



LA CHARGE DE TRAVAIL : On en parle ?

Repères pour discuter et agir
collectivement sur la charge de travail



PRÉVENTION
DES RISQUES

les **nuits**
de fourvière

OURS

Directeurs de la publication

*Claire Fournier
Cyril Puig*

Relecture

*Mathilde Chambaud
Louis Mellanger*

Ressources

Les Nuits De Fourvière

Facilitateurs graphiques

*Fabienne Régnier
Lucas Ciceron*

Conception graphique

*Hélène Bertholier –
Collectif Risetete*

LA CHARGE DE TRAVAIL : On en parle ?

Repères pour discuter et agir
collectivement sur la charge de travail



Fruit de trois années de travaux, d'enquêtes et d'expérimentations, cet ouvrage croise les apports d'IMPRO Spectacle (Impulser le mouvement pour la prévention des risques dans les organisations du spectacle vivant) dans le cadre du dispositif FACT (Fonds d'amélioration des conditions de travail), les enseignements des Rencontres prévention, ainsi que de nombreux entretiens, fiches pratiques et ressources opérationnelles. Il donne à voir la diversité des situations de travail, tout en proposant des repères communs pour mieux comprendre, nommer et discuter la charge de travail dans les organisations du spectacle.

*Remerciements à Jean-Rémi Baudonne, Angélique Clairand, Olivier Cauchon, Véronique Felenbok pour leurs témoignages. Le partage d'expériences, les réussites comme les échecs, est essentiel à notre secteur.
Merci à Jean-Jacques Monier pour son travail d'orfèvre.
Merci à Xavier Perdrix de relever les défis.
Merci à Agnès Delbosc pour sa capacité d'innovation joyeuse.*

Merci à Serge Volkoff et Corinne Gaudart pour cette prise de hauteur précieuse et nécessaire.



Édito

Cette année, le thème de la charge de travail me touche particulièrement. Parce qu'il entre en résonance avec le moment que nous traversons tous.

Nos structures sont sous pression. Il y a cette incertitude économique, les tensions politiques, la fragilité croissante de nos modèles.

Et pourtant, malgré tout ça, il y a encore cette envie tenace de continuer. De porter des projets. De rester debout. Mais les repères changent vite. Trop vite parfois. Les attentes s'empilent, souvent sans coordination, sans vrai temps pour souffler. Et dans ce contexte, la charge de travail devient l'un des symptômes les plus visibles — et sans doute l'un des plus difficiles à réguler.

Le sociologue Hartmut Rosa, écrit : « Nous accélérons pour ne pas sombrer. » C'est une phrase qui m'a marquée. Parce qu'elle parle de cette course dans laquelle nous sommes parfois embarqués — non pas pour aller plus loin, mais simplement pour ne pas décrocher.

Et c'est là que le paradoxe devient cruel : on multiplie les projets, les formats, les collaborations... mais avec de moins en moins de temps pour les habiter.

Ce qui rend ce déséquilibre encore plus difficile à appréhender, c'est que nos métiers sont traversés par la passion.

Nous portons des projets auxquels nous croyons profondément.

Et ça contribue à brouiller les lignes : Comment poser des limites quand l'envie est là ? Comment ralentir quand le désir d'avancer est fort, sincère, collectif ?

Au Festival Les Nuits de Fourvière, nous avons eu la chance d'accueillir le biologiste Olivier Hamant pour une conférence. Il s'appuie sur le fonctionnement du vivant pour nous dire que ce qui dure, ce qui tient dans le temps, ce n'est pas ce qui va vite ou droit, mais ce qui s'adapte, ce qui accepte le détour, le désordre, l'imprévu pour être robuste.

Et cette robustesse, je crois qu'on en a profondément besoin dans nos façons de travailler, d'organiser, de piloter.

Pas pour faire moins. Mais pour faire autrement. Pour que nos structures restent vivantes, elles aussi.

Alors oui, je m'interroge :

Comment protéger les équipes sans étouffer leur élan ?

Comment tenir nos responsabilités sans céder à la logique de surchauffe ?

Comment rester fidèles à nos valeurs dans un système qui épuise autant qu'il inspire ?

