



Améliorer la relation entre les lieux et les compagnies du spectacle vivant

*Intervention ergonomique pour la prévention des risques psychosociaux
Diagnostic exploratoire*

SYNTHESE

**Projet REACT
Remettre Ensemble l'Art au Cœur du Travail**

Elodie Valentin / Vaguement compétitifs

Novembre 2022

anact
— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail



Table des matières

Préalable	4
Introduction : le projet REACT	7
Partie 1. Les contours de l'activité de travail dans le spectacle vivant	10
Le travail d'une compagnie	10
Le travail des programmeurs	13
Partie 2. Des situations de travail particulières	18
Les différents objets et modes de contact entre les lieux et les artistes	18
La verbalisation des difficultés et des ressources dans les entretiens individuels	19
La maîtrise des contraintes, enjeu de régulations collectives ?	26
Partie 3. La confiance au travail, repères et apports conceptuels	27
La construction du commun : le sens du travail	27
La confiance, un travail permanent entre les lieux et les compagnies	29
Le glissement de la valeur travail artistique vers le travail de la réputation ?	30
Conclusion	34
« Collectifs de travail et communautés de pratiques » :	
Des préconisations pour des régulations collectives	

PREALABLE

Le spectacle vivant totalise environ 100 000 employeurs (champ du GUSO compris) avec plus de 200 000 salariés (moyenne entre 26 et 45 ans et une légère majorité d'hommes), tous types de contrats et toutes activités confondues. Il existe une très grande diversité d'organisations du travail, de contrats et une forte polyvalence des métiers et de statuts. La fonction Ressources Humaines (RH) est cependant rarement formalisée et/ou stable.

Les professionnels du secteur sont exposés à différents risques :

- Des horaires atypiques (décalés, à rallonge, travail de nuit, avec des pauses limitées, irrégulières ou inexistantes...);
- La nécessité d'une grande disponibilité à la mobilité professionnelle ;
- La conciliation difficile entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle ou encore avec les rythmes circadiens ¹;
- L'inégalité professionnelle entre les femmes et les hommes et les stéréotypes de genre (certains milieux sont très marqués) ;
- Les situations d'isolement courante au travail ;
- La fragilité des collectifs de travail ;
- La mauvaise hygiène de vie et le risque élevé d'addictions ;
- Les revenus précaires et irréguliers ;
- L'apprentissage par frayage (en situation) ...

Ces problématiques génèrent des risques multiples d'atteintes à la santé (troubles cardiaques, hormonaux, du sommeil, digestifs, musculo-squelettiques..). Parmi ces risques figurent les risques psychosociaux, dont le "stress au travail". Il n'existe pas de bon stress mais différents niveaux de stress d'intensité variable mais toujours délétères. Le rapport Gollac (2011) formalise les critères d'observation des risques psychosociaux. Ces derniers renvoient à des éléments multifactoriels et subjectifs organisés dans trois grandes catégories : les organisations ; l'individu ; les interactions avec les situations de travail.

¹ Il s'agit des rythmes auxquels est soumis le développement des êtres vivants liés à des périodicités ou cycles. Les rythmes circadiens se comprennent sur des cycles de 24h où lumière, température, éveil, afflux nerveux et sécrétions hormonales sont liés. Cf. Mick & Jouvet (1995), « Rythme circadiens : leurs bases anatomiques, fonctionnelles et moléculaires », médecine/sciences, 11, pp. 52-61.



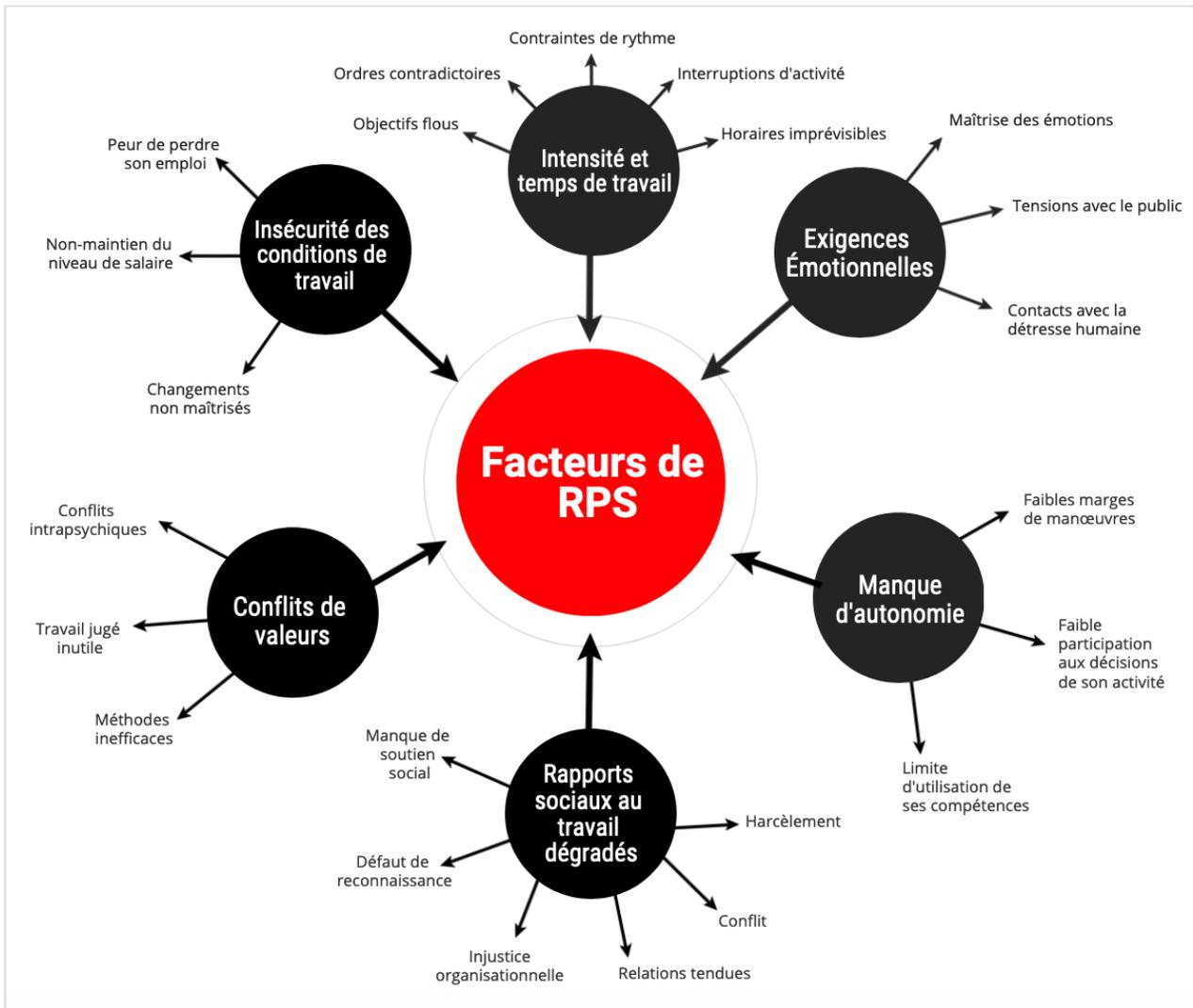
Michel Gollac identifie six types de déterminants des conditions de travail :

- L'intensité du travail et le temps de travail ;
- Les exigences émotionnelles ;
- Le manque d'autonomie ;
- La mauvaise qualité des rapports sociaux au travail ;
- La souffrance éthique ;
- L'insécurité de la situation de travail.

Plusieurs déterminants des risques du travail méritent ainsi d'être explorés. Parmi ceux-ci **les rapports sociaux au travail** semblent incontournables et leur analyse est l'objet du présent rapport ergonomique.

« Les rapports sociaux au travail définissent les rapports entre les individus et les [rapports entre les] groupes au sein d'une organisation. Si elles sont mal identifiées, ignorées ou sous-estimées, les interactions à l'œuvre peuvent être source de RPS importants [...] Les membres d'une organisation ont un besoin intrinsèque de travailler dans un environnement qui respecte la morale, les droits des personnes et leur dignité », (Ferrier-Barbut & Lemaignan, 2019) ².

² Ferrier-Barbut, M. & Lemaignan A. in « Prévention des risques dans le spectacle vivant », Actes de la rencontre professionnelle du 18 juin 2019, Les Nuits de Fourvière.



INTRODUCTION : LE PROJET REACT

REACT - Remettre l'Art au Centre du Travail - est un projet de recherche-action interrégional portant sur l'enjeu des conditions de travail dans le spectacle vivant (hors musiques actuelles) saisies sous l'angle des relations entre les équipes artistiques et les directions de lieux. Il s'appuie sur une intervention ergonomique et entend proposer des outils et expérimentations pour améliorer les situations-problèmes identifiées par le diagnostic ergonomique.

Plus précisément, les objectifs du projet sont les suivants :

- développer une culture de la prévention au sein d'un secteur du spectacle vivant public composé à 95% de TPE avec peu de formalisation du dialogue social et accroître la visibilité de la question des conditions de travail ;
- mettre en débat les conditions du travail de relation entre équipes artistiques et lieux à travers un protocole artistique ;
- à partir de l'intervention ergonomique, identifier les priorités d'action pour expérimenter des transformations de pratiques professionnelles améliorant la qualité de vie au travail et les conditions de travail (QVCT) ;
- Accompagner des professionnel.le.s volontaires comme acteurs-ressources de premier niveau autour de la question des conditions de travail (et en particulier des risques psycho-sociaux (RPS)).

Le diagnostic ergonomique

Le diagnostic ergonomique a porté sur la question suivante, après reformulation de la demande :

Quelles sont les situations de travail problématiques pour la création dans la relation entre les lieux et les équipes artistiques ?

Ce diagnostic a eu pour objectif de faire émerger différents types de situations de travail qui posent problème dans la relation entre les lieux et les équipes artistiques du spectacle vivant. Il s'agira ensuite que le secteur s'empare des mises en discussion possibles pour proposer des transformations.

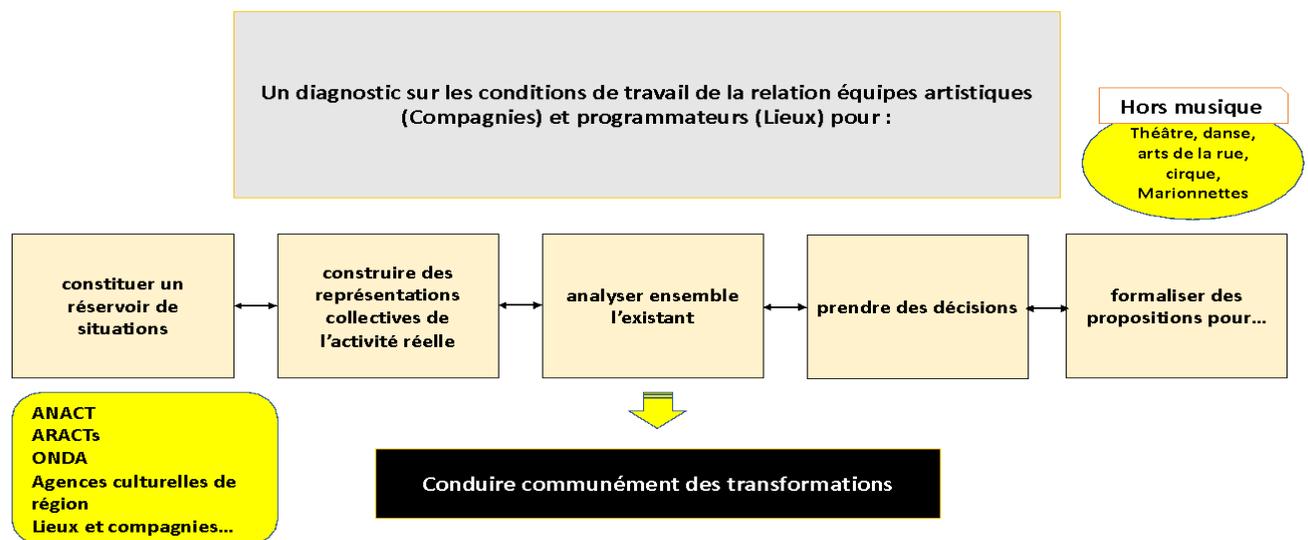
En ergonomie, une situation de travail se définit par ses composantes dynamiques et intrinsèques où opérateurs/professionnels, environnement, organisation et possibilités interagissent et fabriquent l'« **activité de travail** ». C'est donc une dimension bien plus pragmatique que « le travail à faire ». **Une situation de travail est complexe, mouvante et n'est pas réductible à un seul corps de métier.**

Le choix des situations à analyser dans une intervention est déterminant pour la qualité de cette dernière, pour sa jonction entre l'analyse du contexte et le recueil des données de terrain, pour sa confrontation, sa mise en discussion avec une pluralité de points de vue.

Les enjeux de l'intervention sont :

- **Qualitatifs dans la compréhension des différentes étapes de travail pour les artistes afin de concevoir des transformations liées à l'amélioration des conditions d'exercice ;**
- **Organisationnels dans la compréhension et l'amélioration de la relation entre la création et la diffusion dans le spectacle vivant ;**
- **Économiques dans la compréhension des choix financiers et des investissements à déployer pour améliorer les conditions de travail dans la relation entre lieux et compagnies du spectacle vivant ;**
- **Éthiques et collectifs dans l'affaiblissement d'une logique de mise en concurrence et dans le soutien des collectifs de travail pour replacer le sens du métier au cœur de la relation entre les équipes artistiques et les lieux.**

La mission d'intervention ergonomique a débuté en janvier 2021 et s'est achevée en avril 2022 - hors rédaction du présent rapport. Près de soixante-dix entretiens individuels et une dizaine d'entretiens collectifs ont été menés, couplés à des observations de terrain et à de l'investigation documentaire.



Le protocole s'est décomposé en quatre phases :

Phase 1 - Pré-Diagnostic exploratoire

Cette première phase visait à comprendre les principales caractéristiques de l'activité des compagnies et des lieux, leurs organisations de travail et leurs relations grâce à dix entretiens, auprès de cinq compagnies et cinq directions de lieux. Il s'agissait de mesurer l'écart entre le "travail prescrit" - ce qu'on nous demande ou ce qu'il est nécessaire de faire et le "travail réel" - ce qu'on arrive à faire en réalité et ses effets sur la santé des professionnels.

