

L'AFFÛT

LE MAGAZINE
DE L'AGENCE CULTURELLE
NOUVELLE-AQUITAINE



LES RISQUES PSYCHO- SOCIAUX

LES PRENDRE
EN CONSIDÉRATION :

UNE OBLIGATION DE PRÉVENTION
ET UN ENJEU D'AVENIR

DOSSIER

ÉTÉ 2021

INTRODUCTION

Les risques psycho-sociaux (RPS), qu'ils résultent d'épuisement professionnel, de situations de harcèlement ou de souffrance au travail, ont longtemps constitué un angle mort du milieu culturel. Une sorte de déni collectif s'imposait : puisque ce métier est fait avec passion, il ne peut être à l'endroit de la maltraitance, du mal-être. Les humeurs et coups d'éclat faisaient partie du métier, les coups de fatigue et de stress liés aux horaires variables, aux surcharges ponctuelles, étaient une obligation de ce métier d'adrénaline. Pourtant, les remontées de terrain et témoignages, qu'ils proviennent des psychologues, des médecins du travail, des syndicats, des équipes dirigeantes ou des salariés, l'attestent : le monde des arts et de la culture n'échappe en rien à ces risques liés à une organisation du travail défaillante ou aux relations professionnelles et interpersonnelles conflictuelles. Le milieu culturel présente même quelques facteurs de risque qui lui sont très spécifiques : précarité des contrats, multiplicité des tâches, taille des structures, plutôt petites, aux horaires atypiques, aux frontières poreuses entre la vie professionnelle et personnelle, au surinvestissement symbolique du travail.

La crise sanitaire qui a mis la culture à l'arrêt, re-questionnant le sens même de ces métiers, a accentué certains risques déjà présents. Les cas de dépressions, d'épuisements professionnels, de harcèlement ou des tendances à l'isolement, se sont multipliés. Car comment trouver du sens à ses missions lorsque le lien avec le public est empêché ? Comment rester motivés en travaillant seul chez soi alors qu'on a choisi un métier du lien ?

Ce dossier de L'Affût vient éclairer, sans faux semblant ni tabou, cette multitude de risques psycho-sociaux, souvent invisibles ou latents, qui guettent les équipes, techniques, artistiques, de direction ou administratives, dans toute la diversité de leurs métiers et de leurs fonctions.

Psychologues, consultants, médecins du travail, apportent leur expertise sur les facteurs de risques et symptômes mais pointent aussi l'importance de la communication, de la précision des tâches et des emplois du temps, des espaces d'écoute et d'attention, pour faire acte de prévention. Le Document unique de prévention des risques professionnels, une obligation pour toute entreprise employeuse, constitue par exemple un formidable outil de mise à plat collective et de plan d'action, nous rappelle Yann Hilaire (p. 13). Des cellules d'écoute et d'accompagnement psychique, juridique (celles d'Audiens (p. 9) ou plus localement du Pôle Aliénor à Poitiers (p. 14)), se multiplient pour envoyer le message aux épuisés du travail, aux étudiants surmenés, aux managers débordés, aux victimes de harcèlement, qu'une écoute est possible, et qu'aucune situation de dysfonctionnement n'est une fatalité.

Un an après le début de la crise sanitaire, artistes, chargé-e-s de production, technicien-n-es et directrice témoignent des coups portés au moral et au sens même de leur métier, mais rapportent aussi les mille et une façons qu'ils ont eu de traverser cette période sans trop souffrir, grâce aux solidarités interprofessionnelles ou à de nouvelles manières d'établir des liens avec les publics ou entre les équipes.

Ce dossier rappelle que faire face aux RPS, c'est avant tout se poser la question de prendre soin des équipes et des artistes, mais aussi des managers, en première ligne pendant cette année de crise faite d'imprévu et de soubresauts, et souvent bien peu enclins à se préoccuper de leur propre santé.

Interviews et rédaction : Stéphanie Pichon

Sommaire

DE QUOI PARLE-T-ON ?

- Marc Bouchet P. 3

LA QUESTION DU SENS

- Ludovic Estebeteguy P. 4
- Béla Belsa P. 5
- Célia Larant P. 6
- Jean-Philippe Villaret P. 7
- Mathilde Coupeau P. 8

VIOLENCES SEXUELLES ET SEXISTES

- Isabelle Thirion P. 9

LE TÉLÉTRAVAIL

- Sandrine Blanché P. 10

LES PRATIQUES ADDICTIVES

- Joseph André P. 11

L'ÉPUISÉMENT PROFESSIONNEL

- Stéphanie Amiot P. 12

LE DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS (DUERP)

- Yann Hilaire P. 13

RISQUES PSYCHOS-SOCIAUX

- LE MANAGEMENT EN QUESTION P. 14

DE QUOI PARLE-T'ON ?

MARC BOUCHET

consultant en ressources humaines
et en prévention des risques psychosociaux



L'Affût : À quand remonte la prise en compte des risques psychosociaux dans le monde du travail ?

Les obligations, pour l'employeur, de garantir la santé psychique et physique de ses salariés, existent depuis très longtemps. La notion plus spécifique des RPS est apparue dans les années 90, au moment où sont identifiés les premiers cas de dépression liés à des activités professionnelles. Cela correspond à une époque de nouvelles méthodes managériales et d'organisation du travail, couplées à la précarité et au chômage de masse. Selon moi, deux événements rendent les RPS plus visibles : le livre de la psychiatre Marie-France Hirigoyen « Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien », qui paraît en 1998, et la vague de suicides chez France Telecom, en 2008-2009.

L'Affût : Comment se définissent les RPS ?

Le terme de RPS englobe les conditions de travail, son organisation, mais aussi le harcèlement. Celui-ci relève d'un comportement individuel – même si des jurisprudences reconnaissent un harcèlement organisationnel –, le reste des RPS relève de l'environnement de travail. Il faut faire attention à distinguer les causes des conséquences. Les conséquences sont les manifestations de troubles psychiques, ou physiques, liées à ces risques. Les troubles psychologiques se traduisent par une anxiété importante, des troubles du sommeil, un état dépressif, des envies de suicide, et peuvent conduire au burnout, ou, cas extrême, au suicide. Les troubles psycho-sociologiques se manifestent dans le corps, par des problèmes musculo-squelettiques comme le mal de dos, ou des maladies chroniques telles que l'hypertension ou des problèmes cardiovasculaires.

L'Affût : Quelles sont les conditions de travail qui favorisent l'apparition de ces troubles ?

Toute organisation d'entreprise où règnent une mauvaise communication, une absence de définition d'objectif clair, où les places et les rôles de chacun ne sont pas suffisamment précis, où existent des mises en rivalité des employés, génère des facteurs de risques psychosociaux. À cela s'ajoute la dimension relationnelle, qui peut aller du sentiment d'insécurité de l'emploi au ressenti d'une faible reconnaissance

symbolique ou sociale de son travail. La surcharge de tâches, comme la sous-charge dans certains cas plus rares, peut générer des risques. La question de l'aménagement du temps de travail est aussi cruciale : un travail fragmenté, avec une qualité empêchée, un emploi du temps trop rigide ou, au contraire, des horaires imprévisibles, atypiques, peuvent déstabiliser et affecter la santé.

L'Affût : Ya-t-il des facteurs de risques spécifiques au monde culturel ?

Oui, par exemple les horaires atypiques dont nous parlions. Qu'on soit permanent ou intermittent, les amplitudes horaires sont fortes, les heures de nuit fréquentes, les emplois du temps très variables. Les environnements de travail dans une salle de spectacle peuvent aussi être très bruyants, ou privés de lumière naturelle, ce qui peut jouer sur la santé physique, mais aussi sur l'humeur. Il existe dans le milieu culturel, beaucoup de petites équipes, avec une forte polyvalence des tâches qui génère ce travail fragmenté. Le secteur subit aussi une grande précarité des contrats. Cette hyper-flexibilité et cette multi-employabilité peuvent être fatigantes. Cela demande une adaptation permanente. Enfin, ce sont souvent des métiers-passion, que beaucoup sur-investissent affectivement et où les liens hiérarchiques sont très peu formalisés. Ces spécificités ne veulent pas dire que les gens vont forcément tomber malade, mais le cumul de ces facteurs, alliés parfois à des problèmes personnels, peuvent conduire à des risques.