Mais je sais aussi que nous avons les moyens d'agir. En partageant nos expériences, en expérimentant des outils, en acceptant de dire ce qui ne fonctionne plus. C'est vraiment à cela que ce livre peut servir.

Non pas à tout résoudre. Mais à rouvrir un peu de champ.

À travailler ensemble à ce que nous voulons construire pour l'avenir.

Emmanuelle Durand
Co-directrice
Les Nuits de Fourvière



Nos partenaires



Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités





Sommaire

État des lieux sur la charge de travail	8
Résultats du sondage	
Entretien	14
Jean-Rémi Baudonne - Philharmonie de Paris, Reditec	
Fiche pratique	17
La charge, ça se discute	
Entretien	26
Angélique Clairand - Théâtre du Point du Jour	
Entretien	28
Olivier Cauchon - Diogène Productions	
IMPRO Spectacle	30
Retours d'expériences sur le projet	
Entretien	36
Véronique Felenbok - LAPAS	
Perspectives	38
Serge Volkoff et Corinne Gaudart	
Livret méthodologique	41
La charge, ça se discute	
Glossaire	54



Étude menée par Xavier Perdrix-Kuribay en partenariat
avec les Nuits de Fourvière / Prévention Spectacle

1.

Quelques éléments de contexte

Cette étude menée à partir d'un questionnaire diffusé en amont de la 7^e rencontre prévention des risques dans le spectacle vivant, a pour volonté d'explorer le sujet de la charge de travail. Particulièrement, son appréciation, son illustration, les causes qui la génèrent, mais aussi les modalités d'action ou de régulation.

Cette étude repose sur l'analyse de 380 réponses à un questionnaire anonyme sur la charge de travail. Les répondants sont principalement issus des entreprises du secteur privé ou public du spectacle vivant et une partie des entreprises techniques au service de la création et de l'événement. Deux tiers des réponses proviennent de personnes avec la responsabilité d'une structure ou d'un service.

QUELQUES ÉLÉMENTS DE CADRAGE (SOURCE ANACT) :

La notion de « charge de travail » est utilisée pour traduire des problèmes rencontrés dans le travail : « surcharge », « sous-charge » ou « variations de charge » ; elle résulte de la gestion des contraintes de l'entreprise par rapport aux moyens humains et opérationnels dont elle dispose ; elle se traduit quantitativement (surcharge, sous-charge), mais aussi qualitativement (complexité ou appauvrissement du travail). La charge de travail s'illustre ou se décline par la charge de travail prescrite, la charge de travail réelle ou vécue et la charge de travail subjective ou ressentie



2.

Chiffres clés

—> La charge de travail :

- ➡ Pour 73 % des répondants, la charge de travail (la mienne ou celle de l'équipe) a augmenté ces dernières années ;
- ➡ Alors que l'activité de la structure n'a augmenté que dans 50% des cas ;
- ➡ Et le nombre de levers de rideau dans 32 % des cas.

Le ressenti d'augmentation de la charge de travail est largement plus important que l'augmentation de l'activité réelle.

—> Le sentiment d'augmentation de la charge de travail semble lié à deux aspects complémentaires ou cumulatifs :

- ➡ Les sollicitations administratives ou complémentaires à l'activité artistique et la re-



cherche de financements sont pointées comme en augmentation pour près de 70 % des avis,

➔ Et massivement la gestion des urgences, pour 80 % des réponses.

—> **La question de l'autonomie des équipes (qui pourrait générer de la charge pour les encadrants) n'est une réalité notée que dans moins de 40 % des réponses** et l'augmentation du temps de management pour 50 % des réponses ; beaucoup de commentaires soulignent le temps passé sur des sujets RH ;

—> **Le plus souvent (plus de 70 % des cas) il n'y a pas de suivi de la charge de travail ni de solution pour agir sur la charge de travail.**



3. Le sujet de la charge de travail

Pour 73 % des répondants, la charge de travail (la mienne ou celle de l'équipe) a augmenté ces dernières années, il n'y a pas d'écart significatif de perception en fonction des conventions collectives ni des tailles de structures. Seuls les indépendants ont une perception différente, ressentant sensiblement moins l'augmentation de la charge de travail.