Phase 2 - Diagnostic exploratoire

40 nouveaux entretiens ont été menés, en particulier auprès d'acteurs repérés par les agences culturelles régionales : quinze directions de lieux, quinze directions d'équipes artistiques, dix entretiens portant sur d'autres métiers. Un entretien collectif a été organisé au Festival d'Avignon 2021 en présence de 30 participants. Plusieurs observations de professionnel.le.s au travail ont été également réalisées. **Cette deuxième phase a permis d'approfondir les caractéristiques de l'activité de travail et de déployer ainsi la relation entre les lieux et les équipes artistiques.**

Phase 3 - Conception du protocole de mise en débat

Une jeune équipe pluridisciplinaire a été constituée pour travailler sur un protocole artistique de mise en débat des éléments du diagnostic, en intégrant des apports de l'ANACT. Cette étape a permis :

- d'écrire les situations caractéristiques du travail dans la relation entre les lieux et les équipes artistiques ;
- d'inscrire des éléments factuels en comparaison avec d'autres plus conceptuels des champs scientifiques de l'ergonomie du travail ;
- de concevoir un outil léger et mobile pour communiquer le travail de la recherche et susciter les discussions auprès du secteur.

Phase 4 - Test du protocole de mise en débat

A fin novembre 2022, nous avons effectué quatre tests du protocole artistique de mise en discussion à Nice, Angers, Toulouse et Lille, avec des Retours d'Expériences (REX) sur l'ingénierie de discussion et la dimension artistique. **Plus l'outil sera expérimenté, plus il sera « performant » (kit forme artistique et mise en discussion). L'intérêt est d'établir un outil facile d'utilisation qui ouvre un Espace De Discussion (EDD) légitime auprès des professionnels du spectacle vivant sur la relation entre les lieux et les équipes artistiques.**

Synthèse du calendrier

- Réalisation de l'analyse de la demande et pré-diagnostic : janvier 2021 - juillet 2021 ;
- Rédaction du bilan intermédiaire du pré-diagnostic et valorisation lors du festival d'Avignon : juillet - août 2021 ;
- Conception du premier récit collectif de travail en coopération avec plusieurs artistes : septembre - octobre 2021 ;
- Finalisation du diagnostic et mise en discussion du récit dans les groupes de travail : premier semestre 2022 (4 phases de test avant le rendu du diagnostic) ;
- Rédaction du bilan final : mai - septembre 2022 ;
- Troisième comité de pilotage : janvier 2023 ;
- Poursuites des groupes de travail, expérimentation des transformations et appropriation des outils par le secteur : janvier-août 2023
- Dernier comité de pilotage : septembre 2023

Partie 1. Les contours de l'activité de travail dans le spectacle vivant

Le travail d'une compagnie

Plusieurs tâches sont identifiées nécessaires pour faire fonctionner une compagnie :

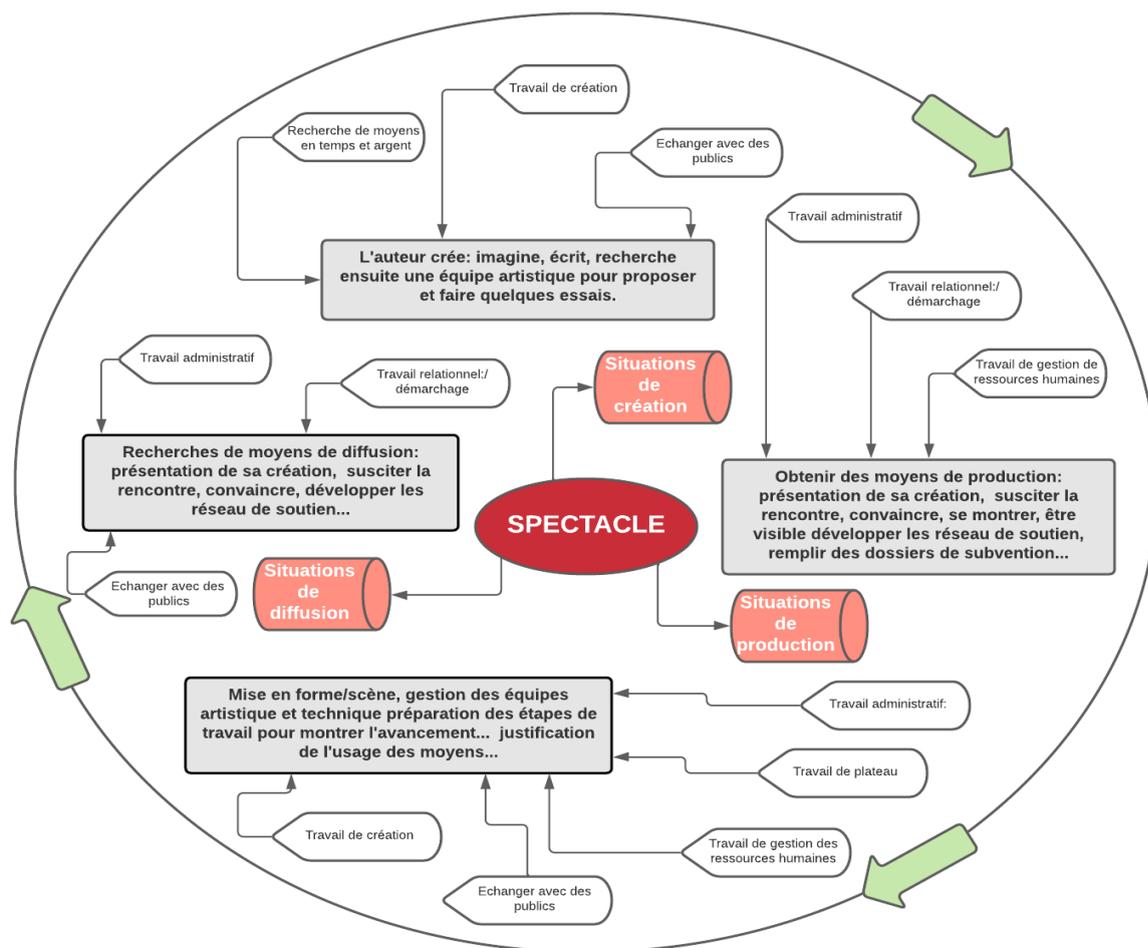
Artistiques : elles constituent le cœur battant d'une compagnie mais sont soumises à plusieurs étapes de travail selon le projet et les moyens mis à disposition. Ces temporalités entrent souvent en conflit avec celles de l'artiste ou de l'équipe artistique. Il faut en effet créer en écrivant, chorégraphiant, interprétant, dansant...

De production et de diffusion : ces activités construisent les conditions d'émergence d'une forme artistique en défendant un projet auprès de partenaires pour obtenir des moyens suffisants. Ce temps de travail est mal reconnu. Le démarchage auprès de lieux, programmeurs, financeurs pour trouver des coproductions et des pré-achats est inhérent au travail d'une compagnie comme celui d'être présent aux premières des spectacles pour rencontrer les contacts nécessaires « *On passe son temps à contacter des gens, en montrant la nécessité et le désir et en même temps en essayant de ne pas être dérangeant et insistant.* », Cie 1. « *Ce temps-là, aujourd'hui, il est aux alentours de deux ans* », Cie 3. Une grande partie se déroule dans la prise de contact, la visibilité des projets, il faut aller à la rencontre des gens « *de façon organisée et faussement impromptue* » Cie 1, être à l'affût et saisir les opportunités ;

De rencontre des publics : ces tâches s'effectuent par des voies très différentes comme des ateliers, des formations, des moments de discussion avant ou après les spectacles, des entrevues formelles et plus informelles, des enquêtes et investigations diverses ;

Administratives : elles sont incontournables pour le travail de structuration, souvent attribuées à un administrateur quand cela est possible. Il s'agit de remplir des dossiers de demandes de soutiens institutionnels (en fonctionnement, création, production, diffusion...), solliciter des subventions, gérer la comptabilité, les ressources humaines, les dossiers de présentation de projets, le mailing...

Malheureusement « *une direction artistique de compagnie, en termes de travail reconnu, ça n'existe pas* », Cie 3.



- ⇒ La conception c'est le travail de création, c'est-à-dire prendre le temps de creuser des idées, faire naître un projet, échanger autour, et le nourrir régulièrement ;
- ⇒ L'administration suppose de rédiger les projets, les demandes de financements, assurer la comptabilité. Les demandes de subventions doivent être conformes au cadre des institutions « *souvent ce cadre est assez strict [...] et il est important de ne pas être seul [...] il faut remplir les cases de dossiers en ligne (parfois indomptables), il faut pouvoir se répartir les tâches* », Cie 1 ;
- ⇒ La production permet d'établir un contact avec les partenaires, de réaliser des contrats après accord des deux parties et permet de suivre de près les entrées/sorties d'argent. Le chargé de production suit les relations avec les institutions, engrange un point de contact avec les financeurs/partenaires et négocie les budgets ;
- ⇒ La diffusion assure la communication, les envois/réponses de mails, les rendez-vous de diffusion, les calendriers, les sollicitations téléphoniques, la communication, la vente des spectacles et les relances en utilisant tous les moyens possibles (mails, téléphone et contacts directs). Une bonne stratégie de diffusion génère une visibilité médiatique avec la presse, inscrit dans la durée les liens avec d'autres professionnels et légitime le travail artistique ;

- ⇒ La logistique consolide le travail de production en préparant les tournées, en rassemblant les moyens matériels nécessaires pour le travail de répétition ou de représentation, en assurant le voyage et le matériel, en réservant les hôtels, les billets de train des équipes ou encore en rédigeant les feuilles de route.

Des variabilités nombreuses

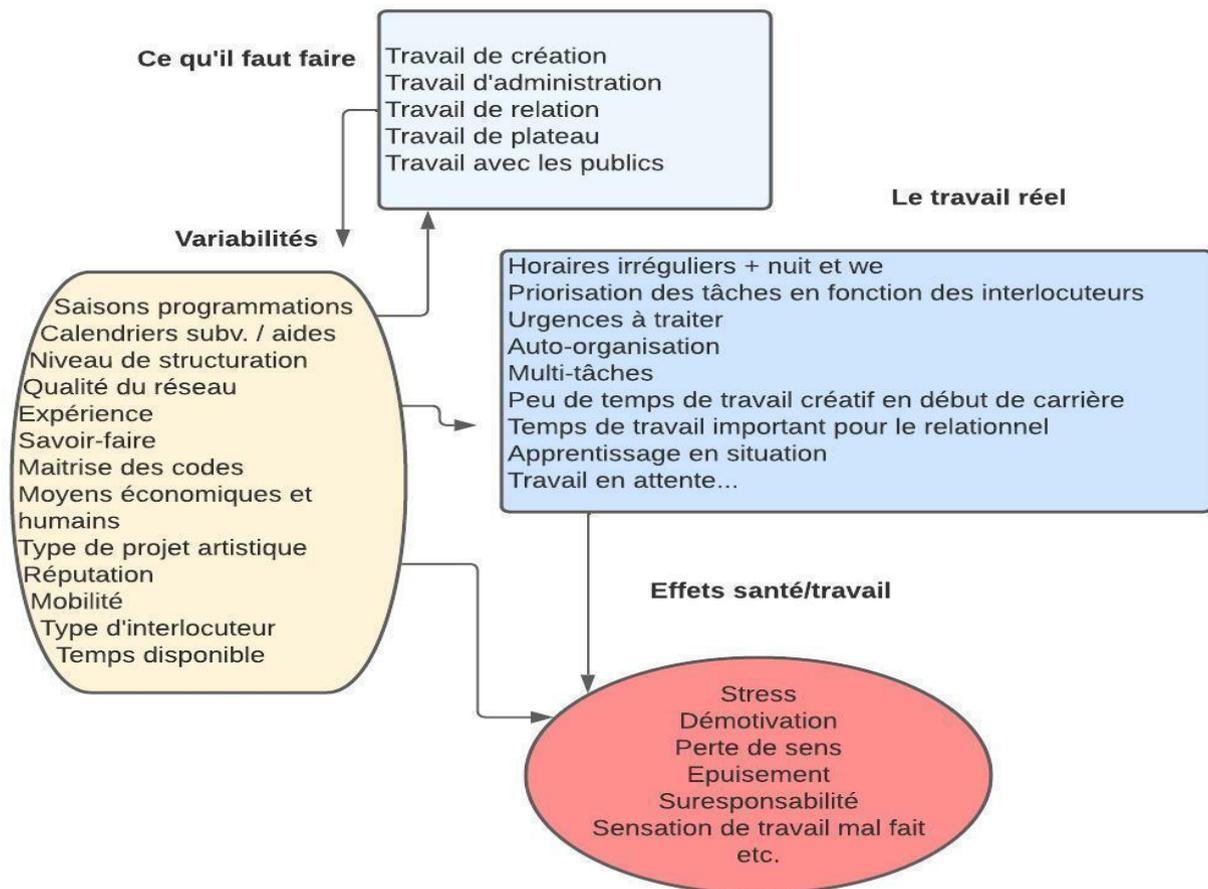
L'activité de travail dans une compagnie est instable et saisonnière car elle dépend de la saison culturelle du spectacle vivant et des calendriers institutionnels (programmations et soutiens financiers) mais également de son adaptabilité à faire face aux aléas.

- ⇒ **Structurer une compagnie s'apprend « un peu sur le tas »**. Pour cela **l'activité de travail est très différente suivant l'état de structuration** : en situation d'émergence, l'enjeu est d'être visible, réactif, disponible, travailler avec des publics, être en capacité de collaboration avec d'autres artistes etc. Il faut aussi maîtriser des codes et être au bon endroit, au bon moment et avec le bon projet ;
- ⇒ **Le travail se présente dépendant de nombreuses situations arbitraires, soumis aux aléas, la subjectivité de la réceptivité des projets des interlocuteurs**. Les jeunes compagnies ne se sentent pas toujours à l'aise pour aller rencontrer un dialogue avec les interlocuteurs institutionnels.
- ⇒ **Il faut être patient pour obtenir des rendez-vous, être entendu et surtout savoir tenir en termes de charge de travail, ce qui demande beaucoup de motivation.**
- ⇒ Et il faut **faire tourner le spectacle**.