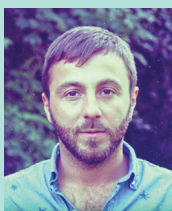
L'Affût : Quels sont les outils pour prévenir, ou du moins repérer, ces risques ?

La vigilance est primordiale : les entretiens annuels, par exemple, constituent des outils très utiles. Si l'employeur est témoin de comportements inadaptés ou d'organisations anxiogènes, ils doit les arrêter et intervenir. Certains indices du bilan social donnent aussi des indications : le nombre d'arrêts maladies, la fréquence des départs et arrivées, le nombre d'accidents du travail. D'autres indicateurs sont plus invisibles : les conflits entre personnes, les façons dont les salariés communiquent et se parlent entre eux, les retards à répétition... Ce sont des petits détails qui demandent une qualité d'observation fine. Et elle se fera d'autant plus facilement que le dirigeant connaît personnellement son équipe. ■

LA QUESTION DU SENS

LUDOVIC ESTEBETEGUY

metteur en scène de la Compagnie Jour de Fête
Arts de la rue, Bayonne



« Pour moi, comme pour la troupe de Jour de fête, le moral a été changeant pendant toute cette année de crise. Au premier confinement, j'ai été sans créativité et sans envie. Pour avoir discuté avec d'autres artistes depuis, nous avons

été nombreux à pas avoir eu d'inspiration, à avoir été « séchés ». J'ai réalisé que je ne sais pas créer dans un rapport égocentré, et que j'ai besoin d'aller à la rencontre des gens, de l'art et de la culture. Toute la troupe a beaucoup travaillé pendant cette période : nous avons répété, mais aussi passé du temps à faire de la logistique, à tricoter, détricoter. Et finalement, dans quel but ? Nous sommes coupés depuis un an de ce qui nous donne la motivation : la rencontre avec le public, qui nous manque cruellement. Je cite souvent une phrase de Jean Vilar « Le public d'abord, le reste suit toujours ». Pendant toute cette année, le public n'était pas là, et le reste n'a pas suivi non plus ! Bien sûr, nous nous sommes accrochés, car notre troupe a cette capacité à rester très positive : la moindre bonne nouvelle est prise comme un cadeau. Ce qui nous donne de l'espoir, c'est d'arriver à nous projeter, et préparer notre future rencontre avec le public. Nous sommes dans les starting-blocks ! Tout est prêt pour accueillir à nouveau les spectateurs, avec le maximum de générosité, de tendresse et de douceur. Nous avons connu des éclaircies, notamment l'été dernier. Dans les arts de la rue, le terrain de jeu, c'est l'espace public, et on ne demande pas toujours la permission pour y aller ! Nous avons fait des choses sur la plage de Biarritz, dans le bus qui nous y emmenait, nous avons chanté, dansé avec les gens, et inventé de nouvelles formes. Nous avons aussi fait de la radio, des ateliers, joué dans les lycées, devant un public scolaire. Toute occasion de rencontrer un public était bonne à prendre ! Cela nous a aidé à garder le moral. Depuis un an, pour tenir, nous faisons comme si nous allions jouer, même si, tous les mois, quelque chose s'annule. Aujourd'hui, certains spectacles entrent dans le report du report, ce qui signifie que l'annulation peut arriver. *Le Projet Laramie* n'a pu ainsi jouer que trois ou quatre fois depuis sa création en 2019. Il risque de mourir. C'est le plus difficile moralement, imaginer que notre dernier spectacle en date n'ait pas de visibilité, que tout ce travail et cet argent public investi, parte à la poubelle. Nous espérons encore repartir en tournée dès le 17 mai. Et également cet été, à Chalon pour

Laramie, et dans une tournée locale au Pays Basque avec le spectacle *Bidea*. Dans le même temps, nous n'y croyons pas totalement, comme si c'était devenu un réflexe, pour ne plus vivre cette déception à répétition. C'est dur, pour les comédiens de la troupe, mais aussi pour nos salariés, que ce soit notre attachée de diffusion, d'administration. Nous accueillons en ce moment une jeune étudiante en alternance, qui partage avec nous toutes les tâches administratives. On aimerait tellement pouvoir l'emmener en tournée. Pour qu'elle participe enfin à la vie de la compagnie dans sa globalité !

Dans tout ce climat instable, nous nous sommes

« Nous sommes coupés depuis un an de ce qui nous donne la motivation : la rencontre avec le public, qui nous manque cruellement. »

sentis très soutenus par nos partenaires. J'ai vu de beaux élans de solidarité notamment de la part des programmeurs qui avaient choisi nos spectacles, et qui ont pu payer les coûts plateau. Nous n'avons pas connu d'annulations sèches. La Communauté de communes du Pays Basque a mis en place un vrai plan de relance, qui aide les compagnies à la diffusion pendant trois ans. Nous avons aussi vécu énormément de débats avec les deux fédérations dont nous faisons partie : Taula, Fédération des compagnies du spectacle vivant du Pays Basque, et Grand'Rue, Fédération régionale des arts de la rue en Nouvelle-Aquitaine, qui a mis en place des rendez-vous hebdomadaires. Aujourd'hui, on poursuit cette forme de militantisme collectif, en étant présent à l'occupation du Théâtre de Bayonne qui permet de se rassembler, de se re-rencontrer, après avoir été longtemps privés des échanges entre artistes. Cette occupation génère une action sincère, authentique, collective, qui défend les droits sociaux en général et pas seulement les réouvertures des théâtres. Federico Garcia Lorca parlait du théâtre pour recueillir les pulsations sociales : c'est exactement de ça qu'il s'agit. » ■

Pour aller plus loin

jour-de-fete-cie.fr

LA QUESTION DU SENS

BELA BELSA

danseuse contemporaine,
Cie Bela et Côme, Bordeaux



« Depuis le premier confinement, le moral a connu des hauts et des bas. Il a d'abord été agréable d'avoir cette obligation de tout stopper. Cela nous a permis, à Côme et moi, de nous recentrer sur notre création, d'avoir le temps de mettre à jour certains projets. Dans le même temps, il était compliqué de vivre avec cette incertitude permanente. Nous avons eu la chance d'être dans une année de création, celle de notre spectacle *Furiosa*, et pas dans un temps de diffusion. Moralement cela a été plus facile. Mais parfois, après des semaines de résidence, l'essoufflement s'installait. Pourquoi continuer un projet qui peut-être ne verra jamais le jour ? *Furiosa* devait être créé fin avril à Bordeaux, devant un public. Tout a été annulé. À la place, nous organisons des représentations pour les professionnels. C'est déjà bien, mais cela fait un an que notre compagnie n'a pas eu de contact direct avec le public ! De mon côté, j'ai la chance d'être interprète pour d'autres compagnies, et j'ai pu danser en juillet et août. Cela a été une vraie bouffée d'air : être sur scène, avoir des échanges avec le public, même s'il est masqué ! J'y ai puisé l'énergie de relancer *Furiosa* et d'y croire. Mais après un an de travail, le manque du public se ressent. Après toute l'énergie mise dans le processus de création, nous avons maintenant envie de le présenter, de l'éprouver, de pouvoir être dans l'interaction.

