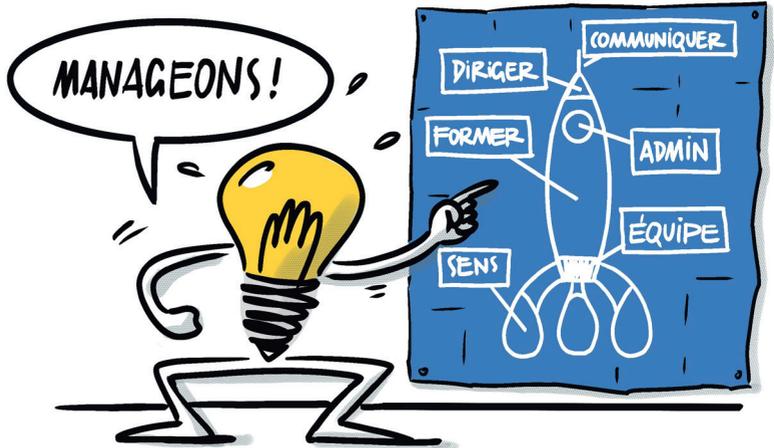


8

èmes Rencontres Réditec

# Tous managers ?

ACTES  
2022



Une collaboration Réditec et Éditions AS

AS  
LA REVUE



Les Éditions AS soutiennent Réditec depuis toujours et ont gracieusement réalisé la mise en page de cet ouvrage.

La revue Actualité de la Scénographie aborde tous les sujets "métiers", qu'ils soient techniques, législatifs ou bien en portant un regard sur l'évolution de nos professions.

La problématique du *management* est elle-même souvent abordée, explicitement ou implicitement...

Notre revue est fabriquée en pensant à vous, responsables techniques, nous comptons sur votre lecture et votre soutien !



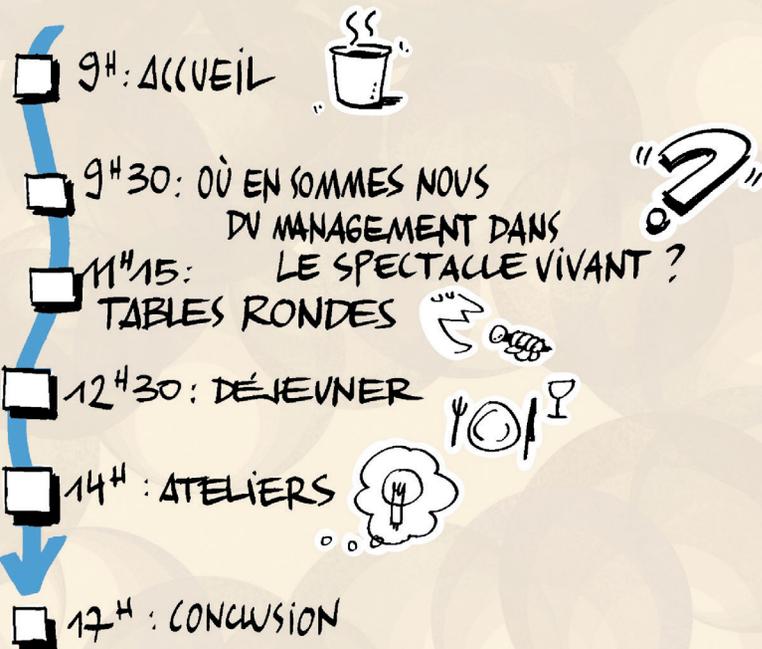
## SOMMAIRE

Avant-propos.....	5
<b>Séance plénière.....</b>	<b>7</b>
Accueil de Stéphane Malfettes.....	9
Ouverture de Jean-Jacques Monier.....	11
Communication de Géraldine Mercier.....	13
Communication de Jean-François Thomelin.....	15
Communication de Micha Ferrier-Barbut.....	17
<b>Table ronde n°1.....</b>	<b>22</b>
<i>"L'enfer, c'est les autres"</i>	
<b>Table ronde n°2.....</b>	<b>40</b>
<i>"Un chef, c'est fait pour cheffer..."</i>	
<b>Table ronde n°3.....</b>	<b>62</b>
<i>"Il est étonnant de constater que les principes du management sont connus depuis plus de 2 000 ans."</i>	
Recrutement et <i>management</i> dans les entreprises culturelles	
<b>Table ronde n°4.....</b>	<b>80</b>
<i>"Applique-toi donc à ce que tu peux."</i>	
<b>Les ateliers.....</b>	<b>98</b>
Intervenant.e.s et diaporamas.	
Conclusions.....	102
Remerciements.....	105
Mentions légales.....	108

# BIENVENUE

## AUX 8<sup>ÈMES</sup> RENCONTRES REDITEC

19 SEPT. 2022 - LES SUBS / LYON



### Avant-propos

Les 8<sup>èmes</sup> Rencontres Réditec du 19 septembre 2022 à Lyon se penchent sur un sujet plus qu'actuel : la dimension humaine au travail. En effet, les responsables techniques du spectacle vivant sont "tous *managers*", amenés à animer une ou des équipes, dans un cadre organisationnel et collectif spécifique, celui du secteur culturel. Ceci, bien souvent, malgré une absence de formation au *management*...

Cette problématique renvoie à quatre dimensions complémentaires qui font l'objet de quatre tables rondes :

- Tout d'abord, les interactions entre individus (qu'il s'agisse du directeur technique ou des autres membres de l'organisation) et/ou groupe(s) sont très évidemment déterminantes. Réguler un collectif nécessite de se situer, aux plans personnel et professionnel, face aux rapports de pouvoir, conflits, arbitrages incontournables, contradictions d'un fonctionnement systémique ;
- Le responsable technique occupe, par essence, une position hiérarchique délicate, intermédiaire, face à des professionnels de terrain qu'il faut fédérer autour d'un projet porté par une/des direction(s). Qui *manage* le responsable intermédiaire ? De quels outils et méthodes dispose-t-il pour remplir sa mission auprès de son équipe ? Comment parvient-il à générer l'engagement de ses collaborateurs tout en préservant la qualité de vie au travail ?
- La dimension évoquée ci-dessus est d'autant plus prégnante que les aspirations des professionnels (en particulier des jeunes) ont fondamentalement changé. Le bouleversement du rapport au travail se reflète dans le nombre impressionnant de postes vacants et dans la difficulté du recrutement dans le milieu culturel. Dans le même temps, cette question épineuse interroge les responsables techniques sur leurs propres attentes et représentations du secteur et de son évolution ;
- Comment le responsable technique appréhende-t-il les enjeux du pilotage de la structure, en lien avec ses autres actrices et acteurs ? En d'autres termes, quels sont ses rôles et périmètres d'intervention ? Pour y parvenir, il peut s'appuyer sur trois grilles d'analyse systémique : la distinction entre temps artistique, temps administratif, temps ouvrier et temps social ; l'appréciation de l'enjeu, c'est-à-dire de l'urgence réelle ou relative de ce qui lui est demandé ; la temporalité de la réponse à apporter selon une échéance instantanée, à moyen terme ou long terme.

Ces quatre tables rondes, suivies d'ateliers d'échanges de pratiques, ont pour objet de permettre aux participants de prendre du recul et de s'outiller au mieux, face à la complexité et aux paradoxes de leur position, entre relations humaines et contraintes techniques.



## SÉANCE PLÉNIÈRE

---

*Avec Stéphane Malfettes, Jean-Jacques Monier, Micha Ferrier-Barbut, Géraldine Mercier, Jean-François Thomelin.*

*Présentation : Marc Ollivier*

*Facilitateur graphique : Lucas Ciceron*

---



Bienvenue à toutes et tous aux SUBS !

Dans un site patrimonial remarquable en bord de Saône, les SUBS constituent à la fois un espace de travail pour les artistes et un lieu de vie et de création artistique ouvert à toutes et tous. Résidences pluridisciplinaires, coopérations culturelles, actions de médiation originales et projets inclusifs : les SUBS soutiennent la création d'aujourd'hui en faisant dialoguer ambitions esthétiques, pratiques amateurs, esprit créatif, écosensibilité, mixité sociale et générationnelle. Théâtre, danse, musique, cirque, arts visuels et numériques : toute la diversité de la scène contemporaine s'y épanouit en favorisant la consécration de figures internationales et la révélation de jeunes talents régionaux.

À l'image du KRAKEN – la gigantesque structure de bois, de métal et de toile qui se déploie de façon tentaculaire sur l'esplanade des Subsistances –, nous avons à cœur de relever des défis artistiques, techniques et humains qui renouvellent nos modes d'action. Ce monument éphémère a été construit grâce au talent de son architecte, l'artiste syrien Khaled Alwarea, mais aussi grâce aux compétences de notre équipe technique et à l'investissement passionné d'étudiant.e.s de l'École nationale supérieure des Beaux-Arts et de jeunes en insertion professionnelle. À l'occasion de ce chantier hors norme, nous avons beaucoup appris les un.e.s des autres dans de nombreux domaines : savoir-faire, conduite de projet, *management* d'équipe, mixité des intervenant.e.s, ... À un moment où notre profession traverse des zones de turbulences, il est nécessaire de mettre en question certains processus, d'assumer pleinement l'incertitude de la nouveauté et de prendre le temps de réfléchir ! Il est particulièrement nécessaire aujourd'hui d'échanger entre nous et de mettre en partage des bonnes pratiques pour rester en phase avec les nécessités de notre temps.

C'est pourquoi je me réjouis que vous ayez fait le choix des SUBS pour organiser cette rencontre bisannuelle de Reditéc et je remercie particulièrement notre responsable technique, Hugo Hazard, d'en avoir été l'instigateur et l'organisateur. Je suis convaincu que vos séances de travail seront très inspirantes pour nous toutes et tous. Je suis convaincu également que le *management* est un sujet trop sérieux pour le laisser aux *managers*.

Stéphane Malfettes  
Directeur des SUBS

## Ouverture des 8<sup>èmes</sup> Rencontres Réditec



Mesdames, Messieurs,  
Chères adhérentes, Chers adhérents

J'ai donc le privilège d'ouvrir ces 8<sup>èmes</sup> Rencontres Réditec ici, à Lyon, aux Subs, une sorte de retour aux sources me concernant et qui me réjouit d'autant plus.

Ces rencontres bisannuelles, créées dès la deuxième année d'existence de Réditec, sont le point d'orgue de tout le travail de réflexion mené par les trois cents membres de l'Association au cours des années. Nous nous retrouvons donc ici, d'abord et surtout, grâce au travail de huit d'entre nous dont je voudrais saluer la volonté, la persévérance et l'engagement. Je veux parler de Sylvain Béguin, Jean-Cyrille Burdet, Françoise Christophe, Jean-Baptiste Fenoy, Hugo Hazard, Céline Joly, Manuel Roche et Florent Sanlaville. Mesdames, Messieurs, au nom du Bureau et du Conseil d'administration, je vous prie d'accepter nos remerciements et nos félicitations.

Ces rencontres ne pourraient vous accueillir dans de bonnes conditions sans la volonté de partenaires. Bien évidemment et en premier lieu les Subs et son directeur Stéphane Malfettes ainsi que toute son équipe dont je tiens à souligner la qualité de l'accueil.

Un grand remerciement également à nos partenaires publics : l'agence AURA, Lyon Métropole et pôle Emploi Scène et Image, pour leur aide technique et financière, ainsi que le ministère de la Culture au travers de la Direction générale de la création artistique qui nous accompagne depuis les rencontres de Strasbourg.

Et enfin un grand et immense remerciement aux sociétés privées qui, ouvrez les guillemets, "aident financièrement par goût des arts un artiste, un réalisateur, un savant, etc ...". Je viens de vous lire la définition du mot "mécène" donnée par Le Larousse. Réditec se situe dans la catégorie des "etc", mais les sociétés – Azur Scénic, bc CAIRE, Harlequin, Lagoona, Robert Juliat, Technologistique et Yamaha – répondent parfaitement à la définition du mot "mécène" car sans elles, cette journée ne pourrait avoir cette ampleur. J'utilise bien le mot "mécène" et non "sponsor" car la différence est importante et je vous conseille de jeter un œil dans le dictionnaire pour bien la comprendre.

Et, puisque j'évoque les définitions... Lorsque je suis devenu directeur technique, au siècle dernier, nous fréquentions encore des "chefs de personnel" devenus ensuite des "directeurs des ressources humaines" puis, par la magie des acronymes des "DRH", et maintenant des "managers" que je devrais appeler des "manageurs" car, grâce à Micha Ferrier-Barbut – dont je souligne l'énorme travail fourni pour la préparation de cette réunion – je sais que c'est un mot français... que nous prononçons à l'anglaise ! Tous *managers*, donc !

Cette question, que le comité de pilotage de cette rencontre a voulu mettre en avant, est donc une question qui traverse depuis longtemps nos parcours professionnels respectifs. Tel Monsieur Jourdain dans *Le Bourgeois gentilhomme* (Acte II, scène 4, pour celles et ceux que cela intéresse), "Faisons-nous, faisons-nous, ferons-nous du management sans le savoir ?" J'espère que, grâce aux intervenant.e.s que je voudrais également et bien évidemment remercier de leur présence, nous pourrions commencer à avoir des débuts de réponses.

Nous allons éditer les actes de ces 8<sup>èmes</sup> Rencontres et pour cela je suis gré à l'Actualité de la Scénographie, notamment Jean-François Thomelin, directeur, et Géraldine Mercier, rédactrice en chef, de l'aide qu'ils nous apportent.

Il ne me reste plus qu'à vous remercier, vous dans la salle, d'être là aujourd'hui aussi nombreux.

Bonne journée à toutes et tous

Jean-Jacques Monier  
Président de Réditec



— Géraldine Mercier

Géraldine Mercier est rédactrice en chef de la revue *Actualité de la scénographie*. Elle est par ailleurs directrice des études à L'ENSATT. Elle a été secrétaire générale et conseillère artistique pour le théâtre, la danse et le cirque au festival Les Nuits de Fourvière pendant douze ans. Elle est membre et siège dans des commissions et

conseil scientifique : commission aux développements et à l'équipement de salles au Centre national de la musique, conseil scientifique du Musée des Confluences. Elle préside la commission de l'aide à la création de textes dramatiques à ARTCENA, Centre national des arts du cirque de la rue et du théâtre.

Ce lundi 19 septembre 2022 à Lyon, les 8<sup>èmes</sup> Rencontres de Réditec (Réunion des directions techniques) s'ouvraient aux Subsistances sur un sujet d'actualité sensible au titre évocateur : "Tous *managers* ?". Dans un métier où les actifs se sont formés par l'expérience et l'expérimentation, la dimension du poste de direction technique, les compétences qu'il suppose et la responsabilité qui lui incombe laissent parfois une profession désemparée face à la nécessité de justesse dans l'encadrement et le *management*. Forts de ce constat, en partenariat avec la revue *Actualité de la Scénographie*, les organisateurs s'étaient fixés pour mission de fouiller cette question et d'y apporter un éclairage panoramique. Reflet éditorialisé des métiers de la technique de scène, la Revue AS tient à donner une place absolument centrale à ces interrogations actuelles liées aux conditions de travail des équipes techniques face à des métiers qui évoluent à grande vitesse. La question de la formation est tout à fait fondamentale. Dans ces métiers où l'on s'est formé "sur le tas", l'évolution des pratiques, le renouvellement des parcs matériels, les nécessités de rénovation des infrastructures, il est aisé de comprendre le besoin urgent d'accompagnement des équipes et donc, par voie de conséquence, la nécessité d'adapter des formations à ce besoin. Le *management* est devenu, en quelques années, l'épicentre d'un métier qui avait coutume de se concentrer sur les questions d'ingénierie, d'accompagnement technique et logistique plus que sur des questions de ressources humaines. En témoigne d'ailleurs le fait qu'en 2021 l'ENSATT (École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre) a inscrit et ouvert à la formation initiale un diplôme valant grade master de direction technique réalisable en deux ans en partenariat avec l'INSA qui propose ce même diplôme en double cursus sur ses filières d'ingénierie. Avant cette date symbolique, la formation en direction technique était accessible uniquement par le biais de la formation tout au long de la vie. Changement d'importance quand nous savons que l'attention portée aux questions liées au *management* et ressources humaines est devenue un centre dans la formation. Changement plus important encore dans une profession où la parité s'atteint à grand peine quand nous savons également que la promotion entrante pour l'année 2022/2023 sera composée de six filles sur huit entrants en formation initiale. Ce faisant nous serions tentés d'écrire "Toutes manageuses ?". La professionnalisation dans les métiers techniques s'est opérée de manière progressive, de même que la transmission des savoir-faire. Il ne s'agit pas de les opposer l'une à l'autre, cela n'aurait absolument aucun sens ; les méthodes de travail ont changé, les exigences tout autant, et le rapport au travail lui-même se transforme à grande vitesse. La seule vraie question est comment conserver l'harmonie en préservant les savoir-faire et en accompagnant au mieux les équipes dans ces changements.

Géraldine Mercier,  
Rédactrice en chef, *Actualité de la Scénographie*



— Jean-François Thomelin

Réalisateur son, passionné de matières sonores et de spatialisation, il s'est employé durant vingt ans à créer des univers sonores et des musiques de scène pour le théâtre.

Depuis 2003, il est responsable de l'enseignement technique de l'écriture sonore dans l'espace à l'École des Beaux-Arts de Paris, et depuis 2023 chargé de cours sur le son au théâtre à l'IET-Sorbonne Nouvelle.

Il est membre de la commission du CNM "Transition des lieux" et membre suppléant de la commission "Aide à l'équipement et à la mise en conformité des salles".

Après avoir rédigé de nombreux articles pour l'Actualité de la Scénographie, il prend en 2019 la direction générale des Éditions AS et assure également le commissariat général des JTSE (Journées techniques du spectacle et de l'événement).

La revue Actualité de la Scénographie a toujours voulu être un reflet "éditorialisé" de nos métiers, apporter des connaissances, directes ou connexes, à l'ensemble des acteurs et actrices de notre écosystème.

Les responsables techniques sont un lectorat particulièrement concerné, tant leur vision du plateau se doit d'être large et complexe.

En tant que revue professionnelle, nous aimerions donner une place encore plus importante aux réflexions sur leurs conditions de travail et l'évolution de leurs postes.

Dans le n°244 de l'AS, Cyril Puig a étudié dans un article le désamour constaté pour nos métiers, regroupement de témoignages, analyses, ... Un tableau inquiétant.

Présents lors des 7<sup>èmes</sup> Rencontres Acte II à Paris, nous avons ressenti une certaine circonspection lors des interventions du public concernant cette fonction accrue. Nous l'avons crue conjoncturelle, due à une période Covid éprouvante où les responsables techniques ont dû faire montre d'abnégation et de soutien moral vis-à-vis de leurs équipes.

Mais passée cette période traumatisante, restent les interrogations sur l'évolution de cette fonction.

En 2015, dans l'AS n°199, une lettre ouverte retentissante remettait en cause les conditions de sécurité empêchant potentiellement de travailler sereinement. En sous-texte nous pouvions lire l'inquiétude d'un responsable technique qui défendait ce savoir-faire technique qui permet souvent d'adapter les contraintes grâce à l'expérience, au bon sens (et aux mesures compensatoires !). Dans le numéro suivant de l'AS, Alain Girot lui répondait : *"J'ai l'impression que cette personne regrette le temps où le DT était un super technicien. Les DT ont fait évoluer ce métier et l'ont structuré. Doit-on vraiment le regretter ?"*.

Sept ans plus tard, l'évolution continue. Mais est-ce une volonté ou ces responsabilités RH amplifiées sont-elles subies ? Comment continuer à s'épanouir dans ce métier, continuer à assurer des fonctions techniques accompagnant la création, tout en assumant ces charges accrues ? Devez-vous accepter cette évolution ? En avez-vous le choix ?

L'étude de Micha Ferrier-Barbut apporte de nombreux éléments de réponse, parmi lesquels quelques surprises... Nous assisterons aujourd'hui à l'exposition de ces problématiques et les méthodes possibles pour y répondre. L'AS et les JTSE, par le biais des tables rondes, resteront des relais à ces réflexions tout au long de l'année.

Jean-François Thomelin,  
Directeur général des Éditions AS.



■ Micha Ferrier-Barbut

Micha Ferrier-Barbut est sociologue, consultante en management des entreprises culturelles. Elle a occupé différents postes en équipes de direction d'entreprises culturelles publiques et privées. Ses accompagnements auprès des équipes portent sur l'amélioration des conditions de travail grâce à des outils tels que l'intelligence collective, l'intelligence émotionnelle ou encore le savoir-être au travail. Elle mène une activité d'expertise auprès des collectivités territoriales, des réseaux professionnels, publie des ouvrages et écrit dans des revues professionnelles spécialisées. Elle est membre du réseau des Expertes francophones.

### Présentation de l'étude "Les responsables techniques face à leurs fonctions de *manager*", réalisée par Micha Ferrier-Barbut

Réditec est une association nationale qui représente les métiers de responsables techniques sur l'ensemble du territoire et de l'Outremer.

À l'occasion de ses 8<sup>èmes</sup> Rencontres, celle-ci a souhaité interroger ses membres sur les fonctions de *manager* exercées dans leur métier.

Ses membres reflètent la diversité de lieux et de disciplines du spectacle vivant. S'y retrouvent des théâtres publics, privés, le théâtre de rue, des opéras, des écoles, des lieux des collectivités territoriales, des centres dramatiques et chorégraphiques nationaux et régionaux, des scènes conventionnées, des Scènes nationales, des Scènes de musiques actuelles, des cirques, des théâtres nationaux, des centres de formation, ...

Les structures juridiques des établissements sont également diverses : associations loi 1901, régies municipales et fonctions publiques, SARL, EPIC, EPCC, SCOP, syndicats mixtes, indépendants, ...

Le thème du *management* choisi par le comité de pilotage s'inscrit dans la suite des rencontres précédentes qui soulignaient la croissance des préoccupations des responsables techniques quant à leurs responsabilités de *managers*.

Selon un baromètre Harris Interactive<sup>(1)</sup>, 91 % des Français estiment que les difficultés psychologiques sont de plus en plus répandues au travail, 50 % déclarent y être confrontés personnellement, dont les trois quarts envisagent de changer de poste, d'entreprise ou une reconversion.

Dans le dernier numéro de l'Actualité de la Scénographie, un article intitulé "L'attractivité en question - Qui veut (encore) travailler dans le spectacle ?"<sup>(2)</sup> revient sur l'état de lassitude de la profession de responsable technique, très éprouvée par la Covid mais aussi démunie face aux enjeux qu'elle pressent et qu'elle va devoir relever.

C'est dans ce contexte d'innovation et de repositionnement qui traverse l'ensemble du monde du travail que les responsables techniques ont souhaité interroger les aspects managériaux de leurs fonctions.

## Méthodologie

L'étude est disponible dans son ensemble sur le site [reditec.org](http://reditec.org)

Elle s'est déroulée entre mars et septembre 2022. Entre mars et mai, un comité de pilotage s'est réuni pour construire une méthodologie et proposer un questionnaire adapté. Le questionnaire a été testé puis soumis aux responsables techniques de juin à fin juillet 2022. Il a été diffusé en ligne aux membres de Réditec, adhérent.e.s et non adhérent-es, et relayé par plusieurs réseaux (Grand Bureau - réseau des musiques actuelles en AURA-, FEDELIMA, ...).

L'analyse détaillée des données a porté sur un échantillon de 95 réponses de responsables techniques.

Le comité de pilotage était constitué de :

- Sylvain Beguin, régisseur général, Musée des Confluences
- Jean-Cyrille Burdet, direction technique, Grame - Centre national de création musicale
- Françoise Christophe, directrice technique, Le Train Théâtre à Portes-lès-Valence
- Jean-Baptiste Fenoy, régie générale, Scène de Musiques Actuelles Marché Gare - MJC Confluence
- Hugo Hazard, directeur technique, Les Subs
- Céline Joly, régisseuse générale, intermittente
- Manuel Roche, directeur technique, Le Dôme Théâtre Albertville
- Florent Sanlaville, directeur technique, Théâtre de Villefranche

Une quarantaine de questions relatives aux caractéristiques, aux fonctions, à l'organisation, à la maîtrise des outils RH, à la gestion des émotions ou aux besoins de formation ont permis de dessiner le portrait du responsable technique dans l'exercice de ses fonctions de *manager*.

## Précautions méthodologiques

Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre des 8<sup>èmes</sup> Rencontres Réditec et n'a pas de prétention à l'exhaustivité.

- Si certaines données constituent des tendances fiables, une enquête plus large, qu'il reste à mener, permettrait de pondérer certains paramètres biaisés par la taille de l'échantillonnage ;
- Pour améliorer le confort de lecture, nous avons privilégié le terme de responsable technique tout en essayant de conserver le terme directeur.rice technique chaque fois que cela le permettait ;

- Nous avons traité la catégorie "Ne sais pas" ou "Ne se prononce pas" lorsque que cela semblait signifiant mais compte tenu de la taille de l'effectif, nous l'avons écartée dans les nombreux cas où cette catégorie s'est avérée peu exploitable.

## Synthèse

### • Caractéristiques

Les responsables techniques sont des hommes à plus de 85 %.

Ils sont en situation de *management* depuis environ 12 ans (20 % dirigent des équipes depuis plus de 21 ans). Ils exercent plutôt au sein des scènes urbaines, conventionnées ou labellisées par l'État qui emploient plus de 6 ETP (85 % d'entre elles). La médiane de l'emploi dans les établissements interrogés se situe à 12,5 postes. Leur titre est celui de directeur.rice ou de responsable technique (73 %), ils.elles sont permanent.e.s à 95 %.

### • Leur place de manager dans l'organisation

Ils sont majoritairement cadres et font, dans l'ensemble, partie de la direction (pour 67 % d'entre eux). Leurs fonctions de *manager* sont plutôt bien reconnues par la direction et ils se sentent significativement soutenus dans leurs décisions (à 97 %). Ils ont le sentiment de faire partie d'un collectif de travail et déclarent pouvoir mobiliser les fonctions RH de leurs établissements pour les accompagner dans leur rôle de *manager* (plus de 68 % répondent favorablement aux deux questions). La maîtrise des outils RH est une compétence jugée importante pour la grande majorité d'entre eux.

### • De quelles latitudes les responsables techniques pensent-ils disposer pour manager ?

La nécessité de la prise en considération des conditions de travail est dorénavant très largement plébiscitée (99 %). Les responsables techniques déclarent maîtriser l'intensité et le rythme de travail de leurs équipes, de même que disposer des moyens pour prévenir les troubles physiques (respectivement 73 % et 71 %). Cette maîtrise est en recul lorsqu'il s'agit des aspects émotionnels de la gestion d'équipe, 28 % déplorent se sentir démunis pour y faire face et près de 20 % n'ont pas d'opinion (ce qui est un chiffre important).

