour mais un spectacle en juillet, l'autre en août. On arrivait à cinquante personnes sur site en juillet, cinquante personnes en août, au lieu des cent qui n'auraient pas pu cohabiter dans les espaces qu'on avait. Ça a posé des questions économiques. Le Théâtre du Peuple est un théâtre très pauvre qui tire sa richesse de l'humanité qu'il génère et de l'amour des spectateurs, mais les subventions couvrent la moitié du budget et permettent simplement le fonctionnement à l'année pour l'équipe permanente. Le reste du budget est assuré par les recettes de billetterie. Il y a donc une petite pression, même si l'amour de ce lieu fait qu'on a envie qu'il y ait du monde sans avoir à pâtir sur ses volontés artistiques. Il y avait une tension à cet endroit-là, donc cette année effectivement, on a élargi les possibilités d'accueil du public. Sauf qu'il n'y avait pas encore la question des pass sanitaires quand on a pris cette décision en janvier. Au final, on a été heureux d'avoir pris cette décision très en amont puisqu'on avait finalement pensé les productions en fonction des billetteries possibles, en se basant sur ce qu'on avait connu à l'automne

quand on avait pu rejouer dans les salles avec une jauge réduite. On est partis sur une jauge tout l'été avec deux cents spectateurs en moins. Quand le pass sanitaire est arrivé, on a réussi. C'était miraculeux que cette salle soit remplie pendant un mois et demi à hauteur de six cents personnes, avec distanciation et mise en place du pass sanitaire – que je contrôlais à l'entrée puisqu'on n'avait pas les moyens d'engager non plus d'autres personnes. Sur cette question du dialogue avec la technique, effectivement, nous on a tout mis en place. C'est moi qui ai mis en place le nombre d'intermittents qu'on pouvait engager, pour être certain qu'on n'avait pas de problématiques d'espace et de circulation. On a essayé de penser ça en amont et ensuite, une fois le directeur technique intermittent arrivé à Bussang, on a pu effectivement s'appuyer sur son relai. Tout avait été mis en place avant que l'équipe technique soit présente sur le site.

Sophie Proust

Pouvez-vous parler davantage de ce changement chez les intermittents du spectacle techniciens ? Avant, ils étaient là pour trois mois et demi et tout d'un coup, du fait de la crise, certains ont décidé de prendre des temps de vacances, des temps avec les familles plutôt durant le mois de juillet ou d'août. Il y a eu une incidence. Jean-Rémi Baudonne me disait que des techniciens ont décidé de vivre autrement, sans lâcher le métier pour certains, mais en travaillant autrement.

Simon Delétang

La plupart de nos intermittents qui viennent sont extra régionaux. Ce sont peu d'intermittents du Grand Est du fait de mon parcours. Il y a pas mal de Rhône-Alpins et des gens qui viennent un peu de toute la France. C'est vrai que cette année, au début, ils ont râlé quand on leur a appris qu'on ferait une saison en deux et qu'il y aurait deux équipes ; donc qu'il n'y aurait plus les trois mois et demi à Bussang avec les jours de relâche pour profiter de la montagne et des lacs. Dans les discussions que j'ai eues avec eux ou avec elles, j'ai dit que j'ai aussi apprécié d'avoir eu du temps à l'été 2020. On avait aussi assuré l'ensemble des contrats grâce au chômage partiel ; toutes les personnes qui devaient travailler avec nous ont eu leur contrat honoré. Ça, c'était très important. Et, en fin de compte, avec ce qui s'est passé cette année, je milite auprès de l'association du Théâtre du Peuple qui est mon employeur et qui veille à garder l'esprit des lieux, pour que, justement, on arrête de faire des spectacles le soir qui ne sont économiquement pas très rentables. Historiquement, les gens viennent l'après-midi à 15 heures depuis 1895. Il s'agissait de garder un seul spectacle l'après-midi avec moins de personnes sur le site, pour qu'en cas de nouvelles difficultés, on puisse faire face. Là, la plupart de nos régisseurs ont dit : « *Moi ça m'arrange, je n'ai plus l'envie de venir trois mois et demi à Bussang, c'est important pour moi de rester avec mes enfants, j'ai envie de penser mon métier autrement.* » Il y en a même certains qui m'ont annoncé qu'ils allaient arrêter donc il y a eu un vrai bouleversement. Cette année 2020 a – assez rapidement et contre toute attente, je ne m'attendais pas du tout à ça – bouleversé leur rapport à leur travail, en tout

cas estival. Ce sont des gens qui peuvent avoir une activité le reste de l'année, donc c'est une activité en plus. Après, on a aussi des intermittents qui font quasiment leurs heures avec nous chaque année. Ça a posé aussi des nouvelles bases pour eux dans leur manière d'envisager leur métier pour la suite.

Covid-19

5 FICHES PRATIQUES

pour mieux accueillir

COLLÈGUES
PRESTATAIRES
ARTISTES
PUBLIC
Et préparer la suite...

REDITEC

Un guide de bonnes pratiques évolutif pour aider à la réalisation de votre plan de continuité d'activité © Réditec

Covid-19

FICHE 1

Accueillir nos collègues permanents et intermittents

- 1 Une communication personnalisée**
Kit Covid, consignes sur postes de travail, espaces partagés, copieurs, véhicules ...
- 2 Un plan de continuité avec des personnels référents**
Cellule de crise, référents Covid avec moyens et budgets (délégation) ...
- 3 Des équipements de protections adaptés à chaque tâche**
Masques, gel, visières, lunettes, gants lavables, vêtements jetables, thermomètres ...
- 4 Des locaux collectifs maîtrisés**
Limite du nombre d'utilisateurs, postes de travail distancés, aération ...
- 5 Des stations de travail à organiser**
Espace de désinfection, stockage, zone de transit, aménagements ...
- 6 Des kits individuels à privilégier**
Désinfection pour régies et petits équipements, outillages personnels ...
- 7 Des protocoles techniques ciblés**
Livraisons, stockage, manutention, lavage ...
- 8 Une organisation du travail à majorer**
Temps spécifique à inclure dans les services techniques (# 25%) ...
- 9 Des temps de pauses sanitaires à instaurer**
Locaux à aérer, matériel à désinfecter ...
- 10 Un cadrage sanitaire et social à surveiller**
Conduite à tenir en cas de symptômes, dispositifs d'accompagnement ...

REDITEC

GUIDE DE BONNES PRATIQUES / Version 3 - 1^{er} Novembre 2020



Sophie Proust

On reste avec vous Simon Delétang, pour une sorte de dernière partie surprise qui était là en filigrane. On a évoqué à plusieurs reprises le mot «management», puisque lorsqu'on parle d'une équipe qui souffre dans une situation sanitaire inédite ou encore des répercussions économiques et sociales pour les directeurs techniques avec les mutations induites dans l'organisation du travail ; on peut dire qu'on rencontre la difficulté, tout comme la nécessité du management. Il se trouve qu'en préparant cette rencontre, Simon Delétang m'a dit : « *Moi je suis le premier incompetent en management.* » En même temps, il m'a bien précisé que la directrice adjointe du Théâtre du Peuple, Alice Troussel, avait, elle, suivi une formation dont il bénéficiait par son intermédiaire. Ma question est un peu de la provocation, mais une provocation bienveillante : comment peut-on être directeur d'un lieu, metteur en scène, de surcroît scénographe et ne pas avoir de compétence managériale ? En sachant que la question pourrait bien sûr être posée aux directeurs techniques, eux aussi cadres de direction.

Simon Delétang

Mon incompetence était aussi une provocation évidemment. Je l'entendais au regard des termes qui sont ceux du management d'entreprise pour lequel, effectivement, je n'ai jamais eu de formation personnelle ; comme la plupart des artistes-directeurs de théâtre nationaux, internationaux. C'est pour moi un vrai questionnement, notamment sur les recrutements dans les théâtres. Dans les moments d'auditions, parce que j'en ai fait quelques-unes, cette question est assez vite balayée. On se retrouve avec des artistes qui arrivent dans des lieux et qui, souvent, se trouvent formés au management je dirais, par le directeur.trice technique, l'administrateur.trice qui, eux, ont l'expérience de la maison et du temps de travail et qui vont alerter l'artiste sur la réalité de ce que peut être une entreprise. C'est vrai que j'ai émis cette chose-là parce que c'est le second théâtre que je dirige ; je fais du management à ma manière : de manière intuitive. Mais le management ne peut pas être qu'intuitif et s'il n'est qu'intuitif il y a des problèmes ; je pense que vous êtes les premières, les premiers à le savoir. C'est vrai qu'en tant que metteur en scène, on fait une forme de management qui n'est pas la même que celle de l'entreprise puisqu'on dirige aussi une équipe : des artistes, des actrices, des acteurs qui ont leur rapport à une certaine forme de management émotionnel on va dire. Et puis il y a aussi toute la partie technique plateau et planning et donc, toutes ces questions sont, quand on est metteur en scène ou directeur de compagnie, effectivement prégnantes. Mais sur la question de l'entreprise, je trouve qu'il manque quelque chose. Si je prends l'exemple de Bussang, je suis arrivé en trio avec une directrice adjointe, un directeur technique et moi-même. La directrice adjointe n'avait jamais eu ces responsabilités-là avant, le directeur technique n'avait jamais eu ces responsabilités-là avant non plus ; j'étais le seul qui avait l'expérience d'une direction. Il me semblait important, vues les compétences que je voyais chez eux, de les entraîner là-dedans et de les aider aussi à trouver cette place dans les équipes.

Effectivement, la directrice adjointe a fait des formations assez importantes pour pouvoir aussi m'aider à développer le cadre des ressources humaines sachant qu'on est six permanents. Malgré tout, avec six permanents, il faut aussi évidemment faire du management d'équipe et encore plus dans le cadre du Covid. On a dû faire du télétravail et aider les salariés qui étaient en souffrance, qui ne supportaient pas de ne pas nous voir, de ne pas se retrouver au travail, de devoir travailler depuis chez elles ou chez eux. Si j'ai posé cette question de l'incompétence, c'est parce que je pense qu'elle est constitutive de dérives de nos métiers où on se retrouve avec des gens qui ne sont absolument pas capables de diriger des entreprises ; quand bien même ce seraient des artistes de talent et ça c'est une vraie question de nos métiers. Enfin, je pense qu'on y a toutes et tous été confrontés à un moment donné : qui, dans ces moments-là prend le relai ? Qui est là pour faire le tampon ou être la vigilance ? Quand il manque une compétence entre guillemets évidemment, pour moi c'est la direction technique, qui peut être à cet endroit. Ce n'est pas forcément une bonne chose parce que je crois beaucoup au partage de cette responsabilité.

Sophie Proust

Jean-Rémi Baudonne et Claire Guillemain vont également intervenir sur le sujet.