**« La situation nous échappe.
Nous savons que tout peut redémarrer,
à n'importe quel moment.
Il faut simplement se tenir prêt,
être disponibles au cas où. »**

Nous avons ressenti un certain isolement, surtout au premier confinement. Nous attendions alors beaucoup de réponses de la part de partenaires institutionnels. Cela devait être l'année d'un tournant pour notre compagnie Bela et Côme, celle où l'on entrait dans un cursus plus normalisé, en étant soutenu par les institutions. Or, avec la crise, les portes se sont fermées d'un coup : les partenaires étaient surchargés de demandes, peu joignables, les programmeurs occupés à annuler et reporter. Ils nous ont demandé d'attendre. Nous avons eu l'impression d'être mis sur la touche. Heureusement, nous avons été soutenus par le

département des Landes, et son programme Cultures en Herbe, qui a été maintenu. Nous avons alors été très entourés, et nous avons ressenti un grand élan de solidarité. Ce projet de résidence en collège nous a redonné de l'énergie et de l'espoir. Cette année, nous avons dû en permanence réajuster notre travail, à l'endroit de la création, mais aussi dû côté de la médiation : nos cours, notre café associatif rue du Mirail à Bordeaux, nos accueils d'artistes. Lorsque nos salariés ont été mis en chômage partiel, tout a alors reposé sur nos épaules, à Côme et moi : les remboursements des cours pour être au plus juste avec nos adhérents, la charge mentale de réclamer des aides pour survivre économiquement. Cette surcharge de travail a été importante, jusqu'à ce que nous décidions de ne pas chercher à rouvrir ce lieu à tout prix. Alors seulement, nous avons pu ralentir le rythme de travail. Aujourd'hui, l'angoisse se situe dans la projection future. Est-ce que les gens vont revenir ? Est-ce que notre modèle économique particulier, qui reposait sur l'équilibre entre le café associatif, les cours, les résidences et nos créations, fonctionnera encore ? Nous sommes incapables de nous projeter. La seule chose dont nous sommes sûrs, ce sont ces représentations professionnelles de *Furiosa*, fin avril. Est-ce que cela va servir à quelque chose ? La création va-t-elle réussir à tourner ? Nous n'avons aucune visibilité. La situation nous échappe. Nous savons que tout peut redémarrer, à n'importe quel moment. Il faut simplement se tenir prêt, être disponible, au cas où. C'est un grand facteur de stress.

Dans tous les cas, cette période nous re-questionne sur le spectacle vivant. Beaucoup d'initiatives de spectacles en ligne ont surgi dès le premier confinement. Notre compagnie a fait le choix de ne pas passer par le numérique et l'écran, parce que nous considérons que cela ne relève pas de la même chose. Lors d'une intervention dans le collège de Biscarosse, les élèves ont assisté à une de nos répétitions. Le simple fait de recevoir mon regard, de vivre une présence partagée, sans écran interposé, les a déstabilisés. Cela montre à quel point cette notion du vivant est cruciale ! Cette crise nous oblige à interroger ce que signifie se présenter, en chair et en os, face à un public, et savoir pourquoi on le fait ! » ■

Pour aller plus loin
belaetcome.com

LA QUESTION DU SENS

CÉLIA LARANT

*attachée de production et de diffusion
de la Cie Furiosa et de la Cie au Fil du vent*



« Ma prise de poste, en octobre 2020, a été particulière, puisque j'ai appris le deuxième confinement le soir-même de ma signature de contrat ! Cependant, n'ayant pas vécu ce premier épisode de confinement en mars, je n'étais pas brisée moralement par des mois à faire et défaire, j'étais même très enjouée à l'idée de commencer ce nouveau travail auprès de ces deux compagnies.

Il a été difficile de commencer cet emploi sans avoir vu « pour de vrai » les spectacles ! Heureusement, la Compagnie *Furiosa* a joué rapidement dans des salles des fêtes et des écoles. Mais j'ai dû attendre le mois de mars pour voir les spectacles de la Compagnie *Au fil du vent* et rencontrer l'équipe artistique et technique. Cela fragilise forcément l'approche artistique, qui est au cœur de mon travail. Les liens avec les équipes n'ont pas été aussi évidents que lorsqu'on part en tournée ensemble. Je passe moralement par différentes phases : parfois un mail encourageant me redonne de l'espoir dans la prochaine saison.

À d'autres moments, je cherche un peu le sens de mon métier, lorsque la rencontre avec le public n'est plus là, qu'il n'y a plus de diffusion.

J'ai la chance d'avoir pu continuer à venir travailler dans des locaux mutualisés à Limoges, et de ne pas être en télétravail. Il a aussi été important de pouvoir partager mon expérience avec d'autres chargé-e-s de production et diffusion. Le temps organisé par L'A. Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine, en ligne, m'a permis de partager des problématiques avec des collègues que je ne connaissais pas. Même si chaque compagnie a ses modes de travail, ses réseaux, on s'est rendu compte qu'on était tous dans le même bateau. Sans forcément trouver de solutions communes, il était important de poser des constats et de se rendre compte qu'on n'est ni seul-e-s, ni isolé-e-s. Après le deuxième confinement, nous étions portés par la date du 15 décembre, celle de la réouverture potentielle des théâtres. Quand nous avons compris que rien ne reprendrait, le moral en a pris un coup. Je me suis demandé comment j'allais trouver mes propres ressources pour continuer, malgré tout, et garder l'énergie dans ce climat de distanciation. Heureusement, les programmeurs ont gardé la volonté et l'envie de proposer des choses, même si cela risquait d'être annulé. Tant qu'eux avaient l'énergie, je trouvais le moteur pour continuer.

Je dois dire que j'ai la chance de travailler pour

deux compagnies qui sont reconnues, qui ont un soutien institutionnel depuis longtemps et une vraie légitimité. Chaque fois que j'ai invité nos partenaires à des temps de représentations, nous avons vraiment senti une présence revigorante, un engouement. C'était extrêmement stimulant de sentir leur énergie, d'avoir leurs appréciations artistiques sur notre travail. Après huit mois de crise, j'ai toujours de l'énergie et du désir ! J'ai une place privilégiée en étant salariée, en CDI. Pour les artistes avec qui je travaille, la situation est plus délicate, alors qu'ils ne savent toujours pas si une deuxième année blanche va être reconduite pour les intermittents.

J'arrive encore à trouver du sens à mon métier, notamment en regard des droits culturels et humains. Cette crise nous a permis de travailler encore plus sur les territoires, d'imaginer des projets en lien avec les bibliothèques, les communautés de communes, d'aller chercher des lieux plus inhabituels, moins formatés, pour jouer. Cela déplace le geste artistique et je trouve cela très important.

« Il a été difficile de commencer cet emploi sans avoir vu les spectacles des compagnies. Cela fragilise forcément l'approche artistique, qui est au cœur de mon travail. »

Ainsi, à la fin du deuxième confinement, les deux compagnies pour qui je travaille, sans vision de réouverture des salles, ont imaginé produire un projet qui puisse se déplacer en toute autonomie. C'est un chapiteau sans toit, à l'intérieur duquel on aménage un espace scénique, avec des gradins. Un vrai espace fermé, mais à l'extérieur ! Ce projet doit tourner dans des communes rurales de Haute-Vienne, qui ont été privées de culture, et de s'y poser deux ou trois jours, en ouvrant le chapiteau au monde associatif. Tout reste hypothétique. On se tient prêt pour lancer le projet au dernier moment, un peu comme un bouchon d'une bouteille de champagne sous pression ! Aujourd'hui, j'ai une esquisse bien dessinée de la saison prochaine, on attend juste le feu vert. Nous sommes encore dans l'expectative, tout en sachant qu'il va falloir dégainer très rapidement si les théâtres rouvrent et si la vie culturelle reprend. ■

Pour aller plus loin
furiosart.com & aufilduvent.com

LA QUESTION DU SENS

JEAN-PHILIPPE VILLARET

responsable technique - régisseur



« Depuis mars dernier, le moral est en dent de scie ! Être responsable technique, c'est beaucoup de temps de travail en amont pour préparer un spectacle ou l'accueil des compagnies. Ce travail invisible, qui représente les deux tiers de notre temps, prend tout son sens lorsqu'on se retrouve ensemble sur le terrain. Or, nous avons passé une année à préparer des choses qui n'ont presque jamais eu lieu. Au début de la pandémie, dès qu'il y avait une annulation, je me disais que ça allait reprendre, je restais positif. Mais, à la longue, le découragement a gagné. L'expression « si on joue » devient incontournable, et, je dois dire qu'elle m'insupporte ! J'ai plus de mal à joindre les personnes, les techniciens me rappellent moins vite. Je ressens une certaine démotivation face à l'incertitude de jouer. Moi-même, qui ai toujours agi comme si on allait jouer, j'ai moins la foi. Et pourtant, je me suis senti très entouré.

« Le spectacle contient aussi une fonction sociale.