Les conflits déstabilisent plus de la moitié des responsables en poste, ce qui s'accroît pour les conflits générationnels (respectivement 54 % et 59 %)

### • Perception de soi au travail

La connaissance de soi est, sans surprise, massivement reconnue comme étant une compétence nécessaire pour être un bon *manager*, 96,8 % la juge importante.

### • Forces

Les responsables techniques bénéficient d'une bonne estime de soi et ont confiance dans leurs compétences. Plus de 84 % déclarent pouvoir mobiliser ces ressources dans le cadre professionnel. Ils ont plaisir à exercer leur activité et estiment que leur travail est plutôt utile et y trouvent du sens (à 86 %). L'avenir professionnel fait un score équilibré, 45 % se déclarent être inquiets, 45 % déclarent ne pas l'être.

### • Faiblesses

Le sentiment de légitimité apparaît comme un point de fragilité chez les responsables techniques. Ils répondent positivement à 87 % à l'affirmation "Il m'arrive de douter de mes capacités, de ma légitimité". L'impact négatif du rythme de travail sur leur santé est ressenti pour une grande part d'entre eux (67 %), alors que le stress relatif à la sécurité de l'établissement est ressenti par 89 % des personnes interrogées.

### • Formations attendues

La moitié des responsables techniques interrogés déclare être formée au *management*. Pour améliorer les performances, les *managers* sont demandeurs d'outils internes pour optimiser la place du collectif : prise en compte des contraintes, partage d'outils, collaboration sont les thèmes les plus retenus pour se sentir mieux dans son métier. Le thème du collectif est plébiscité dans les attentes de formation. Intelligence collective, intelligence émotionnelle ou savoir-être sont des compétences que les responsables techniques identifient et dont ils attendent qu'elles fassent dorénavant partie de leurs outils d'aide au *management*.

## Conclusion

Les postes de responsables techniques sont encore très majoritairement détenus par des hommes. Alors que le secteur culturel fait une place tendancielle positive aux femmes, le métier de directeur.rice technique reste l'un des métiers qui résiste le plus à la féminisation de ses rangs. Le renouvellement générationnel aidera peut-être au rééquilibrage de cette donnée comme le souligne David Bourbonnaud, directeur de l'ISTS et du CFMAS2 : *"Aujourd'hui, nous sommes à presque 50 % (de femmes) dans les formations en apprentissage, et d'ailleurs les jeunes femmes sont souvent majors de promotion. Nous observons que cette parité existe aussi dans les métiers de plateau traditionnellement très masculins. Le renouvellement générationnel est très prometteur quant à la parité"*.

### • Le responsable technique, une place dedans/dehors, solide mais insécurisée

Ce que l'enquête révèle en creux est la place paradoxale qu'occupe le responsable technique. En même temps dedans et dehors il cherche sa place dans l'organisation et

s'estime solide face à ses équipes. Il souffre d'insécurité sur le plan personnel. Dans l'organisation, des signes comme l'appartenance à l'équipe de direction, le soutien des décisions en tant que *manager* ou la possibilité de mobiliser des outils d'aide devraient constituer des marqueurs de reconnaissance de bon droit. Or, ce que nous constatons, c'est que le sentiment d'illégitimité domine, nous le retrouvons en creux dans une bonne partie du questionnaire. Cette illégitimité ressentie entache aussi les rapports aux équipes. C'est que cette prise en charge du collectif ne se fait pas sans un engagement personnel coûteux. Autrement dit, si les responsables techniques sécurisent bien le cadre de travail dont ils ont la charge, ils le font au détriment de leurs propres besoins. Un *manager* sur deux n'est pas formé. Ils déplorent l'impact négatif du rythme de travail sur leur santé (alors qu'ils prennent soin de celle de leurs équipes), le stress relatif à la sécurité de l'établissement est notoire, ils s'avouent démunis face aux émotions, s'estiment en échec face aux conflits et souffrent quasi unanimement d'un manque de confiance dans leurs capacités. C'est sans doute leur expérience, parfois longue, qui leur permet de faire face au manque de formation au *management*.

Se former à la synergie managériale, optimiser les échanges, apprendre à co-construire, engager les équipes dans la réflexion, c'est un nouveau rapport au temps, à la prise de décision et au travail que les responsables techniques ont exprimé dans ce questionnaire.

(1) [www.storizborn.com/actualites/enquete-alan-et-harris-interactive-barometre-bi-annuel-dedie-au-bien-etremental.html](http://www.storizborn.com/actualites/enquete-alan-et-harris-interactive-barometre-bi-annuel-dedie-au-bien-etremental.html)

(2) [www.revue-as.fr/2022/08/06/as-n244/](http://www.revue-as.fr/2022/08/06/as-n244/)  
L'attractivité en question – Qui veut (encore) travailler dans le spectacle ?

# “L'enfer, c'est les autres.” [Jean-Paul Sartre]

Table ronde n°1



À l'endroit de la rencontre entre le moi-*manager* et les autres, il existe le collectif, qui induit questionnements et parfois conflits. Il demande sans aucun doute du courage et de la méthode. Comment accepter la nécessaire régulation d'un collectif ? Prendre en considération des variables objectives et subjectives ? Considérer le conflit comme élément “vivant”, inhérent à la vie d'une structure ? Quels impacts humains au-delà de la fonction ? Nous aborderons ces questions, à l'interface de l'individu, du groupe et de l'organisation, et esquisserons des pistes pour aborder plus sereinement cet aspect du *management d'équipe*.

---

Modérateur : Hugo Hazard, directeur technique des Substances

Intervenant.e.s : Daphné Gaspari (consultante psychosociologue), Marc Jacquemond, (Agence culturelle Grand-Est, vice-président de Réditec et auteur de *Équipes de scène, Éditions AS*)

---

## Mon anecdote

Hugo Hazard : Au fil des tournées avec des compagnies de théâtre, j'ai mis au point un petit jeu : j'appelais les lieux d'accueil et au bout de dix minutes de conversation, je savais *grosso modo* dans quel lieu j'allais atterrir.

Hypothèse 1 : accueil super, classique, bonne équipe ;

Hypothèse 2 : attention, ça va être dur.

Neuf fois sur dix, mon diagnostic était juste. Il m'arrivait aussi de me planter mais généralement, le responsable technique que j'avais en ligne était souvent en mesure de me donner une image du lieu, en tout cas de son équipe technique. J'ai notamment été accueilli par certains d'entre vous : Jean-Jacques Monier, par exemple, pour un spectacle de Noël destiné au personnel du TNS. C'était assez drôle !

Un autre souvenir, à Belfort, avec d'abord une très mauvaise impression car le responsable technique était un peu sec au téléphone. En fait, c'était juste un pince-sans-rire et l'équipe m'a semblé très bien. Je peux en parler, il y a prescription... Au final, cela a forgé chez moi l'envie de devenir vraiment responsable technique parce que j'ai senti que l'équipe technique, dans une structure, a un énorme poids sur les épaules. Dans ces conditions de pression, l'ambiance de l'équipe est extrêmement importante, de même que la question sociale interne. Le responsable technique doit être en mesure de peser sur cette question sociale.



— Daphné Gaspari

Je suis psychosociologue, formatrice et consultante. Formée à Paris VII au sein du Master Sciences sociales Théories et Pratiques de l'Intervention Clinique des Organisations, je développe depuis 2014 des actions de formation, conseil et accompagnement, ainsi que des groupes d'analyse de pratiques professionnelles, principalement dans le secteur associatif, coopératif ou public. J'accompagne des individus et des équipes afin de redynamiser les collectifs et d'accompagner les processus à l'œuvre dans le travail. J'interviens sur le travail collectif, la prévention des risques psychosociaux, la prise de recul et l'étayage professionnel. J'accompagne également des salarié.e.s dans le cadre de bilans de compétences d'orientation psychosociale. J'ai aussi un Master 2 Direction de projets culturels obtenu à l'IEP de Grenoble, ainsi que dix ans d'expérience dans le spectacle vivant en tant qu'administratrice, chargée de production et coordinatrice de projets artistiques et culturels.

Plus d'infos : [www.daphnegaspari.com](http://www.daphnegaspari.com)

---

## Daphné Gaspari, consultante psychosociologue

---

**Daphné Gaspari** : En tant que psychosociologue, je fais de la formation et de l'accompagnement. J'accompagne des équipes, des structures et des individus sur la question du travail, sur leurs besoins de compréhension et de prise de recul, sur leurs difficultés et leurs moments de crise. J'interviens beaucoup dans le secteur culturel, dans la mesure où j'ai exercé durant une dizaine d'années les fonctions d'administratrice et de coordinatrice de projets culturels. En tant qu'administratrice, malgré ma formation et mes diplômes, je me suis posé assez rapidement des questions auxquelles je ne savais pas répondre. La formation ne m'aidait pas à me positionner ni à être une "meilleure professionnelle". En revanche, j'ai beaucoup appris avec mes pairs : j'ai très fortement ressenti le besoin d'échanger et ce sont des administratrices qui m'ont formée sur le tas. Malgré tout, j'avais parfois le sentiment de ne pas comprendre les situations, de ne pas savoir comment les résoudre. Je me suis alors rendue compte que je n'étais pas seule à me poser ces questions. Cela m'a incitée à aller voir ce qui se passait hors du secteur culturel puis à repartir en formation pour explorer ce qu'est l'humain dans le cadre d'un projet, et comment nous pouvons accompagner des équipes. Sachant que cet accompagnement n'est pas anodin : s'il se passe bien, les suites peuvent être magnifiques ; dans le cas contraire, les conséquences risquent d'être dramatiques. À partir de ces formations en éducation populaire et en psychosociologie, j'ai totalement changé de métier et de posture d'accompagnement.

Un étonnement à partager sur la journée ?

“

*J'aurais un conseil à donner : ne pas rester avec des doutes ou des difficultés. Ce qui est ressorti de l'atelier, c'est le bien que cela fait de pouvoir parler de questions dans lesquelles nous sommes pris, de se rendre compte que nous ne sommes pas seul.e face à ces questions et qu'elles peuvent se penser à une échelle plus large. Il serait bon, par conséquent, de continuer à échanger là-dessus entre pairs.*

”

Daphné Gaspari

## Mon anecdote

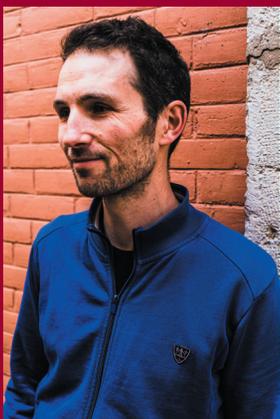
**Daphné Gaspari** : En fait, est-ce une anecdote, une réflexion ou une question ouverte ? Quoi qu'il en soit, c'est quand j'ai cessé de faire du *management* que j'ai compris que j'en faisais. J'en faisais effectivement beaucoup, sans être formée. De plus, je ne me sentais pas légitime et, de fait, je ne l'étais pas puisque ce n'était pas défini comme tel. J'avais l'impression que les formations au *management* proposées sur Internet étaient à des



■ Marc Jacquemond

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 scène : l'organisation et le*

*management de 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.



■ Hugo Hazard

Après une formation d'ingénieur à l'INSA de Lyon, je me dirige vers la direction technique du spectacle vivant en me formant à l'ENSATT. J'ai découvert le théâtre sur les planches, en amateur à l'INSA, je découvre la technique du spectacle ensuite.

Les huit premières années de ma carrière ont été plurielles : compagnies, lieux de création et de diffusion, machinerie, cintres, régie, régie générale, dessins pour du bureau d'études, de l'opéra à la "petite compagnie", j'ai multiplié les expériences de terrain. La direction technique est arrivée sur mon parcours depuis 2017 en travaillant au théâtre de la Renaissance à Oullins et maintenant aux SUBS à Lyon.

À côté de cela, j'aime prendre le temps de participer activement à la vie de l'association Réditec, en participant notamment au CA et en organisant les 8<sup>èmes</sup> Rencontres.

années-lumière de ma situation, de mes interrogations, de mes préoccupations. Elles semblaient conçues pour de grandes entreprises et je ne saisisais pas pourquoi il fallait des outils spécifiques.

En sortant du secteur culturel et en repartant en formation, j'ai compris que le *management* renvoie à des compétences relationnelles : s'intéresser, écouter, avoir du bon sens, de l'intuition, instaurer des espaces pour se parler, pour réfléchir, pour réguler en cas de tensions et de difficultés. J'ai finalement appris à déconstruire tout ce que je croyais. Ainsi, j'étais convaincue que l'autorité est toujours négative, qu'un cadre est forcément un élément rigide, qu'il faut absolument éviter les conflits, alors que c'est l'inverse : il faut en parler, de même qu'il convient de structurer un cadre et des limites. Quand j'ai compris tout cela, j'avais déjà changé de métier ; et c'est fort dommage car j'aurais pu être une bonne administratrice...

---

Marc Jacquemond (directeur technique de l'Agence culturelle Grand Est)

---

### Mon anecdote

Marc Jacquemond : Je vais vous parler du siècle dernier : j'étais à l'époque régisseur général d'un théâtre municipal. Dans ce théâtre, un régisseur plateau avait été missionné quelques mois plus tôt par le service technique mais il me posait problème car il ne faisait pas son travail. Au bout de six mois, la DRH me demande de faire les entretiens annuels avec mon équipe. Face à cette perspective, je ne savais pas comment gérer ce régisseur plateau, comment lui dire que son travail ne convenait pas. Le responsable du service technique me conseillait de faire comme les autres années : éviter les problèmes en prétendant que tout allait bien. Cette suggestion me chagrinait car elle ne pouvait pas résoudre la situation. Je me suis donc procuré un livre intitulé *Le management pour les nuls* et j'ai commencé à réfléchir. Dans la foulée de cette expérience, j'ai fait un bilan de compétences qui a mis en exergue que je n'étais réellement pas fait pour encadrer. J'avais manifestement les compétences techniques (son, lumière, plateau, *rigging*, ...) mais ce qu'on me demandait était d'un autre ordre et je ne pouvais pas y répondre. C'était du *management* dont il fallait que je m'empare... Or, cela me renvoyait à d'autres questions : comment gérer émotionnellement ce qui ne va pas avec l'autre ? Comment sortir de "l'enfer c'est les autres" ? Un collègue d'une école de régie m'avait conseillé à ce propos de ne pas avoir d'états d'âme, ce qui m'avait mis bien mal à l'aise... Que pouvais-je donc faire pour être plus à l'aise dans la rencontre avec l'autre ? À noter qu'actuellement, nous vivons un changement de génération de directeurs techniques, de metteurs en scène, dont certains peuvent être tyranniques et nous entraîner dans des moments difficiles à vivre, dans des conflits. Comment s'y positionner en tant que directeur technique ? Comment les gérer en tant qu'humain, au sein de structures complexes ? Peut-être est-ce la question centrale du *management*...

## L'intérêt pour le thème au regard de la fonction

“

*Il s'agit pour nous de gérer au mieux nos équipes en termes de communication, d'objectifs, de sens et d'envie à donner à chacun. Le management doit être au centre de nos préoccupations et fait partie des formations techniques à la direction depuis plus de dix ans. Donc, oui, nous sommes dans le réel et la nécessité.*

”

Marc Jacquemond

**Hugo Hazard** : Je rappelle quelques chiffres du sondage cités par Micha Ferrier-Barbut pour lancer cette table ronde. La question “J'ai l'impression d'appartenir à un vrai collectif de travail, en lien avec les équipes artistiques, administratives, communication” recueille 70 % de réponses affirmatives, ce qui n'est pas si mal. Un quart des directeur.rice.s techniques et responsables techniques interrogés disent toutefois se sentir vraiment seuls. Nous voyons donc que le sujet est sensible : il y a d'un côté la personne qui *manage* et de l'autre le collectif. Comment les deux parties dialoguent-elles ? Ceci renvoie à la question : qu'est-ce qu'un bon responsable technique ? Qu'attendons-nous de lui ? Doit-il être ce capitaine de bateau, un peu sûr de lui, qui mène ses équipes tambour battant ? Cela concorde mal avec le sentiment d'illégitimité mis en avant par 87 % des réponses, alors même qu'ils sont 84 % à affirmer pouvoir mobiliser leurs compétences dans le cadre professionnel. Ces réactions seraient-elles paradoxales ? Le capitaine du bateau souffrirait-il du syndrome de l'imposteur ? Pour tenter de répondre à cette question, peut-être faut-il partir de l'être humain, du moi-*manager* individuel, pour aller vers le collectif.

**Daphné Gaspari** : Bien sûr, il y a l'individu et le collectif, et les réponses au sondage nous ont étonnés. Le paradoxe qu'elles révèlent semble renvoyer à la question : le directeur technique peut-il à la fois avoir confiance en lui-même et douter ? Il me semble que c'est légitime ; c'est ce qu'il fait de ces doutes qui importe car le doute est une source d'insécurité pour les équipes. Donc, un équilibre est nécessaire entre le partage des questions insolubles et des doutes et la capacité à “faire le parapluie”, en se situant comme courroie de transmission entre la direction des équipes et la direction générale. D'autre part, qu'en est-il de la personne derrière la fonction directeur.rice technique/responsable technique ? Quelle est sa représentation de sa fonction de responsable, de celle de directeur.rice ? Cela peut renvoyer à des figures d'identification, à des expériences passées voire à des figures familiales, en association avec l'histoire personnelle. Il se peut que vous ayez vous-mêmes en tête l'image d'une personne et cette représentation va teinter la manière dont vous allez vous positionner ou bien la manière dont vous pensez devoir vous positionner.

**Marc Jacquemond** : Je voudrais revenir sur la notion de confiance en soi évoquée par Daphné au début de son propos. Cette notion est complexe car notre intervention en tant que professionnel *manager* n'a rien à voir avec une science exacte. La confiance en soi peut s'étioler face à la gestion de l'humain dans une équipe mise en difficulté. La question du *management* se pose alors en ces termes : quelles sont les bonnes réactions, qu'attend-on de moi, notamment dans la fonction d'encadrement ?

## Un cas de figure précis

**Marc Jacquemond** : Dans un théâtre municipal, j'ai eu affaire aux problèmes d'alcool d'un technicien sans savoir y répondre. Quelle posture devais-je adopter ? Aller le voir, en restant confiant que tout allait s'arranger ou aller voir mon directeur technique, avec une attitude qui pouvait être prise pour de la délation ? Face à ce dilemme, la confiance en soi est vite mise à mal.

**Daphné Gaspari** : En préparant la table ronde, nous avons partagé nos expériences, questions et projets d'intervention. Certains éléments récurrents nous ont surpris, notamment en lien avec les notions d'écoute : dans quels espaces les responsables techniques peuvent-ils évoquer leurs propres difficultés, leurs doutes ? Qui s'occupe du *manager* à ce niveau de questionnement ? Nous avons remarqué d'abord que les questions de ce type peuvent se traiter entre pairs, par un échange téléphonique, des conseils, un déjeuner commun, afin de partager les galères matérielles... Toutefois, il est sans doute plus délicat de demander de l'aide en cas de conflit, de tension dans une équipe (il n'est pas évident d'admettre que nous ne savons pas quoi faire...). Or, cela concerne justement des aspects où nous avons besoin d'être soutenus. Il nous est apparu ensuite que c'est d'abord la compétence technique qui est débattue et mise en partage, alors que la compétence managériale, de gestion humaine, l'est nettement moins (alors même qu'elle est plus difficile à traiter). Vous arrive-t-il de vous autoriser à réfléchir ensemble à une problématique humaine ou relationnelle ? Si vous ne l'avez jamais fait, vous sentiriez-vous à l'aise pour le faire, ou non ? En d'autres termes, l'échange entre pairs, le partage d'expérience permettrait-il une sorte d'auto-formation sur ces questions ?

## Que retenir de l'atelier ?

“

*C'est l'ouverture à la discussion sur ces thématiques qui m'est apparue fondamentale. Les directeur.rice.s techniques se mettent à discuter de l'entretien annuel pour les permanents, de sa possibilité pour les intermittents et cela ouvre sur ces outils qui ne sont habituellement pas discutés. Il faut ouvrir des temps de parole précis sur ces questions et outils de management.*

”

Marc Jacquemond

**Hugo Hazard** : Tout à l'heure, en discutant avec Fabrice Paris, directeur technique de l'Opéra de Lyon et ancien pompier de Paris, je me suis fait la réflexion suivante : *"Il a une carrure, une aura naturelle hyper forte. C'est lui le chef, c'est bon, il faut filer droit"*. Moi, Hugo Hazard, je n'ai pas la même prestance. Ma personnalité, mon charisme, mon aura à moi sont très différents ; nous ne pouvons pas *manager* de la même façon même si demain je prends sa place à l'Opéra de Lyon.

---

#### *Caroline Boulay (directrice technique à l'Opéra national de Bordeaux)*

---

**Caroline Boulay** : Je suis tout à fait d'accord. Quand nous voyons Fabrice Paris, nous ne doutons pas de ce qu'il peut dégager au sein d'une équipe. De la même façon, en tant que femme, je ne vais pas dégager la même aura, la même confiance, en lien avec la perception traditionnelle : la femme est vue comme plus faible, plus émotive. Pour autant, il y a là une force potentielle : je suis aussi directrice technique d'un opéra. À la différence de Fabrice, j'ai tiré une véritable force de cette faiblesse, de cette émotivité qui se lit facilement sur mon visage quand je doute. C'est un atout par rapport au *management* et aussi, peut-être, la particularité d'être une femme directrice technique.

---

#### *Joseph André (directeur technique à la Cité musicale de Metz)*

---

**Joseph André** : Pendant huit ou neuf ans, j'ai fait beaucoup de régie générale ; je dépendais alors d'un directeur technique avec qui j'ai travaillé très régulièrement. C'était une forte personnalité, un peu "tête de bois". Au cours de ces huit années de travail commun, il ne m'a jamais demandé mon avis. Cela ne m'a jamais empêché de le lui donner (question de personnalité) mais à son niveau, jamais il ne m'a posé la question : *"Qu'est-ce que tu en penses ?"*. Évidemment, ça laisse des traces : je me situe à présent dans une tout autre dynamique. En tant que directeur technique, il ne faut pas oublier que les gens viennent nous voir avec des questions, pour trouver des solutions. Je veille donc à me mettre au service des équipes et j'essaie de rester en relation avec elles. À chaque fois que nous nous voyons, je pose la question : *"Où puis-je aider ?"*. Je voudrais aussi souligner un phénomène que remarquent (peut-être plus) ceux qui sont du siècle dernier : l'inflation administrative terrible qui touche notre métier. Cela signifie que nous privilégions les études, les logiciels pour nos budgets, nos plannings. Nous devenons des informaticiens, ce qui nous fait perdre une forme de légitimité, en nous éloignant du plateau. Les nouveaux salariés, en particulier les intermittents, sont presque surpris quand j'interviens sur le plateau et que je sais de quoi je parle. Il me semble qu'à ce niveau, nous perdons de notre aura, de notre légitimité, en restant dans notre bureau.

---

#### *Jean-Jacques Monier (directeur technique du TNS)*

---

**Jean-Jacques Monier** : Je suis du siècle dernier ; régisseur général à 23 ans puis directeur technique à 30 ans. Au TNS, j'ai pour mission de tout savoir : je suis donc

plombier, électricien, chauffagiste et désormais aussi médecin puisque, pendant la Covid, on m'a demandé de quoi Macron allait parler le soir d'une de ses interventions... C'est hallucinant car la figure du responsable technique doit avoir réponse à tout et tout connaître. Il m'est arrivé, en réunion technique, d'avoir un temps d'hésitation avant de répondre, engendrant cette question inquiète : *"Jean-Jacques, qu'est ce qui se passe ?"*. Il est important de dire que nous ne savons pas tout, que nous avons des doutes (et c'est heureux !). À l'époque du fax, un message circulait : il représentait un canard sur l'eau, imperturbable, vrai symbole du calme, alors que, sous l'eau, il pédale dans tous les sens. J'aime beaucoup cette image.

**Hugo Hazard** : Ce que tu viens de dire concernant cette multiplication des compétences est important et c'est ce qui a mené à choisir ce thème pour les 8<sup>èmes</sup> Rencontres. Un responsable technique doit s'occuper d'un milliard de sujets dans un établissement culturel : Covid, sécurité incendie, nouvelles technologies, transition LED, ... Quel est le dénominateur commun de tout cela ? En fait, il s'avère que c'est l'équipe. Maintenant que nous avons admis être des petits humains fragiles, peut-être faut-il réfléchir à la manière de mobiliser nos compétences.

**Un participant dans la salle** : Pour revenir à ce que disait Jean-Jacques, le responsable technique est celui qui apporte une réponse, pas nécessairement en termes de savoir mais *via* son réseau ou grâce à ses recherches. Ainsi, un collègue de Pantin, récemment parti en retraite, disait souvent au cours des réunions : *"Je ne sais pas mais je vais me renseigner"*. Quant à la présence des pairs, il est vrai que cela fait un bien fou de pouvoir à la fois écouter et s'épancher, en quelque sorte rentrer "dans l'intimité" de nos problèmes techniques ou relationnels. En effet, nous sommes tous un peu seuls et avons les mêmes soucis. Cela fait du bien de se rendre compte que, non, décidément, nous ne sommes pas cinglés.

**Marc Jacquemond** : Quand tu dis qu'il est plus facile d'échanger entre pairs, quel sens cela a-t-il ? Face à un problème technique, je fais appel à un directeur technique parce que je sais qu'il a une compétence particulière. En revanche, face à une problématique interhumaine que tu ne sais pas comment gérer, que fais-tu ? Tu t'adresses à quelqu'un avec qui tu vas pouvoir parler d'un sujet intime, d'un salarié qui te met en difficulté. Tu sais que ton interlocuteur va rester discret sur ce sujet propre à ta structure. Tu ne peux pas gérer le problème seul ; tu t'impliques toi-même mais tu peux aussi impliquer ton responsable direct, partager la question en solidarité avec lui. La relation avec le N+1 est déterminante pour la qualité de la gestion d'équipe : quand cette relation est solidaire, tu as sa confiance pour gérer ton équipe et cela renforce la confiance que tu as en toi-même. Dans le cas contraire, la gestion et l'échange avec les pairs sont nettement plus complexes. Ceci renvoie dans les deux cas au thème de la compétence, soit technique soit humaine.

**Un intervenant** : Nous parlons peu des émotions. Or, dans le collectif de travail, ce sont d'abord les émotions individuelles qui s'expriment en cas de problème et certaines

ne sont pas forcément appropriées face aux autres techniciens et collègues, ce qui questionne notre manière de résorber, de juguler notre colère ou notre silence.

