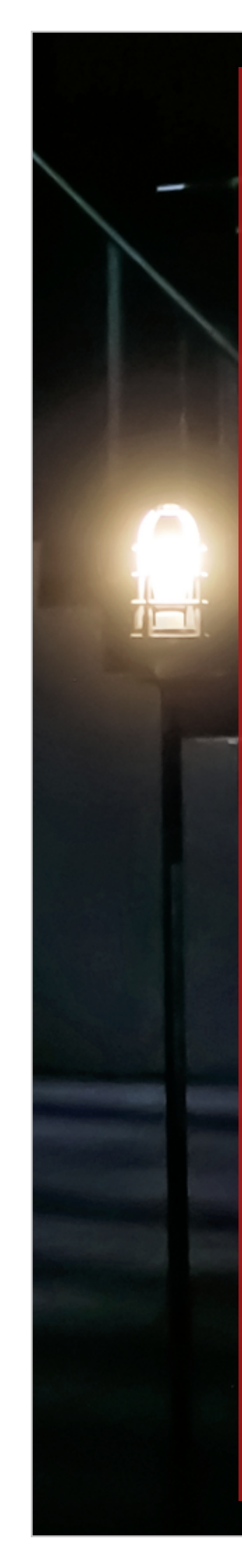

TABLE RONDE

Comment peut-on rendre les métiers techniques attractifs ?

Avignon - 17 Juillet 2023

Avec :

Sabine DANQUIGNY,
directrice de Pôle emploi Scènes et images Auvergne-Rhône-Alpes

Jérôme BERTIN,
responsable développement et coordination ARACT Auvergne Rhône-Alpes

Caroline BLETTERER,
chargée de mission à l'ARACT Provence-Alpes-Côte d'Azur

David BOURBONNAUD,
directeur de l'ISTS (Institut Supérieur des Techniques du Spectacle)

Carole LE RENDU,
directrice de l'ITEMM (Institut Technologique Européen des Métiers de la Musique)

Mickaël ROTH, directeur Technique d'Odyssud à Blagnac, membre de Réditec

Agnes GIANGRANDE,
directrice adjointe du développement et du réseau de l'AFDAS

Animée par :

Cyril Puig de Pogo développement

Et **48 participant-es** dans la salle

REDITEC

www.reditec.org | communication@reditec.org

État des lieux

Il est difficile d'avoir une vision claire et chiffrée. Il y a bien sûr un ressenti général, mais à la vue des statistiques actuelles il n'y aurait pas de problèmes. La masse salariale est supérieure à celle de 2019, mais on constate une plus grande mobilité des personnels.
La recherche du mouton à cinq pattes reste d'actualité et il faut à présent réfléchir à recruter autrement et envisager d'accepter de nouveaux profils.
Parler des différences sur la technique.

Le recrutement sur les métiers administratifs est compliqué, il y a peu de candidats. Les métiers techniques sont moins touchés, mais le problème se pose quand même de plus en plus, surtout sur les métiers à responsabilités comme les régisseurs généraux ou les DT.
Sabine Danquigny rappelle qu'il est souhaitable de travailler avec Pôle emploi pour ces recrutements non seulement pour aider à mieux définir les fiches de postes, mais également pour faire émerger la notion de « métiers en tension » qui n'est pas considéré actuellement.
Les postes étant régulièrement pourvu « entre-soi » et ne passant pas par Pôle emploi, les statistiques ne font pas ressortir cette tension.
Si ce n'est qu'un ressenti, il est difficile par manque de données chiffrées de mettre en place, par exemple, les formations adéquates.
Elle incite donc l'ensemble des acteurs de la profession à faire remonter les offres auprès des services de Pôle emploi, non seulement pour recruter, mais aussi pour que cela permette au secteur de faire évoluer le travail en amont afin d'adapter à la fois les formations et les besoins du secteur.