La considération et la réciprocité se présentent comme des ressources fortes pour travailler la confiance au travail. Elles apparaissent dans le discours des nombreux professionnels rencontrés comme essentielles pour maîtriser un certain nombre de variables et d'incertitudes dans le travail et espérer faire correctement son métier.

- ⇒ Du côté des équipes artistiques : obtenir la confiance de programmeurs signifie réduire la charge de travail administrative et relationnelle, même si ce sont des tâches à exécuter en filigrane pour faire fonctionner une compagnie. Grâce à la multiplication des partenaires et des soutiens, plus de temps consacré à l'artistique pourrait se dégager.
- ⇒ Du côté des programmeurs : travailler avec des équipes artistiques de confiance signifie réduire les facteurs de risques de « mal faire son travail », de programmer une équipe qui ne remplit pas les jauges, de travailler avec des artistes qui se comportent mal avec les équipes et cela permet de travailler sur des temps plus qualitatifs et en présentiel avec les artistes, ce qui justifie aussi le manque de temps et les non-réponses aux mails.

Synthèse sur l'activité de travail en compagnie



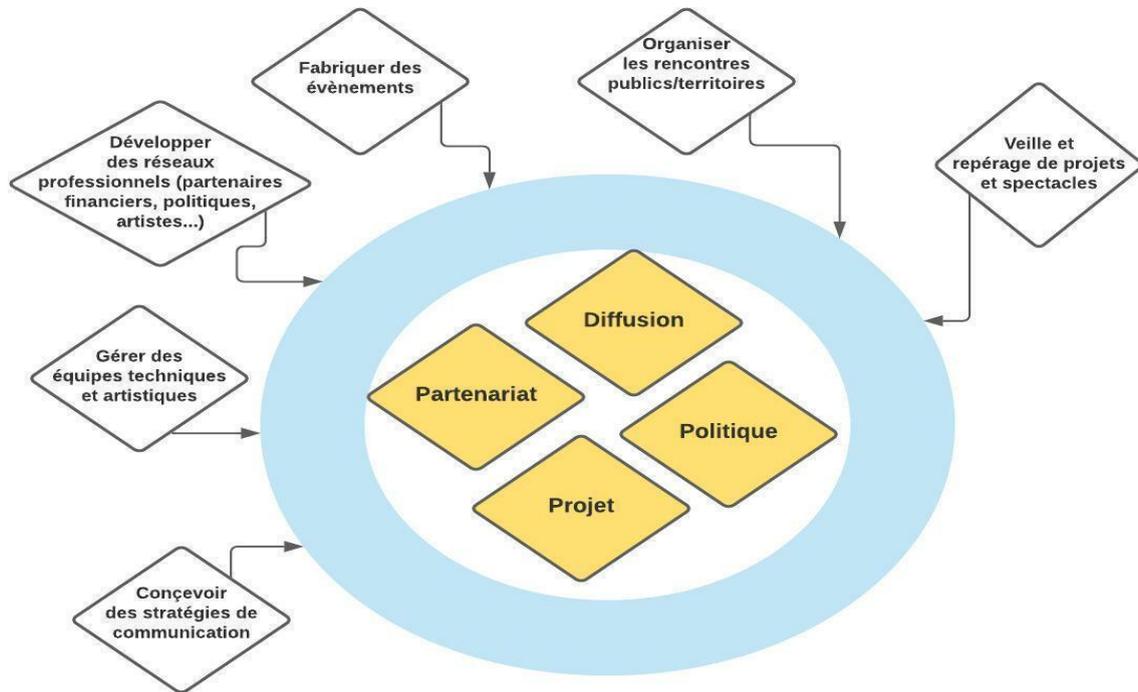
Le travail des programmeurs

Des objectifs multiples

Au-delà de la diversité de leurs situations professionnelles, les programmeurs de lieu doivent mener différentes tâches essentielles car ils détiennent plusieurs responsabilités :

- Effectuer les veilles et repérages de spectacles ;
- Organiser une saison de programmation ;
- Démarcher et rassembler des partenaires ;
- Créer un projet de programmation avec un évènement et une ou plusieurs représentations ;
- Accompagner les artistes (accueil, coproduction et organisation des rencontres) ;
- Encadrer des équipes administratives, techniques ;
- Travailler avec des publics ;
- Organiser des ateliers ou des stages ;
- Travailler la stratégie de communication ;

- Interagir régulièrement avec des représentants de territoires et des institutions pour concevoir les thématiques de la programmation ou/et prendre connaissance des prescriptions techniques ou/et politiques.

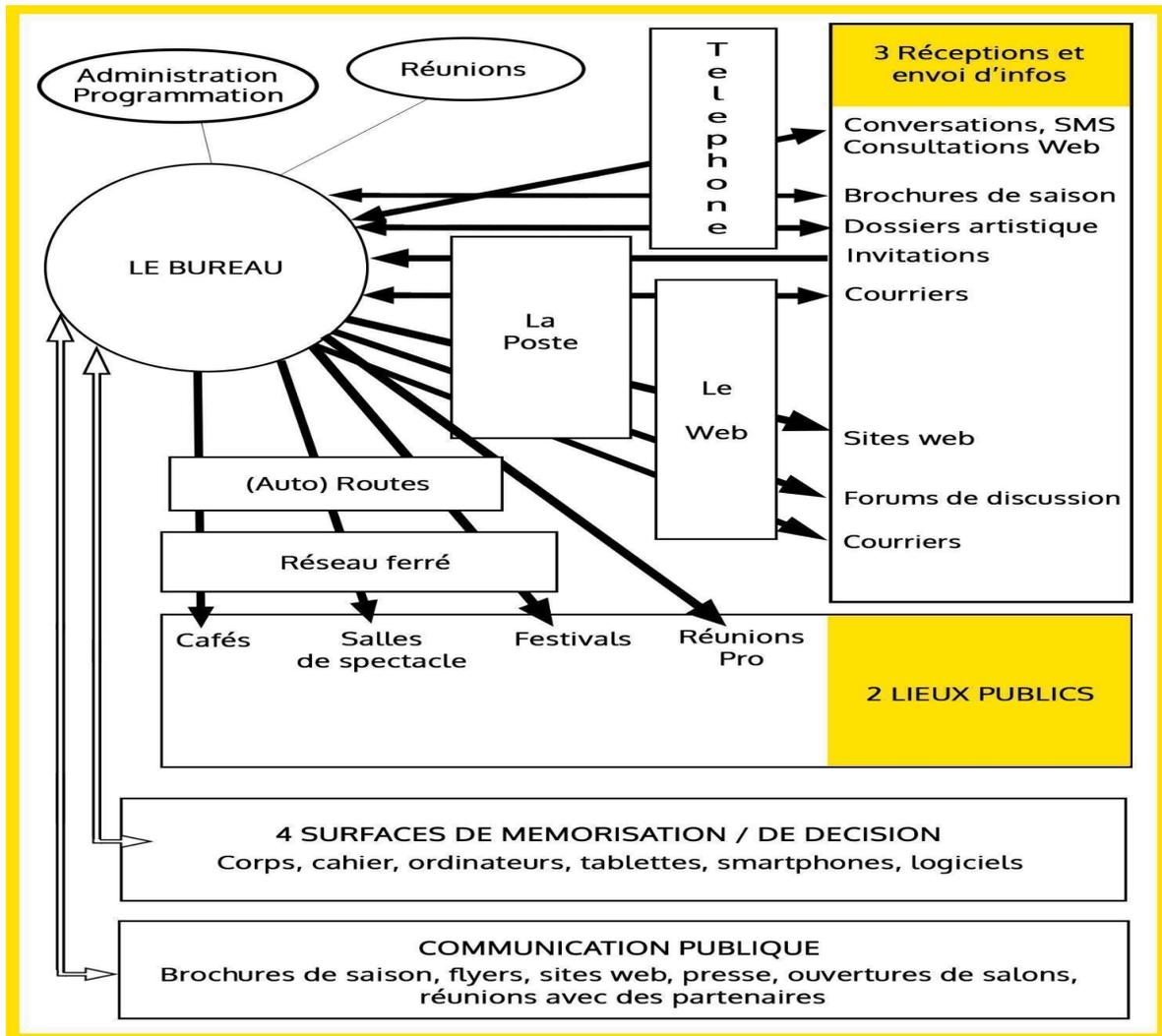


Ce travail est empreint de variabilités liées à la programmation du lieu, aux temps forts de certains festivals, aux différents projets, aux ressources humaines disponibles dans les équipes, aux moyens du lieu et aux politiques publiques.

« Il y a des réunions récurrentes avec l'équipe, de préparations, des rendez-vous avec les artistes pour évoquer leurs projets, des réponses par mails pour répondre à certains partenaires et puis il y a des déplacements [...] C'est sans cesse en mouvement, des interactions avec l'extérieur et avec les équipes, ce sont des journées avec très peu de temps de concentration durable », L5.

Les déplacements, les réunions, les sollicitations téléphoniques, les rendez-vous et le travail de bureau composent principalement les tâches des programmeurs qui peuvent s'effectuer, parfois, en soirée ou la nuit.

Les différents espaces de travail et outils peuvent être résumés cette figure (Dutheil- Pessin & François Ribac (2017, p. 85) :

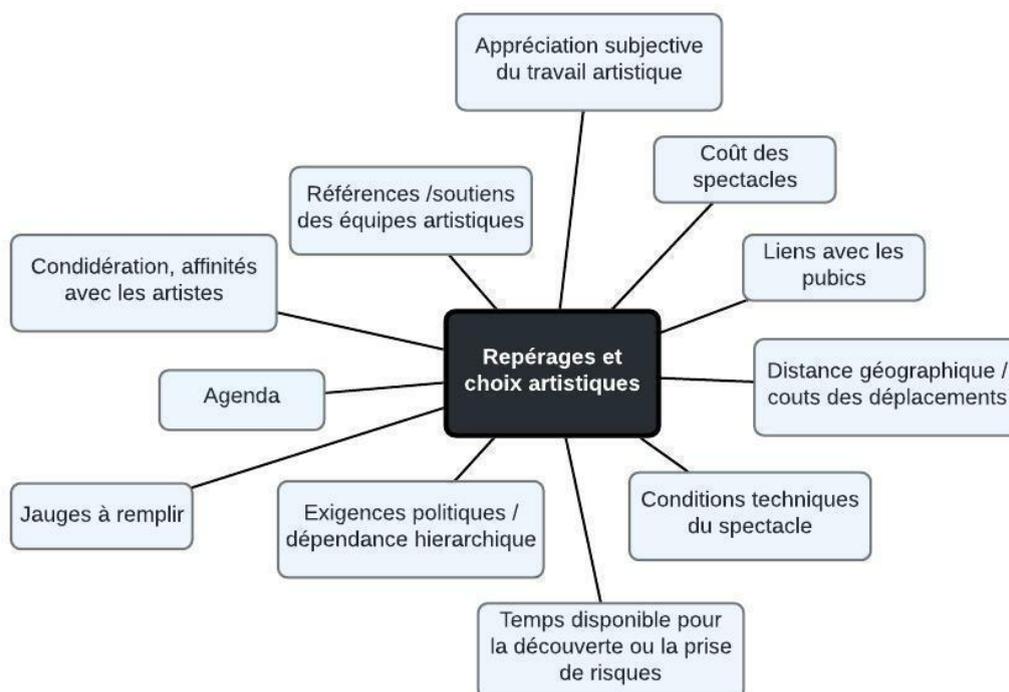


Des processus qui dépendent de la réalité du travail

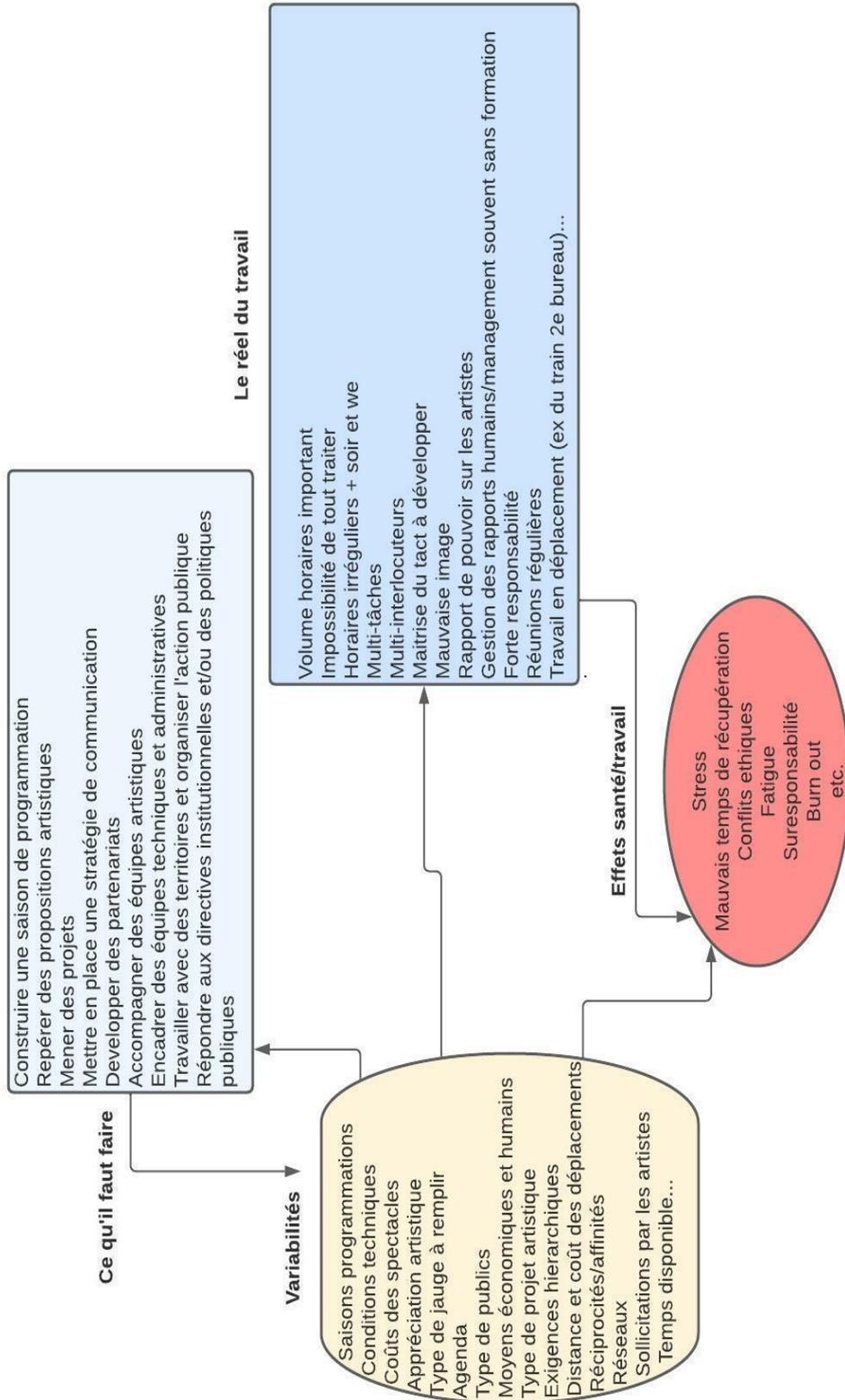
Les choix de projets artistiques s’opèrent selon plusieurs critères, souvent influencés par des questions pratiques, entre urgences à gérer, subjectivités et construction d’un réseau tels que :