**Hugo Hazard** : Voilà qui nous fournit une transition pour parler de la compétence et nous conduit à évoquer une autre question du sondage : “*Vous sentez-vous formés au management ?*”, pour laquelle les réponses sont partagées précisément à 50/50. Je ne suis pas sociologue mais peut-être ce résultat signifie-t-il que nous sommes à la croisée des chemins, face à un processus qui s’inverse. En effet, il y a vingt ans, la réponse aurait été partagée à 80 non/20 oui ; dans vingt ans, elle sera (peut-être) à 20 non/80 oui. Une autre question, à la fois intéressante et piégeuse, renvoie à la notion d’intelligence affective, considérée comme très pertinente : le responsable technique est-il disposé à consacrer du temps à se former à l’intelligence émotionnelle et l’intelligence collective ? Sans doute faut-il y regarder de plus près.

**Marc Jacquemond** : Les responsables techniques doivent-ils s’appuyer sur l’intelligence collective ? C’est un concept à la mode dont tout le monde parle. Ce qui s’exprime moins dans le fonctionnement des structures, c’est qu’on nous demande d’être de plus en plus efficaces. Ce qui veut dire que nos missions (bâtiment, spectacle) doivent être remplies dans un laps de temps de plus en plus réduit. Parler d’intelligence collective, interroger le collectif implique de trouver du temps pour réfléchir ensemble. Or, nous avons besoin de ce temps pour d’autres tâches vues comme plus urgentes. La direction technique se doit de fournir une réponse immédiate aux questions et problèmes qui lui sont soumis. Peut-être faudrait-il parler d’intelligence collective à l’échelle de l’ensemble de la structure, notamment pour réfléchir ensemble aux priorités.

**Daphné Gaspari** : Sur les 50 % formés, il est bon de questionner le contenu de la formation et la manière dont elle a été reçue. En effet, il me semble que la formation est à la fois totalement nécessaire et en même temps complètement insatisfaisante. Ce qui signifie que se former à la gestion des ressources humaines est un leurre, une gageure vers laquelle il faut tendre, paradoxalement. C’est vraiment dans le concret du terrain, au quotidien, que la réflexion et l’apprentissage s’éprouvent et que les formés peuvent progressivement comprendre, apprendre de ce qu’il se passe. La formation continue s’effectue dans un contexte extrêmement hétérogène entre les projets, les structures, les territoires (avec des éléments communs, heureusement). Elle dépasse donc largement le temps de stage et suppose de se reposer la question, en continu, de ce qui s’y est passé et de ce que nous pouvons en faire, de ce que nous en comprenons pour la suite. Par conséquent, la formation c’est aussi l’échange, la prise de recul, l’intelligence collective (notion derrière laquelle chacun mettra ce qu’il veut). Il me semble indispensable de continuer à évoquer les transformations du métier pour le faire évoluer. Pour cela, il faut presque en permanence se poser la question de ce que nous faisons et comment ; cette réflexion est une manière de se former. Se former prend du temps, certes, mais fait aussi gagner du temps. Échanger sur les techniques ainsi que sur les aspects plus émotionnels fait gagner du temps. Le mécanisme est le même que pour la prévention : si le travail de prévention est bien fait, nous ne le percevons pas mais s’il est mal fait, il faut ramer pour

résoudre les problèmes. Cette approche de la formation par la réflexion, l’analyse et le questionnement du travail est un changement de paradigme.

**Marc Jacquemond** : Ce qui vient d’être dit renvoie en fait à deux problèmes. Ce matin, un directeur technique en a parlé en disant très clairement qu’il n’a pas le temps de se former. Si un nouveau directeur technique doit se former à des outils nouveaux, en informatique par exemple, sa demande sera acceptée parce qu’elle apparaît comme réellement nécessaire à l’exercice de son travail. En revanche, la demande de formation aux pratiques managériales n’émerge le plus souvent que dans le cadre d’une crise. En d’autres termes, vous ne la formulez que si vous en ressentez vraiment le besoin, si vous n’avez plus le choix. Anticiper ce besoin n’est pas dans nos habitudes, dans notre champ de vision quotidien, dans notre mode de fonctionnement. En ce sens, c’est effectivement un changement de paradigme.

---

**Jean-François Herqué** (directeur technique de la Comédie de Colmar)

---

**Jean-François Herqué** : J’ai suivi plusieurs formations au *management* en dehors de l’établissement ; j’ai donc intégré beaucoup de “recettes”. Toutefois, quand je suis retourné en cuisine chez moi, j’ai bien senti que je n’avais pas les ingrédients ni les ustensiles pour les mettre en œuvre. Chez nous, effectivement, l’enfer c’est les autres. Plus j’avance dans mes réflexions plus je me dis que mon régisseur lumière, mon régisseur son, et mon électricien font aussi du *management* puisqu’ils travaillent en permanence avec des intermittents extérieurs à l’entreprise, qu’ils sont amenés à chaperonner pour la journée ou la semaine. Dans ces conditions, la formation au *management* devrait être collective : nous devrions tous apprendre à *manager*, chacun à notre niveau. Ceci permettrait à tout le monde de porter le même message. De plus, la formation du *manager* au *management* est assez mal ressentie par les équipes car cela tend à les diviser un peu plus, à mettre chacun dans une case. Je rejoins ce qui s’est dit auparavant : nous nous sommes énormément éloignés des plateaux et cela n’aide pas le *management*. Ainsi, je m’aperçois que je ne connais pas le prénom de tous les intermittents qui interviennent dans ma structure, ce qui n’était pas le cas il y a cinq ou six ans. Aujourd’hui, je n’y parviens plus car, administrativement, je suis accaparé par des tas d’autres tâches de bureau. Souvent, les équipes qui viennent en tournée me remercient en disant : “*Ah, enfin, on voit le directeur technique*”. Ils tournent depuis six mois et ne rencontrent que très peu de directeurs techniques. Or, à quel endroit pouvons-nous être encore légitimes et entendus sur un plateau si nous n’y descendons pas chaque jour ?

**Hugo Hazard** : Cette remarque fait écho avec un point que nous voulions aborder en préparant cette table ronde : quelle est la différence entre un vrai *manager* et un super technicien ? Il me semble qu’on demande avant tout à un responsable technique d’être un bon *manager*, même s’il faut bien sûr aussi qu’il ait des compétences techniques. Sur les questions de conflit, que nous avons un peu effleurées, des outils existent pour les *managers*, notamment *via* les entretiens individuels.

**Daphné Gaspari** : J'ai envie de rebondir sur différents aspects. Sur le périmètre d'intervention, nous parlons de *management*, de ressources humaines sans jamais les définir. En première approche, pour donner un cadre, nous pourrions les traduire comme "la manière de travailler ensemble", en prenant en compte, à la fois, le périmètre de chacun et la dynamique collective. En effet, gérer une équipe c'est gérer un groupe et sa dynamique, sans perdre le sens, et en se requestionnant régulièrement. Prenons un exemple, à l'interface des questions du temps et des émotions : que faisons-nous face à un salarié qui se plaint ? Quelqu'un qui se plaint est pénible, surtout quand nous n'avons pas de temps à lui consacrer. Assez spontanément, nous nous disons qu'il ou elle est toujours en train de râler, pour des motifs insignifiants, qui font perdre du temps. Si nous changeons de paradigme, nous allons regarder ce qu'il y a derrière cette plainte. Elle peut renvoyer à une souffrance, à l'expression de difficultés non prises en compte. Cette non prise en compte induit que la seule manière de se faire entendre c'est de se plaindre, de rabâcher ses récriminations ; celui qui se plaint va se faire de nouveau rabrouer, ce qui ne va avoir pour effet que de raviver et renforcer sa plainte. C'est en fait un cercle vicieux. Il faut donc peut-être prendre du temps avec la personne, la laisser s'épancher, l'écouter et essayer de comprendre, pour tenter de trouver une solution avec elle, quitte à lui préciser que le cadre est fixé et qu'il ne variera pas. Il suffit parfois d'entendre l'autre et de lui signifier que nous l'entendons pour apaiser la plainte. Cela peut faire gagner un temps précieux et surtout éviter l'énerverment et la charge émotionnelle qui touche le directeur technique ainsi que les autres membres de l'équipe.

**Marc Jacquemond** : Justement, nous entendons souvent les directeurs techniques dire qu'ils ne sont pas des assistantes sociales et pourtant, si... Ce matin, il a été question de formation, d'outils de *management*, de gestion humaine, de gestion de compétences, ... Or, il me semble que, au-delà de la formation, l'outil fondamental est la capacité d'écoute, le simple fait de prendre en considération que l'autre existe. Se comprendre est essentiel. En termes de formation, quels sont les outils qui vont m'aider à comprendre l'autre ? Qu'est-ce que je mets en place, quelles reformulations pour lui faire comprendre que nous parlons bien de la même chose, pour qu'il se sente écouté et compris ? C'est à partir de là que nous commençons à pouvoir travailler ensemble. Et puis, je dois me situer personnellement, avec mes propres émotions, dans cette relation à l'autre, comprendre comment l'autre a peut-être aussi des difficultés à venir se plaindre. Par conséquent, vais-je effectivement prendre la mesure de sa plainte ou passer à côté ?

Pour en revenir aux outils, un mauvais outil ne sert à rien. Par exemple, l'entretien individuel est clairement un outil de *management* d'équipe. Dans ce cadre, il est facile de faire un bilan des éléments positifs mais si nous n'avons pas le courage d'assumer notre rôle de responsable pour pointer ce qui ne va pas, l'outil ne sert à rien.

**Un intervenant** : Tout ce qui est dit là est fort bien mais ce n'est pas la vraie vie : dans la vraie vie, nous n'avons pas de temps – qu'est-ce que cela signifie ? Aujourd'hui, ici même, combien d'entre nous ont leur téléphone portable et répondent à des textos et à des mails alors qu'ils ne devraient avoir ni téléphone ni ordinateur, puisqu'ils devraient

participer pleinement à cette rencontre ? En formation au *management* ou autre (peu importe), il faut avoir la capacité de ne pas répondre pendant un ou deux jours aux mails ou au téléphone. Bien sûr, cela empêche de travailler... Donc, c'est ça, la vraie vie... C'est pour cela qu'on a du mal à s'en sortir. Quant aux entretiens annuels, il faut les préparer, envisager les questions et pour cela, nous allons suivre une formation (c'est la même chose avec les documents uniques d'ailleurs). Ensuite, nous voyons l'écart avec la vraie vie : lors de l'entretien, nous nous apercevons que le gars, qui est permanent depuis trente ans, n'en peut plus depuis cinq ans, qu'il ne s'en sort pas et que c'est le bazar sur le plateau. Que faire ? Nous avons le choix entre deux options : tu le vires ou tu l'écoutes. Mais si tu n'as pas cette capacité d'écoute, tu dis : "*Ça ne va pas, il n'entend pas, peu important les raisons, je ne suis pas assistante sociale*". À noter que nous ne sommes pas vraiment aidés là-dessus non plus. C'est sur ces points que j'aimerais dialoguer, sur ces cas de figure, car je pense que nous sommes plusieurs à avoir déjà rencontré le problème de l'alcool au travail, par exemple. Je ne parle pas d'une bière mais de 3 g à 10 h du matin... Comment faire sachant que le licenciement n'est finalement pas une option ?

---

#### *Une intervenante, enseignante-chercheuse en ressources humaines*

---

Tout ce que j'entends me parle beaucoup, notamment l'anecdote sur l'entretien individuel. Mon anecdote ne vient pas du spectacle vivant mais elle va dans le même sens. En 2012, on m'a demandé de former des personnes au système d'évaluation prévu dans les hôpitaux, en lien avec un projet de réforme. La situation était tendue car il s'agissait de travailler à la transformation des évaluations annuelles en vue de l'évolution hiérarchique. Auparavant, dans les hôpitaux, l'évolution s'opérait à l'ancienneté, d'où des enjeux très forts, notamment avec les syndicats. Quand on m'a demandé de former les gens, j'ai exigé que la formation soit co-construite avec des publics mixtes (cadres et non cadres. Au départ, je ne devais intervenir qu'auprès de cadres infirmiers et de médecins). J'ai argumenté pour que tous les personnels y travaillent ; dans le cas contraire, la formation ne serait pas acceptée, donc impossible à mettre en place. Vous avez parlé tout à l'heure de former les personnes ensemble ; il me semble que c'est effectivement un élément essentiel. Au cours des échanges, une infirmière qui faisait fonction de cadre (elle n'avait pas le titre mais c'est assez courant dans les hôpitaux où peu de salarié.e.s acceptent de *manager* car c'est une position difficile) témoigne qu'un de ses entretiens concernait une personne avec un souci d'alcool et dangereuse. Quand l'infirmière en question organisait ses plannings, elle la mettait systématiquement en binôme avec un.e collègue de confiance, pour éviter les erreurs graves, voire mortelles. Les entretiens annuels de la personne donnaient pourtant lieu à de bonnes notations parce les problèmes étaient mis sous le tapis... Il était plus simple de se taire et de "rester dans la ligne". Je lui ai fait remarquer que son rôle, en tant que cadre et *manager*, impliquait aussi pour elle d'assumer la responsabilité ; même si la personne a des problèmes et est malade, elle ne fait pas partie des patients. En revanche, si cela crée un problème dans le service, c'est de la responsabilité de la personne qui *manage*. Va-t-elle engager sa responsabilité et comment ? Cette anecdote pose la question du courage, dont nous avons parlé



auparavant. Il me semble que cette dimension est occultée dans les formations en *management* aujourd'hui : avons-nous le courage d'exprimer quelque chose de gênant, et comment ? De même, comment sommes-nous soutenus à ce niveau par les services RH qui doivent faire le relais avec la médecine du travail ? C'est au médecin du travail de statuer et d'indiquer si la personne a un problème d'alcool ; en l'occurrence, ce n'est pas au hiérarchique direct d'en décider. Il faut trouver à qui incombe le rôle de décision.

**Hugo Hazard** : Je propose de consacrer les dix dernières minutes à la notion de conflit. Une anecdote : à 33 ans, j'ai dû gérer un régisseur lumière ayant un problème d'alcool, qui accrochait des projecteurs de 20 kg au-dessus de la tête des gens, qui travaillait en collectivité, en horaires décalés, ... Cela faisait quinze ans qu'il était dans le lieu avec des entretiens annuels toujours impeccables. Tout le monde me disait : "On le connaît ; il est comme ça". Je me sentais responsable, en cas d'accident et d'enquête. Je m'adresse à la direction, qui ne veut pas trop bouger mais appelle malgré tout l'avocat de la structure. Celui-ci explique : "Vous pouvez le virer mais s'il va aux Prud'hommes, il aura gain de cause". Pourquoi donc me direz-vous ? Parce que les Prud'hommes vont dire : "Voilà quinze ans que tout se passe bien avec ce salarié ; vous êtes en poste depuis un an et ça ne va plus ? Vous ne vous rendez pas compte ?". Cela nous ramène aux deux éléments : l'entretien annuel et le courage. Et cela soulève aussi la question de l'implication de la direction et de la hiérarchie. Nous avons d'ailleurs résolu la situation en créant un collectif sur le sujet.

**Marc Jacquemond** : Concernant les entretiens individuels, nous voyons bien qu'ils doivent aller avec une attitude courageuse. Sans courage, l'entretien individuel ne sert à rien. Pour revenir à l'anecdote de tout à l'heure (le salarié avec trente ans d'ancienneté, qui n'en peut plus et ne fait rien depuis des années), nous pouvons en tirer la conclusion qu'il y a un déficit de *management* ! Personne n'a eu le courage de le convoquer pour lui dire que ça n'allait pas. Le *management* n'est pas le monde des bisounours ; il faut parfois se fâcher et indiquer à l'autre que ce n'est pas possible de continuer... Mais cela, nous ne savons pas le faire.

**Un intervenant** : Cela pose aussi la question des outils à disposition. Tu veux licencier quelqu'un mais si ta direction ne voit pas les choses de la même manière (par exemple, le coût du licenciement va être trop élevé), la caisse à outils n'est pas complète et tu ne peux donc pas aller au bout.

**Daphné Gaspari** : Ce ne sont pas les outils qui posent problème mais la manière dont nous les utilisons. Certains sont parfois inopérants. Les fondements des travaux sur le *management* ont été établis avant la Seconde Guerre mondiale, dans un environnement radicalement différent de celui d'aujourd'hui : le plein emploi n'est plus d'actualité, nous ne travaillons plus toute notre vie dans la même entreprise (vous êtes bien placés pour le savoir avec les intermittents). Il faut repenser ces bases du *management* qui sont restées extrêmement statiques. Dans la formation, il me semble fondamental d'éviter de s'en remettre aveuglément à l'outil comme recette infaillible. En fait, la formation va

justement permettre d'apprendre à discuter les outils et leurs limites, et de construire ses propres outils. Dans ce cadre, le monde du spectacle a un atout, avec l'habitude de créer, que nous soyons dans la technique ou dans l'art. C'est une vraie compétence.

**Hugo Hazard** : Il existe des outils, notamment dans le secteur privé. Pour en revenir à l'anecdote que j'ai évoquée plus haut, la collaboration avec le salarié ne pouvait pas durer et nous devons envisager l'entretien de licenciement. Nous étions tous incapables de trouver les mots appropriés... J'en ai parlé à un ami qui gère une entreprise de 150 personnes et qui m'a indiqué que si la décision est prise, l'entretien ne dure que quelques minutes, même si le salarié a la possibilité de réfléchir ensuite et de revenir vers l'employeur. Il me semble que c'est la meilleure des choses à faire, humainement et professionnellement : revenir sur le passé ne solutionne rien. Ce que je veux dire par là, c'est que certaines méthodes qui viennent du privé peuvent nous paraître affreuses mais constituent en fait la meilleure chose à faire, pour le salarié comme pour la structure.

**Un intervenant, régisseur général** : Au niveau de mon poste, je suis dans le *management* de l'immédiateté, pour le montage/démontage d'un spectacle ou d'un événement. Je n'ai pas le temps de faire d'entretien annuel et dans la mesure où je ne travaille pratiquement qu'avec des intermittents, cela ne fait pas partie de mes attributions. Le *management* signifie pour moi qu'il faut que cela fonctionne, tout de suite ; si quelqu'un me prend la tête, il ne reviendra pas une seconde fois, c'est aussi simple que cela. Mais de ce côté-là, j'ai une frustration : je n'accompagne pas ces personnes à grandir ni à progresser. Cela dit, est-ce vraiment mon rôle ?

**Un intervenant** : En ce qui me concerne, je ne suis plus directeur technique mais je prends la parole quand même car je suis toujours sensible à ces sujets ; j'ai travaillé aussi en formation. De mon point de vue, ce dont nous parlons met en exergue la difficulté de l'évaluation et la gestion du temps. Par exemple, concernant le temps, je pensais ne pas pouvoir répondre au téléphone. Pourquoi ? Pourquoi ne puis-je pas me l'autoriser ? Parce que le directeur technique est (serait) disponible tout le temps. Il est responsable ; pourquoi ne peut-il pas dire à quelqu'un qu'il est mauvais ? Parce que cela renvoie à la relation affective, au lien qu'il entretient avec l'équipe et dont il parvient très difficilement à se détacher. En fait, jouer sur l'affectivité est la manière la plus commode pour faire équipe mais c'est aussi une posture qui a de gros inconvénients.

## Conclusion

**Daphné Gaspari** : N'oublions pas que nous sommes des humains au travail et que le travail est encadré par des droits et des lois. Je ne crois pas qu'il faille choisir ni opposer les deux, mais il faut parfois tenir sur une ligne de crête entre responsabilité et humanité, avec de surcroît l'affectivité qui vient compliquer le tableau. Sur la question des conflits, je trouve intéressante l'anecdote rapportée par Jean-François Herqué qui

pose la question suivante : qui, au sein de l'équipe, est formé au *management* ? La question devient un enjeu, entre celui qui est formé et les autres, entre l'assurance de celui qui a des recettes et cherche à les faire valoir, et la méfiance ou les résistances des autres. Il est surtout intéressant de considérer le conflit comme un symptôme, d'examiner ce qui se cache derrière. Les conflits sont inhérents à toute vie en équipe, à toute organisation, et il est inutile de les personnaliser en attribuant la responsabilité à la mésentente de untel ou untel (c'est leur problème et ils doivent le gérer ; s'ils quittent la structure, le problème sera réglé). Le plus souvent, hélas, même une fois que les "boucs émissaires" ont quitté la structure, le conflit perdure et nous n'avons pas élucidé ses véritables racines. Souvent, les membres d'une équipe se prennent la tête sur des brouilles et en le reconnaissant. L'intérêt est de rechercher les tensions et contradictions organisationnelles qui se cachent derrière ces brouilles. Chercher à comprendre, à arbitrer et à sortir de ces contradictions, c'est se donner la chance d'enclencher une dynamique d'équipe plus fertile et plus riche. Vouloir faire cesser le conflit est au final le meilleur moyen de le voir réapparaître d'une manière ou d'une autre. Comment faire ? Dans la vraie vie, en fait, il n'y a pas 150 000 outils : peut-être faut-il être à l'écoute et essayer de comprendre ce qui se passe. Pas si facile...

L'étonnement face à cette journée ?

“

Un étonnement : que Réditec et nous, directeur.rice.s techniques, ayons mis si longtemps avant de lancer la réflexion sur cette thématique. Une satisfaction : que cette réflexion existe enfin. Une recommandation : s'emparer de cette thématique et se former. Nous pouvons considérer le *management* comme une discipline annexe de nos métiers mais aussi comme le socle de nos pratiques.

”

Marc Jacquemond

# “Un chef, c’est fait pour cheffer...” [Attribué à Jacques Chirac]

Table ronde n°2



Le mot «chef» vient du latin *caput*, la tête. Selon le dictionnaire Larousse, c’est la personne qui commande, qui exerce une autorité, une influence déterminante. On parle ainsi du chef de gare, du chef d’entreprise, du chef d’État. C’est d’ailleurs à Jacques Chirac, Président de la République et chef du Parti gaulliste, que nous attribuons la phrase en exergue de notre atelier. Mythe ou réalité, peu importe, la citation fait sourire et nous conduit à réfléchir à ce que signifie être un chef dans le monde du spectacle vivant.

Un projet, une équipe, des *managers*. Pour répondre à la question “Comment souder une équipe autour d’un projet ?”, il nous faut interroger la hiérarchie et “les” directions. Qui *manage* le *manager* que nous sommes ? Quels outils concrets, quels moyens, quels soutiens sont à notre disposition ? Nous aborderons les différents types de *management*, questionnerons le sentiment d’appartenance ainsi que la qualité de vie au travail.

Modérateur : Jean-Baptiste Fenoy, régisseur général au Marché Gare, Scène de musiques actuelles (Lyon).

Intervenant.e.s : Damien Debard (consultant Hors Lignes), Ludivine Ducrot (directrice Le Fil, SMAC de Saint-Étienne), Cyril Puig (consultant Pogo-développement et ancien administrateur des Nuits de Fourvière).

## Problématiques de l’atelier

À la fois chefs d’équipe et *managers*, qui sont fondamentalement celles et ceux qui doivent diriger une équipe technique et un projet ? Faut-il nécessairement un chef pour souder un projet et une équipe ? Le chef doit-il s’adapter au projet et à l’équipe ou bien les façonnera-t-il en fonction de son style de *management* ? Comment le responsable technique peut-il s’approprier le projet artistique et en opérer la déclinaison technique auprès de son équipe pour y apporter le sens qui permettra la réussite du projet ?

“

*Pogo-développement est une jeune structure que j’ai créée il y a huit mois. Son business plan était alors orienté vers la gestion et le droit des entreprises de spectacle. Or, de fait, je ne travaille pratiquement que sur le management car, aujourd’hui, c’est la demande du secteur, ce qui a un sens. Quand nous avons commencé à préparer la table ronde, le titre nous a interpellés, de même que les questions qui en découlaient, appelant d’autres questions.*

”

Cyril Puig

## Manager et chef, est-ce la même chose ?

Cyril Puig : Les confondre est une erreur fréquente dans notre secteur d’activité. Au contraire, déconnecter les deux positions peut offrir des pistes de travail fécondes. Pour illustrer, je fais appel à mon expérience de seize ans aux Nuits de Fourvière. Ce beau projet a la chance d’avoir un grand *leader*, Dominique Delorme, dont l’aura et le charisme emmènent les équipes. Pendant très longtemps, c’était suffisant, sans aucun outil de



— Cyril Puig

Chargé de production d'une compagnie de danse, administrateur d'un centre de formation professionnelle pour danseur puis administrateur de l'Agence régionale musique et danse Rhône-Alpes, j'ai assuré l'administration générale du festival des

Nuits de Fourvière durant 16 ans. Au cours de ces 16 années, j'ai piloté le changement de mode de gestion de la structure, accompagné la transition managériale du festival, la mutation de son modèle économique et le développement de la culture de prévention. J'ai créé Pogo-développement en janvier 2022.



— Damien Debard

Consultant indépendant en organisation des structures culturelles et management d'équipe. Organisateur de concerts diy à partir de la fin des années 90', j'ai mené

en parallèle des activités bénévoles (organisation de concerts, fanzines, labels...), et une formation universitaire (DESS direction de projets musiques actuelles), qui m'ont amené à travailler sur l'ouverture d'un lieu dédié, l'Épicerie Moderne, avant d'en être l'administrateur, puis le directeur programmateur. Aujourd'hui consultant et toujours impliqué dans un certain nombre d'associations, dont le label Bigoût Records et la Compagnie 4000.

*management*. De 2005 (année de montage de la structure) jusqu'en 2014, il n'y a eu ni entretiens individuels, ni fiches de poste, ni organigramme, ni circulation organisée de l'information. Les IRP (Instances représentatives du personnel) sont positionnées pour s'occuper des chèques vacances. Malgré tout, cela fonctionne car nous sommes tous derrière le *leader*. Deux phrases du Collectif de Fourvière en attestent : la première est notre maxime "Ne pas faire de management, c'est déjà faire du management", et puis "Tout repose sur la confiance". Et Dominique Delorme d'ajouter : "Tant que le travail est fait, je m'en fous".