Sans cette convivialité, quelque chose est gâché. Je n'ai pas envie de cette manière de vivre le spectacle en drive, à emporter. C'est à l'opposé de ma culture. »

Je travaille surtout avec de petites structures, que ce soit des festivals ou des compagnies. La solidarité a été grande. Mes employeurs ont tout fait pour m'assurer le chômage partiel. Pendant le premier confinement, avant qu'on n'entende parler de l'année blanche, j'ai eu peur de perdre mon statut d'intermittent. Jean-Luc Terrade, directeur du festival Trente Trente avec qui je collabore depuis longtemps, m'a appelé pour me dire : quoi qu'il se passe, on ne te lâchera pas. Ceux qui n'ont pas réagi du tout sont très rares, mais il y en a ! Cela m'a permis de faire un tri dans mes partenaires. Et puis, il y a eu ce fort soutien entre collègues techniciens : on s'est beaucoup appelé pendant le premier confinement. J'ai senti qu'il y avait des gros coups de déprime, que certains penchants - pour l'alcool par exemple -, déjà présents, pouvaient reprendre le dessus. Je me suis aperçu qu'il y avait aussi une tendance à s'isoler, à ne plus répondre au téléphone. Dans mon cas, la famille a été un grand

soutien. Je me suis aussi lancé dans des travaux, que je n'aurais jamais pu envisager sans cette pause. J'ai finalement réussi à travailler cette année, même si le rythme a été moins intense que d'habitude. J'ai passé du temps en résidence de création avec les compagnies de théâtre et c'était passionnant. En janvier, le festival bordelais Trente Trente, dédié à la forme courte, a aussi eu lieu, dans une version réduite, remaniée, pour un public pro. Face au énième changement de planning, on devenait tous un peu cyniques. J'ai senti une baisse de la motivation, et peut-être un peu moins de rigueur dans le travail. Même si j'étais heureux de retrouver l'accueil des artistes, il y a quelque chose de déstabilisant dans le fait de voir des spectacles, sans avoir de temps de convivialité après la représentation, en se dépêchant de partir. Le spectacle contient aussi une fonction sociale : on le vit sur le moment, mais aussi après, dans les échanges autour d'un verre. Sans cette convivialité, quelque chose est gâché. Je n'ai pas envie de cette manière de vivre le spectacle en drive, à emporter. C'est à l'opposé de ma culture, je refuse de m'adapter à ça. Aujourd'hui, certaines collaborations me permettent de me projeter, comme ces créations avec ces compagnies de théâtre, qui devraient enfin pouvoir jouer. Ou cette salle de spectacle à Tresses, le Reflet, qui devait ouvrir en novembre 2020 et dont je suis le responsable technique. J'ai travaillé intensément sur la prochaine saison, j'y trouve une vraie motivation. J'arrive à me passionner pour les projets qui sont très éloignés dans le temps. Je me dis qu'au moins, à ce moment là, on pourra jouer ! Je n'ai pour l'instant pas l'intention de changer de métier, mais je n'exclus pas l'idée de faire autre chose : être salarié d'un lieu ou monter une boîte de consultant. C'est une manière aussi de ne pas subir le flottement ambiant. À force d'être sur une coquille de noix, sur la mer déchainée du Covid, j'ai envie de reprendre le gouvernail, et ne plus subir. Même si c'est encore flou, je devrais renouveler mon statut d'intermittent, fin août. Mais très clairement, si je n'avais pas ces heures, je me poserais la question de changer de métier. ■

LA QUESTION DU SENS

MATHILDE COUPEAU

directrice de Jazz à Poitiers



Cela a été une année de grand bouleversement pour l'équipe de Jazz à Poitiers. Au début, nous avons annulé, un peu abasourdi, sans comprendre combien de temps cela allait durer. On subissait. Nous avons obtenu des financements publics conséquents et maintenu 100% des contrats des artistes. En interne, j'ai fait le choix de ne pas mettre mon équipe – cinq personnes permanentes – en activité partielle. En ce qui concerne l'équipe technique, nous avons trouvé de nouvelles tâches, comme s'occuper de la maintenance du site Internet. Ensuite, nous avons réorienté notre objectif sur autre chose que la diffusion et mis en place des projets qu'on n'avait jamais le temps de faire. Cela nous a permis de nous extraire du faire et défaire, que je pressentais comme un piège. J'ai préféré transformer l'activité plutôt qu'avoir à tout refaire en permanence.

Malgré toutes ces précautions, nous avons été optimistes et une programmation était prévue à la rentrée de septembre 2020. Après deux concerts, nous avons à nouveau dû tout ré-annuler. Deuxième coup dur ! En parallèle, nous avons programmé des résidences. Cela nous a donné une vraie activité, qui a mis l'équipe dans une logique moins déprimante. En janvier, croyant à la réouverture, nous avons programmé à nouveau. C'est là que nous avons décidé d'arrêter tout, dans un communiqué de presse qui s'appelait « les concerts gelés ». C'est une décision qui a été prise collectivement. J'ai veillé à ce que toute l'équipe puisse s'exprimer. J'ai eu un grand soulagement sur les visages, même si nous partagions aussi la tristesse de renoncer aux concerts. Cela nous a permis de reprendre la main sur notre métier, pour que tout le monde y retrouve du sens, équipe comme artistes. J'ai ainsi pu éviter d'avoir un embouteillage ingérable de reports la saison prochaine. Au lieu de programmer des concerts, en calant des résidences en fonction, nous avons inversé la logique : nous avons organisé des résidences, en gardant en tête une possibilité de concert, au cas où. Nous avons aussi intensifié le travail avec les écoles pour y faire jouer des artistes, et ainsi trouver des interstices de rencontres avec le public. Cela a permis un premier semestre 2021 très apaisé en terme de travail. Accueillir beaucoup d'artistes en résidence a aussi été bénéfique : l'équipe s'est à nouveau sentie au contact de la création. Au Confort moderne, où nous sommes installés, il y a beaucoup de vie, de croisements entre les équipes. Cela redonne du sens.

Car le plus fatigant a été la perte de sens général de notre métier qui reste la diffusion de la musique. Ne plus accueillir de public, ne plus faire de concert, était déprimant pour l'équipe. J'ai été très attentive à la manière dont ils vivaient cette période, notamment avec le travail à distance. Nous avions la chance d'avoir déjà des outils de communication interne très performants : un serveur, un chat d'entreprise, qui ont permis un gain de temps formidable au premier confinement. Avec ces outils nous avons eu des échanges quotidiens, et j'ai pu rester au contact de chacun d'entre eux, personnellement, au moins une fois par semaine. J'ai adapté les conditions de travail au cas par cas.

« Arrêter la programmation de concerts et réorienter notre objectif nous a permis de reprendre la main sur notre métier, pour que tout le monde y trouve du sens, équipe comme artistes ».

J'ai une jeune salariée, qui vit seule dans 30m² et venait d'arriver à Poitiers. Le télétravail a été plus dur pour elle, désormais je l'autorise à venir travailler au Confort Moderne. Sinon, elle n'aurait pas tenu moralement. En tant que directrice, j'ai été obligée d'être en permanence dans une rapidité de prise de décision, avec un cadre légal qui s'accélérait. Nous sommes tous devenus juristes ! Le soutien des fédérations (RIM¹, FEDELIMA²) auxquelles notre SMAC appartient a été crucial. Je suis moi-même au bureau national du SMA³, où nous avons eu une activité multipliée par dix ! Cette urgence de répondre aux interrogations des adhérents, m'a aidée à piloter ma structure. J'y ai surtout appris à gérer les fausses urgences et ralentir le rythme. Après telle ou telle déclaration d'un ministre, je retardais les prises de décision, tout en essayant de donner un maximum d'information à l'équipe. Théoriquement, nous organisons un festival fin juin, on y croit, mais il y a l'épée de Damoclès au dessus de nos têtes. Pour la saison prochaine, c'est un peu tôt encore. Avec l'équipe, nous essayons de raccourcir les délais entre les événements et les prises de décision, pour maîtriser autant que faire se peut. ■

1. Réseau des Indépendants de la Musique

2. Fédération des Lieux de Musiques Actuelles

3. Syndicat des Musiques Actuelles

VIOLENCES SEXUELLES ET SEXISTES

ISABELLE THIRION

directrice du Développement Social et Individus, Audiens



L'Affût : Plus de trois ans après la vague #metoo qui a commencé dans le milieu du cinéma, et s'est depuis

élargie à tous les secteurs, y avait-il une urgence à créer cette cellule de soutien aux victimes et témoins de viol, de harcèlement sexuel, violences sexistes et sexuelles, dans le milieu de la culture ?