- **L’appréciation du travail artistique**, « La justice serait d’avoir des critères totalement objectifs et de se dire qu’il faut que des pourcentages et comme ça on pas à voir les spectacles et c’est tout. Ça serait un critère avec plus de justice. La subjectivité entraîne qu’on va faire des choix et qu’à des moments on ne va pas répondre à untel » ;
- **Les liens avec les publics**, « je veux que le spectacle soit accessible à tout le monde, qu’il n’y ait pas de références culturelles trop fortes ou des choses comme ça pour pouvoir le programmer où je veux » ;
- **Les exigences politiques et budgétaires**, « il y a les orientations qui sont liées à des thématiques politiques [...] C’est vrai que les budgets ont baissé ces dernières années. C’est une chose qu’il faut prendre en compte. On a eu aussi plusieurs turn-over en termes de chefs et ils avaient chacun leurs orientations » ;

- **La distance géographique**, *Beaucoup de rendez-vous sur le territoire ce qui entraîne parfois dans la journée un temps de conduite (déplacements) très important et peut donc générer une fatigue qui fait que je peux faire certains choix* » ;
- **Les opportunités de découverte et la prise de risque** « *Je prends par moment ce sentiment de curiosité à ne pas connaître, avec beaucoup de chance d'être déçu parfois mais ça je l'assume. Et par exemple, les festivals comme Avignon [...] où je me dis des fois : "ah bah tiens, j'ai un trou entre deux trucs, il y a tel spectacle, je vais voir et puis on verra bien, ça peut faire des chouettes découvertes* » ;
- **La considération** « *même si on sait qu'on reçoit à peu près tous le même mail, moi je fais attention à personnaliser un peu quand on se connaît, donc c'est aussi d'abord un rapport humain* » ;
- **L'agenda** « *Je ne valide pas tout dans le détail, ça c'est sûr, je suis de plus en plus loin de l'artistique, avant je faisais tous les rendez-vous, je tenais à être avec les artistes, à discuter avec eux des projets. Maintenant, c'est juste du réalisme, je ne peux plus du tout* » ;
- **La dépendance hiérarchique pour certains choix**, « *c'est arrivé il n'y a pas longtemps où moi je voulais voir un spectacle mais lui n'aime pas du tout l'artiste donc il m'a dit non [...] Je me suis fait refuser mon ordre de mission* » ;
- **Les jauges à remplir**, « *J'ai travaillé 6 ans pour une scène nationale, il faut remplir [...] Les chargés de relations publiques ont une pression de dingue, c'est pas du tout le même rapport au public que nous* » ;
- **Les conditions techniques d'un spectacle**, « *on va en éliminer plein [...] en fonction de nos salles, on saura ce qu'on peut accueillir en termes d'espaces* ;
- **Le pré-repérage du coût des spectacles**, « *si c'est un spectacle avec beaucoup de personnes sur scène (ce qui sous-entend que le spectacle est cher), où on ne connaît pas du tout l'artiste, où le sujet ne me plaît pas, on va peut-être exclure* » ;
- **Le gage de la coproduction**, « *une des choses qui est très souvent regardée sur un projet artistique, c'est qui coproduit. C'est assez dur, mais c'est gage de sécurité, de confiance* ».



Synthèse sur l'activité de travail des programmeurs



Partie 2. Des situations de travail particulières

Les différents objets et modes de contact entre les lieux et les artistes

Ces situations renvoient à différents objectifs de travail qui s'organisent autour de trois grandes catégories de situations :

- ⇒ Conception et création ;
- ⇒ Production et fabrication ;
- ⇒ Diffusion et exploitation des œuvres et d'actions culturelles.

Les compagnies et les lieux se rencontrent de plusieurs façons et ces différentes situations se configurent en fonction des moyens, des outils et des partenariats à l'œuvre :

Dans les discours recueillis, plusieurs outils (jaune) « facilitent » le travail en répondant à certains objectifs (en bleu) Par exemple :

La sortie des représentations : « Ces temps d'échange, pour moi, c'est comme dans une entreprise, c'est le temps du café et c'est là où va dialoguer de certaines choses qui sont plus lointaines parfois que le projet mais qui vont permettre de construire le projet [...] Par exemple, un autre programmeur va nous dire : "Ah j'ai vu il y a deux jours tel spectacle, c'est vraiment bien, je te conseille d'aller voir" [...] c'est juste le premier contact qui peut être suivi par la suite d'un mail, d'un texto ou quelque chose » ;

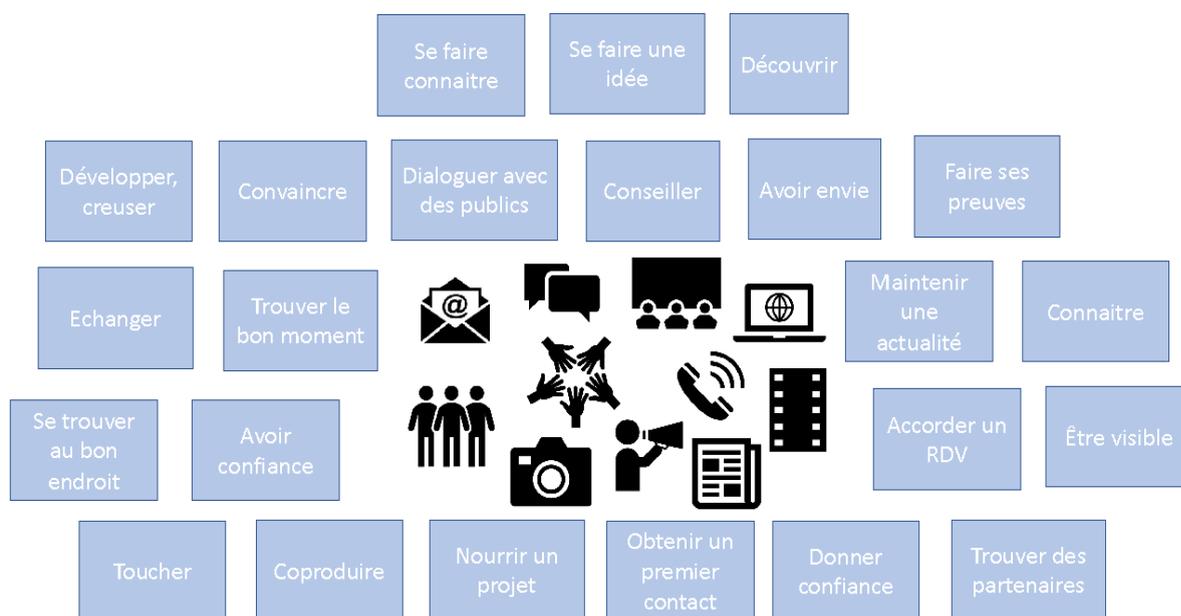
La recommandation : « A partir du moment où vous avez un directeur ou une directrice de lieu en capacité de vous coproduire ou en tout cas qui a très envie de vous accueillir, qui trouve que le projet est vraiment intéressant, etc. Vous pouvez lui dire qu'il vous manque encore quelques partenaires et lui demander des pistes de personnes à qui s'adresser. C'est assez simple » ;

Les collaborations qui donnent lieu à des coproductions : « Moi c'est ça qui a été la clé, c'est quelqu'un qui a accepté de me faire confiance à un moment donné. Parce que là, on met le pied dans l'engrenage et on a vraiment la possibilité de faire ses preuves de manière un peu plus soutenue. Et là on peut commencer à développer les choses mais c'est là où c'est important d'avoir ce premier jalon. Et si on n'a pas ce petit coup de chance, on peut passer des années à chercher ce premier contact » ;

Les invitations par mail à voir des spectacles : « Elles peuvent nous envoyer un e-mail. Si on les connaît pas, c'est quasiment sûr qu'on ne le lira pas. Surtout nous à XX on a des systèmes de blocage si l'adresse n'est pas connue. Je peux débloquent l'adresse mais si le sujet ne m'intéresse pas, je ne vais pas forcément débloquent » ;

Le téléphone : « À la réception, on m'informe qu'un tel essaie de m'appeler. Si je ne le connais pas, je vais lui dire d'envoyer un e-mail. Si je le connais et que je n'ai pas de réponse à lui donner, je vais refuser l'appel. Si je le connais et que j'ai des projets ou que j'ai envie de lui parler, je vais accepter l'appel. Mais on en reçoit beaucoup », L1 ;

Les rencontres, évènements et réseaux qui se construisent pour certains depuis longtemps.



Entre téléphone, représentation de spectacle, réseaux sociaux, rendez-vous en présentiel, mél, recommandations, On constate qu'une même action peut nécessiter la mobilisation de plusieurs outils un outil peut servir à plusieurs actions différentes. Chaque professionnel fonctionne à sa manière.

La verbalisation des difficultés et des ressources dans les entretiens individuels

À partir des données des entretiens semi-directifs en phase 2 ainsi qu'à partir des observations menées, nous comprenons plus précisément ce qui pose problème et ce qui se présente être des ressources, dans le travail entre les lieux et les compagnies.

La question liée aux prises de contact et aux moyens utilisés s'est avérée plus complexe à explorer, les réponses se sont en effet concentrées sur des situations de travail particulières, à chaque fois. Cela démontre que leurs configurations se réalisent en fonction des rencontres et de la qualité des interconnaissances.

- Les difficultés

Les principales difficultés verbalisées autour de l'activité de travail se cristallisent autour des éléments suivants :

Pour les compagnies :

<p>Inspirer la confiance nécessite un travail intense et mal reconnu</p>
<p><i>« C'est compliqué lorsqu'on est sur plusieurs disciplines [...] il faut rester visible et présent mais être sur plusieurs fronts est fatiguant, à cause de diversité des interlocuteurs, des relations à consolider. « Il existe une vraie difficulté pour des compagnies pas encore identifiées à obtenir un premier contact. » « Les lieux ont besoin de sentir une fragilité, une dépendance : ce n'est pas super sain, pas égalité dans le mot « coprod », cela ressemble encore trop au mécénat, une posture contraire à celle d'une metteuse en scène qui doit porter un collectif, être hyper solide, c'est un peu schizophrénique. » « Des orientations esthétiques et des thématiques sont souvent liées aux tendances, il y a parfois trop de caricatures, trop de cases, être femme, émergentes, on cherche une cible, un produit, on fabrique presque un mépris de classe. » « Avant je cachais que j'avais des enfants et que je faisais des ateliers, quand je faisais des pots. Sinon on m'assigne à ça, on me demande à moi où sont mes enfants (j'en ai quatre) et pas à mon collègue homme, et pour trop de cours ou d'ateliers, tu ne t'es pas un vrai artiste ou une jeune compagnie parce que cela correspond au temps de structuration. Pourtant, je construis mon temps et une pratique artistique autonome avec le contact des publics. »</i></p>
<p>Optimiser des temporalités complexes qui se reconfigurent en permanence</p>
<p><i>« On ne lance plus d'invitation, c'est une perte de temps donc pas d'envoi » « Ce n'est pas notre métier, la diff. » « Être en situation de demandes, de relances, c'est un travail chronophage, pas rémunéré, fatiguant, humiliant et épuisant » « Avec certains lieux, il faut négocier les défraiements et les prix de cession, expliquer longuement pourquoi les repas, la route, les actions culturelles, le travail en amont à payer, etc. » « Les lieux doivent avoir une vraie ambition artistique avec des temps de partage sur des enjeux artistiques » « Le rythme pour tout faire correctement est compliqué : problèmes de temporalités de trop tôt ou trop tard, des variabilités difficiles à maîtriser » « Il y a parfois plus de monde au bureau qu'au plateau car le travail est intense dans la structuration et la recherche de fonds » ;</i></p>
<p>Rencontrer et collaborer, c'est mobiliser un répertoire émotionnel difficile à maîtriser</p>
<p><i>« Les contacts négatifs par téléphone avec des programmeurs sont nombreux » « C'est émotionnellement très dur, j'ai presque un dégoût du métier à cause de la condescendance, souvent de ceux dont programmer et leur activité principale ». « C'est dur d'avoir confiance en soi face à un programmeur et même avec un prix, cela dépend du jury-collègues programmeurs appréciés ou pas, c'est une sphère élitiste, « on perd la foi" dans ces moments » « À nous de le faire, de lancer, de relancer, mais souvent ce sont des revers sans nouvelles » « On passe pas mal de temps à rédiger un mail agréable avec une réponse de deux lignes car le destinataire n'a pas le temps » « D'autres ne prennent pas au téléphone ou refusent de nous parler plutôt que d'être franc » « Un programmeur qui promet de répondre et qui ne répond pas est très désagréable, il faut insister énormément pour avoir une réponse »</i></p>

« Des partenaires se défont même avec des promesses »
« Ce sont des rapports durs avec les partenaires : si la confiance est cassée, c'est à nous de refaire et de la regagner mais avec démotivation »
« La considération et l'écoute sont souvent compliquées »
« Il faut gérer l'attitude à avoir, tutoyer/vouvoyer, ne pas parler parfois sans connaître le programmeur, c'est une mise en danger très forte si une compagnie n'est pas ou plus reconnue »
« Parfois, des programmeurs attendent de voir comment l'artiste se comporte après une réflexion, c'est une position de pouvoir »
« Impact négatif des contacts : j'ai eu envie de tout arrêter mais le covid a permis de se recentrer pour se réparer des maltraitances de programmeurs »