Jean-Rémi Baudonne

Tout à l'heure, je parlais de mise en exergue de choses sous-jacentes. Cette crise a révélé l'importance de ce mot qui s'appelle management. Je crois que c'est un mot anglais qui n'a pas de traduction directe en français. En français, on va dire « encadrement » ou « animation ». Sauf que si on ne fait que de l'encadrement, on devient borné – je vais aller très vite –, si on ne fait que de l'animation, on est dans un club de foot. Donc il n'y a pas de traduction et c'est ça la difficulté pour nous, Français, de comprendre ce que signifie véritablement le mot management, c'est-à-dire la réunion des deux : encadrement et animation. Pour qu'une équipe fonctionne à mon sens, il faut à la fois cet encadrement pour avoir les bases collectives de l'organisation et en même temps, donner de la perspective, donner de l'envie aux techniciens, donner du sens à leur métier et créer donc un collectif. C'est ça qu'a révélé cette crise : les endroits où ces pratiques-là n'étaient pas dans la culture de l'entreprise, là, ça a été sérieusement problématique. Les endroits où cela a été construit auparavant – c'est le cas de la Philharmonie, puisque la DRH chez nous a organisé des formations – il y a eu une volonté de travailler là-dessus. Tout le monde est passé à la moulinette, on va dire, avec des formations hautement critiquables. Alors évidemment, aujourd'hui on travaille beaucoup...

Sophie Proust

Pourquoi hautement critiquable ?

Jean-Rémi Baudonne

Parce qu'on peut critiquer. Il y a plusieurs politiques managériales. Aujourd'hui, le truc très à la mode c'est le management individuel, c'est-à-dire on va travailler en « one to one » (individu en anglais) ; pour moi ça a des limites. Le management il est biface, il est individuel et aussi collectif. Ce sont deux pratiques différentes qu'il faut savoir unifier. Ici, on a fait un travail sur le management individuel seulement, mais il a porté ses fruits. Moi, j'ai ensuite pratiqué un travail sur le collectif qui, pour moi, est aussi important. Ça veut dire : comment on travaille une assemblée générale ? Comment on travaille des groupes de travaux transversaux, etc.

Sophie Proust

Merci. Claire Guillemain, sur ces questions-là ?

Claire Guillemain

C'était pour répondre à Simon et pour apporter un éclairage aussi dans ton rôle d'employeur. Tout à l'heure, Françoise Benhamou parlait de l'exception culturelle; malheureusement, il n'y a pas d'exception culturelle dans le Code du Travail et dans la prévention des risques. Qu'on vienne d'une entreprise de la culture, du secteur de la chimie ou autre, il y a une obligation qui est celle de l'employeur d'assurer la protection en termes de santé et de sécurité de l'ensemble des salariés. Donc effectivement, il y a un risque encouru. Quand on est amené à diriger une entreprise, qu'il y ait un salarié ou mille, il faut connaître ses responsabilités et elles sont lourdes quand on a un rôle d'employeur, qu'on ait une délégation partielle ou totale d'ailleurs. Donc, oui, cet apprentissage, il est indispensable parce que des accidents – et je pense que pour le coup les directeurs techniques le savent – il peut y en avoir. Ça peut avoir des conséquences sociales et humaines pour le collectif et pour les individus, absolument dramatiques. Quand je disais tout à l'heure qu'il n'y a pas de culture RH, il n'y a pas non plus forcément dans le secteur, de culture de la prévention des risques. Pour prévenir des risques psycho-sociaux, il y a des choses assez simples. Quand on comprend que mettre en place un certain nombre de règles, que d'avoir un organigramme clair, que de savoir qui est responsable de quoi, que de comprendre pourquoi on travaille, pour qui, comment, dans quel cadre... Tout ça, ce sont des choses qui sont très simples, qui paraissent de bon sens et qui ne sont pas toujours mises en œuvre dans le secteur du spectacle vivant. Parce qu'on n'a pas cette culture, parce qu'on ne pense pas à quel point les conséquences peuvent être dramatiques. On le voit avec cette crise. Je trouve que pendant la pandémie, il n'y a pas eu tellement de tension dans les entreprises parce que de toute façon, il y a eu une telle crise que, comme une meute, on s'est rassemblés et on s'est serrés les coudes. C'est maintenant que je vois des conflits apparaître, mais des conflits qui étaient plus anciens qui se sont exacerbés. Parce qu'il y a parfois cette absence de cadrage dans la prévention des risques psycho-sociaux, de manière individuelle, mais le plus souvent de manière collective.

Prévenir les risques c'est d'abord mettre en place des actions collectives.

Dominique Delorme

Dans les années 80, je me rappelle que quand on faisait entrer des gestions financières un peu modernes dans les théâtres, c'était un peu « why ? » et là, on a appris à gérer budgétairement des théâtres. Je crois qu'aujourd'hui, on est en train d'apprendre à gérer humainement des théâtres au sens large. Et c'est quelque part à l'image de ce qui s'est passé pour la gestion budgétaire, ce n'est pas de l'improvisation, ce sont des métiers et c'est de la prévision. C'est-à-dire que pour qu'une équipe évolue, il faut tenir compte du collectif et de chacun, il faut voir venir et pour voir venir, il faut mettre des outils en place et mettre ces outils en place, ça nécessite une technicité et une réflexion sur la technicité. Donc je crois que là, il y a un grand chantier qui est ouvert et qui s'est accéléré avec cette période. Aux Nuits de Fourvière, on a mis en place et perfectionné les entretiens individuels, on a profité du temps libre pour enfin écrire un accord d'entreprise sur la gestion du temps de travail qui n'existait pas formellement, on a écrit un accord d'entreprise sur le télétravail et on a suivi un certain nombre de formations. Les uns et les autres ont suivi un certain nombre de formations sur ces thématiques-là, sur lesquelles, je pense, il faut sortir de l'improvisation.

Sophie Proust

Justement, sur la question de la formation, je pense que cela va répondre à la question des Rencontres, nos métiers demain et après-demain, quoi qu'il en coûte ou pas... Chloé Langeard, quand on a préparé cette table ronde, vous m'avez parlé d'une différence intergénérationnelle par l'opérationnel, est-ce que vous pouvez nous expliquer ce que vous voulez dire par là ?

Chloé Langeard

En fait concernant l'essor du management, c'est vrai que, comme vous le rappelez tout à l'heure, dans les années 80, les organisations théâtrales se sont professionnalisées en termes de gestion financière, budgétaire ; l'État a mis en place des formations pour former les administrateurs culturels. Aujourd'hui, on a quand même des administrateurs, des directeurs techniques qui rationalisent cette production artistique, donc tout ça fonctionne très bien. C'est vrai que ce qui manque aujourd'hui, mais je crois que là encore il y a des formations qui se mettent en place, notamment des formations continues, c'est tout ce qui a trait au management et notamment à la gestion des relations humaines. Là il y a des différences intergénérationnelles entre les directeurs techniques puisque les directeurs techniques, à la base, ce sont en tout cas ceux issus de la décentralisation théâtrale. Ce sont des individus qui se sont formés par l'expérience, grâce à la technique ; qui ont finalement monté les strates en passant de machiniste, chef électro, régisseur plateau, régisseur général et puis directeur technique. Aujourd'hui, on a des directeurs et directrices techniques qui, après un Bac + 3, Bac + 5, commencent à intégrer des formations en management. Ils vont arriver beaucoup

plus vite sur ces positions de cadres et sont peut-être aussi plus préparés à ces fonctions managériales. Bien évidemment c'est le début, mais, en tout cas, je pense qu'effectivement dans les vingt années à venir on va avoir une formation prépondérante. On va avoir en face de nous des directeurs et directrices techniques qui seront beaucoup plus préparés de ce côté-là.

Sophie Proust

Mais en même temps qui n'auront pas l'expérience pratique technique du plateau avec certains dangers. Quels types de dangers Jean-Rémi Baudonne ?

Jean-Rémi Baudonne

Le problème de la formation managériale, c'est qu'il y a des méthodes très précises avec des informations très précises, le « Lean » par exemple, qui est adapté à l'industrie avec l'individualisation du travail, le découpage du travail qui peuvent pénétrer certains endroits de formation alors que ce n'est pas du tout adapté à nos fonctions. C'est à ça qu'il faut faire attention. Le management, ce n'est pas non plus une science sur laquelle il faut s'appuyer. Il faut avoir conscience de l'importance de ce que ça signifie pour l'équilibre général de la structure. Ça ne veut pas dire qu'il faut avaler tout de suite des théories déjà en place. Je pense aussi que pour le management, il faut se former sur ce qu'est un organigramme, ce qu'est l'entretien individuel, comment on fait un recrutement ? Qu'est-ce qu'un profil de poste ? Comment organise-t-on une réunion ? Comment organiser une assemblée générale et comment on donne du sens à nos métiers par rapport à ça ? Il ne s'agit pas d'importer des méthodes de l'industrie chez nous.

Sophie Proust

Vous parlez de la fiche de poste, est-ce que, justement, avec la pandémie qu'on vient de traverser, la fiche de poste du directeur technique va changer ?

Jean-Rémi Baudonne

La question est dure. Je pense que la fiche de poste de directeur technique est déjà suffisamment large, suffisamment importante pour encore en rajouter et je dirais que pour répondre, peut-être de manière un peu détournée, je pense encore une fois que le Covid a mis en avant quelque chose de sous-jacent. Pour un directeur technique, la première chose c'est d'être adaptable, c'est-à-dire qu'être directeur technique de la Philharmonie, ce n'est pas du tout être directeur technique du TNS (Théâtre National de Strasbourg), même s'il y a des points communs. Plus on précise une fiche de poste, plus on la rend importante avec plein de pages, plus quelque part, ça peut être dangereux. Je pense qu'on peut aussi faire une fiche de poste avec des grandes lignes, bien balisées. Parce qu'il ne faut pas qu'on fasse n'importe quoi. Il faut aussi considérer, et ça c'est mon analyse, qu'un directeur technique qui va passer d'un endroit à un autre, va devoir s'adapter au lieu, au sujet et à l'équipe. Enfin l'équipe dans sa dimension quantitative et qualitative.