Oui, cette question devenait incontournable. Les organisations syndicales du secteur, qui recueillent beaucoup de témoignages, ont fait remonter le sujet. Les organisations d'employeurs ont alors suivi cette démarche, qui a aussi été soutenue par le Ministère de la Culture. Cette cellule s'inscrit dans un plan d'action plus large sur l'égalité femmes-hommes voulu par le Ministère. Elle existe depuis juin 2020.

L'Affût : Quels en sont les objectifs ?

Il s'agit d'apporter une aide psychologique et juridique de premier niveau à des personnes qui seraient victimes, ou témoins, de violences sexuelles et sexistes. Avant tout, cette cellule de soutien lutte contre l'isolement de ces personnes, qui, très souvent, n'en parlent ni à leurs amis ni à leur famille. L'emprise est telle qu'elles ont un fort sentiment de culpabilité. Lors de l'accueil téléphonique, elles reçoivent les premières informations et sont orientées vers une psychologue ou un avocat, voire les deux.

L'Affût : Cette cellule est à la fois un soutien psychologique et juridique. Pourquoi cette double entrée ?

Le soutien psychologique se déroule sur trois séances. Cela permet de lever certains freins et, au besoin, d'orienter vers un accompagnement psychologique durable. Le conseil juridique travaille sur deux sujets principalement. Tout d'abord la qualification : est-ce que ce sont

des faits qu'on peut nommer harcèlement sexuel, sexiste, ou est-ce du harcèlement moral, sans connotation sexuelle ou sexiste ? Compte tenu de cette qualification, sont abordées ensuite les actions judiciaires qui peuvent être intentées pour obtenir jugement et réparation. C'est à la personne de décider ce qu'elle compte faire. Ces consultations apportent une reconnaissance de la situation existante, ce qui est primordial pour la confiance en soi. En parlant à des spécialistes, une objectivation de la situation devient possible. C'est un premier pas vers la reconstruction.

L'Affût : Peut-on d'ores et déjà tirer un bilan sur les profils des bénéficiaires de cette cellule ?

Nous l'avons lancée en juin dernier, à la sortie du premier confinement, à un moment où tout le monde pensait que l'activité allait reprendre. Finalement, il y a eu un 2^e puis un 3^e confinement... les situations d'emploi sont moins nombreuses qu'en temps normal. Nous avons donc reçu, pour l'heure, des demandes qui portent surtout sur des situations anciennes. La quasi-totalité émane de femmes, qui craignent beaucoup de se griller dans « le milieu » si elles portent plainte.

L'Affût : Cette cellule a-t-elle permis d'engager des actions telles que des poursuites judiciaires ou des changements au sein des établissements culturels ?

Avant toute chose, il est important que les personnes sachent qu'une cellule existe, et qu'elles peuvent la contacter à tout moment. Communiquer autour de son existence, c'est envoyer un message fort de « tolérance zéro », à la fois pour que l'agresseur entende que ça n'est plus toléré, et pour que la personne agressée sache qu'elle peut en parler. Il n'y aura pas forcément de dépôt de plainte, mais les victimes vont travailler avec les psychologues à créer les conditions pour s'exposer le moins possible à la personne qui les harcèle. Notre objectif est clair : faire en sorte qu'il n'y ait plus de violences sexuelle et sexiste. Cette démarche s'intègre dans une politique plus large menée par le Ministère de la culture. Ainsi, on voit le CNC¹ relier l'obtention des aides à la production de films et de jeux vidéo, à l'application d'un protocole qui limite, réduit, arrête ce type de violences. Le CNC² suit le même chemin. C'est toute une culture qui est en train de changer. ■

Pour aller plus loin

audiens.org/octu/cellule-ecoute-psychologique-et-juridique.html

1. Centre National du Cinéma

2. Centre National de la Musique

EN QUOI CONSISTENT LES VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES ?

Les violences sexuelles

se définissent comme étant tout acte sexuel, toute tentative d'acte sexuel, tout commentaire ou avance de nature sexuelle, dirigé à l'encontre d'une personne et sans son consentement. Elles portent atteinte aux droits fondamentaux de la personne et sont interdites par la loi et sanctionnées pénalement.

Les violences sexistes

caractérisent tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

Pour aller plus loin

violences-sexuelles-culture.org

LE TÉLÉTRAVAIL

SANDRINE BLANCHÉ

chargée de mission ARACT Nouvelle Aquitaine



L'Affût :
Le monde de la culture n'a pas échappé au recours massif au télétravail depuis le début

de la crise sanitaire. A-t-il généré de nouveaux risques psycho-sociaux ?

Oui et... non ! La crise sanitaire n'a fait que renforcer des ressentis déjà existants comme l'insécurité économique, l'incertitude, l'isolement, la difficulté à concilier vie professionnelle et personnelle. Elle y a ajouté la peur de la contamination, ou l'obligation d'intégrer le protocole sanitaire. Concernant le secteur culturel, le plus déstabilisant a été de voir son travail devenir invisible. À la fois parce que le manager n'est plus à nos côtés pour voir le travail effectué, mais aussi parce que l'activité devient invisible pour le public, d'habitude très présent. Cela questionne le sens même du métier.

L'Affût : *Quels sont les outils de management pouvant être mis en place pour garder le lien avec ses équipes ?*

Les managers ont dû à la fois s'intéresser à la question du collectif, mais aussi prendre en compte les situations individuelles, aussi variables soient-elles, en tenant compte du parcours professionnel, de la construction de la vie de famille, des conditions de logement... Ils ont dû enclencher des leviers de communication régulière avec les équipes, qui sont autant de moyens de rassurer. Pourtant, il ne faut pas être excessif. Organiser un webcafé tous les jours est une bonne idée, mais si tout le monde se lasse du rendez-vous, il faut ré-interroger l'outil. Le télétravail a rendu nécessaire une souplesse et une remise en cause permanente des pratiques, notamment parce que les équipes n'étaient pas dans le même état en mars 2020 et en mars 2021.

L'Affût : *Quels sont les indicateurs, à distance, d'une surcharge de travail, d'un décrochage, ou d'une hyper connexion ?*

Tout changement de comportement, à la fois à titre individuel et au sein du collectif, doit alerter. Cela peut se manifester par de l'agressivité, un repli, des manifestations d'anxiété, un déni de la difficulté, une hyper-connexion ou une hypo-connexion, une qualité dégradée du travail rendu, de l'absentéisme. Deux choses sont à retenir : premièrement, on ne peut préjuger des manières dont chaque individu réagit au télétravail, et il faut passer du temps avec chacun pour le comprendre. Deuxièmement, rien n'est figé. Tout le monde a évolué dans le temps long de cette crise. Certains étaient pleins d'énergie au début et ont consommé beaucoup de ressources. D'autres sont d'abord restés en retrait avant de s'investir. L'attention doit être constante.

L'Affût : *Comment maintenir des temps de discussions et de soutiens entre collègues, hors d'une relation hiérarchique ?*

À l'ARACT, nous avons proposé à certains secteurs de partager, de manière horizontale, ce qui faisait difficulté, entre pairs. Des structures ont aussi réfléchi à du travail en extérieur, pour se retrouver physiquement, ou dans des lieux de coworking. Alternier les types d'espaces de rencontres, pouvoir faire des pauses dans la connexion, est très important.

L'Affût : *Comment remettre du sens dans les métiers culturels, dans ce contexte distancié ?*

Pour retrouver une forme de visibilité et d'utilité, certains ont investi le champ du numérique, alors qu'ils n'imaginaient pas y être favorables. Cela a permis de réinvestir le contact avec le public, mais aussi de maintenir une dynamique collective au sein des équipes. D'autres en ont profité pour repenser les liens avec un territoire, de manière plus localisée, ou ont rayonné autrement, sur les réseaux sociaux.