Malgré les études de 2021, il n'y a pas de chiffre précis sur ces problèmes de recrutement. Toutes les structures expriment des difficultés de recrutement sur les prestations techniques. Il y a également une réelle augmentation des demandes de formations tant en technique qu'en management.
Il faut ici soulever le problème des départs à la retraite dans les directions techniques. La question de former la relève de ces départs ne se posait pas avant. Enfin, le ressenti général est le changement de mentalité. Les jeunes surtout ne souhaitent plus travailler de la même manière, les codes face au travail ont changé et soit les structures arrivent à s'adapter soit elles font face à de grosses difficultés de recrutement.

Ce qui se ressentait déjà avant le covid n'a fait que s'accentuer. Les structures ont de plus en plus de mal à garder leur personnel intermittent, surtout sur les grosses métropoles où les personnes ont plus de choix. Cela a accentué également la rivalité entre les lieux.
Durant le Covid, il y a eu une prise de conscience de ces problématiques par un grand nombre d'intermittent-es. Les attendus sont différents et ils sont plus exigeants par rapport au DT. Le rapport au temps de travail n'est plus le même. Il devient compliqué de recruter sur une petite

durée quotidienne surtout dans les petites villes. Par exemple, il est soulevé le nombre d'abandons de poste au dernier moment ce qui n'arrivait que très peu avant. Il faut faire évoluer les méthodes de recrutement, s'ouvrir à d'autres secteurs, ce qui pose ici le problème de la compétence immédiate.

Pour autant, il n'y a jamais eu autant de candidatures en apprentissage. Le problème n'est donc pas un problème d'attractivité, l'aspiration des jeunes à travailler dans nos secteurs est bien là. Ce ressenti est plus lié aux problèmes vécus dans l'audiovisuel, y compris dans les discours politiques.
Nos métiers font encore rêver les jeunes, le côté romantique du spectacle, mais le manque de réseau est anxiogène pour eux et entraîne des abandons en cours de formation et en début de carrière.

Comment vivre cette crise de séduction dans vos structures ?

Il faut distinguer deux statuts : intermittents et permanents. Les problématiques ne sont pas les mêmes. Les plus gros problèmes de recrutements sont sur les postes de permanent et d'encadrement ; les problèmes se retrouvent aussi sur les territoires isolés, dus aux déplacements et à la densité potentielle d'employeur.

On se rend compte qu'il faut absolument travailler pour cela la « marque employeur », faire évoluer les projets d'entreprises et les conditions de travail. Il faut dès à présent travailler à séduire.

Il y a eu des reconversions importantes, des redirections vers le secteur audiovisuel mieux rémunéré, ainsi que vers l'événementiel.
Le souci soulevé est aussi au niveau de la considération des DT et des Réunions Techniques. Avant de parler d'attractivité, ce qui ne semble pas être le principal problème, il faut peut-être arriver à mettre en adéquation le travail et les compétences demandés et la considération que cela engendre ou n'engendre pas d'ailleurs.
Suite au covid, les DT et RT ont pallié les demandes toujours plus importantes des directions, à la baisse de moyens… on arrive au seuil critique où l'on ne va plus pouvoir répondre à ces demandes même si elles continuent d'affluer comme si de rien n'était.

On commence aussi à faire face à un manque de compétences techniques (réseau entre autres) de beaucoup d'intermittent-es.
De plus, le problème ne vient pas forcément des salaires comme on pourrait le croire, mais bien du travail socialement acceptable. Il y a un « paquet social » de questions qu'il faut essayer d'aborder et de construire différemment.
En conclusion, il faut séduire, mais on fait face à un taux de renouvellement impressionnant, à des problématiques différentes suivant si l'entreprise est en agglomération ou en milieu rural et les problèmes financiers des structures se répercutent directement sur l'aspect technique, les directions conservant la priorité à l'aspect artistique.