Les charges administratives sont trop lourdes

« Il faut faire comprendre aux institutions les modèles originaux et les types de collaborations en fonction des partenaires en face, cela nécessite des temps de discussion multiples »
« Avec le conventionnement, il y a trop de travail administratif, nécessité d'embaucher et de maintenir tout un tas de relations pour la stabilité »
« à cause de l'administratif, il y a eu mise en sommeil un moment de la compagnie »
« Quand on doit bosser à côté, un travail alimentaire, c'est plus long pour évoluer dans le métier »
« Le travail bénévole est complètement banalisé ».
« On est trop soutenus au projet plutôt qu'au fonctionnement, concours à la nouveauté etc. Ça peut empêcher une fidélité au territoire... Il faudrait faire de la « permaartiste » comme la permaculture »

Les difficultés des programmeurs :

Le traitement de tous les mails est extrêmement compliqué

« Souvent c'est le débordement avec les mails, une sensation d'envahissement récurrente »
« On n'a pas de temps prévu pour y répondre et c'est très chronophage »
« Un lieu qui se professionnalise dans la diffusion va créer des nouveaux outils de com. mais aussi plusieurs boîtes mails à lire, le travail se démultiplie »
« On répond peu en direct par téléphone sinon on ne ferait que ça, on va privilégier le mail mais avec environ mille mails par semaine, on est vite dépassé ».
« On essaie de répondre aux mails mais donner des réponses négatives avec des gens que l'on connaît est compliqué, il faut être cash et bienveillant à la fois »
« Les mails sont très compliqués, environ 250 par jour, une fois le tri fait par l'assistante de direction, c'est une vraie problématique »
« Je fais des rattrapages sur mon temps perso »
« Je travaille déjà douze heures par jour, je n'ai pas de temps perso [...] On ne peut pas répondre à tout le monde et j'ai déjà été de l'autre côté, je sais que c'est très frustrant pour une compagnie mais parfois je ne sais pas faire autrement, je mets du temps car je ne maîtrise pas tous les paramètres, je n'ai pas toutes les réponses »
« C'est illusoire de vouloir répondre à tout le monde, il y a des strates à atteindre avant la diffusion, un CDCN, c'est d'abord de l'accompagnement »

Des exigences multiples et des tâches simultanées à gérer

« Il faut réduire les canaux de communication, parfois j'ai huit canaux différents, je suis obligée d'en cadenciser certains »
« Il y a souvent surcharge cognitive avec les sollicitations simultanées »
« J'ai du boulot le soir et les week-end en permanence »

« On a de nombreux temps de travail liés aux autres missions où il faut aussi être présent dans la structure : il ne faut pas être trop souvent parti, c'est important par exemple de représenter la structure pour accueillir les artistes, pour le spectacles »
« On doit souvent dégager du temps rapidement pour des tâches précises et compliquées »
« On a la pression des dossiers à élaborer avec les institutions, la gestion du personnel, des délais à tenir avec les élus... C'est ce qui se répercute après sur le travail avec les artistes »
« On a une régularité de réunions mais d'autres s'ajoutent au fil des projets, donc aucune journée n'est semblable ».

La gestion des équipes artistiques et la coactivité à surveiller pour éviter la dégradation du travail et des relations sociales

« On a parfois des équipes artistiques lourdes » (tensions sociales)
« On doit gérer plusieurs métiers ensemble dans un même espace de travail, parfois c'est positif, parfois c'est épuisant »
« On doit gérer des départs dans les équipes, un turn-over important car les salaires sont bas et les personnes travaillent dans un rapport alimentaire »
« Ce métier est un sacerdoce si on le fait c'est qu'on aime mais on manque de moyens humains, pour les voyages à organiser par exemple... Pour rester dans le cœur du métier, les sous-effectifs chroniques posent problème, nos métiers sont de l'humain et donc ça demande du temps ».

Des déplacements et des coûts à optimiser dans un agenda aux disponibilités rares

« Je n'aime pas conduire »
« J'évite de trop polluer »
« Ce qui vient perturber mon activité, c'est aller voir des spectacles, il faut que ça colle avec notre activité de spectacles internes où je dois être présent »
« Le temps et la distance sont à anticiper pour assister à des spectacles pour coller avec les missions et le temps de présence dans le lieu à assurer en même temps »
« Pour une compagnie il y a un vrai problème de rencontre, il faut aller voir les lieux et ne pas hésiter, aller voir les spectacles dans des lieux qu'on aimerait, c'est bien plus facile en sortie de spectacle à Paris, en région c'est compliqué car les accès sont moindres et les équipements sont moins concentrés »
« On jongle tout le temps, j'aimerais avoir quelqu'un qui m'aide à organiser mon temps de travail pour la coïncidence des trains par exemple, pour éviter de passer trop de temps sur place avec des nuits d'hôtels, des déplacements en voiture trop longs (une année j'ai fait 70 000 km) »
« Il y a beaucoup d'artistes intéressants donc beaucoup de déplacements potentiels, mais se déplacer pour un spectacle peut bloquer une journée entière ».
« Pour les représentations, on fait des tentatives de regrouper avec d'autres lieux, surtout quand il faut se déplacer loin pour optimiser les dépenses. Ce sont coûts très élevés qui pourraient être injectés dans la production avec de projets de compagnies ».

Un savoir-être à mobiliser en permanence pas toujours facile (charge émotionnelle)

« Il faut travailler toujours le tact avec les compagnies, la franchise et la subjectivité font avancer mais parfois l'entre-deux n'est pas facile »
« Il faut beaucoup d'investissement personnel »
« C'est rare que je discute après un spectacle : il faut que les choses se posent, construire un argumentaire, c'est un moment de sociabilité surtout, de premier contact ou d'entretiens de relations »
« Il faut susciter la confiance »
« J'ai des difficultés à mesurer l'urgence des compagnies et ne rien pouvoir faire tout de suite, c'est une tension constante difficile à vivre, beaucoup de compagnies ne se sentent pas dans un rapport d'égalité, elles sont toujours en demandes, mais il y a tellement de paramètres »
« On multiplie les justifications et excuses avec les compagnies alors que l'envie de voir les projets est là, il faut calmer des attentes fortes pour ne pas abimer les relations mais cela crée beaucoup de frustration : il faut

faire face à des compagnies mécontentes parfois et éponger les rapports des anciennes directions ou les quiproquos générés à cause des intermédiaires dans la communication de projets »

« Il faut que certaines compagnies cherchent autre chose qu'un banquier pour la production : elles doivent prendre le temps de comprendre à qui elles s'adressent, être dans un rapport humain »

« C'est frustrant de ne pas pouvoir donner des réponses attendues à plus de personnes, il y a un rapport offre/demande déséquilibré, on refuse beaucoup plus de spectacles intéressants qu'inintéressants. Ma responsabilité est de l'expliquer, car c'est déconsidérant pour une compagnie de ne pas avoir d'explication. Je crois que j'ai un certain nombre de collègues qui se protègent de ces rapports humains désagréables... »

« Il existe des compagnies maudites (travail connu et discuté au sein des réseaux : pas de grande qualité) personne ne veut y aller »

« On tente de fragmenter des responsabilités par rapport au suivi des démarches artistiques et par des mises en discussion chez les pro mais ce n'est pas évident »

● Concernant les ressources du travail

Les ressources pour les équipes artistiques

Les moyens de soutien pour la diffusion (humains, matériels, temporels...)
<p><i>« Une aide salariée pour la diffusion occasionnelle c'est bien, mais l'idéal serait un permanent »</i></p> <p><i>« Un chargé de diffusion qui travaille avec les lieux facilite les relations et l'image de la compagnie (plus structurée) »</i></p> <p><i>« Pouvoir tourner longtemps un spectacle constitue une ressource artistique, cela nourrit la création, il faut que ça patine pour peaufiner les spectacles. Le spectacle ne nous appartient plus et nous fait grandir à un moment »</i></p> <p><i>« À force d'être visible, il y a élimination d'une partie du travail de diff. On gagne en autonomie »</i></p> <p><i>« La manière de transmettre la communication : l'image d'une « manière de faire » est importante »</i></p> <p><i>« C'est le 1er projet qui a généré le modèle économique, peu de paie au départ mais on a pris un chargé de prod pour structurer la compagnie »</i></p>
Des réseaux de considération
<p><i>« Les coups de pouce comme les recommandations pour avoir des réponses mails et téléphone »</i></p> <p><i>« On a un public soutenant à chaque fois car ce sont des amis, des relations, du coup il y a quelque chose qui circule de plus fluide, une ambiance plus facile aussi pour les programmeurs »</i></p> <p><i>« Il faut être solide et en confiance avec son partenaire pour anticiper les variabilités relationnelles »</i></p> <p><i>« On se rapproche entre compagnies sans soutien »</i></p> <p><i>« Il existe heureusement des programmeurs qui ne s'arrêtent pas aux labels et logos, la démarche est très rare mais permet d'accéder à des scènes »</i></p> <p><i>« Les pairs artistes : accompagnement de jeunes artistes avec des mentions administratives dans les dossiers pour donner de la visibilité institutionnelle »</i></p> <p><i>« Un système de collaboration et non de hiérarchisation, arrêter avec les « petites » compagnies et les « grands » lieux. Quand des programmeurs décident de bosser directement avec les artistes, ça se passe autrement »</i></p> <p><i>« On passe dire bonjour aux partenaires, on apprend à demander des conseils »</i></p> <p><i>« Lorsque des pro nous disent « je ne réponds pas à tes mails mais je les lis avec intérêt, ça fait du bien »</i></p> <p><i>« Les gens qu'on connaît permettent un suivi pérenne, pas être qu'un nom de plus sur une liste, cela permet de bien faire son travail et résonner »</i></p> <p><i>« Plus une équipe est stable pour une compagnie, plus elle gagne du temps »</i></p> <p><i>« Des réseaux X qui se réunissent sur différents « chantiers » : mise en commun de lieux de stockage, lieux de théâtre vacants, de critiques solidaires/mutuelles »</i></p> <p><i>« Stratégie d'expertise, pensée politique claire et partage de pensée, je rencontre des gens dans ces cercles, filtre des rencontres et ne pas perdre mon temps »</i></p> <p><i>« La rencontre c'est de la séduction mais cela apporte beaucoup plus qu'un contact tél ou mail »</i></p>

« Beaucoup aller voir des programmations et construire des relations avec les lieux, permet une confiance plus grande, permet de moins ficeler des pitch plus de recherche, moins de justifications, plus simple sur les conditions de résidence, clés, espaces, acteurs se sentent bien et ça joue dans la qualité des spectacles »
« Beaucoup de temps à comprendre qu'il fallait développer des relations humaines avec les partenaires. J'ai essayé de tout structurer au début, j'en ai même oublié mon corps un moment en étant tendu devant l'ordinateur, je sentais que je pouvais vite perdre les gens que j'avais réuni »

Le sentiment d'une autonomie et d'une identité artistique

« On a conscience qu'un modèle économique autonome peut s'inventer avec des productions artistiques qui nous ressemblent tout en étant en « façade impeccable » (répond aux critères de programmation)
« Les grosses années d'activité permettent de tenir sans devoir passer du temps à convaincre les gens, passer du temps à faire des recherches, à créer des partenariats : cela tranquillise de ne pas avoir à revenir « sur le marché », de pouvoir bosser sur un spectacle pendant deux ans avec des tournées »
« Se faire connaître par l'action, ateliers et avec une reconnaissance des institutions (plus de 100 ateliers sur 2020) permet de financer ensuite des spectacles et de ne pas être trop dépendant »
« Je commence à être capable de parler de ma pratique et de l'identifier »
« Il faut se rappeler que l'on est acteur et opérateur de service public, se rappeler d'une ambition de la chose commune : c'est ça l'identité, il faut donc assumer une identité plutôt politique et large et ne pas être trop « petits bras » et vite content lorsqu'on fait un projet »
« On ne sera pas prioritaire par rapport aux subventionnés. L'alternative serait que la compagnie crée un lieu, il faut trouver un territoire, développer des rhizomes plus variés, des nouveaux partenaires avec des agriculteurs ou viticulteurs, créer les festivals »

Les ressources pour les programmeurs

Des mesures organisationnelles et matérielles

« Un serveur centralisé pour les plannings plutôt que le papier, cela donne la même information à tout le monde et plus de visibilité aux équipes »
« La réalisation de temps forts pour accueillir les compagnies locales : ce qui permet aussi de concevoir un calendrier pour accueillir au mieux les programmeurs »
« Une flotte de véhicules à disposition pour faciliter les déplacements et aller voir des spectacles »
« Un festival pour plusieurs spectacles sur un même temps »
« Des projets présentés via les rencontres réseaux avec des compagnies pour optimiser les déplacements »
« Une plateforme professionnelle avec des recommandations et la présentation de projets »
« La production déléguée de certains lieux qui se substituent à une compagnie, c'est intéressant à explorer : il faut être très clair au début sur la place de chacun pour la production déléguée, parler du cadre, prendre du temps, cela demande environ deux ans »
« L'outil d'un WhatsApp commun permet de se répartir la revue des spectacles, la question du temps à gérer est souvent trop forte »
« La programmation des déplacements se passe le week-end pour éviter les absences la semaine »
« J'ai une assistance pour la gestion des mails »

Des opportunités de découverte et de qualité relationnelle

« Lors des sorties de résidence »
« Les temps de focus et les speed-datings sont importants »
« Il faut rencontrer des gens, par exemple en étape de travail »
« Le travail de l'accueil des compagnies avec un personnel motivé et des fiches de postes adaptées : cela travaille un rapport plus humain et des petites attentions sur des temps courts »

« Les réseaux professionnels permettent de discuter pour construire la place de la structure et l'artiste, c'est un entre-soi qui permet d'avoir un échange avec l'artiste plus humain. Quand on a une appréciation négative d'un spectacle ou que l'on coproduit un spectacle pas apprécié, la gestion collective permet un effet levier, une mutualisation par le haut et avec des affinités où il n'y pas trop d'égo à gérer »

« Avec le label, cela permet de suivre et repérer les compagnies »

« Lorsque les artistes sortent rapidement du spectacle pour nous rencontrer »