L'analyse du niveau ou de volume global d'activité est intéressante, car pour la moitié des réponses l'activité de la structure n'a pas significativement augmenté. Ce sentiment est assez général, quel que soit le statut des entreprises et le fait d'avoir ou non une responsabilité ne change pas vraiment les avis, la perception d'une augmentation est proportionnelle à l'effectif.

L'indicateur « levers de rideau » n'est pas ou plus le seul révélateur de la charge de travail. Les petites structures (moins de dix salariés) semblent presque concernées par une baisse du nombre de représentations. Pour les entreprises du secteur privé ou public du spectacle vivant, il ressort un sentiment de maintien ou d'une légère baisse des levers de rideau, alors que pour les entreprises techniques au service de la création et d'événement, ils augmentent.

Le ressenti d'augmentation de la charge de travail est largement plus important que l'augmentation de l'activité, l'augmentation de la charge de travail ne semble donc pas liée à l'activité artistique !



4. Focus sur le contenu des activités ou des tâches

Le sentiment d'augmentation de la charge de travail semble lié à deux aspects complémentaires ou cumulatifs :

—> Des sollicitations, des tâches ou des missions nouvelles

Pour près de 75 % des réponses, plus de temps est consacré à répondre à des sollicitations ou effectuer des retours auprès des partenaires (institutionnels ou politiques), mais également pour prendre en charge des activités ou projets complémentaires à l'activité, historique ou statutaire, et pour rechercher des financements. Les entreprises du secteur privé ou public du

spectacle vivant sont plus impactées que les autres par la recherche de financements et de retours auprès des financeurs et partenaires. L'évolution de la réglementation impacte également la charge de travail, toutes les structures le soulignent et plus particulièrement les entreprises techniques au service de la création et d'événements. À noter également un écart sensible de perception suivant les fonctions, les responsables de structure ou de service étant plus particulièrement concernés. Autres facteurs assez souvent pointés : les pertes de temps liées aux attentes de décisions, aux décisions qui changent ou au manque d'information.

—> Autres éléments qui impactent la charge de travail : les échéances et les urgences

80 % des réponses soulignent un travail contraint par des échéances et des urgences, générant désorganisation et surcharge de travail. Les sollicitations urgentes sont de plus en plus fréquentes de la part des partenaires institutionnels ou politiques et plus particulièrement pour les responsables de structure ou

de pôle. Quel que soit le statut ou la taille des structures, il y a un sentiment général de ne pas pouvoir maîtriser ou anticiper l'organisation et, au final, de toujours (ou très souvent) travailler en urgence ; sentiment encore plus fort chez les personnes sans responsabilité hiérarchique.

5. Quelques causes complémentaires

Les entreprises du secteur privé ou public du spectacle vivant sont tout particulièrement concernées et impactées par la baisse des ressources (humaines, financières, matérielles), plus de 80 % soulignent ces contraintes ou conditions nouvelles. La diminution des temps



de coordination et de discussion sur le travail en équipe est à la fois une cause (la coopération / collaboration moins efficace affecte la qualité du travail) et une conséquence, la surcharge de travail réduit les temps de coordination (sentiment repris dans près de 70 % des réponses).

Sentiment assez présent également, 60 % des répondants pensent réaliser parfois des missions ou des dossiers avec une exigence supérieure au niveau attendu ; perception qui rejoint la difficulté à dire non ou refuser des projets ou sollicitation, presque personne ne s'autorise à refuser ou à reporter des actions.



FOCUS SPÉCIFIQUE SUR LES FONCTIONS DE RESPONSABLE OU DE DIRECTION :

Le temps passé au management des équipes est de plus en plus important (pour 70 % des réponses), en revanche il existe un sentiment limité de devoir compenser un manque d'autonomie de l'équipe (seulement 35 % des réponses). En revanche, la plupart des responsables travaillent sur des tâches ou missions de fond quand les équipes sont parties ou en dehors des horaires de fonctionnement. Si l'augmentation de la charge de travail est plus importante auprès des responsables, elle ne semble pas liée à l'efficacité des équipes, mais à la baisse des ressources, à l'augmentation des urgences et à des missions de gestion et de recherche de financement et, dans un degré moindre, au temps passé au management. Quand les managers prennent en charge des tâches ou activités qui devraient incomber à leurs équipes, c'est pour venir en soutien ou soulager et non pas pour compenser un manque d'autonomie ou de compétences.