Laurent Matignon

Directeur technique
du Théâtre national de la Colline à Paris

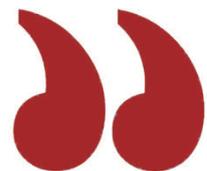
Le Covid comme révélateur

« À La Colline, nous avons cinquante permanents techniques et nous avons systématiquement entre vingt et trente intermittent·e·s dans la maison. Ce n'est pas un volume énorme. Nous nous sommes rendus compte que l'équipe fonctionnait bien et sommes restés très soudés. Comme nous avons beaucoup de créations, nous sommes restés très actifs en répétition, il n'y a pas eu beaucoup de périodes d'inactivité. C'est plutôt positif. Le télétravail concerne surtout les métiers de l'encadrement et nous sommes contraints de nous organiser car, dans certains cas, il nous fait perdre du temps : une petite partie du travail des personnes en télétravail se reporte sur les autres. Et puis, nos logiciels (comptabilité, planification, base de données) ne sont pas adaptés pour les tablettes ou même pour un petit écran d'ordinateur. On a dû équiper pas mal de gens d'un écran externe. »

L'évolution du métier

« J'ai la délégation sécurité et hygiène et le directeur technique adjoint est en charge du bâtiment, j'en garde quand même la responsabilité et je conserve la même charge de travail sur la sûreté. Avec toutes les nouvelles crises, ça n'arrête pas : les attentats de Paris, le plan Vigipirate, les Gilets Jaunes, la crise Covid, les grèves, l'occupation des théâtres, la programmation de Jean-Pierre Baro et de Bertrand Cantat... En termes de sûreté, tout cela pèse sur mon poste. Et cela pose de véritables questions. Je suis souvent au bord de l'explosion. Sur l'évolution du poste de directeur technique à La Colline, il va falloir préciser les choses, répartir les tâches. Cela fait beaucoup trop de responsabilités sur une seule et même personne. Nous avons décidé de refonder le DUER et de repartir d'une feuille blanche en créant un groupe de travail. Durant un an, on a refait toute l'évaluation des risques et nous répondons désormais ligne par ligne avec des mesures à mettre en place. Cela nous oblige à inventer de nouvelles méthodes de travail et à répartir différemment les responsabilités.

Et puis, une période de grands travaux s'annonce autour du bâtiment, c'est un gros sujet que ce poste ne peut pas porter à lui tout seul. »



Sophie Proust

Tout à l'heure il a été abordé la difficulté des directeurs techniques, notamment peut-être des grands lieux, de ne plus mettre la main à la pâte, de ne plus être au plateau comme autrefois, disons. Pour garder le même métier de directeur technique en ayant toujours un pied sur le plateau, est-ce qu'il faut déléguer certaines choses, est-ce qu'il faut externaliser certaines fonctions ?

Jean-Rémi Baudonne

Un directeur technique dans un tout petit lieu, il est tout seul avec un régisseur général, peut-être un régisseur lumière. Sa fonction va rester celle qui a toujours été la sienne, celle qu'on entend du directeur technique qui fait un peu tout, qui sait tout faire. Dans une grosse structure ou même une moyenne structure, le métier change vraiment. La technologie a beaucoup évolué, il y a la multiplicité des activités aussi, le nombre de levers de rideau qui augmente tout le temps, le nombre de créations également. Le directeur technique ne peut pas tout faire et tout savoir. Une activité grandissante fait que le directeur technique va devoir s'entourer d'un collectif autour de lui pour pouvoir y arriver, autrement, il n'y arrivera pas. C'est un peu ça qui est compliqué aujourd'hui et qui rejoint la dimension managériale du poste qui devient plus importante à cause de ça, à mon sens.

Sophie Proust

Simon Delétang, en situation « post Covid », est-ce que le planning artistique va tenir compte de la qualité de vie au travail des équipes techniques ? C'est une question que je pose parce que dans les diapositives concernant l'enquête de l'Aract on voyait cette nécessité, ce besoin que le planning artistique tienne compte de la qualité de vie au travail des techniciens. J'ai un peu l'impression que c'est ça que vous avez mis en place.

Simon Delétang

C'est absolument ça. C'est-à-dire que quand je suis arrivé à la direction du théâtre, il y avait eu une espèce de surenchère : pour les équipes techniques, il y avait du travail de nuit, des heures supplémentaires, pour permettre qu'il y ait cinq, six spectacles par jour. Je tenais absolument, enfin c'est ma philosophie, c'est toujours moins mais mieux à tous les niveaux de la vie. Donc au niveau du temps de travail, on est extrêmement vigilant. La seule difficulté que j'ai parfois, c'est un directeur technique très enthousiaste qui est cadre, donc responsable aussi de son temps de travail, et parfois, quand il y a des choses qu'il faut rapidement ajouter, il dit : « C'est bon j'y vais, j'y vais. » Il y a aussi la réalité d'une répétition, la réalité d'une création où on a tous envie que ça se passe bien et de finaliser ce qu'on est en train de faire. Moi, il faudrait que parfois je sois aussi l'ultime... je vais dire un mot, le gendarme. Le gendarme du temps de travail, pour parfois dire stop, même si j'ai tout intérêt à ce qu'on continue à travailler. Dans mon tra-

vail, par exemple les répétitions, quand j'énonce un horaire, si je dis qu'on finit à 18 heures, on ne finit jamais à 18h02, c'est un peu ma marque de fabrique. C'est que je suis extrêmement vigilant par rapport au temps de travail, même celui des acteurs, de tout le monde ; parce qu'en tant que comédien, j'ai trop souffert des metteurs en scène qui nous faisaient des notes jusqu'à minuit. J'ai toujours été très vigilant là-dessus, même au niveau des techniciens. Ce qui se passe – c'est ce que j'ai raconté sur l'ouverture de l'été en deux temps –, c'est aussi pour que les techniciennes et les techniciens aient des vraies plages de repos dans une journée. C'est de penser qu'il y en a qui préfèrent travailler le matin, donc qu'on fasse des roulements et d'être toujours vigilant sur les jours off, parce que c'est en période d'été. On va dire que parfois, dans les moments où on change de spectacle, il y a une vraie surenchère montage/démontage. Il peut arriver qu'on ait des moments où on oublie que ça fait déjà six jours qu'on travaille et ça va quoi ! Il faut s'arrêter. Là-dessus, je suis extrêmement vigilant et je précise que j'ai un directeur technique non permanent qui n'a donc pas du tout les mêmes problématiques que vous rencontrez et dont vous avez la responsabilité. D'ailleurs, le Covid a entraîné une chose : il va quitter son poste parce qu'il s'est aussi rendu compte que ce n'était pas du tout son truc d'être là sur la question de la sécurité, des plannings, du bureau. Il va revenir à sa fonction de régisseur plateau, régisseur général et on va avoir ce régisseur permanent qui va, lui, prendre en charge ces questions-là à Bussang. Ça m'a aussi interpellé sur la manière dont on gère soi-même son temps de travail. Parce qu'il peut y avoir effectivement des risques d'aller ramener un camion à Belfort alors qu'on vient de faire cinq jours de travail en finissant assez tard. Toutes ces petites choses de la vie mises bout à bout qui peuvent être des risques pour les personnes. C'est en ça que je dis que parfois, ça m'oblige à me mettre dans une situation où je dois dire stop et être vigilant pour l'ensemble des salariés.

Sophie Proust

Question du même ordre pour Jean-Rémi Baudonne. En sachant que si vous avez cinquante personnes qui travaillent dans la technique, vous pouvez faire un roulement de jour et de nuit. Ce matin, on a été un grand nombre à avoir la chance de pouvoir visiter le lieu grâce à l'équipe technique de la Philharmonie de Paris. Est-ce que le planning artistique tient compte de la qualité de vie au travail des équipes techniques ? Je me doute bien qu'il y a des intermittents qui veulent aussi travailler de nuit parce que ça peut les arranger pour je ne sais quelles raisons.

Jean-Rémi Baudonne

Ici, il y a une dimension de service public très importante qui fait qu'on a cinq cents concerts par an et deux cent cinquante activités (colloques, ateliers, etc.) à honorer. Ça n'est pas négociable. C'est un postulat de départ. On ne va pas diminuer l'activité, on est plutôt vers une activité très dense. Je pense qu'on a des moyens dans les directions techniques. C'est une maison riche, je ne suis pas naïf, les maisons moins riches ont plus de difficultés pour mettre en place des

outils de régulation du temps de travail très précis.

Je prends un exemple précis : le forfait cadre. Le forfait cadre, c'est deux cent douze jours à l'année. C'est un jour fixe, un jour de repos par semaine non fixe, donc ça peut amener douze jours de travail d'affilée à dix heures par jour. On est à cent vingt heures sans repos. Ce n'est simplement pas possible. À la Philharmonie, ça pourrait être tout à fait possible vu l'activité. Alors pour contrecarrer cela, on a planifié les forfaits à l'heure. Lors de la paye, on rend une feuille sur un mois avec le nombre de jours, évidemment, parce que c'est la loi qui le demande. Mais le fait de faire à l'heure nous a permis de limiter les dérives du forfait. Donc on ne va pas faire plus de quarante-cinq heures, c'est le grand maximum. Parfois, on arrive à soixante heures, deux fois dans l'année avec une dérogation mais c'est très rare. Avec les forfaits, on ne comptait pas nos heures, il n'y avait pas de jour de repos, il n'y avait rien, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Nous, on travaille de nuit parce qu'on n'a pas le choix vu l'activité. Jean-Jacques Monier au Théâtre National de Strasbourg a supprimé le travail de nuit. Il y est parvenu et l'activité fonctionne, bien qu'elle soit extrêmement dense aussi. On peut avoir un concert un jour, le lendemain un autre, donc il faut bien travailler la nuit par moment.

Sophie Proust

On arrive presque à la fin de cette table ronde. Je voudrais encore laisser la parole à Christopher Miles pour mieux préparer demain, puisque c'est aussi le but de cette journée. De l'enquête de l'Aract, il ressort trois points : consolider le travail en réseau, conforter le rôle du DT dans l'organigramme, car n'oublions pas qu'il est cadre et l'importance de la qualification des métiers.

J'aimerais interroger Christopher Miles sur la confiance des politiques vis-à-vis de notre utilité et de notre rôle dans la cité. Pour les métiers de demain et après-demain des directions techniques, pensez-vous que la confiance peut être retrouvée par rapport à la culture comme un bien utile, sinon nécessaire, et donc en aucun cas non essentiel ?

Christopher Miles

Vous me demandez de faire de la philosophie. Quand je suis arrivé pour travailler dans le secteur de la culture, il y a beaucoup de gens qui me disaient : « *On a toujours fait comme ça* », surtout dans les vieilles maisons. Je constate qu'on est dans une société où la confiance vient contrebalancer le changement permanent. C'est-à-dire que si on parle du Covid que chacun d'entre nous a eu à gérer ou d'autres exemples intéressants : les grèves de décembre 2019, les Gilets jaunes, le passage aux 35 heures. Tout ça ne peut pas se faire sans que, à un moment ou un autre, il y ait des lieux de confiance et des tiers de confiance dans les organisations. Le directeur technique fait partie de ces tiers de confiance indispensables ; parce que lui, en arrivant, il sait que le métier qu'il fait aujourd'hui n'a rien à voir avec celui qu'il fera demain et encore après-demain. Quand je suis arrivé dans un théâtre assez connu il y a quelque temps, il n'y avait pas de vidéos.