Évidemment, en 2014, nous avons une première mauvaise surprise avec un cas de harcèlement qui met énormément de temps avant d'être détecté, simplement parce que nous ne disposons d'aucun outil managérial, notamment quant aux remontées d'information, à la place et au rôle des IRP. Ensuite, deux cas de *burn out* se présentent chez des cadres, que nous ne comprenons pas, dans la mesure où notre *management* n'existe pas mais est malgré tout bienveillant. Effectivement, tout repose sur la confiance, la valorisation, la reconnaissance mais sans aucun outil et sans *manager* : l'administrateur que j'étais ne faisait pas ce travail ; il n'en avait pas besoin, grâce à un excellent *leader* qui emmenait les troupes. Le harcèlement et les deux craquages ont provoqué une prise de conscience et une remise en question fondamentales. Nous avons alors introduit un organigramme, des profils de poste, de véritables interlocuteurs IRP formés, des réunions d'équipe et des réunions de direction, des séminaires, ... Nous avons commis l'erreur de reproduire sans réfléchir les structures simples de Minsberg dont a parlé Micha Ferrier-Barbut. Un modèle managérial qui domine encore dans notre secteur, avec un chef/*leader* naturel qui a tout compris, et qui est fait pour cheffer.

#### L'intérêt pour le thème au regard de la fonction

“

*Auparavant, je croyais que ne pas faire de management, c'était faire du management. Or, Breaking News : ne pas faire de management, c'est bien ne pas faire de management. Croire qu'on est bienveillant sans déployer d'outils managériaux est une erreur, et je m'emploie autant que possible à essayer d'essaimer pour que le secteur se porte mieux dans ce domaine.*

”

Cyril Puig

## Leader et manager

Les chercheurs anglo-saxons les différencient clairement, alors qu'en France nous avons tendance à les assimiler.

Le *leader* donne le cap, la vision, le sens ; il définit le pourquoi/pour quoi ; il met les gens en mouvement ; il inspire.

Le *manager* définit le comment : il organise le travail, met l'équipe en ordre de marche, fait exécuter le travail dans de bonnes conditions.

Quand on demande à des salariés français non cadres ce qu'ils attendent de leur *leader* et de leur *manager*, leurs réponses sont tout à fait distinctes. Selon un sondage Cadre emploi, nous attendons d'un *manager* qu'il agisse en faveur de la cohésion d'équipe, soit à l'écoute, disponible, capable d'organiser l'activité et de se remettre en question. À un *leader*, nous demanderons d'être intègre, capable d'inspirer et de communiquer sur son projet, de prendre des risques et d'assumer ses responsabilités.

Alors... Un chef, c'est fait pour cheffer, mais où est le *manager* ? Le chef et le *manager* peuvent être la même personne. Toutefois, si ce n'est pas le cas, le chef doit être suffisamment humble pour reconnaître qu'il a besoin de faire appel à une compétence complémentaire, celle du *manager*.

“

*Avant d'être consultant, j'ai été directeur puis administrateur de structure. Mon histoire est donc passée par le filtre du droit social (volet administrateur) et par le management en tant que directeur, avec une dimension humaine plus prononcée. Ces expériences, cumulées à d'autres, m'ont amené à construire une vision du métier et de la question du leader abordée précédemment. De par ma formation, je me suis également penché sur les différentes typologies de management. Dans ma pratique de consultant, j'observe que le management est une des demandes les plus fréquentes.*

*Chacun d'entre nous a son rôle et son profil (direction technique ou régie générale). Parallèlement, fondamentalement, chacun porte des valeurs mais aussi des traits de personnalité intrinsèques contre lesquels les injonctions ne peuvent rien. Or, en position de management, il est très difficile d'aller contre sa propre nature : je conseillerais par conséquent de ne pas aller contre ce que nous sommes au fond de nous et de "faire avec". Se forcer conduit à se fatiguer et, dans les faits, cela ne fonctionnera pas.*

”

Damien Debard

## Le *leader* et les typologies de *management*

Damien Debard : Je rebondis sur le propos tenu précédemment. En formation, nous travaillons sur quatre typologies, en précisant que, en pratique, nos modes de *management* empruntent leurs caractéristiques à ces quatre profils :

- Le *manager leader* : il est charismatique, a une vision, un projet et guide son équipe. C'est un profil classique dans le secteur culturel, fréquent sur les directions artistiques ;
- Le *manager diplomate* : il a tendance à discuter et à chercher à résoudre les conflits. Il met les membres de son équipe autour de la table et essaie de trouver un consensus ;
- Le *manager expert* : celui-ci est particulièrement intéressant dans le cadre des rencontres Réditec et des profils de direction technique. Sa force est en effet liée à son degré d'expertise ; il a souvent appris son métier sur le terrain et s'est formé au long cours. On lui reconnaît une réelle expertise sur des points particuliers. On oppose souvent administrateur.ritec et directeur.ritec technique, au motif que leurs visions seraient différentes. Leurs profils me semblent malgré tout similaires car ils font tous deux appel à une expertise, une veille juridique constante, ... ;
- Le *manager régulateur/encadrant* : il pose un cadre et correspond à ce qui est attendu d'un *manager* davantage qu'à un *leader* si nous dissociions les deux.

Chaque type de *manager* a son intérêt, mais il a aussi potentiellement son "jumeau maléfique" :

- Ainsi, être *leader* porteur d'une vision est un trait attendu dans notre secteur, mais il peut aussi devenir un gourou, qui emmène volontairement les gens dans le discours de la "grande famille" ;
- Le diplomate communicant a aussi son jumeau maléfique, l'inactif, quand il tend à rechercher le consensus à tout prix, l'amenant à l'absence de décision. Il ne parvient pas à mettre un cadre et à construire une histoire ;
- L'expert, lui, est menacé par la sur-expertise. Dans ses champs d'intervention, il considère avoir une expertise supérieure à celle du personnel encadré. Ceci pose problème car ce type de *manager* se substitue à son équipe, vérifie systématiquement ce qu'elle fait et lui renvoie *in fine* qu'elle est incompétente. Il dispose d'un niveau technique plus important que celui des gens qu'il manage et c'est pourquoi ce poste lui a été confié. Mais il doit à la fois savoir poser des limites et donner confiance aux membres de son équipe en les autonomisant. Il doit changer d'attitude, mettre de côté ses qualités d'expert et se focaliser



■ Jean-Baptiste Fenoy

Après plusieurs années de pratique musicale, je découvre les métiers du spectacle vivant à l'Épicerie Moderne en tant que bénévole technique.

Je choisis rapidement de me former à l'IRPA pour ensuite prendre le poste de régisseur général et régisseur lumière au Marché Gare en 2013. Cette double mission me donne à la fois l'occasion de mettre en lumière de nombreux concerts tout en m'investissant dans la vie du lieu.

En 2018, le bâtiment ferme ses portes pour quatre années de rénovation.

Dès la conception du projet de rénovation, j'ai la chance d'être associé à la réhabilitation complète de ce bâtiment historique du quartier du Marché de Gros à Lyon. Cette expérience d'assistance à maîtrise d'usage m'amène à travailler en étroite collaboration avec les chefs de projets de la Ville de Lyon et de la Métropole, ainsi que les architectes, les bureaux d'études et les artisans.

Je prends les fonctions de directeur technique du Marché Gare lors de sa réouverture en septembre 2022.



■ Ludivine Ducrot

Ludivine Ducrot est directrice du Fil, SMAC de Saint-Étienne, cette salle de 1 260 places debout accueille chaque année une centaine de concerts avec une équipe permanente de 18 personnes et plus d'une cinquantaine de personnels techniques intermittents.

Ludivine était auparavant directrice de Grand Bureau réseau régional des musiques actuelles, directrice du Rock'n Poche

Festival, festival qui accueille 11 000 personnes sur 2 jours.

Elle a réalisé toute sa carrière dans le secteur culturel et musical, avec toujours de la gestion de ressources humaines (salarié.e.s, bénévoles) au cœur de ses missions.

sur le soutien managérial, en acceptant que l'équipe avec laquelle il travaille puisse se tromper et commettre des erreurs (parce que c'est de cette façon qu'ils apprendront et progresseront). C'est totalement contre-intuitif : on vous demande une précision technique extrême, qui doit vous mettre en capacité d'avoir réponse à tout, mais dans le même temps, il faut laisser les gens expérimenter et se tromper ;

- Le jumeau maléfique du régulateur est le tyran qui impose un excès de règles. Dans le milieu culturel ou événementiel, certaines structures connaissent encore ce mode de *management*, lié généralement à des *managers* charismatiques et bien implantés politiquement, dotés d'un nom prestigieux et d'un bon carnet d'adresses. Il tend à disparaître, confronté aux attentes et aux réactions de jeunes générations.

Pour conclure, le type idéal de *manager* est un mixte de ces quatre profils, avec l'accent mis sur la posture d'accompagnant : il ne fait pas à la place des gens, ne les contraint pas, ne les emmène pas dans un délire de gourou mais les accompagne dans la bonne réalisation de leur travail, au service du projet dont il est garant.

“

*On se rend compte que l'humain est au cœur de toutes les problématiques et qu'elles sont les mêmes pour tous, quelle que soit la taille de la structure. Chacun a ses problèmes et ses questionnements, que nous pouvons partager, ce qui est un vrai plus ; les tentatives de réponse à apporter sont aussi les mêmes.”*

”

Damien Debard

## Une expérience de terrain basée sur le partage des avis

**Ludivine Ducrot** : Lors de mon arrivée à la tête de Grand Bureau, j'étais placée dans la délicate situation de pompier, face à de gros problèmes RH qu'on attendait que je résolve... De la même manière, Le Fil a rencontré un gros souci RH avant que j'en prenne la direction. On m'a alors demandé, une fois de plus, d'y remédier. J'ai développé mon action en plusieurs étapes, en l'espace d'un an :

- J'ai d'abord écouté tout le personnel. J'avais besoin de leur récit sur la structure et sur leur position au sein de celle-ci ; ce qui m'a appris énormément et aidé à comprendre les dynamiques en jeu et leur complexité ;
- Puis j'ai examiné les outils existants dans les structures, ceux que nous construisons puis que nous rangeons une fois que leur conception est terminée.

J'ai essayé au contraire de les rendre vivants. Exemple type : j'ai repris tous les profils de poste. Au Fil, j'ai observé qu'ils ne se ressemblent pas du tout car tous ont été construits à des périodes différentes, au moment où le titulaire du poste arrivait et sans qu'ils soient mis en écho les uns par rapport aux autres. Il a donc fallu d'abord les re-stabiliser, ce qui a permis de passer en revue les savoir-faire et (surtout) savoir-être de chaque poste ;

- Il a ensuite été nécessaire de rebâtir l'organigramme. Le précédent reposait sur plusieurs pôles dont personne ne voyait à quoi ils servaient. Ils ont donc été repensés et des responsables ont été désignés pour chaque pôle. Notons que la direction précédente fonctionnait plutôt au consensus évoqué plus haut et que chaque pôle se régulaient à sa guise : certains géraient le budget, d'autres les RH, voire les deux. Une liste de tâches incombant aux responsables de pôles a donc été définie afin de clarifier l'ensemble ;

- Le Fil pâtissait aussi d'une légende dissociant cadres et non cadres. Pour contrer cette tendance, j'ai mis en place des "groupes-projet" mixtes cadres/non cadres répondant au souhait évoqué plus haut d'expérimenter. Ceci a modifié les conditions de l'écoute au sein des groupes, où les différentes problématiques peuvent s'exprimer et trouver des solutions, avec des RAC (Revue d'amélioration continue) présentant la façon dont les différents pôles pouvaient s'améliorer. Les salariés se sont activement engagés dans ces groupes et demandent actuellement à en créer de nouveaux. Nous sommes sortis de l'impression d'inaction qui pesait antérieurement ;

- J'ai créé un *board* constitué par la directrice générale, le directeur technique et les deux co-administratrices, qui débat mensuellement de sujets qui ne sont pas exclusivement techniques ou administratifs. J'ai en effet besoin de leur avis pour choisir en connaissance de cause les bons arbitrages et les bonnes décisions.

Toutefois, il me manque les remontées du CSE dont les élections ont toujours donné lieu à des carences. Je suis en train de relancer une campagne pour parvenir à une IRP digne de ce nom.

“

*Ayant conseillé pendant une dizaine d'années le secteur sur des problématiques managériales avant de prendre la direction du Fil, je remarque que nous n'avons pas mentionné le secteur associatif auquel j'ai été fréquemment confrontée, et les conseils d'administration de certaines structures, cette instance tiers à laquelle nous faisons appel en cas "d'avis de tempête météo". Nous verrons à quel point il est délicat de se tourner vers eux le cas échéant.*

”

Ludivine Ducrot

## Coup d'œil sur les métiers de la technique

**Ludivine Ducrot** : Avant l'arrivée d'une femme à la direction du Fil, la structure avait été dirigée par des *leaders* charismatiques, très connus dans les musiques actuelles. Je ne correspondais pas à ce type de personnalité, issue plutôt de l'accompagnement, des festivals, avec une posture professionnelle autre, et j'appréhendais beaucoup la perspective de ma relation avec le directeur technique (quinze ans d'ancienneté au Fil). Il me semblait essentiel que nos discussions portent sur deux volets : d'une part le volet technique puisque j'ai fait de la régie générale au cours de ma vie professionnelle, ce qui nous a permis de nous comprendre, d'autre part, le volet managérial sur lequel il était très demandeur pour mener son équipe au quotidien. Au final, nous réussissons à travailler ensemble de façon satisfaisante, chacun "dans sa ligne" : je suis la directrice du lieu dont il assure la direction technique et nous dialoguons beaucoup. Il est donc primordial d'être dans l'écoute et la compréhension du point de vue des interlocuteurs et de s'appuyer au maximum sur l'intelligence collective.

### Les évolutions managériales constatées ces dernières années

“

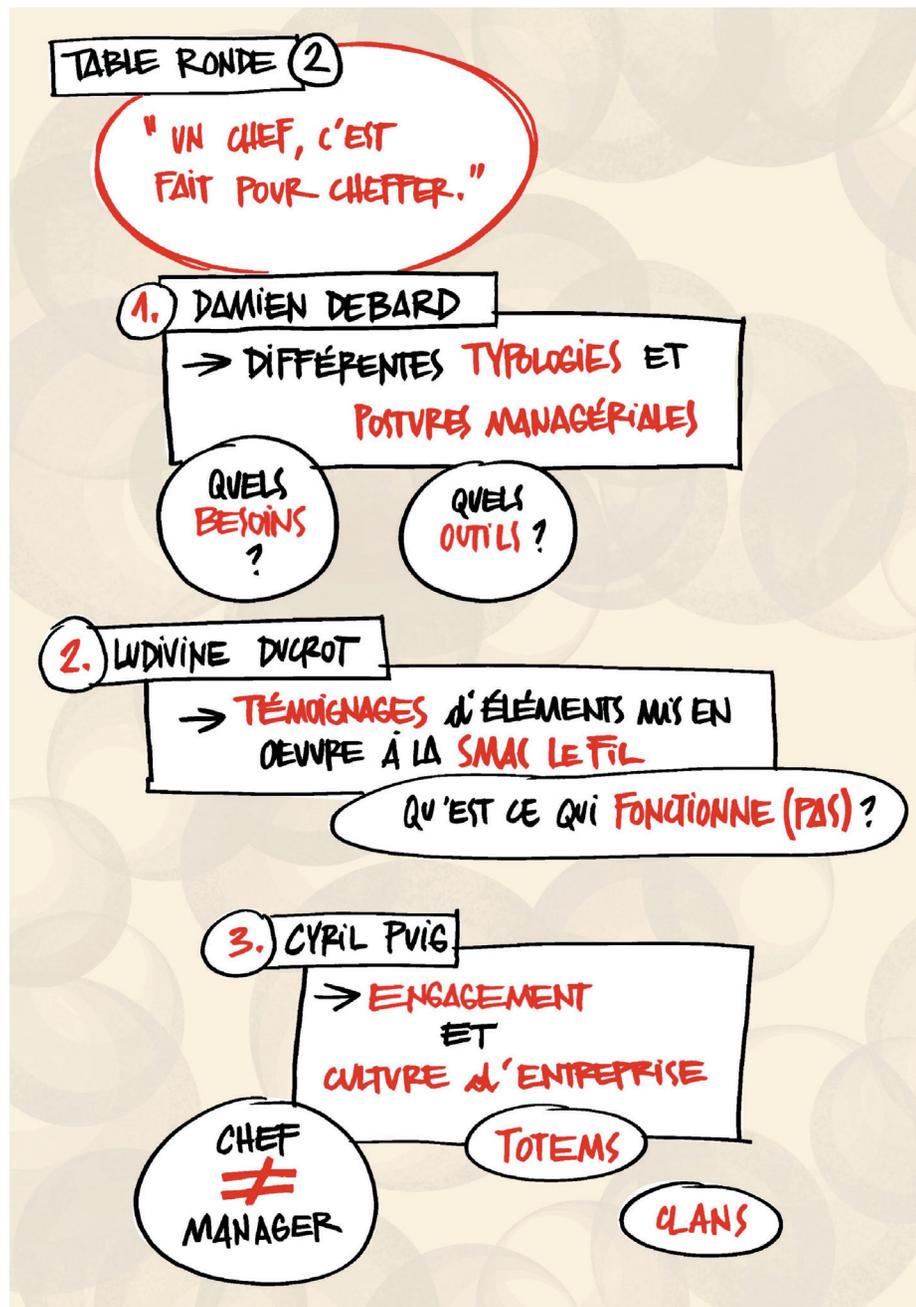
*D'abord, une évolution majeure et fondamentale : le management n'est plus un gros mot. Il y a encore dix ans, jamais une rencontre professionnelle de directeurs techniques n'aurait pris le titre "Tous Managers !" Lors des dernières Rencontres Réditec, un grand directeur a eu cette phrase essentielle : dans les années 1980, le secteur s'est professionnalisé en apprenant à gérer les budgets. Désormais, il s'agit d'apprendre à gérer les outils managériaux.*

”

Cyril Puig

## Échanges avec la salle

**Un participant** : Il manque une définition claire de ce qu'est le *management*, mot français prononcé avec un accent anglais... En effet, le *management* a d'abord été synonyme d'efficacité productive du travail pour servir le capital. Cette approche de longue date a un peu pénétré dans la sphère du spectacle vivant. Depuis quelque temps, fort heureusement, nous associons le *management* à l'idée de bien-être et de santé au travail. En conséquence, il peut être défini clairement comme recherche de l'équilibre entre efficacité et bien-être. Si les deux composantes sont équilibrées, cela débouche sur le bonheur au travail (c'est plus difficile). Je suis d'accord pour dissocier l'idée du chef de celle du *manager*, qui structure les outils et la méthode, et accompagne les équipes. En revanche, si l'administrateur et le directeur général d'un lieu peuvent se partager ces fonctions, à mon sens, le directeur technique n'a pas cette possibilité et doit assurer les deux, c'est-à-dire à la fois incarner et accompagner, ce



qui est compliqué pour nous aujourd'hui. Enfin, pour répondre à cette difficulté que nous affrontons tous les jours, il faut se poser la question de ce qu'est le pouvoir (c'est aussi une implication du mot chef). Quelle est la définition du pouvoir et comment l'aborder ? Souvent le pouvoir renvoie au principe de domination (définition galvaudée). Il en existe deux autres :

- Le pouvoir comme capacité à se connaître. Se connaître soi-même avant d'analyser les autres et aussi parvenir à comprendre les situations que nous vivons ; le pouvoir comme capacité à savoir-faire et à savoir (la pratique et la théorie) ;
- Le pouvoir comme champ des possibles qui est l'aspect le plus intéressant, le cœur même du métier.

Un exemple précis : comment établir une programmation ? Le directeur technique doit poser sur la table toutes les stratégies possibles et les mettre en débat dans son équipe. C'est à l'équipe, au terme d'un débat approfondi, de trouver la meilleure stratégie pour accompagner la programmation. À partir de là, nous pouvons développer tout ce qui a trait au *management* : l'organisation, les structures collectives, individuelles, ...

**Cyril Puig** : Le directeur technique ne peut pas ne pas être *leader*, ni choisir entre le *leadership* et le *management*. Il est nécessairement les deux, de même que l'administrateur et le secrétaire général. Ils doivent emmener leurs équipes et organiser le travail. La dissociation entre les deux est compliquée, voire impossible pour ces trois postes. Il est impossible à ces niveaux intermédiaires de refuser de dessiner le cap ou de refuser le rôle de *manager*. En revanche, il faut garder à l'esprit le devoir d'humilité, en disant "Je dois l'être mais je ne sais pas le faire", en affirmant le besoin d'accompagnement et de formation. Cela renvoie à un terme clé, celui d'*empowerment* (empouvoirement en français), c'est-à-dire à la nécessité d'allier compétence et confiance en soi.

**Jean-Baptiste Fenoy** : *Qui encadre le manager intermédiaire que nous sommes ? Ce qui amène le sujet de l'expertise : un administrateur n'a pas la technicité d'un directeur technique.*

**Ludivine Ducrot** : C'est la direction générale qui doit aider ce *manager* intermédiaire à adopter cette position de *manager*. Cela n'a rien d'évident en pratique : ainsi, jusqu'à mon arrivée au Fil, la direction assumait le *management* et nous n'attendions pas du cadre intermédiaire qu'il soit *manager*. Du coup, quand nous avons repris et redéfini les pôles et que j'ai annoncé au directeur technique qu'il allait *manager* son équipe, il m'a répondu qu'il essayait depuis des années, sans véritable succès. Je lui ai proposé de créer des réunions formelles entre salariés du pôle technique. Ces salariés n'en ressentaient pas le besoin puisqu'ils occupent un même bureau et ont le sentiment de se parler, d'être proches en permanence. Mais rien n'était jamais vraiment cadré, le directeur technique étant positionné de par son expertise et non



Atelier animé par Damien Debard

sur son rôle d'animation d'équipe. Voilà six mois, il a mis en place une telle réunion d'une heure et demie, toutes les deux semaines. L'expérimentation est positive, dans la mesure où les problèmes rencontrés lui sont exposés, qu'il essaie de les comprendre et de mettre en œuvre des solutions. Cette réunion lui permet aussi de s'affirmer comme *manager* du pôle technique, de régler des problèmes d'organisation du travail, au-delà de son rôle de directeur technique. Cet exemple est valable aussi pour d'autres cadres intermédiaires travaillant sur la médiation culturelle, l'accompagnement ou l'administration. Ils ont besoin de sacrifier des temps de réunion pour *manager* leurs équipes. Ils gèrent des éléments techniques, comme les problématiques budgétaires, mais aussi la RH (ce qui est nouveau pour eux). Ceci amène une nouvelle dynamique de travail et il appartient à la direction générale de les aider à occuper plus pleinement leur position de responsables de pôles, en cadrant le contenu. Ils gardent le choix des instances de régulation et de leur rythme mais je veux que ces instances existent.

**Damien Debard** : La question soulevée tout à l'heure (qui *manage* les *managers* ?) est amenée à prendre de l'ampleur. Ainsi, le directeur technique est *managé* classiquement, "verticalement", par la direction. Or, en cas de conflit, de direction absente, de dysfonctionnement en général, le *management* des *managements* intermédiaires va plutôt relever de la gouvernance. Aujourd'hui, le rapport entre *management* et gouvernance n'existe pas ou il commence à apparaître à la marge dans les associations. Jusqu'à présent, nous travaillions d'un côté la gouvernance et de l'autre le *management*, tout en prenant conscience qu'un Conseil d'administration (pour une association) ou des sociétaires (pour une Scop) sont sollicités en cas de conflit, en

tant qu'employeurs, mais non pour *manager* l'équipe. La dissociation gouvernance/*management* a toujours été présente mais elle commence à poser problème face à la problématique managériale à laquelle la gouvernance n'est pas du tout préparée, en particulier dans les petites associations. En l'occurrence, le *management* intermédiaire est encadré par la direction mais il faut aussi penser à l'instance qui encadre la direction. Il est plausible que les conflits entre équipe et association soient au menu de futures Rencontres Réditec.

**Un participant** : Avec l'expérience, il faut que nous acceptions aussi d'être à la fois gouvernants - intégrés au comité de direction - et passeurs, pour faire comprendre ce qu'est la programmation, pour expliquer à notre équipe ce pour quoi nous sommes là au quotidien. C'est à ce niveau que nous basculons de la gouvernance au *management*. Ainsi, je prends le temps de faire redescendre ce qui se dit en réunion de direction, et j'insiste pour vérifier que toute l'équipe a bien compris l'orientation donnée, ce qui est utile à tous. En effet, il est essentiel que la réunion du pôle technique permette à tous de bien intégrer la ligne à suivre. Il m'a fallu du temps pour comprendre cela et pour le mettre en œuvre.

**Cyril Puig** : Je rebondis avec un exemple qui illustre ce qui vient d'être dit. On me fait intervenir dans une très grande maison du spectacle, dotée de nombreuses équipes, sur les problèmes de communication. Je me perds dans ce lieu, à la recherche du directeur technique. J'arrive dans les ateliers et demande où se trouve son bureau. Le technicien auquel je m'adresse me répond qu'il n'est pas là, mais avec les administratifs. Voilà... je n'avais pas vraiment besoin d'aller plus loin : l'audit aurait pu s'arrêter là.

### Les clans comme notion clé

**Cyril Puig** : Les directions ont donc également leur responsabilité pour que vous puissiez jouer le rôle de *manager*. Citons Durkheim (ça en jette et c'est pertinent) sur la notion de clan : "*Les individus qui composent le clan se considèrent unis par un lien de parenté d'une nature spéciale, puisqu'il ne se définit pas par des liens du sang, mais par le fait d'avoir le même totem, un être purement mythique. Ce totem est sacré aux yeux des membres du clan*".