« Le soutien de l'agence culturelle X »

« Les relations avec des artistes permettent une présence sur le territoire et des relations avec le public : ainsi la discussion ne tourne pas autour de choses techniques, on parle de la vie de la cité, l'artiste comme médiateur, acteur de la vie politique car notre projet conçoit le métier comme ça, nous ne sommes pas qu'une structure de diffusion »

« Un cadre de travail long, l'intérêt de travailler avec les réseaux des écoles »

« Les dispositifs en place pour le travail long d'accompagnement »

« Les réseaux pour la visibilité d'artistes région et hors région »

« Les relations qui donnent leur avis et leurs goûts pour les recommandations : cela permet la fabrication d'une connaissance commune, je sais interpréter les avis donc ça m'aide et cela m'évite d'avoir l'avis de tout le monde car c'est plutôt contre-productif, c'est évident que tout est subjectif »

« Un travail de « parcours » important avec les artistes pour gommer les rapports de force ou de subordination : il faut s'inscrire dans le temps, un lien qui doit rester entretenu par certaines compagnies »

« Il y a des chargés de diffusion qui font bien leur boulot : le contact est contextualisé, personnalisé, il y a des recherches faites sur le lieu, un repérage des conditions techniques etc., il faut prendre les infos auprès des agences, des conseillers DRAC »

« Les relations longues créent des possibilités par la suite, des expériences qui permettent de modéliser un certain nombre de choses, d'être repérée, d'avoir une crédibilité dans la parole »

« Il faut construire une relation et être en soutien avec l'artistique pour limiter les risques (assurer les prises de rdv, accompagner les artistes, porter un projet »)

« On tente des dispositifs différents pour avoir des échanges nourris en démultipliant les temps avec les membres de la commission, avec des « sous-commissions » et sur des temps plus longs et avoir la parole d'un artiste plus vivante. Le dialogue est fondamental pour mieux comprendre certaines choses »

Les difficultés

Pour les compagnies

- Inspirer la confiance demande un travail intense, mal reconnu
- Optimiser des temporalités qui se reconfigurent en permanence en fonction des interlocuteurs
- Mobiliser un répertoire émotionnel large et difficile à maîtriser

Pour les lieux

- Le traitement de tous les mails est impossible
- La gestion des équipes
- Un travail de savoir-être et de justification permanents

Les principales ressources

❖ Des réseaux de considération et de partenaires

❖ Des opportunités de découvertes et de qualité relationnelle

Dimension socioaffective forte pour réduire des contraintes de travail et capter des opportunités

La maîtrise des contraintes, enjeu de régulations collectives ?

Le contexte du travail fait que certains artistes cumulent seuls les différentes tâches à réaliser, parfois en découvrant dans l'action ce qu'il faut faire, comment ils peuvent le faire, sous des formes qui éloignent de la base du métier et vivant dans le même temps de nombreuses situations d'injustice, de frustrations et de fatigue.

Du côté des lieux, beaucoup vont bricoler une organisation propre pour tenir un rythme et effectuer convenablement le travail à faire. Mais les contraintes étant nombreuses : matérielles, organisationnelles, politiques et puis personnelles/familiales en termes de calendrier, de fatigue ou de santé, c'est donc par la construction des réseaux et de la confiance que l'environnement de travail devient plus « malléable ».

Pour les compagnies, il faut que le temps de travail devienne le plus artistique possible, alors qu'en même temps elles dépendent fortement de la diffusion puisque la capacité à montrer des spectacles est un critère important pour le subventionnement et la visibilité dans des établissements labellisés. Cette visibilité permet de pérenniser et renouveler les partenaires, de mieux comprendre la stratégie de structuration et d'alléger la charge de travail liée à certaines tâches administratives. Une compagnie conventionnée aura un rapport régulier avec les institutions et des structures dans le cadre de la réalisation des objectifs (contractualisés), de la matière et un cadre à discussions régulières. Les échanges sont donc permanents et permettent de consolider des relations et des réseaux mais aussi d'en ouvrir d'autres. Une fois ce rapport enclenché, cela est plus facile.

Il est essentiel pour les lieux comme pour les compagnies de retrouver des temps plus longs, de pouvoir construire une confiance solide dans les relations pour réduire la charge de travail de chacun.

Envisager la maîtrise des contraintes comme une caractéristique essentielle du travail de programmation et de structuration des compagnies est importante à prendre en compte dans l'analyse de l'activité de travail qui nécessite « *suffisamment d'assurance interactionnelle, de stabilité, de principes pour être capable de s'ajuster aux différentes situations* », (Dutheil-Pessin & Ribac, 2017, pp. 99-104, 150)³. Cette composition permanente ressemble au travail d'un équilibriste, un savoir-faire qui serait une preuve de solidification du métier. « *Vous allez en baver et ce sera normal* », (directeur de lieu en test à des étudiants, phase 4).

Dans un travail de 2016, l'ONDA⁴ avait également mis l'accent sur la qualité déterminante des relations entre lieux et compagnies, comme les affinités artistiques, la confiance et le dialogue... L'étude avait également pointé l'absence de cadre partenarial et d'espaces concertatifs formalisés, des éléments identifiés majeurs pour comprendre les relations et types d'organisations au travail et lutter contre les formes d'étanchéité des réseaux qui se développent aussi en parallèle.

³ Dutheil-Pessin, C. & Ribac, F., 2017, *La fabrique de la programmation culturelle*, La dispute, Paris.

⁴ in Pratiques de partenariats sur la durée entre compagnies et lieux, juin 2016, ONDA-DGCA.

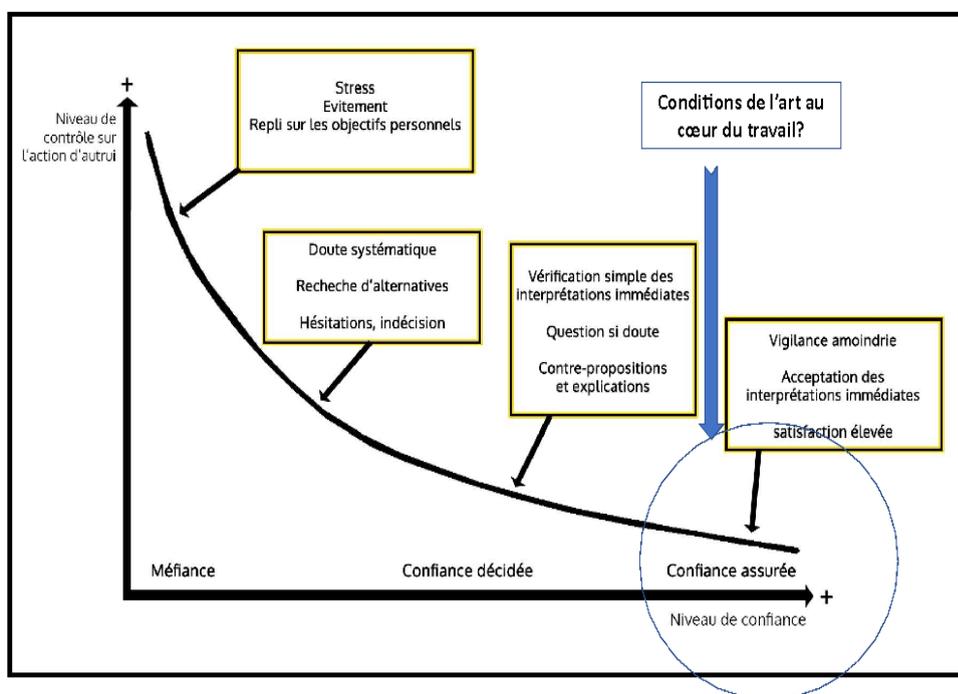
Partie 3. La confiance au travail, repères et apports conceptuels

La construction du commun : le sens du travail

Lorsqu'on fait confiance, on confie quelque chose de « précieux » à quelqu'un. On se rend vulnérable tout en espérant un retour, un soin, une attention. « *L'étymologie du mot montre par ailleurs les liens étroits qui existent entre la confiance, la foi, la fidélité, la confiance, le crédit et la croyance* », (Marzano, 2010)⁵. L'ergonome Laurent Karsenty (2013)⁶ mobilise plusieurs recherches pour comprendre et conceptualiser la confiance au travail. Selon lui, il faut distinguer :

- La confiance assurée (l'assurance) qui correspond à un état de sérénité ;
- Et la confiance décidée, c'est-à-dire la perception d'un risque et la volonté de construire la sérénité.

La seconde renvoie à un processus de construction d'un équilibre relationnel tandis que la première à l'expérience quotidienne d'un environnement de travail serein. Certaines compagnies conventionnées et structurées ont acquis la « confiance assurée » et un niveau de stress réduit.



in Karsenty L. (coord.) (2013) *La confiance au travail*. Toulouse : Octarès.

⁵ Marzano, M., 2010, "Qu'est-ce que la confiance ?", *Études*, 1, Tome 412.

⁶ Karsenty, L., 2013, *La confiance au travail*, Toulouse, Octarès.

Le travail, insiste Laurent Karsenty, est lié à la confiance puisque les différents types d'acteurs ayant des intérêts communs sont en relation avec des objets ou des services à produire. Il dépend d'une certaine efficacité, du bien-être des professionnels et de leur engagement.

La coopération permet des ressources pour mener à bien des objectifs de travail, notamment dans les situations de fortes incertitudes. Des compétences se développent ainsi en situation de travail sereine. « *Par exemple on sait que la confiance favorise la qualité des communications entre les acteurs, la construction d'un référentiel commun et la convergence vers des objectifs communs* ». La confiance possède « *cinq dimensions : la compétence de la ressource, sa fiabilité, sa franchise et son honnêteté, son souci de l'autre et le degré d'identification entre le confiant et la ressources de confiance évaluée [...]* », on parle d'attentes, (Barcellini, Grosse & Karsenty, 2013⁷)

Pour Niklas Luhmann (2006⁸), la confiance est un mécanisme de réduction d'une complexité sociale considérée anxiogène. Luhmann parle de frontières ou de conventions qu'il est nécessaire de dépasser pour construire du sens (construire le référentiel commun) et cela est lié à l'expérimentation, au concret, au pragmatique. La confiance n'est possible qu'au sein d'un monde familier, c'est un « *moyen d'absorption de la complexité* » tourné vers l'avenir.

Pour Giana Carta et Pierre Falzon (2017⁹), les organisations de travail sont caractérisées par :

- Des buts et les moyens de leur mise en œuvre mais aussi par l'utilisation de langages et de codes qui, mobilisés, révèlent un certain niveau de confiance entre les acteurs ;
- Une connaissance du travail, souvent limitée au travail de chacun (des actions, des intentions, des attentions, des modalités etc.) lorsque la confiance n'existe pas ;
- Un niveau de solidarité, avec des phénomènes de compétition et de pratiques professionnelles non partagées lorsqu'on ne se connaît pas ou qu'il n'existe pas de référentiel commun (droits, buts, moyens).

Laurent Karsenty (Karsenty, 2015) précise que la confiance accordée s'éprouve par des faits qui valident ou non la perception d'un climat de confiance, la fiabilité (*trustworthiness*) de chacun. Il construit des catégories d'observation basée sur :

- La bienveillance (au sens éthique de l'empathie, l'écoute, des objectifs partagés, des soutiens, la recherche de compromis...) ;
- L'intégrité (fiabilité, cohérence et actes, paroles, honnêteté, décisions justes ...) ;
- Les compétences (techniques et relationnelles).

Il garde en tête plusieurs éléments qui expliquent des configurations singulières à chaque fois :

- Car tout le monde ne fait pas confiance de la même façon (caractéristique individuelle, trait de personnalité, expériences de vie, confiance en soi, etc.) ;

⁷ in 2013 : La confiance au travail, Karsenty, L., Octares, Toulouse.

⁸ 2006 : La confiance, un mécanisme de réduction de la complexité sociale, Luhmann, N., Economica, Paris.

⁹ 2017 : « Co-construire l'autopoïèse organisationnelle : le Laboratoire Développement mental comme modèle et comme moyen de l'intervention capacitante », Carta, G., Falzon, P., *Activités*, vol. 14 (n° 2).

- Car la représentation que l'on se fait de l'autre et son contexte de construction (capacités, expérience avec autrui, observations, inférences (s'il sait faire x, alors il devrait savoir faire y / s'il sait faire x, alors il devrait savoir faire toutes les actions de la catégorie X). L'honnêteté/fiabilité, et l'écoute/altruisme perçus chez l'autre favorisent la confiance ;
- Car les affinités et proximités interpersonnelles sont de différents types : culturel (nationalité, langue, valeurs, croyances...), social (statut, profession...), cognitif (niveau d'éducation, connaissances spécifiques...), etc. Elles sont favorisées par la reconnaissance et les ressemblances ;
- Car la représentation de la situation est multiple : les risques associés à la réalité future, les informations disponibles, les évolutions possibles...

La confiance, un travail permanent entre les lieux et les compagnies

La confiance détermine la construction de l'espace commun. Elle nécessite sur le plan individuel de maîtriser des compétences sociales (présentation de soi, gestion des interactions etc.). Ainsi « *celui qui se présente d'avance comme inapprochable (...) ne gagne pas la confiance d'autrui (...) celui qui veut gagner la confiance doit participer à la vie sociale et être en mesure d'intégrer les attentes d'autrui dans son auto-présentation* ».

Cela renvoie aux verbalisations de nombreux interviewés représentant des compagnies : « *il faut être là, serrer des mains, connaître les objectifs des lieux, être identifié, etc.* » (entretien phase 1). Dans le secteur du spectacle vivant, les éléments repérés pour travailler la présentation de soi, des projets et la gestion des interactions peuvent réduire ou améliorer le sens du travail. Ce sont des facteurs de mauvaise santé et de baisse de qualité de travail. Les professionnels sont amenés à mettre en place des stratégies de régulation plus ou moins partagées (voire individuelles) au sein de réseaux à peu près étanches.