Pour faire sur-titrer une pièce de théâtre, il fallait aller chercher un ordinateur très loin, faire venir un monsieur de Belgique, enfin c'étaient des choses impossibles. Aujourd'hui, le numérique bouleverse notre organisation. Les plateaux s'automatisent, les décors se virtualisent, peut être que demain une partie du public ne sera pas dans la salle. Cette confiance dans notre capacité à intégrer le changement dans les organisations, elle passe d'abord par une confiance dans les créateurs qui sont ceux qui rêvent et qui font le monde de demain ; mais aussi dans ceux qui les accompagnent, donc des directeurs techniques.

Sophie Proust

Oui, mais ce qui est fou, c'est que le bien-être qu'apporte la culture n'a pas l'air tangible. J'ai lu que les clowns dans les hôpitaux, notamment pour enfants, n'ont pas pu, à un moment donné, aller dans les hôpitaux. Les médecins ont déploré la situation, ça n'a pas du tout arrangé la santé des enfants.

Christopher Miles

Ça a été pire : il y a des gens qui n'ont pas pu aller voir leurs parents mourir, si je puis dire. Donc là, on est quand même arrivés dans des situations de crise qui sont encore pires que ce que vous racontez. Le Covid a désintégré le collectif du travail. Je vous rappelle que nous étions tous en famille, chacun chez nous et la seule manière de se retrouver était cette réalité virtuelle qu'a été le télétravail. Ça nous a montré plusieurs choses : d'abord que les collectifs de travail qui ont continué à exister sont ceux qui fonctionnaient bien, ceux qui fonctionnaient mal se sont évidemment désintégrés ; que nous pouvions grâce aux nouvelles technologies maintenir une partie de l'unité collective du travail mais que ça ne suffit pas. Il y a un moment, on a quand même tous besoin de contact humain et de se retrouver. Et enfin, que souvent dans les entreprises culturelles se sont constitués des collectifs à géométrie variable. Il est très important dans ces phases de confinement de ne pas considérer qu'il y a des gens plus utiles que d'autres. C'est le phénomène assez intéressant de l'euphémisme que le gouvernement avait utilisé pour qualifier ce qu'on aurait appelé auparavant le chômage technique, on parlait d'activité partielle. Il y avait des gens dans un système d'activité partielle et des gens qui étaient en activité partielle totale. Le maintien de ce lien avec les gens du collectif, du plus proche au plus éloigné, repose sur le fait qu'il faut que des fonctions, comme la direction des ressources humaines, soient intégrées dans les réflexes et l'organisation du travail. J'ai aussi connu des époques où, avant l'accord des 35 heures, nous, directions des ressources humaines, étions considérés comme des emmerdeurs et des empêcheurs de tourner en rond par le directeur technique et par les artistes. Cette époque-là est derrière nous. Ce n'est pas parce que les normes se sont multipliées, c'est aussi parce qu'on s'est rendu compte que la fonction ressources humaines – ou les directeurs des ressources humaines quand ça existe et quand ça n'existe pas ça se ressent très vite sur l'administrateur et sur le DT –, gère l'humain. Cette fonction est absolument essentielle pour garder la cohésion dans l'entreprise sinon, on retrouve tous ces gens

à la médecine du travail. Il faut considérer les notions de risques psycho-sociaux et de souffrance au travail. La crise Covid a aussi montré que le lien qui nous unissait au travail était à la fois profond, mais parfois aussi plus large qu'on ne l'imaginait. C'est-à-dire qu'on a besoin de travailler et de se retrouver dans un collectif. C'est encore plus passionnant quand on travaille dans une institution culturelle, pour créer des choses ensemble c'est formidable. On peut aussi avoir la capacité à contribuer à cela sans être dans une forme de présentisme qui peut parfois apporter beaucoup de souffrance.

Sophie Proust

Ce que j'entends bien, c'est que ce n'est pas vous qui avez porté ces paroles-là mais, dans la salle, il y a des personnes qui justement ne sont pas les artistes, qui ne sont pas les personnes qui sont en première ligne visible mais en fait les directeurs techniques, les régisseurs, les régisseuses, elles aussi ont souffert. Elles sont déjà dans l'ombre toute l'année mais elles ont d'autant plus souffert d'entendre que leur travail, que la culture était non essentielle.

Et bien figurez-vous que nous allons donner la parole à la salle. Il va y avoir un et des micros qui vont circuler pour des commentaires, des témoignages, des questions liées aux thématiques qu'on a pu rencontrer cet après-midi et bien sûr, pour réfléchir et répondre à cette question de *nos métiers demain et après-demain quoi qu'il en coûte*.

La première prise de parole est toujours la plus difficile. Dans la construction de cette journée, il était impératif que la salle ait la parole.



Interventions dans la salle

? **Éric Pelladeau**, Théâtre du Vésinet

Bonjour. Suite au Covid, j'ai eu des entretiens individuels annuels. On est en train de réfléchir à passer l'équipe technique en partie en temps partiel pour dégager du temps, pour avoir moins de soirées de travail et puis pour qu'ils passent du temps avec leur famille. Tout simplement pour qu'ils aient du temps pour eux, pour réfléchir, pour peut-être se reconverter. On s'aperçoit qu'avec les intermittents qui commencent à avoir de l'âge, pour les techniciens plateau, c'est compliqué au niveau physique. Développer aussi tout un système de prise en compte des besoins physiques, c'est-à-dire échauffement le matin, étirements le soir, on est beaucoup dans le développement. La crise a amené comme ça la prise en compte de l'humain dans nos métiers, et faire passer l'humain avant le métier.

Sophie Proust

Ce temps partiel, a-t-il été décidé entre vous comme un élément positif ?

Éric Pelladeau

C'est ressorti des entretiens individuels. J'ai trois régisseurs : un au plateau, un en lumière et un en son. J'en ai deux de 25/30 ans et j'en ai un de 45 ans et c'est ressorti des trois entretiens.

Sophie Proust

Avec une paye de temps partiel ou une paye à cent pour cent ?

Éric Pelladeau

Pour l'instant, on est en train de voir ça. Ils seraient même prêts à avoir une baisse de salaire à condition d'embaucher une personne en plus. Comment fait-on ? Est-ce qu'on prend des intermittents, ce que je refuse totalement ? Je préfère embaucher un CDI, même à temps partiel. C'est aussi toute une réflexion sur nos métiers et comment on gère notre rapport à l'outil de travail. Et puis, comment fait-on pour notre outil de travail ? D'ailleurs, moi je travaille beaucoup avec des moitiés d'équipe, c'est-à-dire que cette semaine, on a quatre spectacles en quatorze jours d'ouverture complète. Donc je suis obligé d'avoir deux permanents à chaque fois. Comment le son permet à la lumière d'allumer le son ? De mettre en place la boucle auditive pour tous les spectacles quand il n'est pas là ? Comment gérer les micros ? La lumière, c'est pareil. On rationalise énormément l'outil de travail et en fin de compte, on est en train d'adapter l'outil de travail à notre façon de travailler et on ne subit plus. Le but n'est pas de subir l'outil de travail.

Sophie Proust

Merci. Christopher Miles, vous voulez intervenir ?

Christopher Miles

Je rappellerais simplement que la problématique s'est posée depuis les 35 heures. À ce moment-là, la question était de savoir si on avait une continuité dans une équipe. Pour faire court : dans une équipe technique qui suit une équipe artistique sur tout le cycle du spectacle tel qu'il est produit dans une institution, dès le début des répétitions jusqu'au jour de la première. Voire jusqu'à la fin de l'exploitation, voire jusqu'à la tournée. On imaginait des fonctions techniques qui n'étaient pas permanentes avec quelques personnes qui allaient assurer la stabilité et la conduite ; d'où la montée en puissance des régisseurs. On a modulé le temps de travail en alternant des plages de répit et des plages d'activités intensives ou des modulations dans la semaine, tout ça étant aussi lié à la taille de l'institution. Ce que montre aussi la crise, c'est qu'on place encore beaucoup le travail au centre de la vie et que quand les organisations fléchissent et se désarticulent, on remet en question la place même que le travail prend dans notre vie. Et c'est assez logique. Avec le Covid, je suis avec ma famille, je suis à la maison. Je crois que ce qui a vraiment totalement changé, c'est cette idée que le télétravail était possible. Pendant très longtemps, c'était impossible d'en parler, voire impossible d'en parler avec les représentants syndicaux pour des raisons différentes. Mais aujourd'hui, on s'aperçoit qu'il y a quand même beaucoup de choses qu'on peut faire en dehors de l'établissement grâce aux nouvelles technologies. Ce qui ne veut pas dire pour autant qu'il ne faut pas mettre de bornes. Je suis assez content parce que juste avant de quitter le Palais de Tokyo, j'ai pu négocier et signer dans la foulée un accord télétravail en disant qu'il n'était pas forcément le meilleur, mais qu'au moins les salariés allaient pouvoir bénéficier des choses positives de cette crise. Il sera modifié, il évoluera peut-être. On est en train d'en faire dans d'autres établissements. Il y a, par exemple sur ces questions de numérique, l'activité de création de capsules numériques ou d'éditorialisation des contenus. On fait plein de choses.

Sophie Proust

Claire Guillemain voulait réagir à ce que vous avez dit monsieur.

Claire Guillemain

Très rapidement : juste pour vous dire que votre problématique, elle existe dans de nombreuses entreprises. Il faut rappeler le rôle des services de santé au travail. J'imagine que votre théâtre ne dépend pas du CMB mais d'un autre service au Vésinet. Vos services de santé au travail, ce sont des visites médicales évidemment, mais ce n'est pas que ça. Dans les services de santé au travail, vous avez des équipes de préventeurs, donc un pôle prévention constitué notamment d'ergonomes, de psychologues du travail, etc. qui peuvent vous aider, qui ne le feront pas à votre place mais qui peuvent vous aider – en fonction de l'expression de vos besoins – à repenser l'organisation du travail ou à vous donner les outils de méthodologie pour ça.

Éric Pelladeau

On l'a déjà fait. J'ai eu un cas particulier : mon régisseur lumière a eu un bébé pendant la période où il était en activité et je crois que je suis l'un des rares théâtres où mon régisseur lumière partait tous les soirs à 17h30 parce qu'il y avait la crèche qui fermait, qu'il fallait qu'il fasse la jonction avec sa femme jusqu'à 19 heures et ce, un an avant qu'il y ait le Covid. Toutes les compagnies ont accepté que le régisseur, au moment où on commence les réglages à la console, ce soit le directeur technique, moi, ou mon régisseur son qui vienne. On faisait l'encodage à ce moment-là. C'est aussi je pense, notre rôle à nous, directeurs techniques, de savoir où on met le curseur dans nos établissements entre le travail et l'humain. Qu'est-ce qu'on met en avant ? La crise a mis en avant que c'était l'humain qu'il fallait faire passer avant le travail. Et ça aidera à ce que les directrices techniques, plus tard, quittent le théâtre à 17h30 pour aller à la crèche.

? Véronique Dubin

Directrice technique du Théâtre Des Îlets - Centre Dramatique National de Montluçon.