Dans nos maisons, très souvent, les difficultés d'encadrement et de communication existent du fait des différences de totem. Il était question plus haut de transmettre le sens de la programmation ; il est frappant de constater que ce n'est pas une évidence dans les maisons. À chacune de mes interventions, je pose une question : quels sont les indicateurs d'efficacité de votre théâtre ? J'obtiens généralement deux types de réaction :

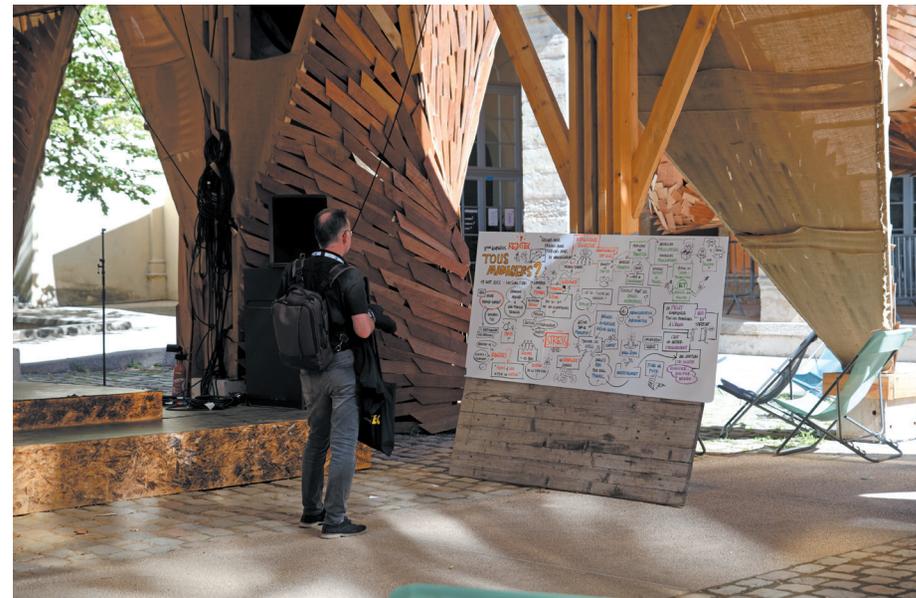
- "Ah, c'est une question intéressante...", suivie d'un blanc auto-questionnant : "Mais quelle est l'efficacité de mon théâtre ?";

- "Je ne comprends pas de quoi vous parlez." Je reformule alors : "Qu'est-ce qui vous fait dire que votre travail est bien fait à l'échelle du théâtre ?". Les réponses données par les cadres ne sont pas les mêmes que celles de la directrice ou du directeur. Très récemment, un directeur m'a dit, après un temps de réflexion : "Pour moi, le travail est bien fait quand le public entre et que tout est en place". Auprès des cadres, les réponses sont tout à fait autres : "Quand toutes les salles sont occupées" ou "Quand on a plus de 85 % de remplissage". Le travail de transmission passe donc par un effort de formulation du sens qui ne réside pas forcément dans la plaquette de présentation de la programmation.

Clés de lecture des clans en deux questions : quel est le totem ? quels sont les rites ? Quels sont les rites de passage, de communion, de partage ? Où sont-ils et que signifient-ils ? Le *board* évoqué plus haut fait partie des rites.

Quatre éléments essentiels dans nos structures : l'histoire, la valeur, le sens, les rites collectifs. Ces quatre éléments fondent le sentiment d'appartenance et l'esprit d'entreprise. Il est toujours éclairant de se pencher en équipe sur ces quatre piliers.

**Damien Debarb** : Pour ma part, je travaille sur des éléments similaires que je désigne comme "le bien commun". C'est un mixte de données matérielles et immatérielles. Pour éclaircir mon propos (qui risque de vous paraître trop philosophique), le *management* réside effectivement dans l'expertise mais aussi dans la capacité à prendre de la hauteur pour motiver des gens et cela passe par la compréhension du projet pour lequel nous travaillons. Cette compréhension est aujourd'hui primordiale : en effet, les générations plus jeunes sont fortement en demande par rapport au sens de leur activité professionnelle. Par conséquent, votre responsabilité de *manager* ou *manageuse* est aussi de travailler sur la question du bien commun. Ceci renvoie aux données matérielles concrètes, aux actions et règles communes mais aussi immatérielles, telles que la vision du projet et les valeurs qui le sous-tendent (élément fondamental sur lequel vous avez peut-être déjà travaillé). Vous ne pourrez pas faire l'économie de travailler sur ces questions ; il s'agit donc pour vous de comprendre votre projet, de partager avec vos directions respectives une vision commune. Il arrive que, au sein d'une même structure, les conceptions divergent quant à l'objet et aux finalités de la structure, à l'impact qu'elle a sur la société, à ce qu'on y fait, ... Des règles communes ont été mises en place mais le reste du projet est inexistant, ou du moins non partagé car chacun en a une perception distincte. Donc, en cas de problème, les membres de la structure vont s'apercevoir qu'ils sont en désaccord quant à leur objectif et à l'action. Quand j'interviens dans une association, une fois le diagnostic réalisé, neuf fois sur dix la question des valeurs est posée. Il faut la travailler en amont, en particulier face aux nouvelles générations qui sont nettement plus demandeuses que les précédentes (les nôtres). Souvent, les valeurs semblent partagées avec le reste de l'équipe : nous sommes dans le secteur culturel, un peu gauchistes, tous d'accord, c'est sympa. Mais quand les gens autour de la table doivent définir les valeurs qui les réunissent au sein de leur structure ou de leur "maison", ils se rendent compte qu'ils sont en désaccord les uns avec les autres ou que les valeurs réellement partagées



sont très peu nombreuses. Ce n'est pas grave : mieux vaut que vous partagiez peu de choses mais qu'il existe un "noyau dur" véritablement commun plutôt que de partir dans tous les sens et de laisser trop de flou. Tout cela ne relève pas de la philosophie mais du quotidien du *management*. Le bien commun, (ce que Cyril appelle la vision du projet), quel est-il ? Où va-t-il ? Sommes-nous d'accord sur ses valeurs et sa finalité ? C'est une dimension qui se travaille avec vos équipes et vous êtes en droit, à ce niveau, de dire à votre direction que vous avez besoin d'approfondir ce fonds commun entre directions et administrateurs, pour ensuite le partager avec l'équipe. Cela signifie qu'il faut trouver des temps pour en discuter et en débattre, faire remonter certains points, ...

Ce thème du bien commun est un des piliers actuels de la question managériale, notamment avec les générations qui arrivent en ce moment. Quoi qu'il en soit, même s'il y a peu de demandes officielles à ce propos, tout le monde a intérêt à travailler et à partager le sujet.

Voilà qui amène à une notion déjà évoquée, celle des *soft skills* (compétences douces). Si vous considérez que le partage de valeurs communes et le travail autour du bien commun sont fondamentaux pour le *management*, vous devrez intégrer des gens compatibles avec la vision du projet. J'ai observé trop de situations, notamment dans la technique (et au-delà), où nous voulons intégrer des salariés dotés d'un fort bagage technique mais aussi de caractéristiques relationnelles compliquées, et d'autres très souples (au bon sens du terme) et bienveillants, mais techniquement moins bien dotés. Dans la grande majorité des cas, privilégier la compétence technique par rapport à la compétence



Atelier animé par Cyril Puig

comportementale mène à l'échec, y compris au niveau d'une direction technique. En effet, le savoir technique s'acquiert, alors que le savoir comportemental ne s'acquiert pas, ou à la marge. Pour expliquer le projet, il faut qu'il soit clair pour vous afin que vous puissiez le partager avec une équipe composée de salariés compatibles avec les valeurs et objectifs que vous défendez.

**Cyril Puig** : Le travail sur les valeurs a besoin d'être décliné avec les équipes. Par exemple, quand quelqu'un parle de droit à l'erreur, que veut-il dire concrètement ? Que devons-nous mettre en place ? Parfois, les solutions sont surprenantes, comme la "pratique du rapport d'erreur" (dans un autre secteur d'activité). Suite à une erreur, si un rapport d'erreur est rédigé, diffusé dans l'entreprise et permet aux autres d'éviter cette erreur, une prime est alors attribuée. Cela suppose de donner les clés à l'intelligence collective de l'équipe, pour aller au-delà des valeurs affichées et les transformer en idées souvent brillantes et en règles de fonctionnement d'entreprise.

**Ludivine Ducrot** : Je peux témoigner sur deux points. Sur la question du droit à l'erreur, j'étais dans une structure qui ne réfléchissait que sur les conséquences des problèmes. Je leur ai montré l'arbre à problèmes, qui conduit à travailler sur les causes. Au début, ce mode d'action a été très difficile à mettre en œuvre car il est très facile de trouver une multitude de conséquences, nettement plus que de se questionner sur ce qui a réellement produit le problème. Ces arbres à problèmes sont en place depuis plus de six mois, en particulier pour les problèmes existant depuis longtemps et qui ne trouvent pas de solution. Ainsi, un séminaire d'équipe a eu lieu à la rentrée sur le registre de l'arbre à problèmes. Je m'aperçois que mon équipe, de plus en plus, recherche les causes avant

les conséquences et que cela correspond à un travail de fond qui certes prend du temps, mais modifie en profondeur la manière de voir les situations ; typiquement, on ne se dit pas : "Ah oui, c'est parce que untel n'a pas fait son boulot !" mais plutôt : "Pourquoi n'a-t-il pas fait son boulot ?".

Sur le clan et le totem, en arrivant dans une structure, la répartition géographique des bureaux et l'ergonomie des postes sont des points flagrants à traiter mais difficiles à reconfigurer. Pour y remédier, nous avons initié de petits modules intitulés "Vis ma vie". Par exemple, au printemps dernier, Vis ma vie de régisseur général, pour un régisseur général revendicatif qui se plaignait souvent que les autres ne comprennent pas ce qu'il fait. Pour cette séquence, il était mis au défi de proposer à ses collègues de travailler avec lui pendant une matinée, en leur montrant comment il travaille, à quels problèmes il est confronté, comment il les résout, ... Il a tout à fait joué le jeu et l'équipe a admis qu'elle n'imaginait pas exactement sur quoi il était sollicité, sur quels *process* techniques il devait intervenir et à quelles contraintes il devait faire face. Pour la fin de l'année, j'ai envisagé de proposer un "Vis ma vie" d'administratrice. Cela les fait rigoler car ils pensent que le tableau Excel n'est pas bien risqué... Mais ils ne se rendent pas compte qu'au cours d'une matinée, une administratrice passe de la gestion du social à la veille juridique, en passant par les problématiques fiscales, et effectue une vraie diversité de tâches. "Vis ma vie" est donc une façon de faire prendre conscience de ce que fait concrètement le collègue que nous côtoyons chaque jour sans bien connaître le contenu de son poste. J'ai hâte de faire expérimenter aussi "Vis ma vie" de direction...

**Un participant** : Je trouve très importante et vraiment fondamentale l'idée du bien commun. Le bien commun a encore plus de sens quand il est créé collectivement par les équipes et que, de cette manière, elles se l'approprient. Quant à l'idée de compatibilité, elle me pose un peu problème. C'est un mot large qui présente un danger : créer un entre soi, un espace fermé. Nous intégrons quelqu'un qui est compatible avec nous. Je préférerais chercher une valeur ajoutée au projet, c'est-à-dire quelqu'un d'extérieur qui va apporter au projet un plus par rapport à ce qui a été mis en place collectivement. Cela permet d'ouvrir et de ne pas scléroser.

**Un participant** : Je m'interroge sur les valeurs et plus précisément sur les injonctions contradictoires/conflictuelles qui peuvent se trouver dans le spectacle vivant, entre un projet ou une programmation très militante et engagée, une gestion du personnel, RH ou *management*, inexistante ou conservant des salaires faibles, et ce que cela peut générer au sein d'une équipe. Comment un *board* parvient-il à aborder ces questions, notamment une direction artistique qui n'est pas du tout formée en ce sens. Comment lancer une dynamique autour de ces valeurs en conflit, ou du moins ressenties comme telles ?

**Damien Debard** : Il n'existe pas de solution magique. Je conseille la lecture du livre de Micha Ferrier-Barbut car ce conflit de valeurs est le propos de son introduction. L'affichage de valeurs et leur non application interne est le B.A.BA du questionnement managérial. Nous pouvons parler de refondation. Si le directeur est un *leader* charismatique,

très implanté politiquement depuis vingt-cinq ans, il sera extrêmement difficile de faire bouger les lignes. En revanche, cela ne signifie pas que vous n'avez pas le droit d'imposer ces questions et de mettre en avant le besoin de travailler dessus. Peut-être allez-vous vous heurter à un mur ou peut-être cela va-t-il enclencher un changement. Pendant très longtemps, nous ne nous sommes même pas permis ce questionnement mais aujourd'hui, notamment en tant que directeur technique, vous avez un besoin, que vous êtes fondé à exprimer. Cela ne répond pas totalement à la question mais c'est un premier pas. En outre, l'angle générationnel va sans doute aussi faire évoluer les choses.

**Cyril Puig** : Je peux donner deux éléments de réponse. Les Nuits de Fourvière n'étaient pas tout à fait dans ce cas de figure, mais quand Dominique Delorme a reconnu tout à coup qu'il ne savait pas faire, il a réagi de deux manières. D'abord, il a demandé l'élection de représentants du personnel et je pense que, plus que jamais, nous en avons besoin dans nos maisons. Même quand la direction n'est pas malveillante, elle est tellement focalisée sur le projet qu'elle en oublie tout le reste. Les délégués du personnel et le CSE sont là pour rappeler que certains restent sur le bord de la route. Il est bon aussi de faire venir un intervenant extérieur à l'entreprise qui va renvoyer une image potentiellement franche, qui dit que vous vous trompez. Ainsi, à Fourvière, le changement managérial est venu d'un appui-conseil RH de l'Afdas, un outil magnifique : cinq jours avec un consultant extérieur que vous choisissez, sur une problématique RH. À Fourvière, nous avons demandé à un consultant, Xavier Perdrix, que nous ne connaissions pas (évidemment) d'intervenir sur la gestion du temps de travail. Il nous semblait que le *clash* et les *burn out* y étaient liés. Or, le consultant, face à la formulation de la demande, analyse le besoin. En l'occurrence, Xavier Perdrix nous a indiqué que notre besoin concernait plutôt le dialogue social dans la structure que le temps de travail. Le dialogue et l'écoute, à ses yeux, n'existaient pas. Il est un peu douloureux d'entendre cela mais derrière, cela change tout...

**Remarque d'un participant** : Pour rebondir sur le propos précédent, nous avons fait un audit interne auprès de tout le personnel pour savoir ce qui fonctionne ou non. Il est apparu qu'une frontière existe toujours entre l'équipe de direction et le personnel, qui ne communiquent pas. Depuis deux ans, nous avons fait évoluer la situation en interne, en remplaçant sur le planning l'expression "réunion de direction" par "réunion de coordination", où sont invités chaque semaine tous les cadres de chaque pôle. Chaque semaine ou tous les quinze jours, chaque cadre organise une réunion avec son équipe. De plus, chaque mois, nous organisons une journée entière qui réunit les vingt-six salariés permanents (nous fermons même la billetterie pour nous consacrer exclusivement à cette réunion qui mélange tous les services et constitue aussi un moment de convivialité). Le matin est consacré à l'explicitation du projet ; l'après-midi mixe les services sur différents thèmes (écogestes, futurs projets, ...). Cela donne lieu à une meilleure cohésion d'équipe. Le mot "coordination" est vraiment intégré depuis deux ans et a supplanté le mot "direction" qui nous était souvent renvoyé péjorativement. Cela n'a pas été facile à mettre en place, d'autant plus que nous sommes multisites. Cela n'empêche pas les conflits mais, à présent, nous faisons corps.

**Ludivine Ducrot** : Ce qui vient d'être décrit est une belle conclusion. *Manager*, c'est aussi savoir prendre le temps et voir qu'une journée par mois y est consacrée fait chaud au cœur. J'aimerais vraiment y parvenir ! Le *management* se travaille tous les jours et il faut prendre le temps de créer le commun, de croiser les visions et les besoins. Alors même que la société qui nous environne nous renvoie à tous l'injonction contraire de l'instantanéité permanente. La semaine dernière, j'étais au congrès du Syndicat des musiques actuelles ; sur les problématiques de recrutement, il est manifeste que toute la génération qui arrive dans le spectacle vivant ou les musiques actuelles en a assez de constater que tout va vite, tout le temps, et qu'elle n'a pas le temps de comprendre et de proposer une autre manière de voir et de fonctionner. Prendre le temps est incontournable dans nos métiers, quels qu'ils soient.

**Damien Debard** : Merci du partage sur la question du bien commun. Plus il est construit collectivement, plus il est accepté. Le fonctionnement descendant est aujourd'hui remis en cause, au profit de l'incitation à un fonctionnement collectif. Quand je me suis formé sur la question du *management*, j'ai appris que *manager* une équipe pourrait être un travail à temps plein mais dans nos structures, la direction et la direction technique s'occupent de *management* et d'autres sujets mis en avant plus que l'aspect managérial. La question qui en découle est donc la suivante : comment considérons-nous le temps pris par le *management* et son intégration dans notre quotidien de travail, au milieu de la diversité de nos missions ? Cela suppose de fonctionner différemment, de se séparer de certaines fonctions, c'est-à-dire de se dégager du temps pour pouvoir accompagner les équipes.

Que retenir de l'atelier ?

“

*Le lien émotionnel fort avec l'entreprise n'implique pas forcément le fait de se perdre dans son travail. À ce niveau, dans notre secteur d'activité, le management a un rôle à jouer, et ne doit pas confondre les deux. Il doit accompagner les salariés pour qu'ils conservent leur attachement émotionnel fort à leur entreprise sans s'épuiser ni risquer le burn out.*

”

Cyril Puig



Lucas Ciceron au travail



A table !



Une pause devant le Kraken

*“Il est étonnant de constater que les principes du management sont connus depuis plus de 2 000 ans.”*

[Henri Laborit]

## Recrutement et management dans les entreprises culturelles

Table ronde n°3



**Recruter la différence... Un double constat s'offre à nous : d'une part, l'arrivée d'une nouvelle génération de responsables techniques issu.e.s de formation initiale vient modifier les aspirations, les envies et le rapport au travail qu'ont leurs aîné.e.s ; d'autre part, au nombre de postes techniques vacants s'additionnent les difficultés actuelles de recrutement. Dès lors, les questions sont nombreuses. Quels impacts ont ces nouveaux profils de responsables techniques ? Quelles méthodes pour recruter ? Devons-nous adapter nos structures à de nouveaux profils ?**

*Modérateur : Florent Sanlaville, directeur technique du Théâtre de Villefranche depuis septembre 2019, après quatorze ans d'intermittence.*

*Intervenant.e.s : Sabine Danquigny, directrice de Pôle Emploi Scène et Image Auvergne Rhône-Alpes, et Xavier Perdrix, consultant pour Kuribay, cabinet de recrutement et conseil RH.*

### Introduction par Florent Sanlaville

Ces dernières semaines, voire ces derniers mois, nous avons pu observer que nombre de postes techniques (responsables et autres) ont été laissés vacants. Plus largement, maintes structures ont dû faire face à une pénurie de main d'œuvre, tant intermittente que permanente. Je constate, pour ma part, que les postes de régisseurs plateau et de machinistes sont de plus en plus difficiles à pourvoir.

Quelles sont les raisons de ces carences ? La plénière a bien mis en évidence le fait que la Covid-19 et les confinements ont modifié les attentes et priorités des salariés. Nous nous sommes tous retrouvés à la maison et la qualité de vie est redevenue un élément primordial ; les salariés vivent nettement moins comme une évidence les horaires de nuit ou les déplacements longs. Nombre de responsables techniques ont eux-mêmes connu des parcours de vie complexes et aspirent à présent à une existence plus stable, à des années-lumière du métier passion chronophage pour lequel la régisseuse ou le régisseur ne comptaient pas leurs heures et dormaient sur leur lieu de travail.

### Problématiques de la table ronde

Comment les entreprises s'adaptent-elles à ces nouveaux profils ? Comment ces profils sont-ils intégrés au sein des équipes ? Quelles sont les nouvelles pratiques managériales qui découlent de ces problématiques ?

Depuis la sortie de la crise sanitaire il y a un an et demi, qu'est-ce qui a bougé dans les entreprises ? L'amélioration des conditions de travail a été un point majeur, grâce aux horaires flexibles et au télétravail. Nous avons noté l'augmentation de l'attractivité des entreprises via notamment les CSE et CSEC qui tendent à replacer le salarié au cœur du dispositif. De même, le projet de la "maison" devient central, de par le sens qui lui est donné ; dans ce cadre, il s'agit d'accrocher et de faire évoluer l'équipe technique, en



■ Xavier Perdrix

Consultant associé chez Kuribay, j'accompagne et conseille les organisations sur les problématiques de gestion des ressources humaines depuis plus de vingt ans. Cela recouvre l'organisation des équipes, le recrutement, la gestion des emplois et des compétences, le *management*, la motivation, la gestion de carrières, ... ; les missions portent aussi bien sur la formalisation de processus et d'outils que sur l'accompagnement à l'évolution des pratiques. J'accompagne des structures de toutes tailles et leurs *managers* avec des méthodes pragmatiques et opérationnelles, et particulièrement dans le secteur culturel.

l'aidant à partager ce projet culturel. Aujourd'hui, l'entreprise est vue dans sa globalité et tous les salariés sont associés à son projet. Parallèlement, c'est la fin de la "culture du chef" à forte personnalité. La crise sanitaire a précipité, voire déclenché, ces transformations, mais les besoins d'évolution étaient bien présents avant la Covid-19.

À l'occasion de ces 8<sup>èmes</sup> Rencontres Réditex, nous souhaitons examiner le présent et les perspectives d'avenir, au-delà de la Covid-19, en vue d'être pleinement acteurs des transformations en cours dans notre secteur.

### Le volet "Conditions de travail"

Les horaires du monde du spectacle sont actuellement jugés peu compatibles avec la vie quotidienne : les salariés sont réticents à travailler en soirée. Par ailleurs, le télétravail est évidemment exclu pour les métiers de régisseur.se et de technicien.ne. Nous observons, en parallèle, que certains restaurateurs s'adaptent en fermant leur restaurant le samedi soir, faute de personnel. Pour en revenir à nos métiers, pouvons-nous imaginer ne pas donner de représentations le samedi soir parce que nous ne trouvons pas le personnel requis ? Cette hypothèse nous semble insensée... mais il y a dix-huit mois, quel restaurateur aurait pensé devoir fermer le samedi soir ?

Nous avons un exemple similaire pour le concert de Louane à Antony, annulé, entre autres, par manque de personnel : le matériel a été livré en partie mais n'a pas pu être monté.

### Attractivité des entreprises et marque employeur

Certaines sociétés se sont reposées sur leur aura et leur notoriété, dans la mesure où les politiques RH ne sont pas des leviers de recrutement. D'où la question à Xavier Perdrix : comment définir une marque employeur ?

**Xavier Perdrix** : Effectivement, jusqu'à récemment, la marque employeur était l'image de la maison. Pour attirer les candidats, si nous comparions une annonce pour une grande maison ou un festival prestigieux avec une plus petite structure ou un acteur plus technique, le nombre de CV reçus était disproportionné. J'ai cru entendre, ces derniers mois, que même les grandes maisons ont de plus en plus de difficultés à attirer des candidatures, y compris pour des stages ; auparavant, au contraire, c'était plutôt l'abondance dans ce domaine. Aujourd'hui, par conséquent, il y a un enjeu à ne pas s'appuyer uniquement sur l'image de marque de la maison pour promouvoir la valeur de l'entreprise. La marque employeur va devoir donner envie de venir travailler dans un lieu. Souvent, la marque employeur se définit en expliquant combien il fait bon travailler dans mon entreprise, d'où la nécessité de partir d'une politique RH dynamique et positive. Il s'agit de présenter au public et aux candidats potentiels la façon dont

s'organise le travail, comment il progresse, comment les salariés développent leurs compétences, comment ils sont encouragés, ... L'ensemble de cette politique doit être un élément phare constitutif de la marque employeur. Pour bâtir une marque employeur, il faut donc mener une politique RH dynamique et positive, et la faire connaître. Le *manager* est ici face à un double enjeu : mettre en œuvre des outils RH adaptés à ses besoins, d'une part et, d'autre part, faire connaître ces pratiques par l'intermédiaire des membres de son équipe, ou des intermittents, qui vont expliquer à leurs confrères que, dans telle maison, le *manager* est vraiment à l'écoute et accompagne son équipe.

Quelles sont les évolutions managériales constatées ces dernières années ?

“

*Auparavant, la question était : fais-je du management – de la prose dirait M. Jourdain – sans le savoir ? L'outil principal était la proximité (“Je les connais puisque je suis avec eux tous les jours.”). Avec ce que nous avons vécu ces derniers mois, avec les évolutions du rapport au travail, du rapport au projet d'entreprise et à son sens, la proximité tranquille du manager ne suffit plus. Aujourd'hui, il faut se saisir de ces outils et le management devient une mission intégrale des chefs de service, qui doivent bien connaître les équipes et les équipiers, bien comprendre comment les motiver et ce qui les intéresse. Nous ne pouvons plus le faire uniquement en improvisant ou en se basant sur l'intuition.*

”

Xavier Perdrix

## La qualité de vie des salariés

**Florent Sanlaville** : Les entreprises doivent faire davantage pour cette qualité de vie, notamment grâce à un dialogue social fort et la prise en compte de tous les besoins des salariés, quel que soit leur statut (CDD, CDI, intermittents). Par exemple, à Villefranche, nous réalisons des entretiens individuels avec les intermittents, ce qui permet de les intégrer vraiment au processus de réflexion, de prendre le temps d'écouter ce qu'ils ont à dire. Une fois la saison lancée, nous savons bien que nous n'avons pas le temps de nous asseoir pendant une demi-heure ou trois quarts d'heure, face à face dans un bureau, pour confronter leurs attentes, celles du directeur technique et de la structure. Cela leur permet de s'exprimer et de se sentir intégrés à l'équipe du théâtre. Un autre exemple m'a été donné lors de la préparation de cette table ronde, concernant la place des intermittents dans l'évolution du Document unique, conformément à cette même dynamique de reconnaissance et de considération. Cela favorise la dynamique de groupe et contribue à souder les équipes. Dans certaines structures, des questionnaires “anonymisés” ont été mis en place auprès de l'ensemble du personnel pour rendre compte des conditions de travail, des outils et des relations internes à l'entreprise. Ils



apportent un bon retour d'information sur l'état d'esprit et le bien-être des salariés. Il faut aussi être attentif à la considération manifestée qui passe par des primes de panier ou des tickets restaurant. À Villefranche, nous avons choisi de prendre intégralement en charge et de livrer sur place le repas des salariés, intermittents ou non, lorsqu'ils interviennent en soirée. Le coût est raisonnable et c'est un véritable atout pour les salariés comme pour le *manager* ; les salariés n'ont pas besoin d'aller chercher leur dîner en ville, puisque tout est prêt. Nous nous rendons ainsi compte que la clé est de replacer les salariés au cœur du dispositif RH. Il est important de leur “vendre” la société en leur transmettant le message suivant : le pouvoir est entre leurs mains. Cela passe aussi par le renouvellement du matériel, par l'organisation de formations à la sécurité (nombre d'intermittents ne sont pas à jour de leurs formations et il incombe au *manager* de les rassembler pour assurer une formation dans les locaux). L'intérêt est de qualifier ce personnel et de faire rayonner l'entreprise grâce à ces offres.

Nous pouvons aussi questionner la responsabilité morale des mono-employeurs par rapport aux intermittents. Quand une société rencontre des difficultés, qu'advient-il des intermittents qui ont construit leur vie personnelle autour de cette société ? Notre rôle n'est-il pas de pérenniser tous les intermittents *via* un CDI ou, *a contrario*, de pousser les intermittents à multiplier les employeurs pour accroître leur sécurité ? Aujourd'hui, les salariés ne font plus carrière dans une seule entreprise ; *a fortiori*, le responsable technique va construire sa propre carrière en fonction de ses besoins d'apprendre et d'évoluer, en allant chercher dans les entreprises les compétences requises pour construire son parcours.