L'Affût : *Quelles pratiques positives peut-on retenir de cette année à télétravailler ?*

Ces nouvelles organisations du travail seront positives à partir du moment où elles auront été examinées collectivement. Les structures qui se contentent de transposer le travail sur site en travail à distance, se dirigent vers un échec. Il faut questionner les activités qui sont « télétravaillables » ou pas, se donner le temps d'expérimenter, considérer que les choses sont toujours réversibles, que le cadre n'est pas binaire, mais évolutif. Aujourd'hui, les salarié-e-s sont en attente du maintien pérenne de cette disposition, à condition qu'elle soit ajustée à leurs contraintes. Et les managers y ont trouvé d'autres façons de travailler avec leurs équipes. ■

TÉLÉSCOPE

L'ARACT Nouvelle-Aquitaine lance son nouvel Observatoire du télétravail lors de la semaine de la qualité au travail, du 14 au 18 juin 2021. Son objectif : regarder les pratiques des entreprises, réussies ou difficiles, comprendre les incidences sur les conditions

de travail et la qualité de vie des salariés. Ce nouvel outil fera appel à des collèges de partenaires institutionnels, d'entreprises et d'universitaires. Collectes de matériaux, expérimentations, laboratoires, synthèses, tout sera visible sur un site internet dédié, encore en construction.

LES PRATIQUES ADDICTIVES

JOSEPH ANDRÉ

directeur technique, membre de REDITEC



L'Affût : Quand on évoque les pratiques addictives, de quoi parle t-on exactement ?

Par pratiques addictives, nous entendons la prise de produits – tabac, alcool, psychotropes... – dans le but, au départ, d'une recherche de plaisir et d'expérience positive. Il s'agit d'abord de se faire du bien ! Mais le cerveau s'adapte, et ces prises de produits peuvent basculer dans une dépendance, qui peut engendrer des difficultés importantes dans le travail et mettre en danger. Ces addictions questionnent bien sûr nos limites. Or, nous sommes dans des métiers où l'on a beaucoup de mal à se mettre des limites. La problématique de l'addiction a toujours existé dans nos métiers du spectacle, et celui de la technique. Elle est la résultante de cet équilibre difficile entre un travail-passion et un métier où l'on est confronté au stress quotidiennement.

L'Affût : Quelles sont les situations à risque ?

Nous faisons un métier où la relation est primordiale. Les ambiances festives, le travail en petites équipes, les repas ensemble, les pots de première, font partie intégrante du travail. La porosité entre le monde professionnel et personnel, les horaires décalés, de nuit, ajoutent au facteur de risque. Enfin, la complexité du métier faite d'adaptation permanente et de nombreuses équations à résoudre, génère du stress. Il existe aussi une sorte de culture permissive dans le monde du spectacle, un esprit un peu rebelle qui s'autorise plus de choses. Je parle souvent de la partie technique, que je connais bien, mais les pratiques addictives existent aussi chez les artistes ! Dans le milieu de la musique, par exemple, les riders, ces fiches techniques envoyées pour préparer la venue des artistes, présentent souvent des demandes précises de type d'alcool. C'est très fréquent. L'ensemble de ces pratiques addictives génèrent des risques nombreux, bien sûr pendant le temps de travail, avec des mises en danger, mais aussi après les heures de travail. Beaucoup reprennent la route le soir même, pour continuer leur tournée ou rentrer chez eux.

L'Affût : Comment prévenir ces pratiques addictives ?

Dans nos postes de direction technique, nous avons l'obligation de prévention de tous les risques liés au travail, mais les cas de pratiques addictives sont assez difficiles à détecter. On s'en aperçoit souvent lorsque la situation devient flagrante. C'est à dire un peu trop tard, au moment où il est difficile d'enrayer les choses. Ceci étant dit, les choses évoluent

clairement dans le bon sens. J'ai souvenir, dans mes premières années en tant que technicien du spectacle, que les gros démontages se terminaient toujours au foyer, à boire des coups et fumer des joints. « On se libère », disait-on ! Cela n'est plus le cas aujourd'hui. Cette évolution ne s'est pas faite rapidement. Cela demande de passer du temps à expliquer, à former les encadrants, le personnel, mais aussi à comprendre les fonctionnements individuels de chacun, c'est-à-dire qui contrôle, ou qui ne contrôle plus, sa consommation. L'alcool demeure le plus gros casse-tête, parce qu'il répond à de la fatigue, de l'usure aussi. Finalement, les équipes s'habituent aux consommations élevées de certains salariés ou intermittents, considérant que cela fait presque partie intégrante de leur personnalité. Alors qu'il s'agit justement de ne pas s'habituer et d'alerter face à des situations qui se dégradent.

L'Affût : Quelles repercussions a eu la crise du COVID-19 ?

REDITEC¹, a lancé avec l'ARACT, un questionnaire en ligne, pour comprendre comment nos métiers d'encadrant technique ont été impactés par la Covid-19 : au niveau économique, mais aussi de la santé, des pratiques. Les risques psycho-sociaux et les pratiques addictives y sont bien sûr évoqués. Cette période a été très particulière pour les techniciens et directeurs techniques, qui ont du faire face à un excès de responsabilités. Beaucoup se sont retrouvés « responsables covid » de leur établissement ou d'un événement. Cette mutation permanente du métier, a pu générer des tensions fortes, et certains ont eu besoin de compenser. L'absence de concerts, le télétravail, ont entraîné une perte de repères mais aussi une perte de compétence pour les techniciens, après de longs mois sans exercer. Certains intermittents ont aussi changé de métier, face à un avenir incertain. La reprise risque d'être très compliquée : il y aura des habitudes à reprendre, des rythmes de vie particuliers, des horaires de nuit. Nous abordons cette reprise, relativement intranquilles. ■

Pour aller plus loin

reditec.org

1. Réunion des directeurs techniques

L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

STÉPHANIE AMIOT

psychologue du travail et des organisations



L'Affût : Comment distingue-t-on un burn-out d'une période passagère de stress au travail ?

Le stress est une manifestation normale, même désirable. C'est une réponse d'adaptation qui permet de gérer, dans l'immédiateté, un événement inattendu et intense. Ce stress génère un regain d'énergie. C'est hormonal : l'efficacité est plus grande, nos facultés plus affûtées. Une fois l'événement passé, ce stress diminue, le niveau hormonal revient à la normale. Plus les événements sont récurrents, plus le stress chronique s'installe. Le plateau hormonal reste haut perché, et la capacité de récupération diminue. La déconnexion avec le travail devient compliquée : nous continuons à être pollués par les pensées du travail, le soir, le week-end... La vie familiale est atteinte. La première question que je pose aux personnes confrontées à l'épuisement professionnel est : quel est le dernier jour où vous n'avez eu aucune pensée pour votre travail ? Quand cela fait plus de 15 jours, il y a déjà un pied dans l'épuisement professionnel.

L'Affût : Quels sont les mécanismes du burn-out ? Y'a-t-il des personnes qui y sont plus sujettes ?

Biologiquement, nous sommes tous égaux. C'est plutôt notre implication dans le travail qui fait la différence. Les personnes atteintes sont toujours très impliquées ! On leur confie des tâches de plus en plus lourdes, qu'elles ne savent pas refuser, ou ne peuvent pas. Cette implication entraîne la culpabilisation, puis le doute, la remise en question. Elle ne voit plus que, face à l'immensité des tâches confiées, il est normal de ne pas réussir à les accomplir ! À un moment le corps lâche. Certains se réveillent, un matin, incapables de se lever, d'autres ne peuvent plus bouger leur bras, ou perdent la voix ! Avant d'atteindre cet état, il y a des signes précurseurs : les troubles du sommeil, de l'appétit, les troubles musculo-squelettiques, gastro-entériques, ou ce qu'on appelle l'anhédonie, cette perte du plaisir de faire des choses que l'on appréciait auparavant.

L'Affût : La crise sanitaire a-t-elle augmenté ces cas de burn-out ?