Bonjour. Je voulais réagir à chaud, mais mes camarades filles à côté de moi, régisseuse générale et directrice technique également, m'en ont dissuadée, sur la mention, quand on dit directeur, directrice technique pendant tout le début d'une conférence, enfin d'une table ronde et qu'après ça disparaît. Qu'on note que c'est un métier masculin essentiellement, nous, ça nous fait un peu bondir. Quand le mot directrice technique revient uniquement au moment où on parle d'aller chercher les enfants à 17h30, on se dit qu'on est nous-mêmes, les femmes, en train de se tirer une balle dans le pied et que c'est peut-être pour ça qu'il n'y a pas tant de femmes directrices techniques. Donc, on voulait dire collectivement, qu'il n'y en a pas beaucoup, des femmes directrices techniques, et que peut être demain et après-demain il y en aura. Mais tant que les femmes ne se sont pas dit que ce n'est pas forcément à elles d'aller chercher les enfants à l'école, on pourra prendre ces places et féminiser ce métier. Ça ne suffira pas. Il faut aussi que les femmes régisseuses soient formées et aient le temps de progresser pour arriver à la direction technique. Voilà, on n'y arrivera pas. Il faut que ça commence par les femmes, je le dis aussi.

Sophie Proust

Vous avez tout à fait raison.

Véronique Dubin

Je voulais aussi revenir sur le management parce que c'est vrai qu'au moment du Covid, on s'est posé pas mal cette question, vous l'avez tous évoqué plusieurs fois : comment ça se fait que les directeurs et directrices techniques se sont retrouvés à faire du management, en ayant été formés, non formés ou formés par

l'expérience ? Moi, j'ai l'impression que ça vient quand même pas mal du nombre. C'est à dire que dans un théâtre de petite taille, on va avoir une équipe RP. Une équipe RP, c'est six équivalents temps plein peut-être, qui vont être six permanents. Une équipe technique, c'est deux permanents et quatre équivalents temps plein d'intermittents. Comme on arrive effectivement à des modes de gestion qui sont beaucoup du management individualisé, on a dû faire d'autant plus pendant la période Covid, parce que les gens n'avaient pas tous les mêmes besoins. Il y en a qui avaient besoin de venir travailler sinon ils devenaient dingues. Il y en a qui avaient besoin d'argent quand même, même s'ils ne travaillaient pas. Il y en avait qui n'avaient besoin ni de l'un ni l'autre, qui ont changé de métier. On a vraiment dû faire une gestion individualisée. Et du coup, comme on a beaucoup plus de gens à gérer qu'ils bossent cent heures ou mille cinq cents dans l'année, forcément, on en fait du management. Je pense qu'on a cette aptitude par la force des choses. Alors on le fait peut-être bien, peut-être pas bien, mais on le fait en tout cas depuis longtemps. En général, en plus, quand on est directeur.trice technique, souvent on a été régisseur.seuse général.e avant et, ce métier, c'est quand même beaucoup, beaucoup, la gestion des équipes sur le terrain. Ça pose aussi la question de savoir à quel endroit on recrute les directeurs ou directrices techniques dans les grilles salariales.

Moi, j'ai la chance d'avoir été recrutée dans un petit théâtre sur un poste de direction technique et de direction adjointe partagée avec les autres chefs de service. Mais dans la plupart des annonces que je vois, on recrute les directeurs ou directrices techniques en groupe trois, évidemment, donc sous l'administrateur.trice, voire en groupe quatre comme un.e régisseur.seuse général.e. Et donc, en effet, il y a une vraie injonction contradictoire : on sent que vous avez cette compétence pour aller gérer des équipes et c'est génial, donc vous ne voudriez pas faire un peu plus de RH, puisque vous avez déjà l'hygiène, la sécurité, mais en même temps à votre niveau ? Donc je pense que c'est aussi à nous d'être vigilant dans le futur dans nos recrutements, de savoir où on se situe. On parlait de conforter la place du directeur ou de la directrice technique dans l'organigramme mais c'est aussi à nous de se dire ce qu'on veut que ce métier devienne sur le fond. C'est-à-dire, effectivement, quand on se retrouve plus en amont dans les prises de décision, c'est super intéressant de faire prendre en compte la contrainte technique dans les programmations, des choses comme ça. Mais le corollaire c'est qu'on s'éloigne du terrain et que ce soit dans des petites ou des grosses maisons d'ailleurs, a fortiori forcément plus dans les grosses, mais même dans les petites. C'est un choix individuellement et collectivement qui s'offre à nous et une question à laquelle on doit réfléchir : comment est-ce qu'on a envie que ce métier évolue ? Il ne s'agit pas seulement de subir cette évolution. Et cette question du management je pense qu'elle est vraiment centrale.

Sophie Proust

Justement, ce dont vous faites part, c'est que vous avez fait du management avec

ou sans formation et la question c'est de savoir, est-ce qu'on multiplie les formations pour les directeurs et directrices techniques de demain ? Je veux dire : les jeunes directeurs et directrices techniques qui sortent des écoles apparemment, ont cette formation au management assez importante. Le problème est qu'ils arrivent sur le terrain et se retrouvent avec des gens comme vous qui avez des expériences absolument incroyables: Il y a un décalage intergénérationnel qui a été évoqué avec Chloé Langeard.

En tout cas la question de la formation continue pour tous et toutes, elle doit pouvoir continuer pour les jeunes comme pour les plus anciens, notamment sur la question du management.

? Bonjour. Je vais faire attention : Je suis une fille ça se voit, je suis régisseuse générale, j'ai 34 ans. J'ai un peu ce profi. J'ai une formation, je ne suis pas technicienne à la base. Je pense que tout dépend de comment on envisage son métier, où on le pratique, si on le pratique pour une compagnie, si on le pratique pour un lieu, si on travaille pour une grosse maison, si c'est pour une petite maison... Je pense qu'il y a de la place pour tout le monde. Alors effectivement, quand on a 34 ans, qu'on est une femme et qu'on ne vient pas forcément de la lumière, du son ou du plateau et qu'on arrive pour manager des équipes essentiellement masculines et qu'on prend ce poste, la dimension humaine et de management prend toute sa place. Si on a le management, si on a l'humain et bien on se fait sa place et l'équipe qu'on manage possède la technicité et est capable de faire le boulot avec nous. Donc je pense qu'il y a aussi ce changement de génération qu'il faut prendre en compte. Ce qui est pour moi hyper important parce que je fais partie de ces gens qui ont le syndrome de l'imposteur, c'est-à-dire que souvent on me fait bien comprendre, de moins en moins, mais on me le fait comprendre quand même, que je n'ai pas le même parcours que les autres. Mais finalement, je me rends compte qu'avec un petit peu d'expérience, ça marche quand même et que je ne fais peut-être pas moins bien mon travail. Je pense qu'il y a aussi la formation, elle est importante et qu'il faut laisser la place à tout le monde et il faut que tout le monde puisse travailler ensemble pour apprendre des uns des autres et se dire que les choses peuvent changer et évoluer.

? **Christophe Gualde**

• Directeur technique adjoint de l'Odéon - Théâtre de l'Europe.

Bonjour. Je voulais juste rebondir sur la question du télétravail parce que, très honnêtement, une chose que j'avais vu disparaître au fil des années : une vraie césure entre le plateau et le reste du théâtre, je la sens réapparaître très sournoisement. Les fonctions support ont la possibilité de pouvoir traiter les dossiers de chez eux, du coup, les gens au plateau ne retrouvent plus le contact physique du reste de l'établissement. Je ne dis pas que ça va revenir dans ces travers-là mais je pense que c'est une chose sur laquelle il va falloir que l'on soit méfiant.



Clara Hubert

Étudiante en Scénographie-costumes
à l'École Supérieure d'Art Dramatique du Théâtre National de Strasbourg

Une vision du métier

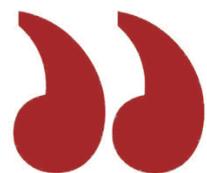
« Ma vision du métier s'est forgée avec la crise sanitaire, j'ai du mal à savoir ce que c'était avant et je n'ai pas forcément envie d'y réfléchir. Ce que je constate, en tout cas en scénographie, c'est qu'on est davantage seuls, il y a moins d'échange avec les metteurs en scène. Il va falloir faire attention à ça, au fait de travailler ensemble. Mais j'ai l'impression qu'on tend vers le travailler moins pour travailler mieux, plus efficacement. On se pose la question du sens de nos métiers : pourquoi ? Est-ce que ça vaut le coup ? »

Une gouvernance plus horizontale

« Je n'y crois pas forcément. Il faut qu'il y ait des postes décisionnels mais que les responsabilités soient partagées. Par contre, l'écoute me paraît déterminante : prendre en compte tout le monde, notamment les « petits » postes, être dans le partage et la compréhension. Ce qui est le plus important pour moi, c'est la question de l'écologie. On est très en retard dans le théâtre et paralysés par de vieux systèmes, des vieilles méthodes. On pourrait faire beaucoup de choses, mais la question méthodologique prend beaucoup de place. »

L'occupation des théâtres

« Pour nous, au TNS, il y avait une double question : les inégalités et l'injustice. Pourquoi les trains étaient-ils bondés et pas les salles de théâtre ? La politisation s'est faite dans un second temps. Mais ce qui était important pour nous, c'était de réfléchir ensemble. Les métiers du spectacle vivant sont surchargés à tous les niveaux, je ne suis pas sûre que ce temps-là de la réflexion puisse être pris. Étant étudiants, on a encore la chance de pouvoir discuter et de prendre le temps de la rencontre. »



Jean-Rémi Baudonne

Christophe, je partage totalement tout ce que tu viens de dire. Je ne sais pas si l'assemblée est d'accord. Le télétravail c'est un peu la boîte de Pandore à deux niveaux. Au niveau directionnel, car on peut quand même faire des économies, d'espace, de bureau, etc. Sauf qu'on perd, comme tu le dis, le collectif. Un projet artistique, c'est un projet vivant d'abord et un projet collectif, c'est-à-dire qu'il n'y a pas que la technique qui est confrontée au plateau, il faut que ceux qui sont en télétravail n'oublient pas qu'eux aussi travaillent pour le plateau. Et c'est ça qui est dangereux avec le télétravail. C'est pour ça que nous, à la Philharmonie, on est revenu aux accords de télétravail d'avant le Covid, c'est-à-dire limité à un jour par semaine, pas plus. Avec quelque chose de très contraint, tous les personnels n'y ont pas droit. Pour eux, c'est la seule garantie de pérenniser le vivant à l'intérieur de l'entreprise.