Ici, les régulations citées dans les entretiens individuels de la phase 2 sont :

Pour les compagnies

"Il faut avoir des prescripteurs, créer des relations et donc utiliser des lieux en réseaux même s'il n'y a pas de moyens, c'est comme ça que se défend notre projet"

"Il faut acquérir des partenaires au fur et à mesure, à chaque occasion"

"Il faut être pertinent dans la sollicitation, les programmeurs n'ont pas trop de temps"

"Il faut considérer le lieu comme partenaire, du début à la fin, c'est un projet commun, la façon de laisser une place et le projet devient intéressant, il faut une création atypique à chaque fois »

"Je vais plus vers l'humain pour bien construire ma pratique artistique"

" Il faut tout de même prendre soin de son apparence pour les pots"

« Je fais plein de blagues de cul avec les hommes pour contrebalancer ma place de femme et surprendre »

"Je rencontre des chorégraphes, des compagnies, des danseurs, des musiciens qui me font confiance et on cherche à chaque fois ensemble comment on collabore entre disciplines et différents types de pratiques"

" Il faut choisir les endroits et les lieux de rencontres pour se mettre d'accord déjà sur une vision du monde partagée"

“Le tact à construire est plus facile via des relations installées avec des compagnies”

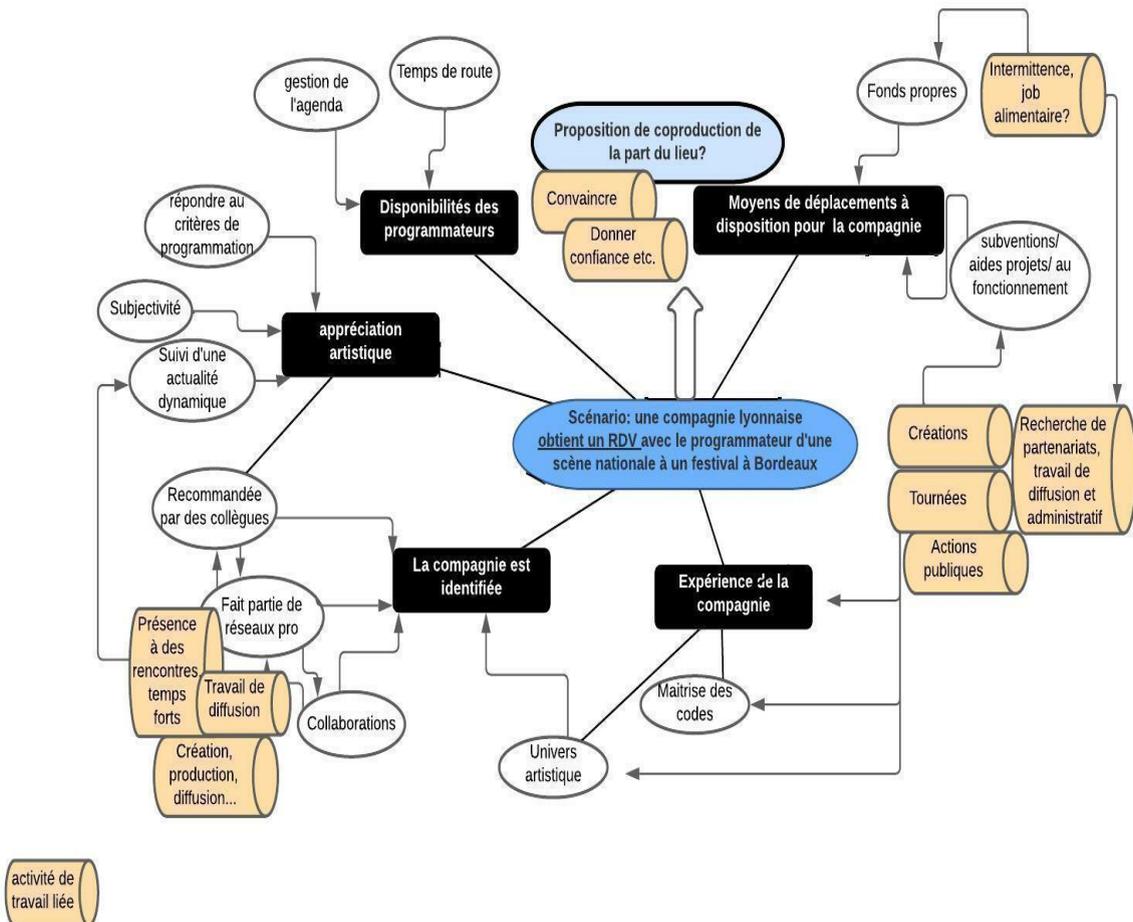
“Il faut se recentrer sur le quotidien et la relation réelle qui est importante pour bien travailler, une relation plus qualitative”

“La frustration se travaille, il faut prendre le temps de bien parler. L’alcool et la fuite c’est lorsqu’on n’a pas le temps, l’influence dans les réseaux est plus adaptée souvent, la priorité au compagnies régionales et puis je collecte des faits et des chiffres pour casser les fantasmes sur les lieux”

“Il faut mettre en place un programme commun avec de jeunes artistes plus confirmés, des rencontres, l’envie de projets de production”

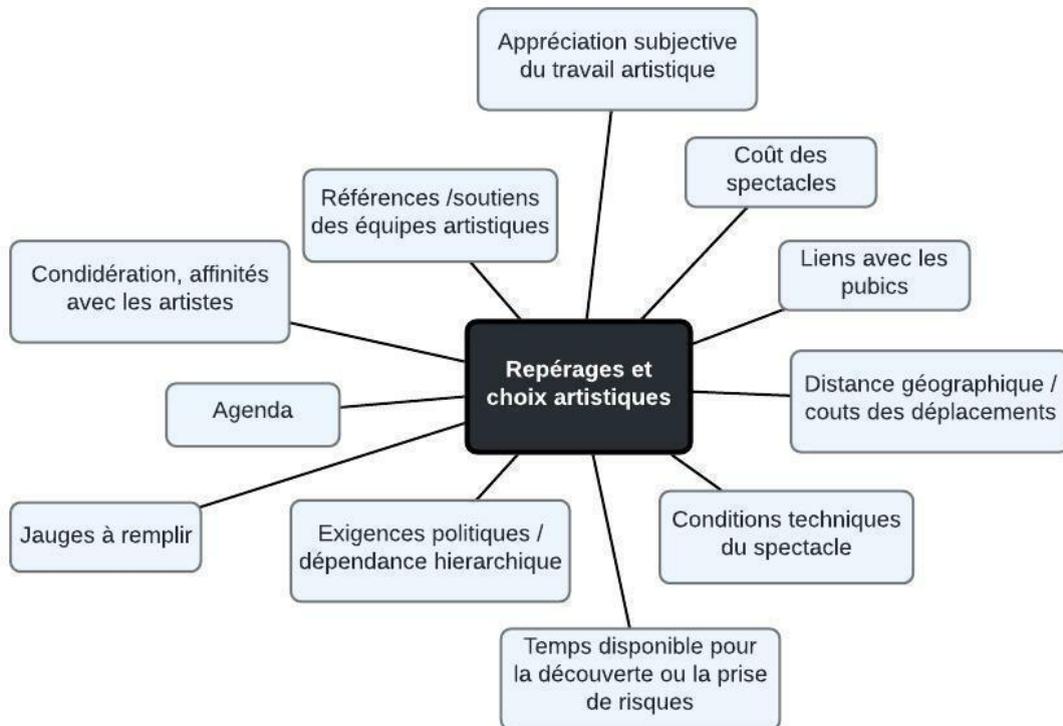
Le glissement de la valeur travail artistique vers le travail de la réputation ?

Le spectacle vivant est un secteur façonné par des processus de travail qui semble s’articuler, pour beaucoup, autour de la communication d’images et de références, « une économie réputationnelle" (entretien anonyme phase 2) et cela pour pouvoir enclencher des moyens autour des situations de travail existantes entre des lieux et des équipes artistiques. (Henry, 2019)



La valeur du travail repose sur l'attention que donne un programmeur à un certain nombre de critères qu'il placera dans un ordre plus ou moins subjectif. Ces critères interviennent comme **des « seuils », des gages où la confiance peut s'établir entre programmeurs et équipes artistiques.**

Rappelons les critères repérés pour les programmeurs :



- ⇒ Le fait d'être identifié, de devoir rassurer, d'être assigné à "quelque chose", sont autant de contraintes de travail pour les compagnies que des réductions de risques dans le travail pour les programmeurs.
- ⇒ Inversement, la question des retours artistiques aux compagnies est une ressource voire un facteur de motivation dans le travail pour des artistes ; mais elle apparaît comme une contrainte de travail pour les programmeurs. Cependant, il semble que cette charge de travail se réduit lorsqu'on se connaît bien au sein d'un réseau professionnel ou en travaillant sur des temps longs (exemple des coproductions).

Face aux possibilités infinies de configurations relationnelles, la confiance réduit la complexité sociale en « fonctionnalisant » les relations et les acteurs. « *Celui qui fait confiance anticipe l'avenir* », ainsi « *La théorie de la confiance présuppose une théorie du temps* » : des données intersubjectives vont construire un temps et un espace objectif, « *continuum dans lequel quelque chose peut durer* », là où le contexte de travail global du spectacle vivant le permet difficilement. Il existe alors des points de départ, des événements, des épreuves... Des moments qui travaillent et structurent le sens de l'action, et donc le sens du travail. Ainsi, les qualités de réciprocité de ces moments vont permettre des possibilités de travail plus simples, en termes de reconnaissance et de confiance.

Des « seuils » franchis vont construire la valeur accordée au travail créatif : « *Au sein d'un domaine d'expérience ordonné au moyen de seuils, on peut donc partir du fait que les fondements*

du comportement demeureront constants, du moins que l'on pourra créer une indifférence à l'égard de certaines différences, cela jusqu'à ce que l'on franchisse le seuil ». Il s'agit d'informations formelles et informelles, verbales et non-verbales, conventionnelles, codées ou atypiques... Souvent on accorde notre confiance sans pouvoir l'expliquer entièrement, « celui qui se méfie à besoin d'un plus grand nombre d'informations et il diminue en même temps la quantité d'informations sur lesquelles il peut s'appuyer en confiance. Il devient plus fortement dépendant d'un plus petit nombre d'informations. Et ainsi la possibilité d'être déçu gagne à nouveau en importance », (Luhmann, 2006, p. 84-86).

Les exigences de travail pour une compagnie qui souhaite atteindre les seuils de la confiance avec des lieux sont :

Exigences	Le travail réel	
Travailler la communication	<p>Répondre aux attentes des lieux (critères, horaires, prix, disponibilités...) Mobiliser des moyens de communication (captations, communication...) Interpeller, relancer Travailler le relationnel</p>	<p>Ne pas avoir le droit à l'erreur investir parfois personnellement de façon financière sur les projets Être diffusé dans les médias est réservé aux compagnies qui tournent beaucoup Anticiper des déplacements et des hébergements souvent coûteux N'avoir que peu d'emprise sur les critères de programmation Fournir beaucoup de travail bénévole et difficile à quantifier Être Multitâches Être en compétition avec les autres compagnies Manquer de spontanéité dans les rapports sociaux (il faut tout structurer et calculer) Réussir à convaincre et vendre son spectacle Connaître les codes Assurer beaucoup de travail administratif</p>
Pérenniser sa compagnie	<p>Construire un réseau fort et fidèle Se renouveler Construire un public Consolider des équipes Remplir les salles... Stabiliser les ressources</p>	<p>Le renouvellement des moyens nécessite du travail administratif et relationnel Les réseaux convoités sont étanches et l'accès aux scènes labellisées est difficile Les codes sont compliqués à comprendre Les compromis sont constants Il faut maintenir les moyens qui permettent de faire tourner une compagnie et assurer un travail créatif.</p>
Gérer, savoir travailler avec des équipes	<p>Mobiliser les moyens à disposition Respecter les conditions de travail et les rémunérations Éviter le turn-over en écoutant le besoin de chaque technicien, artistes Construire une « culture » entre les professionnels et une identité artistique pour ses créations Maintenir le dialogue professionnel et les collectifs Motiver les équipes</p>	<p>Respecter les conditions de travail de toutes les personnes suppose de connaître le cadre juridique Les compétences sont difficiles à valoriser et à maîtriser Il faut toucher un peu à tout en apprenant dans l'action Il faut du savoir-être et gérer des ressources humaines sans formation Faire face à des situations de co-activité Construire des visions partagées sur des projets</p>

		Des pertes en ressources humaines génèrent des retards dans les projets artistiques et des dynamiques différentes voire démotivantes.
Assurer les charges administratives	<p>Dégager du temps</p> <p>Remplir des dossiers</p> <p>Trouver des moyens et des ressources humaines (sensibles au projet artistique)</p> <p>Être crédible et professionnel auprès des partenaires</p> <p>Construire et entretenir des relations</p> <p>Obtenir des financements, des réponses, des programmations</p>	<p>Solitude au travail</p> <p>Retours de mails ou des dossiers très longs</p> <p>Travail invisible et continu</p> <p>Apprendre tout seul plusieurs tâches</p> <p>Être réactif même en plein travail créatif qui demande immersion et concentration</p> <p>Faire face à des interlocuteurs privilégiant parfois le respect de propres critères de programmation par rapport à la singularité artistique d'un projet p</p> <p>Maîtriser des codes</p>
Nourrir un projet artistique avec une identité propre	<p>Assurer le fonctionnement, la production et la diffusion avec des moyens stables (ressources humaines, lieu de travail, organisation des équipes, réseau...)</p> <p>Dégager du temps pour la création : imagination, écriture, collaboration artistique</p> <p>Consolider une identité artistique, une reconnaissance professionnelle</p> <p>Maintenir des formes d'échanges nourrissantes</p>	<p>Remplir des jauges en répondant à des critères de programmation</p> <p>Faire face à des fermetures rapides après les spectacles sans dialogue avec les publics</p> <p>Le rapport avec les publics ne doit pas se confondre avec de l'action culturelle</p>

La confiance n'est donc pas un simple état, mais bien une relation qui suppose des décisions, des actes et une activité de travail qui ne se focalise pas sur la valeur de la création seule. Atteindre et réussir à franchir ces seuils pour les compagnies nécessite une activité de travail intense et mal reconnue, dont la charge se réduit à mesure que la reconnaissance dans le travail se densifie.

Les seuils des risques psychosociaux ?