En ce qui me concerne, j'ai observé plus de demandes liées aux RPS depuis la crise sanitaire. Les pathologies liées au travail semblent renforcées. Les cas de harcèlement moral ou sexuel se sont multipliés. Le travail

confiné, au tout début de la crise, très improvisé, a généré des situations délétères, ingérables et des postures ergonomiques catastrophiques. Sans oublier la pression managériale, et la pression sur les managers à qui on a demandé l'impossible. À la reprise in situ, tout cela a éclaté en conflit.

L'Affût : Le secteur culturel a-t-il été touché particulièrement ?

Oui, car ce sont des métiers très liés à l'affect. Le spectacle permet d'extérioriser les émotions à travers ce qu'on appelle la catharsis. À la fin de la pièce il y a une libération, une joie intense, quelque chose vient d'être percé à jour. Puis tout retombe comme un soufflé, et on va mieux. Aujourd'hui, sans lien avec le spectacle vivant, tout se trame dans les relations de travail. J'interviens dans un théâtre où, par exemple, cet affect a du mal à se consumer et a tendance à tourner en tension, voire en conflit ouvert.

L'Affût : Comment prévenir ces situations de burn-out, en tant que manager ?

Tout passe par le dialogue. Sans le dialogue, on n'arrive à rien. Ensuite, il y a l'attention au suivi de l'activité. Je conseille toujours de faire une évaluation de la charge de travail, régulière, parce que les métiers évoluent vite. Il faut être attentif à la gestion du temps de travail, regarder si les congés sont bien pris. Quelqu'un proche du burn out recule sa prise de congés, il va finir par ouvrir un compte épargne-temps (CET) pour ne pas avoir à les prendre. Enfin, il faut être attentif à la formation, qui apporte de nouvelles compétences, et permet aux salariés à la fois de se valoriser et de prendre du recul sur leur activité. Les managers aussi ont besoin d'être formés sur ces questions-là. Et d'être écoutés. Ils ne se plaignent jamais ! Et quand ils le font, c'est souvent trop tard. Cette maltraitance des managers retentit sur les salariés.

L'Affût : Quelles sont les ressources et leviers dont dispose le salarié confronté au burn-out ?

Il faut d'abord essayer d'établir avec son responsable N+1, quand c'est possible, sinon aller voir un collègue avec qui on s'entend bien. Il existe aussi des référents RPS dans l'entreprise, ou les représentants du personnel. La médecine du travail, les syndicats ou les fédérations professionnelles sont également à l'écoute, sans oublier le médecin traitant. Il est primordial d'en parler sans trop attendre ! Plus la personne tarde, plus il sera difficile et long pour elle de s'en sortir. ■

LE DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS (DUERP)

YANN HILAIRE

ergonome du travail au CMB, chef de projet prévention



L'Affût : Le Document unique d'évaluation des risques professionnels est obligatoire. Dans le secteur culturel, il n'est pourtant pas encore une évidence...
Rappelons que le DUERP est obligatoire depuis plus de vingt ans !

Il est vrai que les petites structures du monde de la culture ont encore du mal à s'y mettre. Pourtant, le code du travail l'impose dès qu'un contrat de travail est signé, qu'il s'agisse d'un CDDU pour les intermittents, ou d'un CDI. Ce document est avant tout un outil de management, qui permet de parler du travail et de ses conditions, qu'est-ce que le travail dans ma structure ? Comment je le pense ? Comment je l'organise ? Quels risques je fais porter à mes salariés ? Cela recouvre toute l'organisation du travail, les risques psycho-sociaux, les risques physiques... Un point s'avère compliqué : le législateur l'impose mais ne dit ni comment le rédiger, ni quelles méthodes employer pour évaluer les risques ! Aujourd'hui, ce sont les orientations de l'INRS¹ et de l'ARACT² qui nous guident.

L'Affût : Pour appuyer le monde du spectacle dans cette démarche, le CMB a lancé ODALIE, une application d'accompagnement à la rédaction du DUERP. En quoi consiste cet outil ?

Après une première version en 2013, le CMB a repensé Odalie en 2017 en s'appuyant plus particulièrement sur les recommandations de l'INRS et de l'ARACT. L'outil est devenu plus applicatif, pensé comme une véritable aide à la rédaction, en toute autonomie. Il répertorie plus de 600 situations à risque. Chaque structure commence par classer ses salariés par famille d'exposition aux risques, puis elle évalue la gravité du risque : cela peut aller d'une blessure bénigne, au risque de mort. À cela s'ajoute la fréquence d'exposition au risque. En croisant tous ces facteurs, on aboutit aux actions de prévention.

L'Affût : Les risques psycho-sociaux sont-ils pris en compte ?

Oui, bien sûr. Le secteur de la culture est en train d'avancer sur la prise de conscience de ces risques là. Il y avait une évidence à les prendre en compte dans Odalie.

L'Affût : À quoi aboutit concrètement ce document ?

Il n'a qu'un objectif, faire apparaître des priorités pour écrire un plan d'action. Nous avons imaginé une synthèse où un système de pastilles de couleur - vertes, jaunes, rouges - permet, en un coup d'oeil,

de pointer les priorités. Le plan d'action doit chiffrer, établir un calendrier, nommer un responsable, dans le but d'éliminer ou de réduire au maximum le risque. Il peut s'agir de solutions techniques ou matérielles, mais aussi d'actions d'information auprès des salariés, ou de nouvelles organisations du travail.

L'Affût : La rédaction de ce document se fait-elle collectivement, seul ? Combien de temps cela prend-il ?
Nul ne connaît intégralement les situations de travail de chacun ! Ce document doit faire l'objet de reporting, de collecte d'informations, et d'un vrai travail collectif. Pour être efficace et utile, cette démarche soit s'inscrire dans la durée. Je dirais qu'il faut de cinq à six demi-journées pour l'élaborer, en utilisant Odalie.

L'Affût : Quel est le bilan de cet outil par ses utilisateurs ?

Sur le plan qualitatif, nous avons de très bons retours, notamment auprès de structures qui n'ont pas l'habitude de rédiger ce genre de documents. Ceci dit, des associations d'administrateurs, plus rompues à cet exercice, souhaitent qu'on continue de leur présenter l'outil. Sur le plan quantitatif, entre 1 000 et 1 200 structures ont utilisé Odalie pour rédiger un DUERP depuis 2017. Nous savons qu'environ 80% des structures qui s'en saisissent appartiennent au spectacle vivant, 20% viennent du spectacle enregistré et de l'animation.

L'Affût : Le DUERP doit être mis à jour chaque année ! Comment procéder ?

La mise à jour est nécessaire annuellement, mais aussi chaque fois que les conditions de travail changent, à l'occasion d'un déménagement, d'un ajout d'activité, d'un changement de logiciel... Le Covid, par exemple, a profondément changé les conditions de travail. Le DUERP nécessite un suivi perpétuel, parce qu'il accompagne les évolutions et arrive à mettre en lumière les freins au changement. Il participe réellement à l'enjeu social mais aussi économique de chacune des structures.

L'Affût : Odalie est-il, lui aussi, mis à jour régulièrement ?

Oui, tout à fait. En mai dernier par exemple, nous avons ajouté tous les risques biologiques et relatifs à l'hygiène. Nous avons aussi fait remonter les modifications de conditions de travail liées au télétravail et à l'isolement. Le Covid a éclairé, plus que jamais, l'intérêt de ce document. ■

Pour aller plus loin
cmb-sante.fr

1. Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
2. Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

RISQUES PSYCHOS-SOCIAUX LE MANAGEMENT EN QUESTION



Parce qu'ils organisent le travail des équipes et sont responsables des objectifs, les directeurs et cadres responsables d'équipe sont aux avant-postes de la prévention des risques psycho-sociaux, même si dans le milieu du spectacle, la culture managériale fait souvent défaut. Cellule d'écoutes, attention quotidienne aux équipes, espaces d'échanges et de communication, chartes internes, sont autant d'outils à aménager pour anticiper et réduire les risques, comme l'a fait le Pôle Aliénor à Poitiers. Ce qui ne doit pas faire oublier que les encadrants sont eux aussi sujets à la souffrance au travail, et ont tendance à le taire.