6. Gestion et régulation de la charge de travail

Quel que soit le statut des structures, leurs tailles ou la fonction des personnes, les réponses témoignent d'un manque d'outils mis en œuvre ou de solutions disponibles.

En effet, il semble impossible de déléguer des activités, de refuser ou reporter des actions. Ces structures n'ont pas de solutions de régulation de la charge de travail.

Le point de vue des personnes en situation de responsabilité est assez édifiant à cet endroit, puisque seulement 8 % d'entre elles pensent possible de refuser des actions ou 15% de déléguer des activités à leur équipe. Seules



les responsables des entreprises techniques au service de la création et d'événement semblent avoir la possibilité de déléguer de l'activité et, dans un degré moindre, de refuser ou de reporter des actions. La seule « action possible » paraît être le dialogue social pour échanger sur le sujet de la charge de travail.

7.

Les idées fortes

Le ressenti massif d'augmentation de la charge de travail ne semble pas corrélé à la seule augmentation de l'activité artistique, mais à l'augmentation de l'activité administrative, à la recherche de financements. Les sollicitations des partenaires sont de plus en plus importantes et urgentes. En conséquence, les structures (et leurs responsables) paraissent totalement démunies pour suivre, gérer et réguler la charge de tra-

vail, alors qu'une partie d'entre elles a réduit l'activité artistique.

Les responsables passent de plus en plus de temps sur les sujets RH et de management des équipes, sans solution de délégation, et le plus souvent avec une nécessité de venir en soutien de l'équipe face aux urgences notamment.



8.

Quelques leviers d'actions

Les retours d'expérience permettent de mettre en avant quelques actions ou leviers possibles pour intervenir au niveau de la charge de travail :

- > La réduction de l'activité artistique ;
- > L'accompagnement des équipes, la reconnaissance de l'engagement et des efforts et le soutien ;
- > Des micro-actions sur la chasse aux pertes de temps dans le fonctionnement opérationnel ;
- > Et pour les structures avec une activité lissée sur l'année, l'aménagement du temps de travail.

Perception de la charge de travail

73%

Augmentation de la charge de travail personnelle —> OUI dans 73% des cas

50%

Augmentation de l'activité globale...

...de la structure —> OUI dans 50% des cas

30%

Augmentation de l'activité...

...artistique de la structure (leviers de rideau) —> OUI dans 30% des cas

Facteurs générateurs de surcharge de travail

90%

Augmentation des sollicitations ou demandes urgentes —> OUI dans 90% des cas

70%

Complexification de la réglementation —> OUI dans 70% des cas

70%

Réduction des ressources (humaines ou financières) —> OUI dans 70% des cas

70%

Augmentation du temps passé au management des équipes —> OUI dans 70% des cas

55%

Manque d'autonomie des équipes

—> OUI dans 55% des cas

Activités génératrices de surcharges de travail

70%

Sollicitations (nouvelles ou en augmentation) des partenaires institutionnels ou politiques —> OUI dans 70% des cas

80%

Prise en charge d'activités ou projets complémentaires à l'activité historique —> OUI dans 80% des cas

70%

Recherche de financements complémentaires auprès de partenaires ou de mécènes —> OUI dans 70% des cas

Modalité de gestion ou de régulation de la charge de travail

70%

Baisse des temps de coordination et de discussion sur le travail en équipe —> OUI dans 70% des cas

90%

Extension du temps de travail des responsables (travail quand les équipes sont parties) —> OUI dans 90% des cas

35%

Existence de solutions pour

...déléguer des activités ou réguler la charge de travail —> OUI dans 35% des cas

25%

Possibilités de reporter ou refuser des activités ou sollicitations —> OUI dans 25% des cas

15%

Existence d'outils ou de solutions pour réguler la charge —> OUI dans 15% des cas



Entretien avec *Jean-Rémi Baudonne*



Jean-Rémi Baudonne, directeur technique de la Philharmonie de Paris est président de l'association Réditec¹ qui représente l'ensemble des directions techniques exerçant dans des établissements divers et variés aux statuts juridiques différents, aux activités différentes œuvrant en tant que permanents ou en tant qu'intermittents. À ce jour l'association compte plus de 400 adhérents.