Nous pouvons également poser la question du **repérage des moments problématiques en termes de santé et de qualité du travail. À partir de quand se manifestent-ils, pour qui et pourquoi ? Quels rôles peuvent jouer les agences culturelles sur ces questions en matière de régulation plus collective et d'équité des conditions de travail sur leurs territoires respectifs d'action ?**

Les entretiens et investigations menées dans le cadre de la recherche REACT montrent plusieurs éléments identifiables aux contextes des risques psycho-sociaux (RPS). Pour les lieux comme pour les compagnies, ils sont exprimés dans tous les entretiens. Rappelons que le rapport Gollac (2011) identifie les principaux déterminants comme des conflits de valeurs, le manque d'autonomie, l'exigence émotionnelle, l'insécurité des conditions de travail, l'intensité et le temps de travail. Ils génèrent des effets délétères et des coûts particuliers. **Il est essentiel d'identifier collectivement les situations qui posent des problèmes de santé et de qualité de travail.**

Conclusion

« Collectifs de travail et communautés de pratiques » :

Des préconisations au travers des régulations collectives

Pour conclure, nous ferons un point des pistes existantes concernant les situations identifiées dans ce diagnostic, celles qui posent le plus problème dans le travail. Des propositions concrètes seront présentées mais à titre indicatif car il est **essentiel qu'elles se construisent et/ou s'adaptent en actions collectives ceci via des espaces de discussion autour du travail que REACT est en capacité de proposer aujourd'hui.**

Quelques points de vigilance sont nécessaires à rappeler :

- ⇒ Un problème identifié est souvent connecté à d'autres configurations de travail. Il faudra donc **être attentif aux possibles déplacements de la charge de travail et des risques sur la santé et sur la qualité du travail. Une solution mise en place, sans temps concertatif sur l'objet, les choix, le périmètre et les acteurs concernés, peut générer des difficultés à d'autres endroits.** Un exemple représentatif peut être celui d'attribuer des moyens matériels à une compagnie pour recruter une personne sur les tâches administratives, de production et de diffusion. Cela permet de décharger les artistes, de leur dégager plus de temps pour le travail artistique et de créer de nouveaux emplois. Mais si les points de crispation ne sont pas résolus, du moins en partie, avec tous les acteurs liés à la situation problématique de travail en question, alors les risques psychosociaux peuvent affecter ce nouveau personnel sous des formes différentes et impacter les relations sociales au sein de la compagnie. C'est d'ailleurs un point essentiel à mettre en discussion aujourd'hui avec des administrateurs, des chargés de diffusion et des chargés de production du spectacle vivant. Les professionnels administratifs, de production et de diffusion rencontrés, à l'occasion de ce diagnostic, sont nombreux en très grande difficulté, dans la manière de mener à bien leur métier.
- ⇒ Également, la simple confrontation et présence physique des participants ne suffit pas pour construire un cadre solide de délibération collective. Outre l'énonciation de règles d'écoute et de respect de chacun, **il existe plusieurs autres conditions sur la qualité des échanges :**
 - profils sociologiques et métiers des participants (groupe non-mixte ou varié suivant les objets de discussion et la libération de la parole), présence de controverses,
 - niveau d'information à peu près égal,
 - présence d'acteurs neutres, ceux garantissant une écoute institutionnelle, syndicale, de l'action publique et/ou d'acteurs majeurs dans l'amélioration des conditions de travail du secteur du spectacle vivant,
 - enfin multiplication des rencontres et d'une culture de la discussion.

Il est incontournable de jouer sur la complémentarité des dispositifs participatifs et des moyens d'expression pour construire des choix communs et appropriés.

- ⇒ Il faudra **adapter les espaces de discussion** pour les futurs professionnels qui ne connaissent pas le travail - c'est l'exemple des sortants d'école - en présentant des étapes d'apprentissage du travail réel, en particulier concernant les seuils de confiance à franchir et aux moyens collectifs de réguler les contraintes du travail.
- ⇒ Également, il faut préciser qu'il existe toujours des attentes fortes de la part des professionnels pour « aller plus loin » et « être opérationnel rapidement ». Il faut donc **être clair dès le début sur les intentions, les objectifs de chaque action ou étape de travail proposée**. Il faut rappeler que les dispositifs s'ajustent dans le temps grâce à l'expérience et la présence d'espaces de dialogues et d'outils de suivis (exemple des fiches de Retour d'Expérience (REX)). **La construction de représentations communes, de l'empathie et donc de solutions appropriées collectivement, prend du temps et amène souvent à des solutions très différentes de celles envisagées au départ. Il faut ensuite intégrer une maîtrise d'usage (test de solutions + REX+ discussions et ajustements des transformations)**.
- ⇒ La révélation de pratiques tenues secrètes ou discrètes au travail réel peut endommager des **équilibres sociaux/individuels**. Il faut donc garder à l'esprit quelles pourraient être les conséquences sur le travail quotidien et garantir l'anonymat des acteurs dans l'analyse de situations difficiles.
- ⇒ Enfin la **présence d'un collectif pluridisciplinaire de pilotage** (artistes pluridisciplinaires, direction du lieu d'accueil, chercheurs) permet d'anticiper au mieux les dysfonctionnements et d'améliorer les transformations qui peuvent être mises en œuvre.

Voici, à partir de nos entretiens, observations et des trois groupes de travail, **quelques propositions de transformation** concernant les situations identifiées communément dans la relation lieux/compagnies. Rappelons :

- Les échanges de mails
- Le « bon cadre/moment » pour échanger
- Le coût de la rencontre (temps, déplacements, arbitrages à faire ...)
- La connaissance fine du travail de l'autre
- La reconnaissance dans le travail
- Les horaires de travail/temps de récupération
- Les relations sociales/professionnelles (la frontière vie privée /professionnelle, les échanges au travail...)
- La fragilité des moyens, précarité du milieu
- La compétition entre les porteurs de projets artistiques et entre les lieux
- Le travail administratif, les retours artistiques, le travail avec les publics.

Bien entendu, cette liste n'est pas exhaustive et peut verbaliser les mêmes situations de travail de différentes manières et entre porteurs de projets artistiques et programmeurs, des souhaits ont été formulés lors des tests, pour :

- ⇒ Sortir des rapports de force par une vision collective
- ⇒ Mettre en place des dispositifs d'entraide en urgence
- ⇒ Respecter des horaires en respect d'une vie privée possible

- ⇒ Laisser vivre « les élans artistiques » (NB : le maintien d'une création artistique "libre", située en tout cas hors des critères de programmation)
- ⇒ Établir des dispositifs d'accompagnement efficaces pour initier des protocoles de travail
- ⇒ Pouvoir répondre quotidiennement et convenablement à tout le monde
- ⇒ Mettre en place des formations pour les acteurs politiques et travailler les représentations collectives
- ⇒ Interroger la notion d'urgence et de priorisation du travail
- ⇒ Sortir du rapport évaluatif et mettre en place des règles collectives du rapport au jugement
- ⇒ Identifier les espaces de travail lors des premiers contacts (pas, par exemple, dans un bar)
- ⇒ Établir une charte de respect
- ⇒ Ouvrir des réseaux avec des valeurs fortes liées au travail
- ⇒ Pouvoir aller jusqu'au bout des choses (NB : d'un travail créatif), ne pas avoir à être sur tous les fronts.

Ainsi, plusieurs pistes peuvent être proposées mais leurs applications nécessitent une démarche participative et critique. Les exemples de solutions rapidement mobilisables renvoient souvent à des actions et des **régulations plutôt individuelles** :

- Le traitement des mails par exemple, pensé et prévu comme une tâche de travail quotidienne :

=> Ritualiser trente minutes par jour, durant la journée de travail ;

=> Faire des tris en créant des dossiers avec des libellés qui indiquent la nature du mail, le type de réponse à apporter ou l'échéance pour y répondre, afin de supprimer les notifications, les alertes, les affichages sur smartphone, de déconnecter avec la journée de travail finie, de programmer des réponses automatiques en fonction des thématiques permettant de donner un premier niveau de réception pour les compagnies.

=> Sur ce point, de nombreux sites ou entreprises partagent leurs conseils sur l'usage d'une messagerie surchargée. Ici l'exemple d'un article sur le sujet avec le blog de trello : <https://blog.trello.com/fr/gestion-des-mails-en-entreprise>. On pourrait presque comparer cela à la gestion des candidatures des services en ressources humaines. En effet, de nombreuses entreprises possèdent un volet de gestion des candidatures sur leur site, onglet où circulent les offres et les recherches auxquelles répondent les candidats. Sur internet, on trouve également de nombreux sites ou plateformes de repérage de compétences et de « talents » : Flatchr, jobaffinity, Eurécia, Talentsquare, etc. Mais est-ce adapté au spectacle vivant ? Selon le discours de la plupart des programmeurs, la rencontre, la relation et le spectacle restent essentiels pour prendre connaissance d'un projet artistique.

- Se fixer une organisation, une hygiène de vie et des horaires de travail à peu près réguliers, une déconnexion systématique en dehors de ce cadre (ce qui est très souvent impossible). Pour optimiser les temps de récupération, améliorer la concentration, les rapports sociaux...

Mais il est surtout conseillé de travailler des **régulations collectives** pour des changements plus larges de pratiques et pour les raisons de migrations de problèmes que nous avons évoquées plus haut. Des régulations collectives sont expérimentées sur plusieurs territoires. En voici quelques exemples :

- La plateforme numérique ou application pour les repérages artistiques et de rencontres :

=> Un calendrier public et contributif pourrait indiquer les dates de spectacles avec, « en cliquant » sur l'évènement, une petite présentation de la démarche et des besoins des porteurs des projets. Il s'agirait d'un outil largement reconnu spécifique aux acteurs du spectacle vivant très différent de facebook, instagram ou twitter ;

=> Une option de demande d'échanges après le spectacle ou de rendez-vous pourrait être actionnée par les programmeurs intéressés ;

=> Une application pourrait être majoritairement utilisée et ainsi être activée à la sortie des spectacles, permettant à des programmeurs de repérer les projets artistiques présents aux alentours ;

=> Un site pourrait avoir une démarche similaire sur le travail des programmeurs, les lieux qu'ils dirigent, la ligne artistique qu'ils défendent, leurs recherches et leurs critères de programmation avec un espace virtuel de dépôt des présentations de projets artistiques et de besoins ;

=> Un chat de propositions ou d'applications de covoiturage en lien avec chaque spectacle et une cagnotte contributive de soutien pour les déplacements peut être envisagée ;

=>, Un support de cartographie pourrait renseigner le travail de compagnies émergentes et débutantes sur des localités précises ou sur le territoire national ;

=> Sur cette même plateforme, les compagnies pourraient améliorer leur visibilité en proposant des captations, des recommandations et des conseils de découvertes de projets artistiques grâce à des "complices" choisis pour booster l'algorithme (afin de réduire la mise en concurrence).

- Les pépinières de professionnels :

=> Compagnies, lieux, bureaux de production, etc. Où des moyens sont mutualisés pour les conseils, bureaux, sources d'hébergement, de déplacements, de support au travail administratif, de contacts ... Ici l'exemple du pôle de ressources Structures Artistes Associés Solidaires (SAAS) en Maine-et-Loire : <http://www.le-saas.info/>;

=> Concernant les compagnies débutantes, « Le manifeste des immergé.e.s » réalisé en 2020-2021 par la fédération du spectacle vivant propose de nombreuses idées à tester pour répondre à ces questions ;

- Le travail sur des temps longs :

=> Les speed-datings professionnels et les temps très courts de rencontre (ex : moins de trente minutes) ne sont pas appréciés par le secteur. Il est essentiel pour chacun de garder un rapport d'humains à humains, de rapports horizontaux et de pouvoir échanger sur des temps longs et avec des territoires pour construire une vision commune du travail avec des publics ;

=> On peut citer le cas du dispositif infusion/effusion mené par l'agence culturelle de Normandie (l'ODIA : <https://infusion-effusion.fr>).

- Des règles collectives de travail :

=> Adhérer à une charte relationnelle que ce soit au sein d'une structure, d'un festival ou d'un label ;

=> Ne pas répondre ou envoyer des messages au-delà de 19h par exemple et mettre en place des agendas numériques de tâches définies et visibles collectivement pour que chacun puisse s'y tenir sur les périodes de tâches administratives, techniques, de gestion des ressources humaines, de travail de plateau etc. Fixer des règles relationnelles, de savoir-vivre, de politesse, développer des communs, réfléchir aux situations de coactivités ;

=> Déterminer un nombre de prérequis moraux et matériels minimum pour travailler correctement. Il existe de nombreux sites de conseils de construction de « communs ». Ici l'exemple de l'Université du « Nous » : <https://universite-du-nous.org> mais c'est aussi l'exemple et la tonalité de nombreux festivals, espaces de coworking ou de réseaux comme en Île-de-France avec RAVIV <https://reseau-raviv.org>.

- Rendre visible, informer régulièrement, s'entraider :

=> Une caisse commune sur chaque région pourrait voir le jour, entre compagnies conventionnées, bureau de production et lieux pour fabriquer ce qu'on pourrait appeler un "kit de survie" (à définir en groupe de travail) : un ensemble d'outils à disposition qui établissent des moyens minimums de lancement, de conditions des plus favorables pour les premiers projets des compagnies et des seuils nécessaires avec une charge de travail maîtrisée ;

=> Les formations et mise en situations adaptées au travail réel existent et doivent être envisagées pour les sortants d'école ou pour les artistes de jeunes compagnies par le biais de modules de formation et de communautés de pratique avec des pratiquants ou des expérimentés pour travailler par exemple la gestion émotionnelle, la présentation de soi ou d'un projet et les compétences relationnelles.

=> L'enjeu est aussi pour les programmeurs d'avoir accès à certains contenus de formations pour répondre aux difficultés identifiées telles que la connaissance fine du travail des compagnies,

=> favoriser des modalités d'échanges horizontales entre équipes artistiques et directions, en ayant conscience du déséquilibre initial des pouvoirs, afin d'agir collectivement sur les « risques » perçus dans le travail des uns et des autres.

=> Enfin des formations auprès des élus et des institutions seraient utiles, plus concrètement pour sensibiliser à l'activité de travail dans le spectacle vivant, celle notamment des programmeurs, déclencher des prises de conscience et des changements de comportements.

L'outil de discussion conçu pour cette première année de REACT est capable de répondre à ces besoins sur des situations précises choisies par les groupes et celles que les partenaires du projet veulent traiter. Le secteur peut s'y appuyer pour améliorer les conditions de travail dans la relation lieux et artistes.