UN MANQUE DE FORMATION

Les risques psycho-sociaux proviennent à la fois de dysfonctionnements dans l'organisation du travail, mais aussi de rapports sociaux problématiques, qu'il s'agisse de conflits individuels ou d'absence collective de dialogue. Autant de leviers sur lequel peut agir un directeur, l'administrateur ou l'encadrant. Encore faut-il qu'il ait les outils en main pour déceler, observer, et agir sur ces dysfonctionnements, dans un milieu où les fonctions RH sont rarement formalisées et le terme « management » fait fuir. Daphné Gaspari, ancienne professionnelle de la culture devenue psychosociologue, constate « un manque de formation dans les fonctions de direction. Les personnes à la tête des structures culturelles se sont souvent construites au gré de leurs parcours, sur le tas. Il existe aussi une défiance avec le terme de ressources humaines, qui permet pourtant de définir clairement les rôles, places et fonctions des différentes personnes. » Le consultant en RH et prévention des risques psycho-sociaux, Marc Bouchet fait le même constat : « il faut que les employeurs ou les personnes en situation d'encadrement se forment à ces risques, qu'ils s'appuient sur des connaissances théoriques, des indicateurs, des techniques d'entretien et d'observation. Bien sûr, certains ont ces qualités, de manière innée, mais pas tous ».

CRÉER DES ESPACES DE DIALOGUE

Une des clés de la prévention du mal-être au travail réside dans les espaces d'écoute et de dialogue mis en place par la direction, formels et informels, collectifs mais aussi individuels. « Repenser les temps collectifs constitue une première approche très importante pour animer la vie d'une équipe et faire qu'elle soit riche, estime Daphné Gaspari. Il faut organiser des temps d'échange qui aillent au-delà de la réunion d'équipe hebdomadaire et du passage en revue des projets en cours. Car, souvent, les réunions confondent les temps d'information, de débat, de

réflexion, de décision. Ce mélange des genres risque de démotiver. Il faut les réinvestir en tant qu'espaces de dialogue structurés et pensés, et ménager aussi des temps informels pour se demander comment ça va, où en est. Les entretiens annuels sont importants notamment pour redéfinir les envies et les tâches dans chaque poste, mais il y a besoin de points plus réguliers, informels, individualisés. C'est une question de posture : être attentif à ce qui s'échange dans les temps informels, repérer les tensions latentes, les conflits entre les personnes, les non-dits. »

AU PÔLE ALIÉNOR, UNE CHARTE ET UNE CELLULE D'ÉCOUTE

Au Pôle Aliénor¹ de Poitiers-Tours, c'est cette posture que la direction travaille depuis plusieurs années. Ainsi une cellule de soutien psychologique et une charte bienveillance et vigilance sont en vigueur depuis la rentrée 2019. Car les étudiants - musiciens, danseurs - qui composent cette formation artistique cumulent des emplois du temps très chargés, souvent en double cursus, et font face à des exigences artistiques qui génèrent stress et tensions. « Les risques psycho-sociaux sont une réalité, constate Sylvie Saussé, sa directrice. Au Pôle, nous sommes conscients de cette pression et nous sommes attentifs aux fragilités psychologiques. Pendant longtemps, nos étudiants en souffrance savaient qu'ils pouvaient venir nous parler, mais cela se faisait de manière informelle. Aujourd'hui, nous avons décidé de donner un cadre précis, structuré, à cette vigilance, qui a ouvert plusieurs espaces de dialogue. »

La charte « vigilance bienveillance, égalité et non-discrimination », coordonnée par Caroline Bordat, la responsable formation continue danse, vise à faire du Pôle « un établissement où la bienveillance et le respect des personnes au travers d'une posture de non-discrimination, que ce soit sur le plan de l'égalité femme-homme, de l'orientation sexuelle... soient affirmés, défendus, transmis ». Plusieurs mesures concrètes sous-tendent ces grandes lignes,

1. Pôle Aliénor Poitiers-Tours, Enseignement supérieur formation continue musique et danse

en premier lieu une consultation de soutien psychologique gratuite, qui se tient tous les quinze jours, en partenariat avec le Crous de Poitiers, qui proposait déjà ces consultations Apsytude. « On s'est très vite aperçu qu'écouter la parole des étudiants en souffrance, c'était un métier, un savoir faire particulier. Nous avons donc cherché ces compétences en dehors du Pôle. » Comme l'explique Marc Bouchet, ce réflexe s'avère primordiale pour accompagner les managers. « Lorsqu'on est la tête dans le guidon, qu'on se retrouve coincé face à une situation, il est important de faire venir quelqu'un de l'extérieur pour accompagner sur les RPS, sans forcément attendre les premiers risques. Il peut s'agir de consultants, de psychologues ou de l'ARACT ».

CRÉER DE LA CONFIANCE

Au-delà de cet accompagnement psychologique, le Pôle Aliénor a mis en place des référents vigilance bienveillance parmi l'équipe enseignante, et les a formés pour mieux savoir recevoir, écouter, réagir face aux souffrances des étudiants. « Cela a été très bénéfique, rapporte Caroline Bordat. On souhaite également faire une formation à destination des étudiants, qui seront des relais pour cette vigilance. Huit se sont déjà manifestés ».

Enfin, une adresse mail dédiée permet de signaler toute situation de harcèlement, de stress, de détresse. « La crise sanitaire a fait exploser les messages, constate la directrice. Mais nous étions contents d'avoir mis cette adresse en place avant la crise. Les étudiants pouvaient dire des choses en toute sécurité, le dispositif était repéré, ils avaient confiance. S'ils s'en sont autant emparé c'est qu'il y avait un état d'esprit partagé par la communauté enseignante et l'équipe permanente autour de cette notion de bienveillance. Un dispositif comme celui-ci ne pourrait pas fonctionner dans un établissement où existent des tensions, ou des situations de harcèlement. C'est un état d'esprit général ».

LA SOUFFRANCE DES MANAGERS. GRAND TABOU

Si les managers ont le pouvoir d'agir sur le bien-être de leur équipe, ils ont souvent tendance à oublier qu'ils sont eux aussi exposés aux RPS. Marc Bouchet constate un tabou important. « Ce n'est pas parce qu'on est directeurs qu'on est plus forts. Si les employeurs prenaient en compte leur propre état de santé, cela permettrait une meilleure prévention, pour eux-mêmes et pour les autres ! » Alors, comment se protéger soi-même lorsqu'on encadre ? En consultant ses pairs, clame Daphné Gaspari, auprès de qui il sera plus facile de partager des difficultés. Mais aussi en s'appuyant sur la médecine du travail ou des consultants extérieurs. Enfin, Marc Bouchet n'oublie pas que le management doit être abordé dans toutes ses dimensions : « psychologique, médicale, mais également idéologique. Car il existe une idéologie managériale. Aujourd'hui demander à des lieux et structures culturelles subventionnées, de faire plus avec moins d'argent, tout en demandant aux directions de respecter le RSE, constitue une vraie contradiction. Tout ne repose pas sur les épaules des managers ! » ■

L'AFFÛT

L' A. Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine

- 91 boulevard du Grand Cerf – 86000 Poitiers
- 30 cours Gay-Lussac – 87000 Limoges
- 1 quai Deschamps – 33100 Bordeaux-Bastide

05 49 55 33 19

accueil@la-nouvelleaquitaine.fr

la-nouvelleaquitaine.fr

Dossier de L'Affût

Directeur de la publication

Thierry Szabo

Rédactrice en chef

Sylvie Caqué-Menneguerre

Rédaction

Stéphanie Pichon

Crédits photos

p5 Bela Balsa, photo E-Djipal

N°ISSN 1165 - 9416

Dépôt légal à parution

Conception / réalisation

Alain Faure

Impression

Sipap Oudin, tirage 1000 exemplaires

L' A. Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine est subventionnée par le ministère de la Culture (Direction régionale des affaires culturelles) et le Conseil régional Nouvelle-Aquitaine



AGENCE
CULTURELLE
NOUVELLE-AQUITAINE



PRÉFÈTE
DE LA RÉGION
NOUVELLE-AQUITAINE
*Liberté
Égalité
Fraternité*



RÉGION
**Nouvelle-
Aquitaine**