**Propos recueillis par
Jean-Jacques Monier**

Les adhérents de Réditec ont-ils constaté, dans leur activité, une évolution de la charge de travail au cours des dernières années ?

Jean-Rémi Baudonne « Quelle que soit la taille de l'établissement dans lequel les directions techniques œuvrent, nous remarquons une surcharge de travail et de responsabilité croissante, particulièrement depuis la crise du COVID. Cette surcharge ne se limite pas au travail opérationnel : elle inclut une surcharge mentale importante, liée à la nécessité de tout anticiper et gérer dans un contexte de pression permanente.

Après la pandémie, la charge de travail a augmenté en raison de la diversification des activités. Cette évolution s'inscrit dans une tendance structurelle marquée par la multiplication des manifestations annexes à la programmation, exigeant de répondre à des événements hors des plateaux ou hors des murs. La ré-

duction des budgets oblige à un suivi financier beaucoup plus rigoureux, avec davantage d'analyses de données et de justifications des dépenses auprès des administrations centrales et des collectivités territoriales. L'ensemble crée un cercle vicieux : plus de travail, moins de moyens et une fatigue généralisée, mettant en péril la soutenabilité du modèle actuel pour les directions techniques ».

Uniquement dans votre secteur d'activité ou dans l'ensemble des professions liées au spectacle ?

« L'ensemble des autres services qu'ils soient administratifs, artistiques ou de communication connaît aussi une surcharge de travail croissante. Si la surcharge est plus visible dans les équipes techniques exposées aux contraintes du plateau, elle est tout aussi lourde dans les services administratifs, où la charge mentale

¹ www.reditec.org

s'accroît sans être forcément visible. Celles et ceux qui exercent dans les autres services subissent tout autant les lourdeurs réglementaires et la baisse des moyens humains et financiers. Leur productivité est donc de plus en plus sollicitée dans un contexte de réduction des effectifs. »

Comment vos adhérents l'expliquent-ils ?

« Nous reconnaissons plusieurs facteurs hétérogènes qui malheureusement s'agrègent les uns aux autres. Les missions des directions techniques et régies générales exigent une plus grande polyvalence avec la mise en œuvre de nouvelles réglementations, la gestion des conflits et des RPS, la prise en compte de problématiques bâtimentaires de plus en plus complexes, relatives aux exigences RSE, tout en respectant des données budgétaires de fonctionnement, d'investissement et d'emploi toujours plus contraints. La pression administrative, juridique et politique croît, tandis que le secteur associatif, fragilisé, participe à la transformation rampante des établissements de spectacle vivant en « tiers lieux » mêlant activités artistiques et socio-cultu-

relles, gestion de résidences, prêts de salles ou de matériel à des intervenants multiples et variés. Parallèlement à cela, nous observons une tendance à la fusion de plusieurs établissements en une seule entité, ce qui complexifie d'autant le nombre de situations : une seule direction technique doit désormais gérer plusieurs sites et plusieurs plateaux, ce qui alourdit considérablement la coordination et la planification des équipes et des moyens techniques.

Malgré la baisse des subventions, les projets artistiques ou d'établissements ont parfois tendance à s'intensifier dans l'idée d'attirer de nouveaux publics et mécènes et de compenser ainsi le désengagement des financements publics par de l'autofinancement tout en répondant aux exigences toujours plus grandes des tutelles. Ainsi, les activités hors programmations se multiplient avec la location des espaces scéniques et publics vers des acteurs privés, l'accroissement des activités artistiques éducatives et culturelles émanant des tutelles et la tenue de festivals programmés hors les murs. Enfin, l'évolution des mentalités des salariés avec en particulier la quête d'un meilleur équilibre de vie et de meilleures

rémunérations, contribue en partie à la pénurie de main-d'œuvre que le secteur connaît depuis quelques années et en conséquence à la dégradation du fonctionnement quotidien des équipes techniques. »

Comment y répondent-ils ?