Claire Guillemain

Je ne suis pas tout à fait d'accord, quoique. Je pense que ce n'est pas une question de travailler à distance ou travailler en présentiel, c'est la nature du travail qui va créer le collectif, c'est le projet qui va créer le collectif. J'ai le droit d'avoir mon opinion et je conçois que vous ne soyez pas d'accord avec moi. Ce qu'on a constaté au cours de ces derniers mois – et les uns et les autres l'ont exprimé d'une manière ou d'une autre – ce qui manque dans le 100% distanciel, c'est tout ce temps informel qui constitue le travail où on va parler du travail, où on va débriefe après un spectacle, se formuler des critiques constructives, etc. C'est ça qui manque. Ce travail est plus difficilement perceptible dans les milieux administratifs. N'empêche qu'il va falloir composer avec les jeunes générations, avec les attentes des uns et des autres, avec des gens qui se sont installés je vous le rappelle parfois à quatre cents kilomètres de leur lieu de travail. Il va falloir réinventer ces collectifs de travail, on n'a pas le choix.

Christopher Miles

Si un salarié s'en va à quatre cents kilomètres de son lieu de travail, ce n'est quand même pas à l'entreprise de s'adapter à ça, il y a un moment où il faut arrêter, on ne va pas y arriver.

Claire Guillemain

Je suis bien d'accord, mais c'est une réalité. Je ne sais pas si vous dans vos entreprises c'est arrivé ; mais dans la mienne, c'est arrivé ; donc je suis obligée de composer avec ça.

? Vincent Robert

Directeur de l'APMAC – Plateforme professionnelle d'accompagnement technique de Nouvelle Aquitaine.

Bonjour. J'ai une formation de directeur technique. Je me disais, si on doit tenter de répondre à la question de nos métiers demain et après-demain, peut-être qu'il

serait intéressant de préciser un peu, comment dire, la notion de RH et la notion de management. Pour moi, ce n'est pas exactement la même chose et je ne vois pas la nouveauté dans le fait qu'un responsable technique, régisseur général ou directrice technique ait une pratique managériale. Pour moi, ça a toujours été le principe même de ce métier-là. En revanche, il y a une notion qui apparaît de plus en plus fortement, c'est la RH, avec tous les processus RH qui sont imposés par la réglementation et aussi par l'évolution de nos structures. Des structures comme la Philharmonie n'existaient pas il y a trente ans. Bien entendu que nos métiers progressent en même temps que la complexité de ces structures évolue. Je pense que c'est plus cette question de RH que l'on doit se poser, parce que c'est une nouvelle composante de nos métiers de responsable technique du spectacle vivant, alors que celle de manager a toujours existé. Dans la vidéo, le son, la lumière, il y a des nouvelles techniques qui apparaissent dans le management, mais il n'y a rien de très révolutionnaire à cet endroit-là. C'était juste une petite remarque là-dessus.

Sophie Proust

Mais le management évolue parce qu'il y a une évolution des métiers et que, justement, la part de RH devient plus importante.

Vincent Robert

C'était juste sur cette ambiguïté. On passait d'un terme à l'autre comme ça, sans vraiment les préciser.

Jean-Rémi Baudonne

Entièrement d'accord. Tout à l'heure, j'ai un peu parlé des deux. Ce qui est important maintenant et qui ne l'était pas assez avant, c'est la position du directeur technique dans l'ensemble du groupe. Je parle du groupe étoffé. Nous, on est cinquante permanents. Il y a longtemps, l'exercice du pouvoir du directeur technique était solitaire. Cette pratique ancienne que j'ai connue au travers d'autres directeurs techniques beaucoup plus âgés, aujourd'hui, je pense, n'est plus très opérante par rapport à pleins de facteurs que je ne vais pas rappeler ici. C'est ça la nouveauté. C'est ça qu'il faut travailler aujourd'hui, c'est-à-dire comment le directeur technique se positionne dans un collectif, s'entoure et accepte de ne pas tout diriger, accepte de déléguer son pouvoir à d'autres.

Sophie Proust

On va prendre une ou deux autres interventions, puisqu'après on arrivera à la conclusion avec Jean-Jacques Monier.

? Carole Zadavski

Déléguée générale de la CPNEF-SV – Commission paritaire nationale emploi formation spectacle vivant.

Bonjour. J'ai un constat, une proposition à partager avec vous et puis une ques-

tion. Je reviens sur quelque chose qui a été dit à la tribune et qui me paraît important : c'est le fait qu'il y a une bonne partie des professionnels qui quittent nos métiers actuellement. On a fait une étude sur les métiers techniques, il y en a à peu près un sur deux qui aurait quitté la profession. Alors, soit c'est une solution d'attente parce que la crise a été longue et qu'elle n'est pas finie, soit les personnes indiquent qu'elles ne souhaitent pas revenir et vous en avez déjà un peu évoqué les motifs : la pénibilité, les horaires décalés, etc. On voit apparaître des revendications, qu'on n'avait pas jusqu'à présent émerger de façon peu collective et massive ; à savoir finalement une baisse d'attractivité liée aux rémunérations. Il y aura une vraie politique salariale à remettre sur le tapis pour l'ensemble des métiers. On va avoir aussi des questions de réorganisation, vous les avez largement évoquées, je ne reviens pas dessus. Enfin, c'est un vrai sujet et je me retrouve finalement – parce que je vais beaucoup dans des instances paritaires interprofessionnelles – à partager des problématiques que nous n'avions pas et qui sont celles par exemple du BTP, de l'hôtellerie-restauration ou de la propreté : moins de jeunes veulent faire nos métiers. Sur les fonctions cadre, on trouve. Sur les fonctions très technologiques visibles comme l'image projetée, on trouve. Mais le reste... vous avez parlé de la machinerie. Donc c'est un vrai sujet qu'il va falloir travailler collectivement. Ça, c'était pour le constat.

Pour la proposition, celle-là aussi vous l'avez émise. Le métier évolue et finalement s'il y a quelque chose de positif à tirer de cette crise c'est qu'on peut peut-être aussi prendre le temps de s'arrêter pour le décrire. La direction technique voit ses compétences et son expérience mises à jour.. La compétence, elle ne se voit qu'en situation. Le savoir-faire, c'est quand c'est difficile et que ça ne marche pas, sinon, on est dans le faire, dans la routine. Il faut élarger ça et réinterroger ce qu'on a écrit tous ensemble, avec vous, dans un référentiel métier de directeur technique ou de régisseur général. Il faudrait qu'on retravaille ensemble ces référentiels métiers en alimentant la réflexion de ces constats et votre expérience à la sortie de cette crise.

Et la question, pour finir, je vais la poser non pas à la tribune mais à toute la salle, c'est sur la formation professionnelle et sur l'accès individuel. Je vais vous demander de lever la main. Qui a consulté son CPF (compte professionnel de formation) en ligne pour regarder ce à quoi ils ont droit ? [*De nombreuses mains se lèvent dans la salle, ndlr*] Bon, ce n'est pas mal...

Deuxième question : qui a cliqué sur le bouton «J'achète une formation en ligne» qui correspondrait à son besoin ? Est-ce que c'est en management, en prévention des risques ou en égalité des chances ou je ne sais quoi ? [*Quelques mains se lèvent, ndlr*] Ça fait beaucoup moins de monde. Alors pourquoi ? Ce sera la question la plus compliquée : est-ce qu'il n'y a pas d'offres ? Est-ce que vous ne l'avez pas comprise ? Est-ce que c'était trop cher ? Pas à côté de chez vous ? Qu'est-ce qui vous manque ? De quoi auriez-vous besoin ? On ne va pas répondre, mais ce sont des questions qu'il faudrait vraiment que Réditec et d'autres se posent, voilà.

? Rémi Claude

Adjoint responsable formation technique et formation continue au TNS – Théâtre National de Strasbourg.

Je suis confronté aux problématiques de formations et au manque de petites mains, on va dire, en ce moment et effectivement, je rejoins Jean-Rémi sur l'idée de redonner du sens à nos métiers avec un vrai projet culturel au cœur de nos projets de société. Depuis un an, on voit bien qu'on n'est pas essentiel et que c'est compliqué de former des jeunes face à ça et peut-être aussi par rapport aux demandes de qualifications de plus en plus élevées : habilitations, formations diverses et variées des machinistes, électros, etc. Comment revalorise-t-on les grilles de salaire qui sont basées sur des grilles Syndéac (Syndicat des entreprises artistiques et culturelles) ? Depuis trente ans, les petites cases sont ré-augmentées pour être au niveau du SMIC. Comment faire moins d'activités pour réussir à faire mieux ? Pour pouvoir payer les gens correctement et pouvoir répondre à cette problématique aujourd'hui ? En sachant que tout le système intermittent hérite de l'industrie du cinéma. À l'époque du plein emploi, où, pour garder des ouvriers spécialisés de haut niveau, on avait mis en place quelque chose pour pouvoir maintenir un salaire qui leur permettait d'être salariés d'employeurs multiples. Ce système on l'a laissé se dégrader. On a été indexé sur le SMIC pendant plus de dix ans, génial ! Les intermittents ont perdu 10% de leurs allocations. Donc il y a un moment effectivement, ce n'est plus du tout attractif pour nos jeunes qui doivent passer leurs soirées et leurs week-ends à divertir ou amener un peu de culture aux gens qui travaillent la journée, être payés au SMIC et suivre tout un amalgame de formations. On ne va pas s'en sortir si on ne fait pas bouger les choses.

Sophie Proust

Christopher Miles va se faire un plaisir de répondre.

Christopher Miles

Je pense que la solution, comme dirait Edgar Morin, elle est systémique. C'est-à-dire qu'on ne peut pas changer les choses une par une mais il faut regarder comment on peut les articuler ensemble pour que ça change. Il y a quelques années, on a eu le rapport Latarjet qui nous a expliqué qu'on avait un gros problème de diffusion, avec une fragmentation de la diffusion qui se traduit dans beaucoup d'équipements artistiques et culturels. Vous faites de la mise en scène, jouez un spectacle deux fois, vous le démontez et ainsi de suite. Il y a une multiplication du nombre de représentations qui se traduit par une perte de sens et l'impression de ne pas être en capacité de juger les compagnies qui se succèdent dans une maison.