— Sabine Danquigny

J'ai 53 ans et je suis directrice de l'agence Pôle Emploi Scènes et Images, Agence régionale Auvergne-Rhône-Alpes sur les secteurs spectacle vivant, cinéma, audiovisuel, jeu vidéo et arts visuels. *Manager* depuis plus de seize ans, les questions autour du *management* et de ses évolutions m'intéressent et m'animent au

quotidien. Travaillant au sein de Pôle Emploi, je suis également au cœur des questions d'emploi et de recrutement. Pourquoi le secteur de la Culture ? J'ai eu un début de vie professionnelle entre la danse et l'éducation spécialisée. La danse, le théâtre, la musique, le cinéma me donnent à voir, à écouter, à ressentir, à m'évader, j'adore !



— Florent Sanlaville

Directeur technique du Théâtre de Villefranche. Après un BTS audiovisuel décroché à Villefontaine, je m'oriente vers le spectacle vivant et les métiers du son. Mon statut d'intermittent me permet de me forger une solide expérience en travaillant pour différentes compagnies et structures régionales. Au sein du Centre culturel

associatif Beaujolais j'ai l'opportunité de me former à la régie générale. Dès lors, je participe à la réalisation technique d'événements pluridisciplinaires sur le territoire beaujolais.

En 2018, j'intègre l'équipe du Théâtre de Villefranche au poste de régisseur son puis en 2019 j'en deviens son Directeur technique.

Dans l'article de Cyril Puig, Xavier Perdrix écrit : *"Pour conserver les jeunes collaborateurs, il faut les former à partir en développant leur employabilité"*. Il introduit la notion de Passeport Compétences.

**Xavier Perdrix** : Avant d'en venir à cela, je note un élément spécifique à votre secteur. Quand nous parlons de politique RH, elle est souvent dédiée aux équipes en CDI et votre rôle en tant que *manager* est en fait double car elle doit être pensée au profit des équipes pérennes mais aussi en direction des temporaires ou temporaires/pérennes. Ainsi, la politique RH des tickets restaurant ou du développement des compétences s'applique-t-elle à tous ? Ou seulement aux salarié.e.s pérennes ? Un des enjeux clés du *manager* est aujourd'hui d'essayer de comprendre ce qui va motiver au quotidien ses collaborateur.ice.s pour qu'ils arrivent tôt le matin ou restent le soir pour monter ou démonter ; qu'est-ce qui rendra mon annonce et mon entreprise plus attractive qu'une autre ? Quand j'écoute l'ensemble des acteurs du secteurs (salariés, *managers*, employeurs, ...), je perçois un levier assez inattendu parmi les motivations prioritaires des jeunes générations : le développement des compétences et la politique de formation. Ils.elles s'engagent dans un emploi s'ils.elles pensent pouvoir y renforcer leur employabilité, pour rebondir demain et aller travailler sur autre chose ailleurs.

À la question "Comment pensez-vous y évoluer ?", ils répondent fréquemment qu'ils ne sont au théâtre que pour trois ou quatre ans, puis qu'ils iront travailler quelque temps chez un tourneur, ... Ils ne s'engagent pas longuement auprès d'un employeur mais y recherchent un moyen de se former. En conséquence, pour attirer des salariés, il faut leur proposer une politique de développement des compétences, de telle sorte que, après trois ou quatre ans, ils aient accru leur employabilité pour aller "se vendre"ailleurs. Il ne s'agit pas de les former pour qu'ils partent mais de les faire venir, les attirer. Il y a là un cercle vertueux : ceux que vous perdrez au bout de trois ans seront remplacés par d'autres qui auront été formés ailleurs. Donc, l'effort de compréhension des ressorts de la motivation des équipes est un outil central du *manager* qui lui permettra ensuite de développer des méthodes et des politiques adaptées. Quand vous recevez un jeune candidat, si vous lui faites miroiter qu'il va travailler au même poste pendant dix ans et pourra après évoluer un peu, vous êtes sûr de le faire fuir.

Un étonnement à partager ?

“

*Plutôt un conseil ou une idée forte : quand on est responsable technique, le management n'est pas une option mais une partie intégrante du métier.*

”

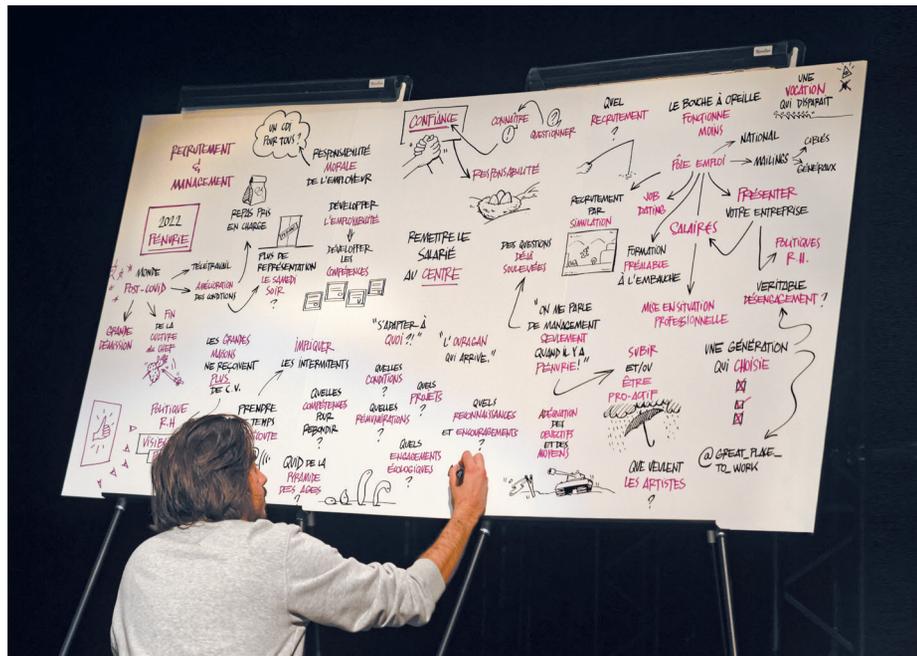
Xavier Perdrix

Alors, que faisons-nous de cela ? Faut-il déplorer cette tendance de la jeunesse ou concevoir un *management* qui saura retenir son attention ? La réponse est évidemment dans la deuxième hypothèse. Il va falloir proposer des évolutions qui à la fois attireront les jeunes et satisferont les besoins de l'employeur, de façon à ce que tous soient gagnants. De plus, en termes de confiance et de délégation, si le *manager* connaît son équipe, ses atouts et ses besoins de formation, il sera plus assuré pour déléguer certaines missions.

## Les outils au service du *management* par la confiance

**Xavier Perdrix** : En restant le plus pragmatique possible, pour faire confiance à un collaborateur ou une collaboratrice, il faut le/la connaître. Nous y parvenons en observant sa façon de travailler, en l'écoutant et en se tenant disponible pour échanger, questionner, accueillir. De nombreux outils de la politique RH peuvent servir la confiance :

- Les fiches de poste permettent de répartir les rôles et de repérer qui s'occupe de quoi et comment s'enchaînent les étapes d'un processus de travail ;
- Les entretiens d'évaluation des compétences permettent de repérer qui est compétent pour quelle mission. Le suivi individuel de l'équipe est l'outil majeur



de la connaissance des membres de l'équipe, l'outil de base pour faire confiance et déléguer sereinement.

**Florent Sanlaville** : Le *management* par la confiance introduit une notion supplémentaire : en déléguant, le *manager* engage sa responsabilité.

**Sabine Danquigny** : De plus, il me semble que les retours réguliers sont importants entre le *manager* et son salarié, et ceci dans les deux sens. Ils fournissent aussi le moyen de travailler en intelligence collective. Il arrive que les décisions relèvent de la hiérarchie mais quand elles peuvent être collaboratives, chacun s'y retrouve et cela donne de la souplesse ensuite pour déléguer.

**Florent Sanlaville** : Du point de vue du rayonnement de l'entreprise, Dominique Bonvallet de Jazz à Vienne m'expliquait que son chef électricien (intermittent) a été en arrêt maladie pendant plusieurs mois. Lorsqu'il a repris le travail, la direction a choisi d'aménager ses horaires et d'embaucher une personne pour le seconder dans ses tâches. Il aurait été possible de recruter quelqu'un qui aurait coûté un seul équivalent temps plein. Au-delà de l'aspect social, ce choix d'accompagnement est un signe fort de la marque employeur. Les *managers* jouent un rôle clé pour mettre en œuvre une politique RH qui se centre sur le salarié. Ils sont garants de sa bonne application et ont pour mission de la promouvoir auprès de nos futur.e.s collaborateur.ice.s. Il est donc primordial d'avoir un processus RH solide et des objectifs partagés entre tous afin, dans un premier temps, de fidéliser une équipe et, dans un second temps, d'ouvrir sa structure à de nouvelles recrues.

## Le recrutement

La semaine dernière, le relais de Pôle Emploi sur LinkedIn indiquait les postes à pourvoir suivants en région lyonnaise : deux costumières, trois machinistes, un régisseur son, un pupitreux, un sonorisateur, un chef machiniste, un serrurier. Le recrutement s'effectue souvent par le bouche-à-oreille ; nous pouvons tous en témoigner. Toutefois, aujourd'hui, cette modalité informelle ne suffit plus et Pôle Emploi devient un interlocuteur indispensable à nos structures. Pôle Emploi peut nous accompagner dans nos recherches. Voyons comment.

**Sabine Danquigny** : Pôle Emploi remplit deux grandes missions :

- Accompagner les demandeurs d'emploi et intermittents dans leur parcours professionnel et leur évolution pour qu'ils développent de nouvelles compétences au service de leur employabilité ou qu'ils soient en mesure de se reconverter ;
- Faciliter le recrutement grâce à une équipe de conseillers dédiés à l'entreprise.

Sur le recrutement, deux entrées sont possibles :

- Pour les candidats formés : l'agence dispose des profils des demandeurs, face à des employeurs qui cherchent du personnel et déposent pour cela des offres d'emploi que Pôle Emploi les aide à rédiger et diffuse ensuite sur son site, de portée nationale. La diffusion des offres peut aussi passer par les réseaux sociaux ; la diffusion se fait aussi par le biais de mails ciblés ou plus larges, ou en direct *via* les conseillers qui trouvent dans leur portefeuille les profils susceptibles de postuler ;
- Au niveau de l'entreprise : elle a intérêt à venir présenter ses caractéristiques et nous en revenons à la marque employeur. En effet, même si les candidats existent, auront-ils envie de venir travailler chez elle ? Que peut-elle apporter de plus : le Passeport Compétences mentionné plus haut ? La politique RH ? Les tickets restaurant pour le soir ? L'entreprise peut se présenter par le biais d'une vidéo, ou organiser des journées Portes ouvertes. Pôle Emploi propose des visites pour que, avant de postuler, les candidats soient informés concrètement sur ce que fait l'entreprise, et comment elle travaille. Pôle Emploi organise des journées de *job dating* inversé. Les entreprises vont vers les candidats et non l'inverse ; ce sont elles qui "se vendent". Parallèlement, l'agence travaille avec elles sur les fiches de poste pour éviter la recherche du mouton à cinq pattes introuvable, en différenciant le profil et le poste.

La question des salaires fait également partie de la politique RH. C'est un point sur lequel vous entrez en concurrence les uns avec les autres. Certains candidats privilégieront une structure qui rémunère mieux alors que d'autres préféreront un poste situé plus près de leur domicile. Il est par conséquent important de travailler sur ce que vous offrez de plus, y compris une ambiance de travail, des sorties hors du cadre professionnel, un CSE, des plannings qui laissent chaque mois un week-end disponible, et d'autres aspects que vous connaissez mieux que moi.

Autre cas de figure : l'absence de candidat : que faire ? Êtes-vous prêts, dans vos entreprises, à accueillir des candidats qui ne répondent pas à vos attentes en termes de compétences ? Pôle Emploi peut les aider à acquérir ces compétences, mais, *a priori*, êtes-vous disposés à vous ouvrir sur d'autres profils ? Nous rejoignons la nécessité de présenter et d'ouvrir les portes de l'entreprise.

Pôle Emploi a développé la méthode de recrutement par simulation qui se centre sur les capacités et les habiletés, et non sur les prérequis que constituent le CV, le diplôme et l'expérience. Le processus de cette méthode démarre par l'analyse du poste avec l'entreprise elle-même puis par la création d'exercices de mise en situation où est évaluée la faculté du candidat à acquérir les compétences qui lui manquent pour le moment. Nous avons utilisé cette méthode avec succès pour les studios d'animation pour les métiers d'animateur 2D et 3D. Il est toutefois difficile



de la mettre en œuvre pour un seul poste ; il est donc souhaitable, à cet égard, que la branche se regroupe pour nous solliciter.

La formation peut aussi se présenter sous la forme d'AFEST (Action de formation en situation de travail) qui permettra au candidat de bénéficier d'une formation interne (qui n'exclut pas pour autant le recours simultané à une formation externe). Parmi les dispositifs de formation externe, citons l'apprentissage (à voir aussi avec votre OPCO, l'AFDAS). Si la personne n'a pas besoin d'une formation longue mais de certaines compétences spécifiques, des dispositifs de formation préalable à l'emploi peuvent être mis en place en amont de l'embauche. Ces plans et parcours de formation peuvent être individuels ou collectifs dès lors que la branche en exprime le besoin.

La mise en situation professionnelle permet d'accueillir des demandeurs d'emploi qui ne sont ni techniciens, ni régisseurs, ni liés à vos métiers, mais viendront s'immerger dans votre entreprise pour vérifier si une orientation vers votre secteur correspondrait ou non à leur projet professionnel, à leur motivation. C'est une façon de sécuriser le projet du candidat et peut permettre, dans le même temps, de vous aider à recruter, à choisir entre plusieurs personnes, en assurant un mois d'immersion professionnelle.

## Inversions des rôles et recrutement

**Xavier Perdrix** : Aujourd'hui, quand nous sommes en responsabilité (directeur technique ou autre), le *management* n'est pas une option. Soit vous le subissez de façon défensive, en réagissant aux demandes des équipes, soit votre attitude est proactive, en déployant des pratiques et des politiques d'anticipation sur ce qui est demandé. Actuellement, il est beaucoup question du *management* et ce n'est pas seulement face à la pénurie de candidats mais aussi relativement à ce qui était discuté ce matin : la relation au travail évolue significativement. Pour faire le parallèle sur la question de la rémunération, il n'est plus possible de proposer au salarié de travailler plus longtemps et d'assister gratuitement au spectacle en échange. La nouvelle génération qui aborde le travail avec des valeurs différentes met en lumière le rôle et la place du *manager*, et les changements auxquels il doit impérativement s'adapter, en étant à l'écoute et/ou en restant un peu à distance pour d'abord comprendre ce qui se passe. Exemple de retour d'expérience : lors d'un processus de recrutement, un de nos clients reçoit un candidat qui, à la fin de l'entretien, lui dit : "*Bon, je vous tiens au courant*"...

**Sabine Danguigny**, sur la question des problématiques de recrutement : La notion de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) a émergé, avec l'anticipation nécessaire. La branche professionnelle va devoir aussi se poser rapidement la question des formations à mettre en place. Pôle Emploi travaille pour cela avec l'AFDAS, dans l'urgence, du fait du manque de candidats techniciens. Ce besoin de formation a intérêt à s'anticiper, dans la perspective des départs à la



retraite qui s'annoncent, mais aussi des salariés qui quittent le secteur. Il va falloir en attirer d'autres et les former.

**Xavier Perdrix**, sur l'attractivité : Les retours d'études, d'enquêtes et de sondages pointent que les éléments d'attractivité des salariés ou des candidats à la sortie de l'école sont (beaucoup plus qu'avant) :

- Les conditions de travail (par exemple, travailler le samedi soir ou non) ;
- Le projet de la maison (dont, de plus en plus, l'attention portée au développement durable) ;
- La possibilité de développer ses compétences et son employabilité, pour un salarié qui exercera deux à cinq métiers différents au cours de sa carrière ;
- La rémunération, d'autant plus en période d'inflation, dans un secteur où le rapport avec les financeurs et les tutelles intègre difficilement ce paramètre de hausse des prix ;
- La proximité et le rôle du *manager* pour la reconnaissance et l'encouragement sont aussi des aspects essentiels. Dans les secteurs de l'industrie, le salarié avait droit, auparavant, à un encouragement par an (si l'entretien n'était pas reporté ou annulé). Aujourd'hui, les jeunes générations consultent quotidiennement le nombre de "like" sur leurs réseaux (nous aussi, nous sommes curieux de voir combien de personnes ont "liké" quand nous postons sur LinkedIn). Dans ce cadre, le *feed back* régulier et fréquent est extrêmement important. La proximité et l'encouragement sont des marqueurs décisifs ; le *manager* doit davantage être présent et à l'écoute, doit communiquer plus.

**Xavier Perdrix**, sur la qualité de vie au travail : Aujourd'hui, des outils tels que Great Place to Work ou Welcome to the Jungle sont intéressants, car on n'y fait pas seulement la promotion de la programmation de la maison mais aussi celle de sa politique RH, ce qui représente une véritable différence par rapport aux pratiques antérieures.

**Xavier Perdrix**, sur la question du sens au travail : Ayant beaucoup travaillé dans trois secteurs où la notion de vocation a un sens fort (la culture, le médico-social, l'agriculture), j'observe que, depuis deux ans, ces trois secteurs voient leurs pratiques RH et managériales bouleversées du fait du "désengagement" des salariés qui n'existait pas, alors que la demande de l'employeur était un peu supérieure à la moyenne. En parallèle, ces trois secteurs subissent des contraintes budgétaires, donc connaissent des tensions au niveau des demandes salariales.

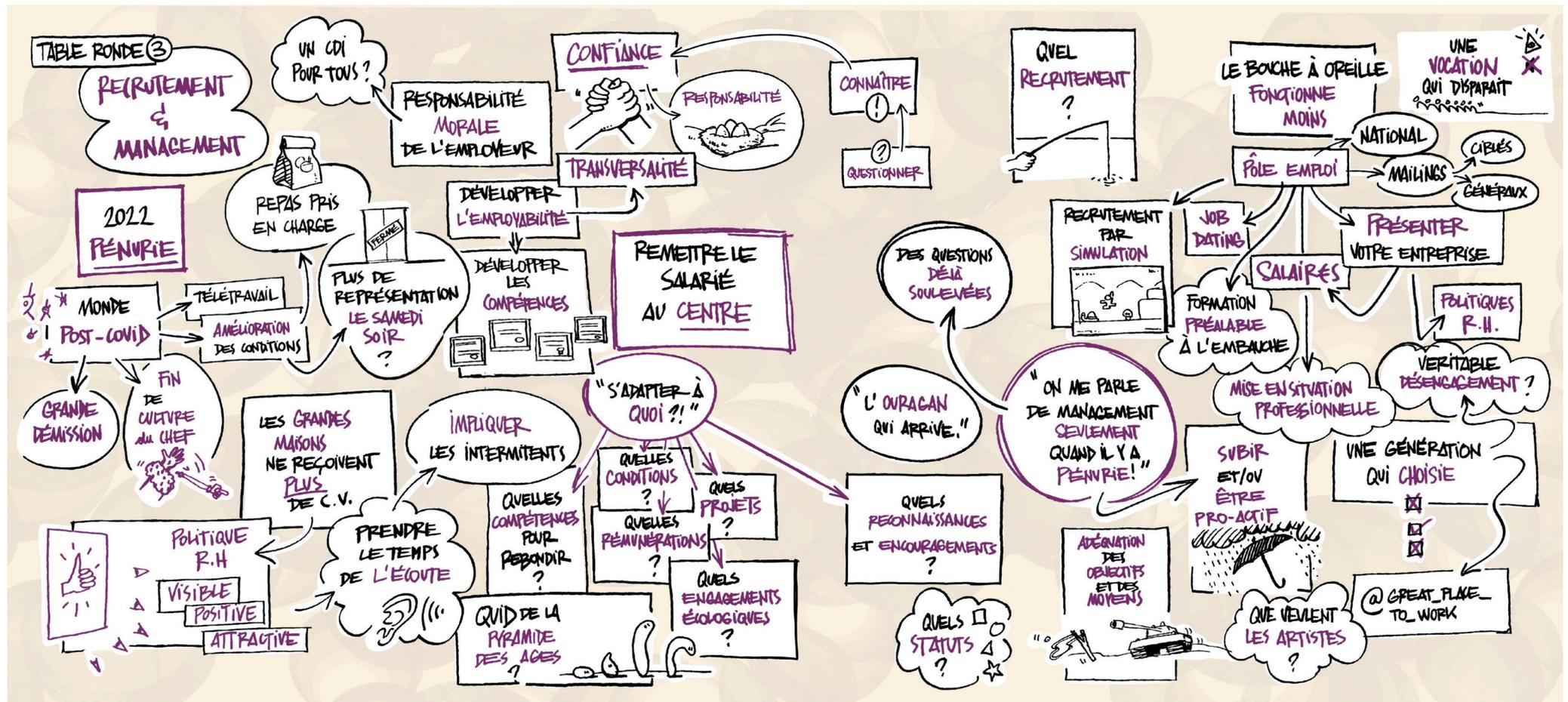
Sabine Danguigny, sur l'équilibre "vie pro-vie perso" : Vous avez plus d'hommes que de femmes dans vos établissements. Aujourd'hui, dans la famille, les rôles sont partagés, bien plus qu'il y a vingt ans. Un papa a le droit d'aller chercher son enfant à la crèche à 18 h, ce qu'il ne s'autorisait peut-être pas à faire il y a dix ans.

Xavier Perdrix : Je suis d'accord ; il n'y a pas de désengagement mais plutôt un engagement différent, selon des réflexions et des critères individuels différents.

Sabine Danguigny, sur l'inclusion et le recrutement : Nous n'avons pas parlé d'une façon d'attirer de nouveaux candidats et d'améliorer la marque employeur : il s'agit d'être plus inclusif, y compris lors des recrutements, en embauchant davantage de femmes et de travailleurs en situation de handicap. Cela aura pour effet d'attirer d'autres personnes, notamment des jeunes, qui sont intéressées par les entreprises plus inclusives, plus

sensibles aux problématiques climatiques et à la RSE. L'inclusion concerne aussi potentiellement les plus de 50 ans qui souhaitent se reconvertir. La pyramide des âges est aussi un vecteur d'exclusion/inclusion, selon la façon dont on l'appréhende.

Florent Sanlaville : Effectivement, j'ai vu un jour arriver dans mon bureau un homme qui m'a dit venir d'un autre milieu et qui souhaitait faire du spectacle, en s'orientant vers un profil de régisseur ou technicien son. Nous ne nous connaissons pas mais j'ai accepté de tenter l'aventure. Puis, la Covid-19 est arrivée et a stoppé le processus. Nous avons repris contact plus tard. J'ai trouvé chez ce candidat impromptu des qualités liées à son expérience professionnelle antérieure. Même s'il a encore certaines lacunes (comblées éventuellement par les formations adéquates), il sait faire preuve de sang-froid, de réflexion et de maturité qui le font dialoguer facilement avec un metteur en scène et une équipe artistique, et m'incitent à le choisir plutôt qu'un intermittent frais



émoulu de l'école. Les qualités qu'il a apportées constituent un véritable atout pour la structure ; sa reconversion professionnelle et son intégration sont effectivement une belle réussite.

Sur la manière dont il s'est intégré dans notre équipe, il faut noter d'abord que sa taille est extrêmement réduite (nous sommes trois). Quand j'ai décidé de lui confier la régie son, il a eu immédiatement sa légitimité vis-à-vis de nos collègues car j'avais dialogué avec eux, expliqué la rencontre, son profil, sa démarche de reconversion professionnelle et l'aide dont il avait besoin. Il avait besoin de travailler pour boucler son statut. C'était un choix éthique de l'accompagner dans ce parcours. L'intégration s'est effectuée naturellement, *a fortiori* dans une petite structure. Une des clés du succès de cette intégration est d'avoir présenté la situation à mes collègues. Ma vision du travail est partagée, autant par les salariés que je dirige et par ma direction (qui ne revient pas sur mes choix en termes de RH comme de personnel).

**Xavier Perdrix** : Le recrutement ne s'arrête pas au moment de la signature du contrat. Il prend fin quand le salarié est bien dans son poste, qu'il a passé les embûches des premières semaines et des premiers mois. D'où le caractère indispensable de l'intégration.

**Sabine Danguigny** : Quitte à identifier un salarié de l'entreprise en charge du tutorat du nouveau recruté...



Des interviews à retrouver prochainement sur le site [reditec.org](http://reditec.org)

**Florent Sanlaville**, sur *l'organisation au quotidien* : C'est aussi lié aux personnes. Je suis arrivé à Villefranche en 2019. Compte tenu de la crise sanitaire, j'ai vécu ma première saison à un poste de direction en 2021-2022. En juin 2022, j'ai fait le bilan et lors de l'entretien individuel de juillet, j'ai indiqué à ma direction que je souhaitais et ressentais le besoin de favoriser les échanges. Les réunions de direction du lundi matin durent 3 h. Il m'arrivait d'avoir l'impression d'y perdre mon temps car je ne m'y sentais pas à ma place. Je préfère une interaction directe hebdomadaire de 30 minutes avec mon administratrice, en face à face dans un bureau, où nous échangeons nos demandes ; chacun y trouve son compte et nous sommes assez vite tombés d'accord. Au niveau de l'équipe technique, j'ai pris conscience l'année dernière que, pris dans l'élan, j'avais du mal à faire redescendre l'information sur la préparation des spectacles de la saison. Comme avec l'administratrice, cela prend 30 minutes une fois par semaine. Nous avons amélioré le dispositif de façon très pratique : dans le bâtiment, mon bureau (aile sud, dernier étage) diamétralement opposé au plateau (côté nord). Je suis physiquement éloigné de mon équipe mais ma porte est toujours ouverte et je redescends l'information grâce à une boîte aux lettres installée sur le plateau, où sont déposées les informations. Cela me permet de mieux les intégrer dans les *process*, et quand par exemple le régisseur plateau voit le dossier plateau prévu dans un mois, il en prend connaissance et réagit en me signalant les problèmes à anticiper, les points de vigilance. Il en résulte un meilleur dialogue.