Cette situation se retrouve dans tous les secteurs d'activités avec de grandes difficultés particulièrement dans les transports logistiques, la restauration tourisme et le BTP.
Ces secteurs ont un point commun avec le nôtre : la gestion du temps y est centrale.
Il faut ici s'interroger sur la capacité d'une organisation à attirer et à conserver ses compétences même si ce n'est pas le seul point à interroger.
Il y a la question de l'entretien de recrutement, de la rédaction de la fiche de poste, l'intégration, la fidélisation et la sécurisation du parcours professionnel.
Derrière l'attractivité il y a toute une série de pratiques, des ressources de management et ressources humaines qui ne sont pas assez poussées.
La raréfaction des compétences et le zapping sont à prendre en compte.
La raréfaction dépend des secteurs, des scènes, de lieux et des statuts.
Carole le Rendu souligne par exemple qu'il n'y a pas de nouveaux organismes de formation dans le secteur culturel, car pour le RNCP, le secteur n'est absolument pas en tension. Il faut que France Compétence juge cette tension pour engager de nouvelles formations ! Il y a un décalage dans le temps qu'il va falloir rattraper.
Le zapping est lié aux nombreuses propositions et le diplôme n'étant plus le Graal, la notion de qualification, de compétence et de talent permet une entrée en formation pour l'obtention de modules à la carte. Il faut organiser les formations en besoin de compétences rares et réorganiser aussi en fonction des contraintes environnementales qui sont les nôtres aujourd'hui.

Le covid et le « NON essentiel » ont accéléré les reconversions. Les salarié-es ont découvert un

Collection Lambert — Avignon 2023 —
Artiste : Pascale Marthine Tayou

Comment en est-on arrivé là ?

Le covid a interrogé notre quotidien, mais a créé une différence entre permanent-es et intermittent-es.
Les permanents se sont retrouvés chez eux, ont eu du temps en famille et cela a créé une perméabilité entre la vie professionnelle et familiale. Ils ont remis en question leur fonctionnement. Cela a créé une nouvelle attente, de nouvelles exigences.
Plus d'exigence et plus de permissivité aussi. Par mimétisme par rapport à d'autres secteurs d'activité, le fait d'avoir été catégorisé en non-essentiel a induit inconsciemment : « à quoi je sers et si je sers je vais le faire savoir et je vais être plus exigeant »

Il y a également une génération de technicien-nes différente ; les très spécialisé « lumière et son » par exemple, mais qui vont avoir un rapport au lieu scénique qui ne sera pas le plus approprié ; et de l'autre côté une génération de technicien-nes intermittent-es qui se sont dit « ce n'est pas facile, mais on peut avoir du temps ».
L'approche est différente, le système indemnisation intermittent permet de vivre différemment sa vie.

Et là, on retrouve une vraie question du temps avec la notion de culpabilité inversé.
Avant on avait la vocation passion : l'équilibre se faisait par adhésion au projet, à la communauté, un esprit famille et où le temps n'était pas compté
Aujourd'hui, accéléré par le covid, on inverse, pour maintenir cet engagement, on passe en temps compté. On a également professionnalisé le secteur donc l'attente n'est pas la même en termes de carrière, d'évolution, ce qui n'était le cas il y a 20 ans.
Ces deux mondes se confrontent dans nos structures et il est difficile de trouver une vision collective qui permette à ces deux mondes de bien travailler ensemble.
Le contrat de travail est un rapport de pouvoir et de subordination ce qui n'était pas vécu comme tel avant. Il y a une réelle inversion du rapport de force.
Les travailleurs deviennent client du temps et les entreprises doivent s'adapter et les salariés doivent accepter ce qu'impose le contrat de travail… ici c'est la question de notion de travail sociologiquement parlant qui se pose. À l'heure actuelle c'est l'individuel qui prime sur le collectif et cela crée un choc entre deux modes de pensées, de générations.
On cherche à gérer des plannings pour répondre à ces problématiques, mais c'est plus profond.