Aujourd'hui, j'essaie de lancer un état des lieux des forces de production qui permettrait de comprendre comment est-ce qu'on peut mieux articuler la production et la diffusion - ce que me disait l'un de mes maîtres à penser - : produire mieux pour diffuser mieux. Produire mieux, c'est produire moins en mettant plus de

moyens, plus de continuité dans les moyens de production et en prenant plus de temps. Et je terminerais par une dernière pirouette, c'est que ce qui s'est passé pendant la crise Covid est aussi intéressant, puisque l'on s'est aperçu que beaucoup d'équipes sont venues à nous en disant : « *C'était quand même bien, on a eu du temps pour travailler, on a du temps pour répéter, on a eu du temps pour chercher.* » Et ces productions qui sont en train d'arriver sont de meilleure qualité dans bien des cas. Donc ça veut dire, remettre le logiciel à zéro et faire évoluer ces professions en ayant conscience de la technicité profonde et du fait qu'on ne peut pas faire porter sur les épaules du directeur technique l'ensemble des responsabilités liées à la prolifération des réglementations dont il est toujours plus ou moins le porteur. Ce portage, il doit être collectif et partagé par l'ensemble du comité de direction. C'est tout ce que je peux dire. Mais l'administrateur, aussi bien que la DRH, aussi bien que la directrice de la communication sont autant responsables du respect des réglementations de sécurité incendie par exemple. Ça ne peut pas reposer sur la seule personne du directeur technique. C'est un travail collectif, un travail d'équipe qui nécessite des qualités managériales. Je termine là-dessus : le management ça s'apprend par la pratique mais ça se développe aussi par une pratique collective et par de l'information et donc, par la formation continue. Il faut laisser du temps aux gens, à un moment de leur carrière, pour faire leur bilan de compétences, se demander ce qui leur manque, ce dont ils ont besoin et éventuellement, ce dont ils ont besoin pour aller travailler ailleurs ; parce que on a le droit d'exercer plusieurs métiers dans une vie.

? Micha Ferrier-Barbut

Consultante en management pour les entreprises culturelles.

C'est super, ça me donne vraiment l'occasion d'enchaîner. « Management » est un terme français, et oui, qui a été passé à la grande lessiveuse de l'anglais ; les Anglais sont persuadés que c'est de l'anglais. « Management », c'est un terme français. Pour aller très très vite : le management et la gestion des ressources humaines ça n'est pas la même chose. Les nécessités de management sont très importantes dans les entreprises culturelles, on est à l'aube de la perception de la nécessité de ce moyen de réflexion au service de l'entreprise. Donc je rejoins tout à fait Claire Guillemain là-dessus. C'est-à-dire qu'il y a quelques années, par exemple, je donnais des cours à Sciences-Po et il y avait beaucoup d'étudiants ou même de directeurs de structures qui disaient : « *Ah, mais non la fiscalité ça ne concerne pas le secteur culturel, c'est pas du tout pour nous, on ne paye pas de TVA, pas 25%.* » Ils se sont fait rattraper partout et le management, ça me donne un peu cette impression-là. Maintenant il va falloir y aller, s'occuper des gens, ce n'est pas que gérer les plannings de travail, c'est de l'interpersonnel, c'est du psychologique, ce sont des soucis sur la mobilité, sur la personnification d'un travail, sur les addictions. Des choses compliquées et ça, c'est un métier, et ça s'apprend.

7^{èmes} Rencontres - Acte II

CONCLUSION

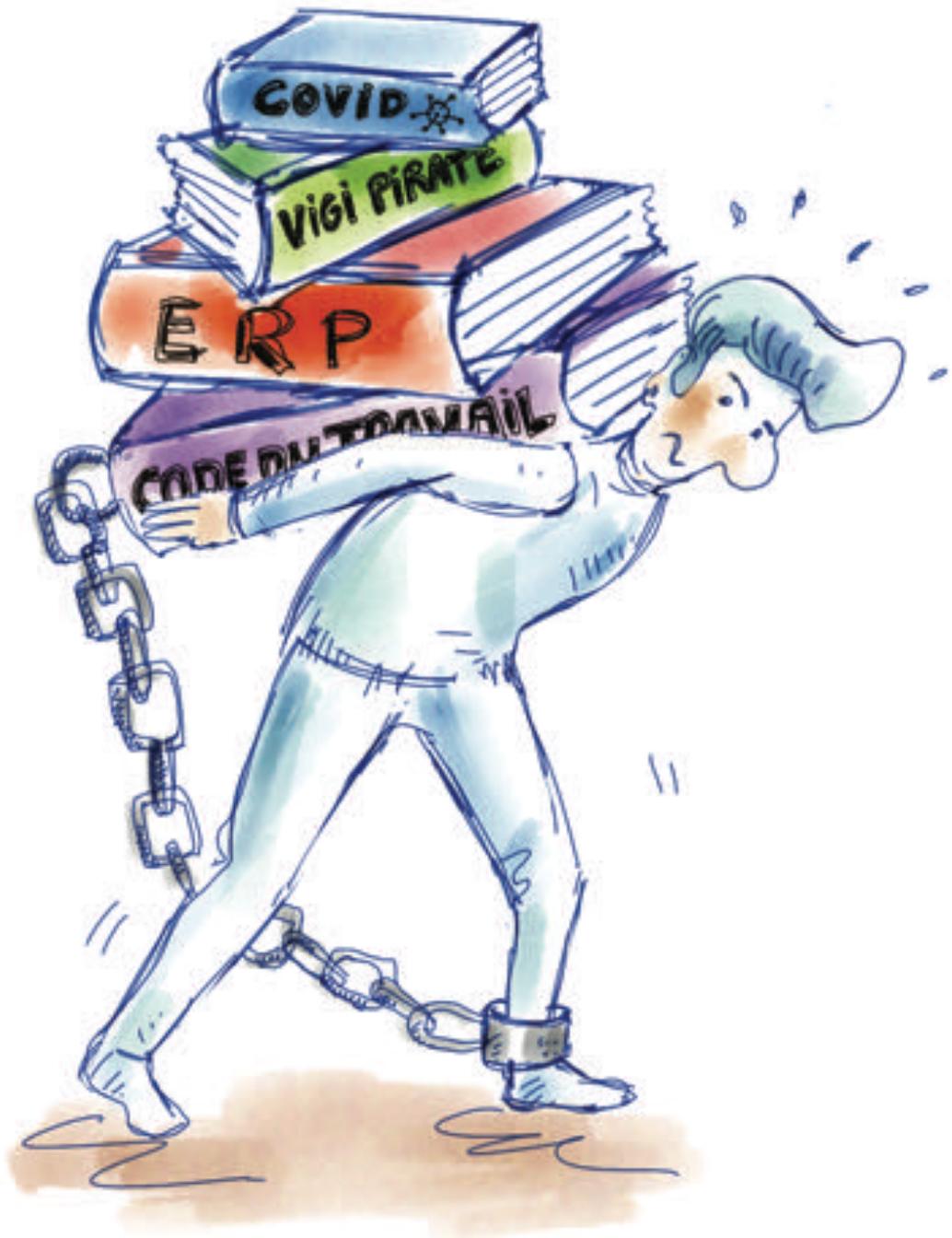
Sophie Proust

On ne peut pas conclure une table ronde comme ça ! Je voulais juste soulever deux points. La gestion sanitaire a été parfaitement prise en main, notamment par les directeurs et les directrices techniques et ça, c'est vraiment à saluer malgré les souffrances. La crise sanitaire a aussi suscité une transformation du travail, on en a eu des exemples. Il y en a d'autres et vous avez sûrement vous-mêmes vu d'autres transformations. Ces transformations, on voit qu'elles demandent de nouveaux outils et aussi de nouvelles formations, notamment des formations supplémentaires en management pour tout le monde autant pour les anciennes et nouvelles générations.

Je remercie chacun des membres de cette table ronde pour leur disponibilité, pour leur accueil dans leur préparation, pour leur présence ici, pour tout ce temps.

Jean-Jacques Monier conclue cette riche après-midi de débat en remerciant une nouvelles fois les participant·e·s et le public, ainsi que les équipes de la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris.

Il donne rendez-vous à toutes et tous pour les 8^{èmes} Rencontres de Réditec, programmées à Lyon le 19 septembre 2022 en espérant que le public sera encore plus nombreux. Enfin, il rappelle la parution en avril 2022 des actes de ces 7^{èmes} Rencontres - Acte II, sous l'égide de Cécile Becker.





Aller plus loin avec Françoise BENHAMOU

Spécialiste de l'économie de la culture et des médias, Françoise Benhamou a participé à la table-ronde des 7^{èmes} Rencontres – Acte II. Réditec lui donne à nouveau la parole pour saisir plus amplement les effets du Covid-19 sur le spectacle vivant.

Quel a été l'effet immédiat du Covid sur l'économie du spectacle vivant ?

Le premier temps a été celui de la sidération. Le second temps a signifié une très forte chute du chiffre d'affaires et des ventes de billet. [*Selon l'étude chiffrée « Rebuilding Europe » du cabinet d'audit EY, par rapport à 2019, le chiffre d'affaires pour le théâtre et le spectacle vivant a chuté de 90 %, ndlr*] On pensait que ce ne serait qu'un temps, mais ce qui est inquiétant, c'est la récurrence. La crise touche les modèles économiques et certaines créations ne pourront pas être jouées. Les situations sont bien entendu différentes selon les établissements et les compagnies : degré de subventionnement, recettes propres, fidélité du public...

Ces situations bien différentes risquent-elles de faire perdre un certain sens commun qu'on connaît au spectacle vivant ?

Ce n'est pas un milieu qui pense que c'est en déshabillant Paul qu'on rhabillera Pierre. Les solidarités sont toujours à géométrie variable, c'est néanmoins un monde qui marche d'un même pas face à la pandémie. Je n'ai pas cette inquiétude.

Et quels seront les effets sur le long terme ?

C'est difficile à dire. La longueur de la crise ne peut pas être neutre ; ni pour les publics, ni pour les artistes, ni pour les modèles économiques. Prenons dans l'ordre :

- Pour le public, ce que me disent les responsables de salle, c'est que le public n'est pas infidèle mais inquiet. Il y a beaucoup de public qui ne vient pas à la dernière minute car les gens prennent des décisions plus spontanées en fonction de la situation sanitaire ou de la météo. Cela a forcément un effet sur les trésoreries.

Il n'y a qu'à regarder. Les salles ne sont pas pleines. L'inquiétude gagne plus particulièrement les publics plus âgés qui sont ceux qui venaient le plus aux spectacles.

- Pour les créateurs ; la contrepartie de cette crise c'est qu'on ne va pas pouvoir créer dans les mêmes conditions : il y aura moins de voyages, des

créations plus locales, moins d'invités étrangers. Tout ça peut changer très vite mais il faudra réfléchir à des solutions locales.

- Pour les modèles économiques; tout ce qu'on vient de dire implique que les budgets seront peut-être plus modestes. Le système sera peut-être plus dépendant à l'intermittence en créant en même temps beaucoup d'incertitude. Il y a déjà beaucoup d'inquiétude pour les prochains festivals d'été. On découvre une autre forme d'incertitudes liée à l'artistique ou à la fragilité des modèles économiques ; cette incertitude est exogène.

Vous parliez du public. La question de son renouvellement semble être d'autant plus prégnante que les subventions risquent d'aller en s'amenuisant... L'État et les collectivités locales n'abandonneront pas la culture. C'est peut-être – pour regarder les choses autrement – l'occasion de se remettre en question pour conquérir de nouveaux publics. Articuler le numérique et le présentiel, inventer de nouvelles formes de représentations, s'adresser aux jeunes autrement... C'est le moment de le faire, c'est toujours le cas mais d'autant plus aujourd'hui. Je pense que les idées sont là, le spectacle vivant est un milieu ouvert et prêt à y réfléchir. Mais comme le moment est angoissant et paralysant, il faudra du temps pour développer ces idées.