## “Applique-toi donc à ce que tu peux.” [Épictète]

Table ronde n°4



## Rôles et périmètres de la direction technique dans le pilotage de la structure.

**Pour pouvoir *manager*, il faut connaître son écosystème, ses acteur.rice.s ainsi que ses enjeux. Comment inscrire cela dans les différentes appréhensions du temps : le temps artistique, le temps ouvrier, le temps administratif, le temps social ? Qualifier et pondérer les enjeux : urgence réelle ou relative. Gérer ces différentes temporalités : immédiatement, en différé, à long terme.**

*Modérateur : Manuel Roche, directeur technique du Théâtre Dôme (Albertville).*

*Intervenants : Julien Cache et Christelle Fauconnet du cabinet JL2C Conseil RH & Formation (Lille), qui agissent dans les secteurs du spectacle vivant, de la communication et de la création, mais aussi du transport et de la logistique, du sanitaire et social.*

### **Pourquoi JL2C ?**

**Manuel Roche** : Nous sommes quelques-uns à avoir déjà fait appel à ce cabinet. C'est pourquoi nous leur avons soumis le thème de la table ronde, qui rejoint leur pratique et a donné lieu à une co-construction. La question des différents temps a ainsi émergé des discussions avec le comité de pilotage : le temps de la création, le temps artistique, le temps ouvrier du plateau, le temps social du *management* et des relations humaines, ...

### **Julien Cache et Christelle Fauconnet (JL2C) :**

“Applique toi donc à ce que tu peux” est notre phrase programme de la matinée, en ce qui concerne les rôles et périmètres de la direction technique dans le pilotage de la structure. En jeu également, les différentes appréhensions du temps : le temps ouvrier, le temps social, le temps de création, ... Nous avons échafaudé des propositions sur ces différents termes, de même que, au cours de la matinée, nous solliciterons votre intelligence collective sur ce qu'ils signifient pour vous. La troisième partie de notre intervention examinera la priorisation de la direction technique, de ses enjeux et échéances, avec pour préoccupation la continuité entre cette table ronde et les ateliers à suivre qui seront des études de cas concrets.

En termes de méthode, nous nous appuyons sur une cartographie des activités. En effet, en général, une entreprise (*a fortiori* une structure du spectacle vivant) est découpée en grands domaines d'activité qui peuvent être cartographiés. C'est cet exercice que nous allons faire avec vous, en vous proposant une grille souple, selon plusieurs pôles : programmation/production, pôle public, pôle technique, pôle ressources ou administratif, pôle pilotage de la structure, auquel vous êtes ou non associés, en fonction de votre



— Julien Cache

Julien Cache est consultant et formateur en Ressources humaines et en *management*. Après une quinzaine d'années dans le secteur culturel et l'éducation populaire, il co-fonde le cabinet de conseil JL2C en 2008. Basé à Lille, JL2C accompagne les entreprises et leurs membres dans

la gestion des compétences, l'organisation et la vie au travail. Transport, économie social et solidaire, Culture et création sont les principaux secteurs d'intervention du cabinet, avec une prédilection forte pour les PME, associations et collectivités.



— Christelle Fauconnet

Christelle Fauconnet est consultante et formatrice en ressources humaines et *management*. Après quinze ans comme conseillère politique auprès d'élus territoriaux, Christelle réoriente sa trajectoire professionnelle pour devenir spécialiste des RH. Son expérience dans les

collectivités, associations et entreprises lui permet d'intervenir aujourd'hui dans des secteurs d'activité comme l'accompagnement social ou la Culture, celui du bois ou du transport routier. Elle accompagne dirigeant.e.s, *managers* et équipes à l'amélioration de leurs pratiques RH et à l'évolution de leur organisation du travail.

mode d'organisation. Dans chaque pôle, nous devons aller chercher une activité à part entière pour examiner comment elle est mise en œuvre.

Cet outil cartographique en cinq secteurs sert à identifier les métiers et leurs utilités pour la structure. Dans une seconde phase, il permet de savoir qui fait quoi au sein du collectif de travail et d'en tirer des fiches de poste et des niveaux de responsabilité.

À noter : une entreprise peut se présenter sous des formes juridiques diverses (SARL, association, ...). Nous parlerons donc plutôt, de façon générique, de collectif de travail.

## Les cinq secteurs et leurs missions

### • Le pôle programmation artistique et culturelle

Il propose des œuvres et des événements répondant aux ambitions du projet, adaptés aux évolutions du public, aux spécificités du territoire et aux moyens structurels. Les métiers techniques ont sans doute leur mot à dire dans ce champ, au moins sur la partie structurelle, relativement aux moyens matériels et à une partie des moyens humains.

Dans ce secteur, l'accueil des artistes consiste à organiser l'ensemble des moyens artistiques et humains prévus, et à assurer un cadre convivial et hospitalier. Certaines maisons peuvent être fortement axées sur la résidence ; l'accueil des artistes va y occuper une grande place, voire faire partie de leur ADN. D'autres seront plutôt orientées vers les spectacles et moins attentives à cet accueil, dans la mesure où il concerne des périodes brèves.

La production/création doit permettre l'émergence de formes et d'idées, en apportant les conditions artistiques, humaines, techniques, financières et de diffusion d'une création.

La mise à disposition d'espaces (qui ne se retrouve pas dans toutes vos structures) renvoie à la location, aux partenariats, aux prêts, ... Elle met en œuvre des conditions matérielles et des compétences pour l'accueil de professionnels ou d'amateurs au sein du lieu.

### • Le pôle des publics

Il comprend :

- La billetterie, qui renseigne, conseille, oriente et vend, c'est-à-dire crée les conditions d'accueil requises pour que le projet existe auprès des publics ;
- La communication diffusion, qui s'intéresse à la fois à la stratégie de communication et aux moyens de diffusion ;
- Le développement des publics, qui concerne les métiers des relations publiques qui élaborent et mettent en œuvre la stratégie de développement des publics sur les territoires ;

- L'action culturelle, qui met en lien les œuvres et le public, sur site ou en décentralisation (vous intervenez nécessairement à ce niveau).

#### • **Le pôle technique**

Il englobe :

- L'étude par laquelle est garantie la faisabilité technique de la programmation, sur les plans humains, matériels, économiques et réglementaires ;
- La régie qui met en œuvre les moyens techniques liés aux besoins des accueils artistiques et aux événements ;
- L'entretien et la maintenance des bâtiments qui permettent de garantir le bon état des matériels scéniques, non scéniques et des bâtiments ;
- La sécurité des biens et des personnes, assurée aussi pour les matériels et bâtiments. Elle est confiée souvent au pôle technique en lien avec l'administration ou le secrétariat général (nous l'avons observé au moment de la crise sanitaire).

D'une maison à une autre, les périmètres peuvent varier ; mais quand nous intervenons, nous postulons que le pôle technique n'est pas seulement la prérogative du directeur ou de la directrice technique, cela peut être partagé avec d'autres.

#### • **Le pôle ressources/administratif**

Il recouvre :

- La gestion comptable et financière, et l'élaboration du suivi budgétaire ;
- La gestion administrative et juridique ;
- La gestion des ressources humaines et le *management* (les deux dimensions sont conjuguées).

*NB : Ces quatre premiers secteurs font appel à des salariés dotés d'une certaine expertise.*

#### • **Le pilotage**

Ce dernier secteur se répartit de la manière suivante :

- La gouvernance qui élabore et met en œuvre la stratégie et le développement de la structure sur les plans financier, politique, artistique, RH, ... ;
- Le réseau professionnel qui alimente les réflexions et usages professionnels au sein et en appui des réseaux. La réunion d'aujourd'hui en est une illustration ;
- La prospection et le partenariat qui promeuvent le projet et les compétences de la structure vers des tiers non professionnels sur le territoire et au-delà ;
- Les systèmes d'information et de communication internes, qui sont souvent confiés à la direction technique (responsabilité de l'informatique et de la téléphonie par exemple).

Il existe des modes de gouvernance plus ou moins simples : celui d'une association est différent d'un EPCC, d'une régie directe ou encore d'une SARL.

Relativement à la responsabilité des secteurs :

- Celle du pôle prog/prod incombe à la direction de la structure, à un ou des artistes, à un.e programmeur.ice ;
- Celle du pôle des publics relève du secrétariat général ;
- Celle du pôle technique de la direction technique ;
- Celle du pôle ressources de l'administrateur.ice ;
- Quant au pilotage global, elle peut être confiée à un comité de direction (co-direction) regroupant l'ensemble des responsables de pôle, ou au triumvirat évoqué plus haut, avec une dominance du secrétaire général par rapport au directeur technique. La présence de la direction technique est semble-t-il assez récente au sein de cette instance. Tout dépend de la taille de la structure.

Manuel Roche témoigne pour sa structure : *"Le poste de secrétaire général y est apparu très récemment, à l'instar d'autres maisons. C'est de fait un poste émergent. Celui de responsable technique, en revanche, existe depuis très longtemps, sans être toujours associé à la direction. Bien sûr, le responsable technique a plutôt intérêt et le désir de participer à la direction de l'établissement dans lequel il travaille"*.

**Parmi les participant.e.s, qui fait partie d'un comité de direction ou d'une instance du même type ?**

**Bruno Ferrand (DT du TNS)** : L'affirmation de Manuel est en partie vraie mais dépend aussi de la taille de la structure. J'ai travaillé pour trois Scènes nationales et il y a toujours eu un secrétariat général. Dans d'autres, il y a des comités stratégiques (costrat) et des comités de direction. Le directeur technique est toujours dans le costrat.

**Davy Gebel (RG des Espaces culturels Thann-Cernay)** : Esther et moi co-dirigeons la technique et faisons partie du trio décisionnaire de la structure. Mais il y a un comité d'exploitation (codex) qui décide sur d'autres plans. Nous n'y sommes pas intégrés mais devons y défendre certains projets et investissements. Cela relève de l'organisation politique davantage que de l'organisation structurelle.

**Julien Poussardin (DT pour la direction culturelle de la Ville d'Argenteuil)** : Notre contexte de régie directe est particulier. Il structure près de trente-cinq ETP sur le pôle spectacle vivant/musique/cinéma. La direction culturelle comprend aussi un conservatoire, un service patrimoine, ... La nouvelle direction a mis en place une forme d'horizontalité des décisions (forme qui tend à se développer), qui sont partagées entre les responsables de pôle : la directrice, la responsable de la communication, l'administratrice, la responsable des publics, les programmeurs cinéma et musique et la direction technique. Les



Manuel Roche

Directeur Technique du Spectacle Vivant. C'est pendant ses études d'ingénieur à l'INSA de Lyon qu'il découvre le milieu de la technique du spectacle, au travers de la section spécialisée Techniqu'Études. Fort de cette expérience il saute sur l'occasion de changer de voie professionnelle avec la création du premier mastère de formation à la

direction technique du spectacle vivant à l'ENSATT, à Lyon, où il fera partie de la deuxième promotion. Il sera ensuite parmi les plus jeunes directeurs techniques de la profession (une nouveauté à l'époque) et s'exilera des terres lyonnaises pour œuvrer à la réouverture en 2007 du Cirque Théâtre, en Normandie. S'ensuivront un passage à la Ville de Villeurbanne, à la direction technique des événements culturels (notamment du festival des Invités) puis un départ vers les douces montagnes savoyardes et le Dôme Théâtre d'Albertville dont il est l'actuel directeur technique.

responsabilités d'un codir se situent à cette échelle plus ouverte et se veulent co-construites. En régie directe, il y a également un volet qui relève de la gestion municipale, ce qui introduit de la complexité. Quoi qu'il en soit, cela m'apparaît plus intéressant que le triumvirat : il s'agit d'améliorer la cohésion/cohérence et la clarté des décisions pour l'ensemble de l'équipe grâce à une écoute de tous les pôles, au même niveau. Évidemment, sur certains sujets, l'administration et la direction technique sont plus impliquées.

**Mathieu Lecoutre (DT de l'opéra de Lille)** : Je me retrouve bien dans les différents schémas projetés. Depuis la réouverture de l'Opéra de Lille en 2003, nous constituons un comité de direction de quatre personnes, avec un secrétariat général et des réunions hebdomadaires suivies d'un compte-rendu diffusé à tous les cadres (qui diffusent à leur tour, en fonction des informations à transmettre dans leur service). Nous nous réunissons aussi une fois par semaine sur des projets particuliers avec les différents responsables de pôle (relation aux publics, communication, production). Il arrive que ces prises de décision à quatre (et non par un seul décideur) posent question à l'extérieur, notamment car elles demandent davantage de temps.

**Vincent-Louis Gréa (DT du Cratère, scène nationale d'Alès)** : Dans notre (petite) structure, j'ai l'impression que ce n'est pas aussi rigide. Nous tenons des réunions hebdomadaires. En tant que directeur technique, je n'ai pas de régisseur général et je cumule donc les deux fonctions (j'ai quatre régisseurs permanents). Tout mon travail implique d'éviter d'intégrer systématiquement les comités de direction, du fait de leur dimension chronophage. C'est regrettable car cela m'empêche parfois d'être dans la boucle de décision mais cela me protège aussi par rapport au temps disponible dont je dispose pour gérer l'ensemble de la direction technique et une forte activité. Pour illustrer mon propos, je prends pour exemple la candidature de la ville d'Alès comme Capitale française de la Culture en 2024. Je ne suis pas du tout intégré aux réunions de préparation et mon intervention viendra dans un second temps. Au cours des réunions de direction, nous déterminons qui a intérêt à participer à telle ou telle réunion pour ne pas multiplier les contraintes. Ainsi, la programmation des dossiers Politique de la Ville pour 2023 ne requiert pas ma présence, qui est utile ensuite. Cela m'apparaît à l'heure actuelle comme une manière économe et efficace de gérer cette présence.

**Esther Nissard (RG des Espaces culturels Thann-Cernay)** : Je trouve intéressant d'envisager l'intégration au comité de direction de cette façon, en évitant un temps politique.

**Manuel Roche** : Cela pose la question des multiples casquettes des responsables techniques. Je suis directeur technique, également sans collaborateur à la régie générale ni assistante. Face à ces responsabilités diverses, nous assumons des pratiques et des temps différents.

**Esther Nissard** : Notre situation est particulière dans la mesure où nous avons changé de statut et sommes devenus un service de la Communauté de communes, ce qui a entraîné une situation du type "coup de pied dans la fourmilière". Nous étions là avant, avec la connaissance de nos métiers, de nos bâtiments, de nos équipes. La Communauté de communes est arrivée et ne connaissait rien au spectacle vivant, aux structures culturelles, ne savait rien de nos

postes, de nos fonctions, de notre charge de travail. Heureusement, elle a rapidement compris que nous sommes très polyvalents et avons une bonne connaissance des enjeux et de ce qui est nécessaire pour une bonne programmation, face à elle qui "arrivait en cours de route". Cette nouvelle gouvernance a fait preuve d'une belle écoute, nous permettant d'occuper une place assez importante dans la réflexion et de pouvoir alerter sur les écueils à éviter. En conséquence, cela nous a donné une place de choix pour la saison suivante. Même si le codex est "au-dessus", en réalité, la nouvelle structuration nous a intégrés immédiatement car elle ne pouvait pas en faire l'économie. C'était aussi une reconnaissance de notre métier et du terrain, dont la Communauté de communes ne pouvait pas se passer.

**Julien Cache** : Ce qui signifie pour vous une légitimité.

**Davy Gebel** : Il s'agit de la légitimité de maîtrise d'ouvrage sur nos bâtiments. Je tiens à préciser que même si, avec le temps, notre place s'est établie, l'arrivée frontale de la Communauté de communes a été très difficile, avec un *management* pyramidal, alors que nous fonctionnons plutôt de façon horizontale. Au départ, c'était très compliqué.

**Christelle Fauconnet** : Vous intervenez selon différents degrés dans les activités que nous avons présentées et il est important de le faire reconnaître :

- Participation : vous apportez des éléments pour que l'activité puisse se réaliser ;
- Collaboration : vous fournissez des éléments pour que l'activité fonctionne ;
- Coordination : cela concerne vos fonctions sur le pôle technique.

*Nous allons reprendre l'ensemble des activités d'une structure culturelle en vous demandant de répondre au questionnaire, en cochant les activités auxquelles vous participez, collaborez ou que vous coordonnez.*

On note que seulement 50% des participants ont choisi d'indiquer la programmation comme une activité à laquelle ils ou elles participent, ce qui est surprenant étant donné que cela représente une part non négligeable de nos métiers. Ceux qui ont indiqué y participer sont invités à s'exprimer plus en détail ce sur point :

**Mathieu Lecoutre** : Cela implique d'abord la planification, pour savoir si nous sommes en capacité soit de créer soit d'accueillir le spectacle. Cela passe simultanément par une étude budgétaire, avant même l'établissement de la programmation.

**Greg Bruchet (DT au tiers lieu La Condition Publique à Roubaix)** : J'ajouterais que, sur des projets qui impliquent, en plus de l'accueil, une adaptation des lieux (par exemple les projets d'art urbain), cela peut aller jusqu'à voir dans notre ville ce qui se passe, de façon à imaginer comment accueillir et indiquer si les lieux que nous gérons sont en capacité technique évidemment mais aussi, s'il est pertinent artistiquement, d'accueillir le projet. Ces études peuvent prendre diverses formes.

**Julien Poussardin** : Pour en revenir à mes propos précédents, au centre de nos métiers, nous sommes consultés en amont sur la faisabilité globale (technique, budgétaire, temporelle). Nos avis sont éventuellement plus ou moins écoutés et pris en compte. En ce qui me concerne, j'ai réussi à récupérer la responsabilité du planning et des espaces ; je suis ainsi systématiquement consulté pour savoir si la planification est compatible avec tel ou tel projet (spectacle, demande de mise à disposition pour les services municipaux ou autres). Cette disposition a été acceptée facilement et est devenue un véritable réflexe, à tel point que je reçois toutes les demandes de validation de planning des autres directions de la Ville, ce qui est très confortable pour un directeur technique.

**Manuel Roche** : La question ne portait pas tant sur la programmation en termes d'étude de faisabilité mais cherchait plutôt à savoir si vous êtes associés à la construction de la programmation au niveau artistique. Dans le cas du Dôme Théâtre d'Albertville, après quelques mouvements et discussions, la programmation s'effectue partiellement en co-construction : la nature d'une programmation artistique et toutes ses contraintes sont partagées auprès de l'ensemble de l'équipe ; ceci est nouveau pour moi par rapport à mes expériences antérieures dans d'autres structures.

### Quid des compagnies ?

**Gilles Gallet (DT de la Cie KompleX Kapharnaüm)** : J'y suis effectivement un peu associé, de fait, car nous répondons à de nombreuses demandes dédiées et avons peu de créations qui tournent. Ces demandes ont besoin d'une étude, d'un repérage et nous sommes très vite associés, pour définir l'ampleur du projet, y compris budgétairement. Nous sommes associés pour proposer des formes mais en aucun cas pour programmer.

**Thomas Bocard (RT de la Cie Transe Express)** : Je n'ai pas coché la programmation artistique et culturelle mais la production/création, pour laquelle nous pouvons proposer des idées techniques, en plus de l'étude de faisabilité. Sur la programmation, plutôt que de proposer, la direction technique attend plutôt les demandes. Quand la direction artistique rencontre une opportunité dans une ville, nous indiquons ce que nous pouvons faire avec le matériel dont nous disposons. Sémantiquement, je n'ai pas coché la programmation car notre intervention concerne plutôt l'étude de faisabilité.

**Xavier Yerlès (RT de la Cie les Ballets de Monte Carlo)** : Généralement, dans les compagnies, les structures de décision sont relativement petites et très horizontales, plus que dans les théâtres et autres lieux. Il en découle que les informations sont partagées presque naturellement puisque nous nous côtoyons quotidiennement. En revanche, j'ai l'impression que cela marche aussi dans l'autre sens : la direction technique doit être très à l'écoute des problématiques rencontrées par les autres responsables – administratifs, artistiques, ... – et j'entends donc souvent l'administrateur s'inquiéter des coûts de l'énergie sur les saisons suivantes tandis que la direction artistique s'inquiète du remplissage des salles. En tant que responsable technique, cela me questionne énormément ; j'essaie de réfléchir à ce qui

inquiète mes co-directeurs et comment la technique peut être force de proposition.

## RH et management

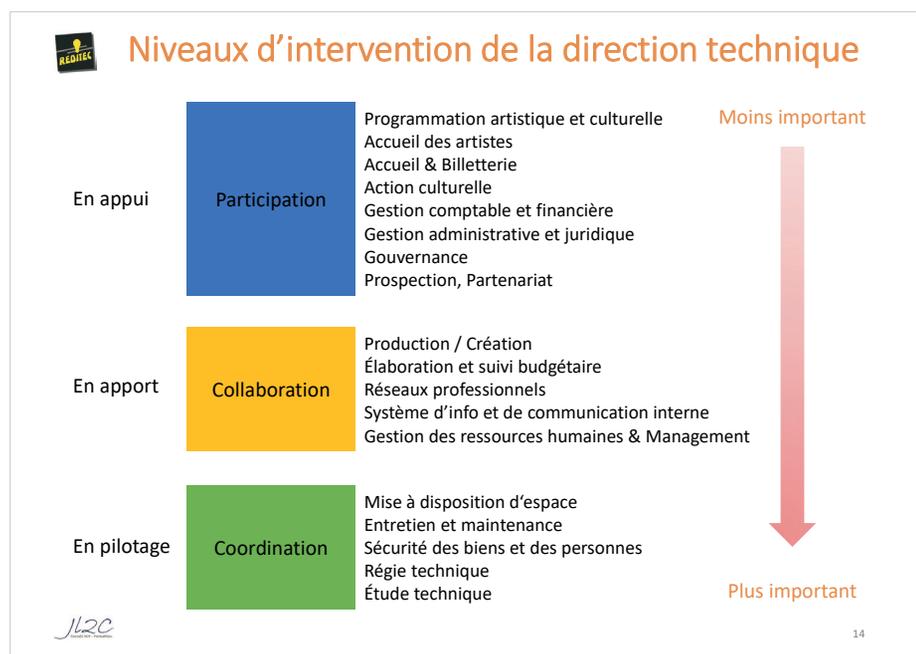
Quelles évolutions observez-vous dans le secteur ?

“

*Ce qui est assez similaire par rapport aux autres secteurs, c'est la légitimité à être manager. Nous disons souvent que nous sommes ou non manager (naturellement ?). En réalité, cela s'apprend, tant dans la filière culturelle que dans les autres secteurs.*

”

Christelle Fauconnet



Julien Cache revient sur les différents niveaux d'intervention des directeurs techniques, membres de leur équipe, de leurs confrères et consœurs d'autres pôles lorsqu'ils interviennent ensemble sur une activité. Certains le font en appui (niveau participation en bleu), d'autres apportent des éléments nécessaires à la conduite de l'activité (niveau collaboration en jaune) et d'autres encore ont des objectifs de pilotage (niveau coordination en vert). Ces positionnements permettent de clarifier, d'une part, le niveau d'expertise et, d'autre part, le niveau de responsabilité. C'est ainsi que le directeur technique assure la coordination de la quasi-totalité du pôle technique. Les réponses l'attestent. La mise à disposition d'espaces est également affectée à la direction technique. Quant au volet de la collaboration, il s'applique à l'élaboration et au suivi budgétaire, notamment sur les questions d'investissements.

Ce type d'analyse s'applique à l'ensemble de la cartographie, y compris la question RH et *management*. Dans certaines maisons, il s'avère que vous gérez des équipes (permanentes et intermittentes) aussi conséquentes que le pôle public avec les hôtes et hôtesse d'accueil. Au réel, vous collaborez à cet aspect de politique RH ou *management*, sans en être le responsable, avec une nuance : êtes-vous simplement requis pour effectuer la planification ou le recueil d'heures, les congés payés ou pour faire les embauches, les entretiens professionnels et annuels ? Vous demande-t-on votre avis sur la politique de rémunération ? Aller dans le détail permet de définir, au final, qui sont les décideurs.

Micha Ferrier-Barbut parlait des modèles Mintzberg et Fayol. Le modèle Fayol date du premier quart du XX<sup>e</sup> siècle et d'aucuns disent qu'il n'est plus à l'ordre du jour. Or, nous pouvons soutenir le contraire : même s'il est possible d'adapter et d'innover en termes de *management*, le contrat de travail induit une relation de subordination et des sanctions quand le travail n'est pas correctement effectué.

Christelle Fauconnet nuance : *"Le modèle Fayol – pyramidal, descendant, impliquant un commandement – est révolu, même s'il existe encore dans les faits. Certaines notions inhérentes à la relation de subordination, par exemple le contrôle du travail, sont incontournables et liées au Droit du Travail. Cependant, la manière de travailler ensemble ne relève plus du directif ou de l'autoritarisme ; les jeunes générations n'y répondent plus".*

Manuel Roche : Les modes de *management* sont en transition entre le pyramidal et l'horizontal de la co-construction. Cette transition est source de quiproquos et d'ambiguïtés dans la conduite du travail. C'est là qu'interviennent les consultants : leur grille d'analyse fonctionnelle cartographiée permet de poser le cadre. Comme directeur technique ou responsable technique, nous sommes salariés et entretenons des relations avec différents collègues. Comment fonctionnons-nous dans ce cadre et comment pouvons-nous améliorer notre fonctionnement ?

Julien Cache revient sur les trois niveaux (appui, apport, pilotage) : *"Comment arbitrons-nous pour déterminer à quel niveau se situe telle ou telle activité ? La référence est à rechercher dans ce qui est demandé au directeur technique de par sa fiche de fonction, son rôle dans l'organisation. Ceci rejoint la question de la priorisation : quand je range une pièce, certaines choses sont plus importantes que d'autres. Ce qui nous renvoie aussi à la question du temps".*

Christelle Fauconnet : Pouvez-vous nous indiquer en un ou deux mots ce que les différents temps proposés par le comité de pilotage évoquent pour vous ? Qu'entendez-vous par temps administratif, temps artistique, temps ouvrier et temps social ?