La relation au travail a changé pour tous avec des demandes sociales plus importantes, ce qui questionne le management, la gouvernance…
Il faut parler de ligne managériale qui doit être menée par tous plutôt que par une seule personne et réintroduire le dialogue social en équipe. Il faut aujourd'hui gérer des individualités et c'est en travaillant sur la ligne managériale et le dialogue collectif qu'il est possible de gérer ces individualités.
Il faut par exemple créer des habitudes de dialogue : aider les acteurs de l'entreprise a concevoir des espaces de dialogue autour du travail/lieu où on laisse s'exprimer tous les aléas et les points de blocage, où on essaye de gérer un à un, en co-construction, ses problèmes.
Dans ces accompagnements-là, on forme le management à mettre en place et à animer ses espaces. Cela permet de faire la différence entre les questions liées au travail et celles qui n'en découlent pas.
Commencer par exemple par un sujet qui ne pose pas trop de problèmes pour apprendre ce dialogue pour, petit à petit, acquérir les compétences de discussion sur de plus gros sujets.

Malheureusement, les DT se retrouvent bien souvent seuls face ces questions-là.

Les solutions

L'exemple du milieu médico-social et de l'hôtellerie :

Des expérimentations sont faites actuellement avec des aménagements de planning, l'intégration des nouveaux salariés, la mise en place d'un livret d'accueil, d'heure de tutorat ainsi que des dispositifs de formations d'adaptation à l'emploi. L'idée est de remettre du collectif au cœur des relations de travail sur des métiers solitaires et cela requestionne la valeur travail.
Pour l'hôtellerie, les contrats saisonniers ont des contraintes similaires aux intermittents. Il y a un travail fait sur la promotion des métiers et la rédaction de fiche de poste commune. Un travail sur la marque employeur : trouver les atouts et mettre en valeur la filière, il faut s'adapter en permanence.
On pose ici de nouveau la question du management collectif : ne pas laisser la direction technique seule face à cette prise de conscience qui doit être collective et mise en place à l'ensemble de la structure et pas au seul service technique.

Il faut coconstruire et porter cette nouvelle façon d'envisager le travail dans nos structures avec l'aide d'acteurs compétents et rassembleurs. Que ce soit sur les recrutements, les formations. Il faut élargir le vivier de candidats, s'ouvrir à l'alternance qui peut concerner des formations de haut niveau de compétences.
Il faut garder à l'esprit que la solidarité et la communication sont au cœur de nos métiers.
Les hommes et les femmes en noir ne doivent en général pas être vus par les publics et cela n'aide pas à valoriser nos métiers. Il faut les mettre en lumière, travailler la communication sur nos métiers.
Sur le terrain cela peut se traduire par la mise en place d'un livret d'intégration commun à tous les services où le volet technique à la même place que le volet artistique.
Il faut également communiquer sur les projets des équipes en interne afin que tous adhérent et se sentent au service du collectif, du balayeur, en passant par les intermittents techniques, aux artistes.
Un des leviers possibles est également de demander l'avis des personnels sur la construction de la saison par exemple. Même si de nombreuses contraintes peuvent empêcher ces choix d'être menés au bout, cela donne du sens et un sentiment d'appartenance au projet.
Ne pas hésiter non plus à intégrer les équipes à la maîtrise d'usage peut-être juste par le choix de la couleur des toilettes à repeindre !
Nos équipes, intermittent-es compris, sont un maillon essentiel. Les valoriser dans leurs compétences ; leur savoir-être et savoir-faire est primordial.

Conclusion

Il faut travailler ensemble et travailler le collectif et la coopération tant dans nos structures, que dans notre secteur d'activités. Baliser des temps de dialogue précis, trouver des points de constructions collectives afin de créer du sens pour tous et travailler sur une ligne managériale.
Il est possible également de mutualiser les recrutements, voire les emplois sur un territoire, sécuriser les emplois par des groupements d'employeurs par exemple.

Coopération et co-construction.

Cela questionne surtout le droit du travail et la flexibilité qu'il va falloir porter avec des acteurs institutionnels et associatifs comme Réditec afin de faire évoluer, hors d'une vision ultralibérale, ces innovations sociales.

Peut-être un futur sujet de table ronde ?

Un remerciement particulier à Fabrice Bongiorni, à Fabrice Gerber, au bureau de Réditec, à Cyril Puig ainsi qu'à tout-es les participant-es venu-es à la table ronde et qui ont su rendre ce moment riche par leurs interventions.