Peut-on parler d'un coût social ?

Le régime de l'intermittence associé au fait que les subventions ont été là, tout ça a fait que le coût social pour l'instant – je dis bien pour l'instant – n'est pas aussi élevé qu'on aurait pu le craindre. S'il y avait des difficultés structurelles récurrentes, on peut craindre que les pouvoirs publics soient moins là et que l'offre se rétrécisse, on peut craindre aussi que l'entrée sur le marché pour les jeunes soit plus difficile. Il faut y réfléchir pour trouver des solutions.

De nombreux spectacles ont pu se voir (et continuent de se voir) en ligne, pensez-vous que la crise sanitaire va entraîner la fondation d'un nouveau modèle économique ?

Je l'espère. Je n'en suis pas sûre car il y a beaucoup de réticences. Je l'espère parce qu'il faut être conscient de la question de l'éloignement des publics – bien sûr, ce n'est pas la même expérience en réel qu'en virtuel. Mais les publics n'existent pas seulement en ville et s'installent de plus en plus à la campagne. Cette question pose aussi celle du modèle économique. Pour l'instant, ça n'est pas nécessairement rentable. Peut-être qu'on pourra proposer des places peu chères sur Internet, ouvrir justement le jeu du public ; j'y crois beaucoup. Pour l'instant, le lien physique est trop important mais dès lors que les choses seront plus équilibrées, j'y crois beaucoup...

Cette crise, vous le disiez, a provoqué des changements de vie et de modes de vie, quelles seront les conséquences pour le spectacle vivant ?

Il est trop tôt pour le dire, mais cela peut créer deux choses. Les gens qui quittent les grandes villes sont souvent des gens cultivés. Cela peut conduire, si ça se confirme, à ce que des lieux culturels dans des villes moyennes puissent trouver un nouveau public et proposer une offre plus importante. Et puis, ce nouveau public regardera certains spectacles via le numérique et fréquentera plus encore les festivals pour compenser la perte de l'offre des grandes villes. Cela peut donner lieu à la naissance de mouvements culturels.

L'exception culturelle prend-elle l'eau ?

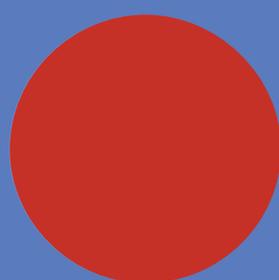
Je n'y crois pas. Il y a eu beaucoup d'inquiétudes dans la salle le jour des Rencontres. Mais il faut regarder l'effort qui a été fait pour soutenir la culture, c'est le plus élevé d'Europe, il faut quand même le dire ! Avec toujours les mêmes travers : une tendance à focaliser sur Paris et l'Île-de-France. Mais je ne pense pas qu'on ait lâché la culture. Quand vous regardez les plans de relance, la culture est présente.

De votre point de vue, à quoi ressembleront les métiers demain... et après-demain ?

C'est une hypothèse : les crises sont des occasions de professionnalisation. On est obligé de se réinventer, malgré beaucoup d'incertitudes et de fragilités, la professionnalisation s'accroît ; notamment dans les métiers de l'ombre, ne seraient-ce que pour des questions d'accompagnements des créations...



ANNEXES



7^{èmes} Rencontres Réditec - ACTE II



BIBLIOGRAPHIE

Livres et articles théoriques

Association Réditec, 7^{èmes} Rencontres Réditec - Nos métiers demain... et après-demain ?, Actes 2019

Françoise Benhamou, Les dérèglements de l'exception culturelle : plaidoyer pour une perspective européenne, éd. Le Seuil, 2006

Françoise Benhamou, Économie du patrimoine culturel, éd. La Découverte, 2012

Françoise Benhamou, Politique culturelle : fin de partie ou nouvelle saison ?, éd. La Documentation française, 2015

Marc Jacquemond, Équipes de scène : l'organisation et le management des services techniques du spectacle vivant, éd. Scéno +, 2009

Chloé Langeard, Françoise Liot et Sarah Montero, Culture et santé – Vers un changement des pratiques et des organisations ?, éd. L'Attribut, 2020

Chloé Langeard (sous sa direction), Valeurs de la culture – Méthodes et concepts à l'épreuve du pluralisme, éd. PUR, 2020

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).

Sophie Proust, La Direction d'acteurs, éd. L'Entretemps, 2006

Sophie Proust, Mise en scène et droits d'auteur, éd. L'Entretemps, 2012

INDEX DES NOMS

Jean-Rémi Baudonne # 14-15, 25, 40, 42, 44, 45, 49, 51, 54, 62, 66, 67, 69, 71, 72, 83, 84
Françoise Benhamou # 46, 47, 48, 59, 67, 90-91
Didier Billon (Réditec) # 10, 19, 25, 26
Simon Delétang # 54, 58, 59, 60, 62, 65, 71
Dominique Delorme # 54, 56, 57, 58, 59, 60, 68
David Fort # 53
Claire Guillemain # 36, 37, 38, 39, 45, 46, 66, 67, 78, 83, 87
Clara Hubert # 82
Marc Jacquemond (Réditec) # 10, 19, 22, 23
Chloé Langeard # 8, 39, 45, 68, 81
Laurent Matignon # 70
Christopher Miles # 40, 41, 42, 45, 60, 73, 74, 77, 78, 83, 86
Jean-Jacques Monier (Réditec) # 10, 18, 24, 73, 84, 88
Micheline Tribbia # 26, 27, 28

Interventions de la salle # 77, 79, 81, 83, 84, 86, 87

INDEX DES SUJETS

(Les occurrences « covid », « crise sanitaire », « formation » et « intermittence-intermittent » traversant l'ouvrage à de très nombreuses reprises, celles-ci n'apparaissent pas dans l'index.)

Collectif # 14, 15, 43, 50, 51, 66, 67, 68, 71, 74, 75, 83, 84, 87
Management # 9, 23, 39, 65, 66, 67, 68, 69, 79, 80, 81, 84, 85, 87, 88
Organisation du travail # 24, 25, 32, 33, 49, 61, 65, 74, 78
Prévention # 18, 29, 32, 33, 36, 37, 39, 57, 67, 78, 85
Report # 15, 19, 33
Ressources humaines # 9, 27, 36, 39, 40, 44, 66, 67, 74, 80, 84, 87
Risques psycho-sociaux # 26, 29, 32, 36, 37, 51, 67, 75
Santé # 29, 32, 36, 37, 39, 57, 67, 78
Sécurité # 25, 27, 29, 36, 37, 39, 44, 49, 53, 67, 70, 72, 80, 87
Télétravail # 14, 23, 33, 51, 57, 66, 68, 70, 74, 78, 81, 83
Vidéo # 14, 33, 47, 56, 73

merci !
nos partenaires
merci !
merci !



merci !
nos mécènes
merci !
merci !

Directeur de la publication

Jean-Jacques MONIER

Coordination d'édition et rédaction

Cécile BECKER

Comité éditorial

Marc JACQUEMOND, Jean-Jacques MONIER

Transcriptions

Jean-Philippe ARNOULD

Conception graphique

Joseph ANDRÉ

Crédits photographiques

Joseph ANDRÉ

Illustrations

Elisabeth MOUREY

Impression

Print Europe - 13, rue Desaix - 67450 Mundolsheim

www.printeurope.fr

Le comité de pilotage tient à remercier :

Laurent Bayle et Jean-Rémi Baudonne pour leur soutien dans l'organisation de cette table ronde.

Maxime Fabre, Nicolas Thelliez, Benjamin Moller, Olivier Regnault, Jacque Gane pour l'accueil technique à l'Amphithéâtre de la Cité de la musique.

Réditec

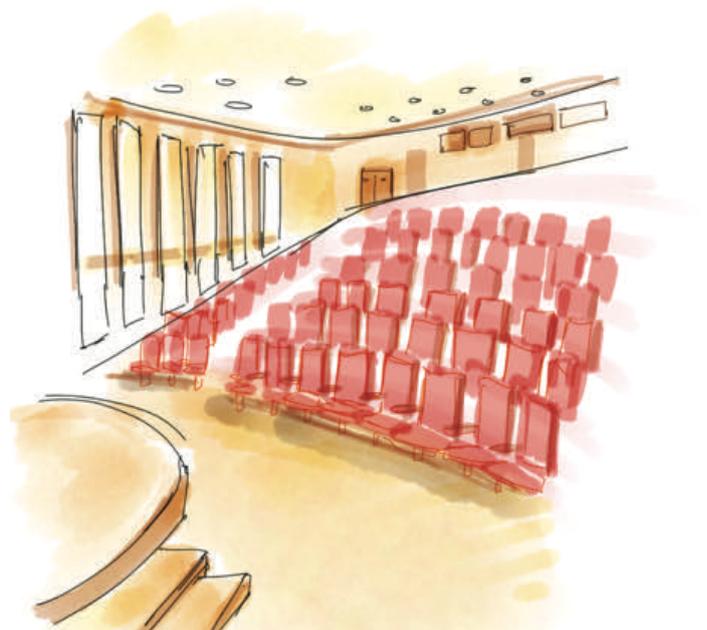
68, rue de la Folie Méricourt

75011 Paris

www.reditec.org

ISBN

978-2-9571003-1-6



7^{èmes} Rencontres Réditec

ACTE II

Après une pandémie mondiale, deux confinements, des couvre-feux, l'application de règles parfois difficilement compréhensibles et même applicables, l'association Réditec a décidé de donner une suite concrète aux 7^{èmes} Rencontres à Strasbourg qui s'interrogeaient déjà en 2019 : « *Nos métiers demain... et après-demain ?* »

Si la situation sanitaire a imposé une année sans Rencontres, au plus fort de la crise, l'association Réditec a représenté une ressource auprès des directions techniques de l'Hexagone qui se sont naturellement posé la question de l'avenir de leur profession.

« *Nos métiers demain... et après-demain ?* » se pose avec d'autant plus d'acuité face à une crise infinie dont la culture et le spectacle vivant payent les conséquences (sur l'économie, les ressources humaines, la santé ou l'organisation du travail). Quels dénouements possibles ? Comment les équipes vivent-elles la crise et s'organisent-elles ? Comment les directions techniques se saisissent-elles de ces thématiques ? Les relations entre technique, direction, administration et artistique en pâtissent-elles ? Que faire de ces enseignements ?

Cet ouvrage revenant sur les 7^{èmes} Rencontres Réditec - Acte II est constitué des retranscriptions de tous les échanges qui ont pris place à la Cité de la Musique - Philharmonie de Paris le 8 octobre 2021 et augmenté d'interviews, de verbatims et d'enquêtes réalisées conjointement par Réditec et l'Aract Grand-Est.