Julien Cache évoque le temps qui s'écoule, entre les court, moyen et long termes :

- Court terme : tâches quotidiennes, injonctions organisationnelles (ce qui doit être fait maintenant), activités perturbatrices (mails, recours intempestifs des collègues, ...);
- Moyen terme : activités à venir dans le trimestre (horizon à moduler selon vos spécificités),

Un mot pour Temps administratif

CONTRATS NECESSAIRE PLANNINGS  
**CHRONOPHAGE**  
80% REGULIER BUDGET LONG PAYE  
GROSSISSANT UTILE TEMPS  
PAPIERS

16

Un mot pour Temps ouvrier

RETOUR AUX SOURCES  
DROIT DU TRAVAIL PLANNING NECESSAIRE  
PASSION ECHANGES TECHNIQUE CONCRET  
PLATEAU IMPLICATION **HUMAIN** GESTION ABSENT  
RESSOURCE REEL EQUIPE COLLABORATION  
MISE EN ŒUVRE PEUT ETRE DELEGUE TERRAINS  
PLANIFIER COHESION DE L'EQUIPE  
ENRICHISSANT

17

activités menées en collaboration et en interaction avec d'autres. Point de vigilance : les moyen et long termes ne signifient pas que nous pouvons attendre trois mois ou plus pour se pencher sur les activités concernées mais que nous pouvons agir à partir de maintenant jusque dans trois mois ou plus. Cela implique des chevauchements, des glissements ;

- Long terme : entre maintenant et plus tard, cette dimension fait référence aux notions de changement, de prévision, de projet, mais intègre également des récurrences (par exemple, les réunions d'équipe mensuelles), des réunions, des séminaires qui peuvent être anticipés.

Point de vigilance - le moyen et le long terme ne signifient pas que nous pouvons attendre trois mois ou plus pour se pencher sur les activités concernées, mais que nous pouvons agir à partir de maintenant jusque dans trois mois ou plus. Cela implique des chevauchements, des glissements.

Il s'agit de croiser l'importance d'un sujet avec son urgence et la marge de manœuvre, c'est-à-dire ce qui est urgent et non modifiable (ou difficilement), et ce qui peut être changé à terme, par exemple au niveau technique.

Ces dernières années, avez-vous constaté des évolutions managériales ?

“

*L'une est assez récente même si elle pointe son nez depuis longtemps et a été renforcée par la crise sanitaire : l'individualisation du rapport au travail. Parallèlement, nous observons la perte des cultures de métier et l'instantanéité, c'est-à-dire le fait de devoir répondre au plus vite et le plus sérieusement possible à des injonctions extérieures et/ou que nous nous imposons nous-même.*

*Alors que nous avons une assise métier importante, nous sommes déstabilisés par les rapports interpersonnels. Que puis-je demander aux autres ? Que peuvent-ils me demander ? Quelle est ma responsabilité ? Quelle est la leur ? Il faut du courage pour manager au quotidien et le courage, en fait, cela s'apprend.*

”

Julien Cache

## Du non modifiable au modifiable

### • Les contraintes

- Les relations de subordination et d'interdépendance (besoin d'un accord ou d'un avis) ;
- Les difficultés d'assimilation d'une autre culture professionnelle propre au métier du voisin ou de la voisine, avec l'exemple type de la recherche de vocabulaires communs ;
- Les risques de perte de contrôle ;

Un mot pour Temps social

INDISPENSABLE PSYCHOLOGUE  
BIERES BIENVEILLANCE ABNEGATION  
INEVITABLE EMPATHIE PSYCHOLOGIE  
BREF PASSION HUMAN TRANSMISSION  
IMPORTANT LE CAFE HUMAN TRANSMISSION  
COHESION COMPREHENSION APEROS  
CUL ENTRE DEUX CHAISES IMOORTANCE ECHANGE  
CONVIVALITE SANTE SECURITE PRIMORDIAL  
DIALOGUE A CHAUD ET A FROID

18

Un mot pour Temps artistique

RECHERCHES CREATION PAS ASSEZ  
PASSIONANT REPETITIONS  
A L'ECOUTE IMPREVISIBLE DEF  
LOISIRS PASSION NECESSAIRE IMPORTANT COEUR  
VIVANT SENS PRIMORDIAL PARTAGE LES PLUS  
GRATIFIANT CŒUR DE METIER FAIBLE  
INTERESSANT ELASTIQUE

19

- Les contraintes externes.

### • Les sources de plaisir et de satisfaction

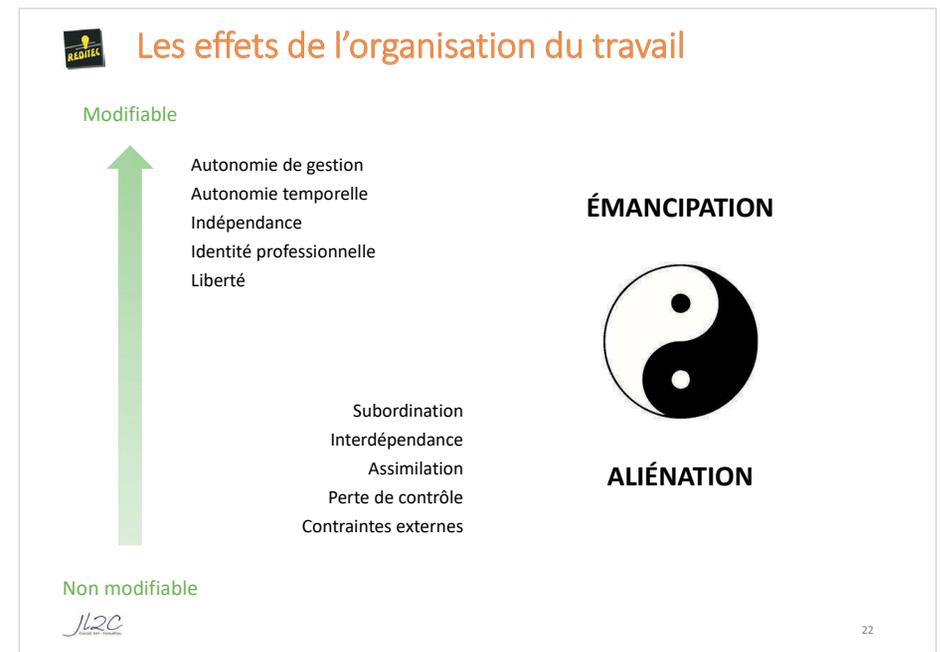
- L'autonomie de gestion, l'indépendance ;

- Le renforcement subséquent de la légitimité professionnelle ;

- La liberté au travail (celle du directeur technique et de son équipe).

Nous observons donc d'une part des éléments qui relèvent de l'émancipation et d'autre part de l'aliénation : le fait de travailler avec d'autres personnes empêche sur mon action et inversement, mon action aliène le travail d'autrui, au sein d'une équipe, entre équipes ou avec des tiers extérieurs au collectif de travail.

*Pour analyser les cas pratiques des ateliers de l'après-midi, il faut questionner les enjeux :*



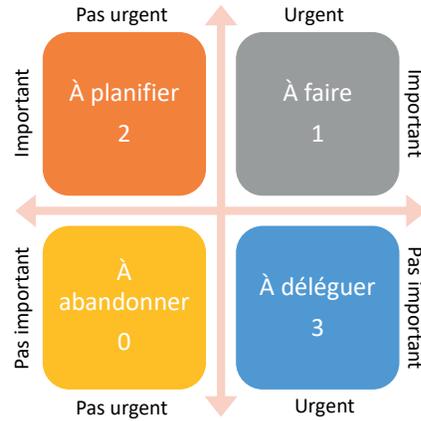
- C'est urgent, mais est-ce important ? : mesurer l'importance permet de temporiser ;

- C'est important, mais est-ce urgent ? : mesurer l'urgence permet de prioriser.

Par conséquent, moins c'est urgent, plus nous pouvons anticiper ; moins c'est important, plus nous pouvons l'éloigner de notre périmètre et éventuellement le confier à d'autres. C'est une affaire de délégation et de planification. Ainsi, le temps ouvrier permet de déléguer.



# La matrice d'Eisenhower



- 1 : activités importantes et urgentes, tâches à exécuter immédiatement et soi-même
- 2 : activités importantes mais peu urgentes, tâches à planifier et exécuter soi-même
- 3 : activités urgentes mais peu importantes, tâches à déléguer rapidement
- 4 : activités peu urgentes et peu importantes, tâches inutiles à abandonner

La matrice d'Eisenhower synthétise cette démarche, avec l'urgence en ordonnée et l'importance en abscisse :

- L'important/urgent doit être fait par soi-même ;
- L'important/peu urgent peut être planifié et il est possible de l'exécuter soi-même ;
- L'urgent/peu important peut être délégué ; ce qui est peu urgent/peu important relativement au périmètre d'une direction technique peut être laissé de côté.
- Le peu urgent / peu important relativement au périmètre d'une direction technique peut être laissé de côté.

Cet outil rationalisé (et vraisemblablement déjà connu) permet de prendre du recul vis-à-vis de situations vécues. Il est également intéressant de le croiser avec la cartographie évoquée ci-dessus pour des activités que vous ne coordonnez pas toujours et où vous intervenez plutôt en réaction à ce qui vous est demandé.

"Applique-toi donc à ce que tu peux", autrement dit :

- Fais ce que tu as à faire ;
- Fais-le bien ;
- Dans la limite de ce qui est faisable.

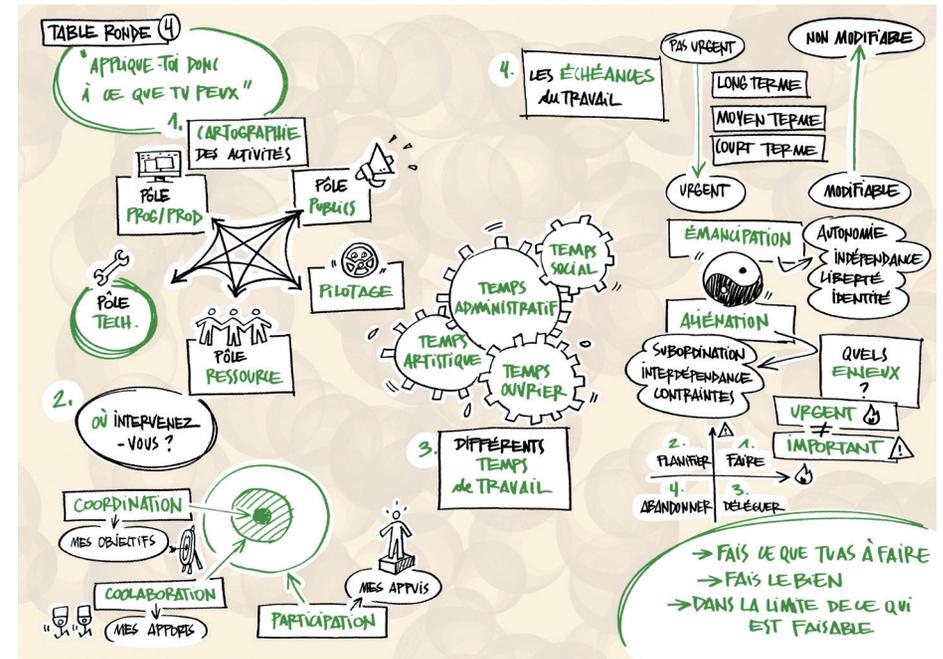
# Un étonnement à partager ?

“

Le thème du management dans le secteur culturel, en particulier dans le spectacle vivant, est intéressant car ce sont au départ des métiers passions, où on s'investit sans compter ses heures. Aujourd'hui, ces questions évoluent et la jeune génération n'est plus prête à cela, même si elle est engagée et vibre pour ces métiers ; sa représentation du travail est vraiment différente.

”

Christelle Fauconnet

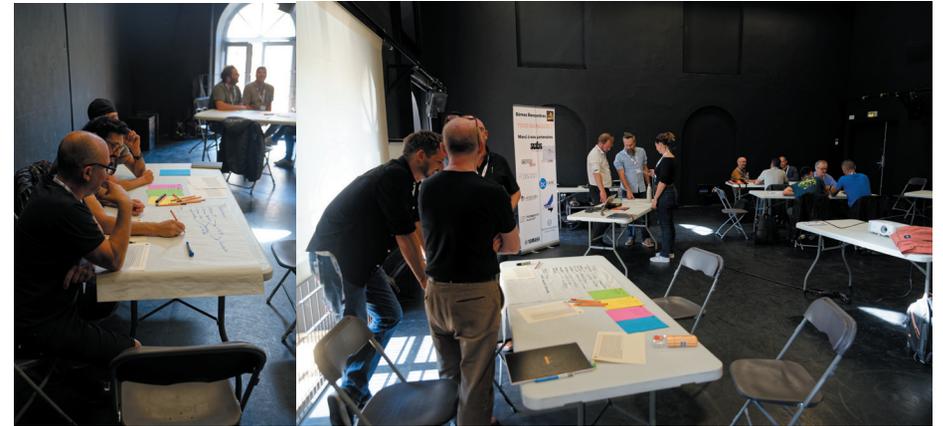


## Les ateliers : un après-midi studieux...

En lien avec les tables rondes du matin, les ateliers ont permis une mise en pratique approfondie des problématiques et solutions précédemment abordées.

*Intervenantes et intervenants :*

*Julien Cache, Sabine Danquigny, Damien Debard, Fanny Dechenaud, Christelle Fauconnet, Daphné Gaspari, Julien Grandjean, Marc Jacquemond, Xavier Perdrix, Marc Prevost, Cyril Puig.*





# Conclusions des 8<sup>èmes</sup> Rencontres Réditec

## Tous Managers ?

### Les responsables techniques du spectacle s'emparent de la question

Où en sommes-nous du *management* dans le spectacle vivant ? La question s'est éclairée grâce au travail fourni par Micha Ferrier-Barbut (sociologue) et un sondage mené auprès de cent participant.e.s : *“Si les responsables techniques sécurisent bien le cadre de travail dont ils ont la charge, ils le font au détriment de leurs propres besoins. Un manager sur deux n'est pas formé. Ils déplorent l'impact négatif du rythme de travail sur leur santé (alors qu'ils prennent soin de celle de leurs équipes), le stress relatif à la sécurité de l'établissement est notoire, ils s'avouent démunis face aux émotions, s'estiment en échec face aux conflits et souffrent quasi unanimement d'un manque de confiance dans leurs capacités. C'est sans doute leur expérience, parfois longue, qui leur permet de faire face au manque de formation au management”*.

La question est donc complexe, parfois paradoxale et toujours sensible. Et elle soulève indéniablement le lien aux directions, aux ressources humaines et à l'organisation du travail.

## Les chiffres clés de l'étude

- 85,30 % d'hommes ;
- 60 % des répondant.e.s managent des équipes depuis environ douze ans ;
- 50 % de managers d'une équipe de douze personnes / 25 % de managers d'une équipe de plus de vingt et une personnes ;
- 74,80 % des responsables techniques se sentent soutenus dans leurs fonctions de managers ;
- 96,90 % estiment que leurs avis sont pris en compte ;
- 69,50 % ont le sentiment d'appartenir à un collectif de travail ;
- 73 % déclarent pouvoir maîtriser l'intensité et le rythme de travail de leur équipe ;
- 54 % se trouvent démunis face aux conflits ;
- Le conflit entre générations déstabilise 59 % des responsables techniques ;
- Ils ont plaisir à exercer leur activité à 77 % et estiment à 86 % que leur travail est plutôt utile et y trouvent du sens ;

- La forte responsabilité relative à la sécurité de l'établissement est un stress partagé par 89 % ;
- 67 % mesurent les effets négatifs du rythme de travail sur leur santé ;
- Le sentiment d'illégitimité affecte 87 % des répondant.e.s ;

Puis, la journée s'est approfondie sous l'égide de quatre citations, comme autant de thèmes invitant les participants à intégrer des ateliers de travail par petits groupes. L'intelligence collective est alors à l'œuvre.

*“L'enfer c'est les autres”*, nous disait Sartre. Les *managers* de Réditec ont donc affronté la notion du moi-*manager*, de ses nécessaires compétences, de ses outils. Daphné Gaspari et Marc Jacquemond ont mis en exergue le fait que la notion de collectif implique nécessairement le conflit.

Et parce qu'un *“Chef c'est fait pour cheffer”*, selon les propos attribués à Jacques Chirac, Damien Debar, Ludivine Ducrot et Cyril Puig ont su témoigner et mettre au travail les typologies et postures managériales, la notion d'engagement et de culture d'entreprise et notamment questionner comment *manager le manager* que nous sommes ?

Une problématique actuelle est indéniablement celle du recrutement. Nous sommes-nous reposés sur l'aura du spectacle vivant ? *“Il est étonnant de constater que les principes du management sont connus depuis plus de 2 000 ans...”*, disait Henri Laborit. Recruter autrement, replacer les salarié.e.s au cœur du dispositif, la tâche soulevée par Sabine Danquigny de Pôle Emploi et Xavier Perdrix a su remettre en cause les idées reçues sur le sujet et pointer la nécessaire transformation des entreprises culturelles sur le sujet.

Enfin, les rôles et périmètres de la direction technique au sein des structures ont été questionnés par Christelle Fauconnet et Julien Cache. *“Applique-toi donc à ce que tu peux”*, citation d'Épictète, a su mettre en avant la nécessaire organisation du travail afin d'affronter les nombreuses tâches des directions techniques.

Toutes les problématiques actuelles, les baisses de subventions, les crises sanitaires, économiques et sociales, et bien d'autres encore, trouvent un dénominateur commun dans la nécessité de faire équipe pour les affronter. Les quelques 170 participant.e.s sont reparti.e.s outillé.e.s et même inspiré.e.s par le contenu proposé.

Julia Dehais,  
Agence Saison

Vous pourrez très prochainement retrouver la version numérique et augmentée de ces actes sur le site [www.reditec.org](http://www.reditec.org) avec les podcasts audio des tables rondes, les interviews des intervenants ainsi que le contenu intégral de Micha Ferrier-Barbut



Des sourires pour conclure...



Le mot de la fin par Hugo Hazard

## Remerciements

Nous tenons à remercier, en plus des intervenant.e.s déjà cité.e.s dans ces actes, certaines personnes essentielles à cette journée :

Marc Ollivier, pour l'animation de la plénière. Annabelle Fay, de l'agence AURASV pour son intervention en plénière. Julien Grandjean et Marc Prévost, du Pôle Emploi ainsi que Fanny Dechenaud, de l'AFDAS pour leur participation à l'atelier 3. Chloé Langeard pour son rôle de reporter/interviewer durant cette journée. Lucas Ciceron, notre Facilitateur graphique. Julia Dehais, chargée de communication pour Réditec.

Certains des membres du comité de pilotage de ces 8<sup>èmes</sup> Rencontres apparaissent dans les pages précédentes. Les autres ont été au moins autant voire plus combattifs, inspirés et persévérants tout au long de l'année et demie de préparation, ils mériteraient bien plus qu'une simple citation (!) : Sylvain Beguin, Jean-Cyrille Burdet, Françoise Christophe et Céline Joly.

Le CA de l'Association Réditec au grand complet : Julien Achaintre, Nicolas Ahssaine, Joseph André, Laurent Balutet, Jean-Rémi Baudonne, Hervé Bigey, Baptiste Bussy, Antonio Dos Santos, Hugo Hazard, Marc Jacquemond, Alicya Karsenty, Patrick Morilleau, Bérengère Naulot, Vincent Robert, Christophe Semichon, Yvon Trébout, Bernard Vanalderwelt et Xavier Yerlès. Sans oublier Jean-Jacques Monier.

Nos partenaires institutionnels dont vous avez pu remarquer les logos mais que nous remercions ici une nouvelle fois : l'Agence Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant, la Métropole de Lyon et le ministère de la Culture.

De même, nos partenaires privés, indispensables dans leur soutien financier, merci de votre confiance renouvelée.

Un grand merci à Claire Fournier pour ses conseils judicieux et son expertise toujours bienveillante.

Et pour finir, merci aux SUBS de nous avoir accueillis à l'ombre du Kraken, animal totemique s'il en est !

## Nos partenaires

Soutenu par



**MINISTÈRE DE LA CULTURE**

Liberté  
Égalité  
Fraternité

**subs**

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES  
**SPECTACLE VIVANT**

**AS**  
LA REVUE

**GRAND LYON**  
la métropole



**pôle emploi**

**afDas**

## Nos mécènes



**as** Azur Scenic  
TEVILOJ



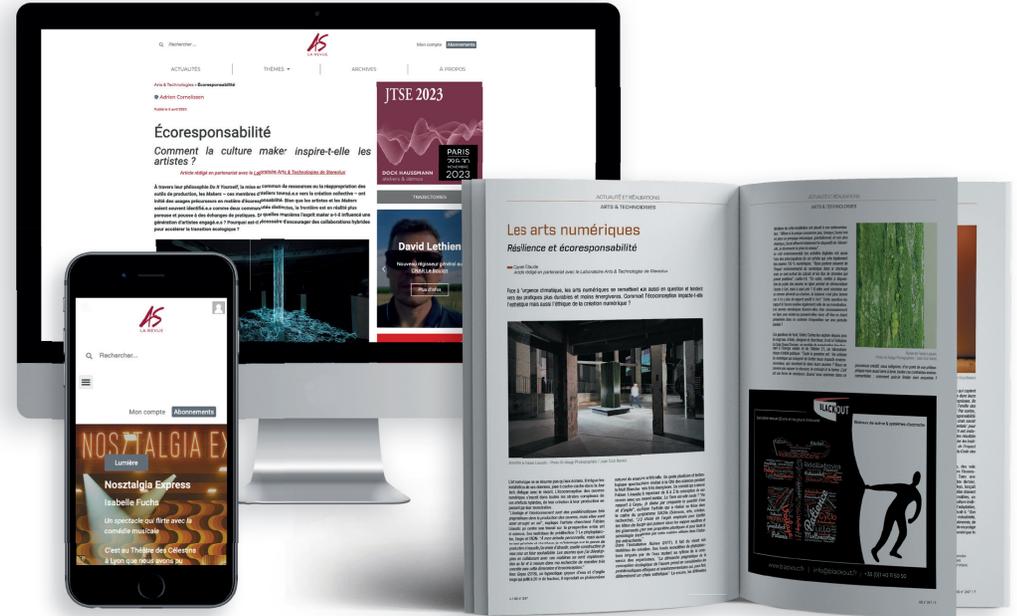
**ROBERT JULIAT**



**Technologistique**  
Fauteuils & sellerie

**AS**  
LA REVUE

**La revue AS débarque sur le Web !**  
Toute l'actualité de la scène désormais à portée de main !



## DÉCOUVREZ NOS OFFRES

### MENSUEL WEB PREMIUM

Offre 100% Digital

**5€** / mois

- ⊙ Accès à tous les articles en ligne des années passées
- ⊙ Accès à tous les articles en ligne pendant 1 mois
- ⊙ Des newsletters exclusives

### ANNUEL PAPIER

Le bimestriel livré chez vous

**6,5€** / mois\*

- ⊙ La revue papier tous les 2 mois pendant 1 an
- ⊙ Des newsletters exclusives

### ANNUEL PAPIER + WEB PREMIUM

Offre prix réduit digital + bimestriel livré chez vous

**9€** / mois\*\*

- ⊙ Accès à tous les articles en ligne des années passées
- ⊙ Accès à tous les articles en ligne pendant 12 mois
- ⊙ La revue papier tous les 2 mois pendant 1 an
- ⊙ Des newsletters exclusives

\* Pour un engagement de 12 mois soit un tarif annuel de 78 €

\*\* Pour un engagement de 12 mois soit un tarif annuel de 108 €

VOTRE CŒUR DE MÉTIER EST DANS L'AS, ABONNEZ-VOUS !

<http://www.revue-as.fr>

Direction de la publication  
Jean-François Thomelin

Coordination d'édition et rédaction  
Clémentine Rondeau

Comité éditorial  
Hugo Hazard, Jean-Jacques Monier, Jean-François Thomelin

Transcriptions et rédaction  
Anne Meyer

Conception graphique  
Marie de Geuser

Crédits photographiques  
Sylvain Beguin

Illustrations  
Lucas Ciceron

Impression  
Achévé d'imprimer en Juin 2023 par Corlet - Condé-en-Normandie

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

Éditions AS  
58, rue Servan  
75011 Paris  
www.revue-as.fr

N° ISBN 979-10-415-2068-8

Dépot Légal Juin 2023

## Remerciements

Nous tenons à remercier, en plus des intervenant.e.s déjà cité.e.s dans ces actes, certaines personnes essentielles à cette journée :

Marc Ollivier, pour l'animation de la plénière. Annabelle Fay, de l'agence AURASV pour son intervention en plénière. Julien Grandjean et Marc Prévost, du Pôle Emploi ainsi que Fanny Dechenaud, de l'AFDAS pour leur participation à l'atelier 3. Chloé Langeard pour son rôle de reporter/interviewer durant cette journée. Lucas Ciceron, notre Facilitateur graphique. Julia Dehais, chargée de communication pour Réditec.

Certains des membres du comité de pilotage de ces 8<sup>èmes</sup> Rencontres apparaissent dans les pages précédentes. Les autres ont été au moins autant voire plus combattifs, inspirés et persévérants tout au long de l'année et demie de préparation, ils mériteraient bien plus qu'une simple citation (!) : Sylvain Beguin, Jean-Cyrille Burdet, Françoise Christophe et Céline Joly.

Le CA de l'Association Réditec au grand complet : Julien Achaintre, Nicolas Ahssaine, Joseph André, Laurent Balutet, Jean-Rémi Baudonne, Hervé Bigey, Baptiste Bussy, Antonio Dos Santos, Hugo Hazard, Marc Jacquemond, Alicya Karsenty, Patrick Morilleau, Bérengère Naulot, Vincent Robert, Christophe Semichon, Yvon Trébout, Bernard Vanalderwelt et Xavier Yerlès. Sans oublier Jean-Jacques Monier.

Nos partenaires institutionnels dont vous avez pu remarquer les logos mais que nous remercions ici une nouvelle fois : l'Agence Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant, la Métropole de Lyon et le ministère de la Culture.

De même, nos partenaires privés, indispensables dans leur soutien financier, merci de votre confiance renouvelée.

Un grand merci à Claire Fournier pour ses conseils judicieux et son expertise toujours bienveillante.

Et pour finir, merci aux SUBS de nous avoir accueillis à l'ombre du Kraken, animal totémique s'il en est !

# 8<sup>èmes</sup> Rencontres Réditec

## Actes 2022

Le lundi 19 septembre, c'est aux SUBS, lieu culturel protéiforme des Quais de Saône à Lyon, que se sont tenues les 8<sup>èmes</sup> Rencontres nationales de Réditec (association professionnelle des responsables techniques du spectacle vivant).

C'est sur le *management*, thème intemporel et toujours brûlant d'actualité, que des responsables techniques, administrateur.rice.s, directeur.rice.s ainsi que partenaires publics et privés du spectacle vivant ont échangé.

*"Les rencontres de Réditec dépassent très largement le cadre technique et regroupent l'ensemble des acteurs professionnels de l'écosystème du spectacle vivant et de l'événementiel. Elles sont ouvertes à toutes les structures culturelles et corps de métier. Elles donnent lieu à des suites structurantes avec différents partenaires publics et privés."*



[www.reditec.org](http://www.reditec.org)  
[www.revue-as.fr](http://www.revue-as.fr)