« Ce contexte qui ne laisse que très peu de perspective exige une très grande adaptabilité qui confine souvent au bricolage. On remarque une mise à l'écart de certains dossiers qui ne seront peu ou pas traités avec une tendance à la priorisation qui nécessite des arbitrages difficiles avec une tendance à délaisser les facteurs risques.

Certains directeurs et directrices techniques s'appuient sur les réseaux professionnels existants, dont Réditec, afin de trouver des réponses ou de l'entre-aide. D'autres expérimentent de nouvelles organisations du travail afin de mieux soutenir les priorités. L'externalisation de l'emploi permanent passe par un travail constant de fidélisation des équipes intermittentes malgré des salaires qui stagnent ou peu attractifs. Cela exige un travail constant porté vers l'amélioration des conditions de tra-



vail avec souvent des moyens inadaptés et fait appel à une certaine imagination (convivialité, espaces de repos, meilleure prise en compte des désidérata divers et variés). Enfin, la réponse peut être chez certaines et certains celle du lâcher prise qui mène le plus souvent à une fragilisation de l'état physique ou mental et parfois au burn-out ou à la reconversion professionnelle. »

Avez-vous ressenti une conséquence de santé physique ou mentale parmi vos adhérents ?

« C'est une question qui se pose de manière de plus en plus prégnante. Les journées se rallongent, les pauses repas s'amenuisent, la pression mentale augmente. Dans ce contexte très difficile, les directions techniques ont la responsabilité de surveiller de près les risques psycho-sociaux au sein des équipes qu'elles dirigent tout en étant toujours en éveil sur la prévention des risques au travail car les situations propices aux accidents de travail se multiplient. Elles ont donc tendance à oublier leur propre situation et quand elles s'aperçoivent qu'elles sont-elles mêmes en grande difficulté

c'est souvent trop tard.

À ce propos, je remarque un signe révélateur à la lecture des réponses que les adhérentes et les adhérents de Réditec m'ont fait pour l'enquête que je viens de mener sur ce sujet : ils/elles parlent en premier lieu des équipes qu'ils/elles dirigent et non d'abord d'eux ou elles-mêmes, alors que cette question leur était directement adressée. »

C'est une question qui se pose de manière de plus en plus prégnante. Les journées se rallongent, les pauses repas s'amenuisent, la pression mentale augmente.

Si vous aviez une « baguette magique » quelle solution mettriez-vous en place pour faire diminuer, voire supprimer, cette charge ?

« En réponse à ces attentes, les directions techniques qui n'ont pas de baguettes magiques dans leurs boîtes à outils ou leurs ordinateurs, souhaitent avoir les moyens adaptés afin que les équipes techniques puissent mener leurs missions à bien conformément aux réglementations et aux lois. Cela passe en premier lieu par une mise en adéquation des moyens budgétaires, humains et matériels alloués avec les ambitions artistiques et stratégiques ; et peut-être plus profondément cela passe par une réflexion citoyenne pour ne pas dire politique de ce qu'on envisage collectivement sur la question du projet culturel de service public dans sa globalité. »

—————>
Cette fiche se veut un outil clé en main pour comprendre la charge de travail, et mettre en œuvre des actions pour la discuter et la réguler collectivement

LES OUTILS DE LA
PRÉVENTION

LA CHARGE, ÇA SE DISCUTE

MICHELINE TRIBBIA

 COMÉDIE
FRANÇAISE

les nuits
de fourvière



PRÉVENTION
DES RISQUES

INTRODUCTION

Réguler la charge de travail est un enjeu important.

Très souvent, lorsque le sujet de la charge de travail est évoqué, nous faisons ce premier constat : il y a un décalage entre ce que dit une personne salariée « je suis débordée » et ce que pense son encadrement qui, très chargé également, ne voit pas ou plus ce débordement et en nie, en quelque sorte, l'expression.

Ce décalage crée une incompréhension de part et d'autre qui entraîne une sous-estimation de la charge de travail et peut conduire au blocage de la relation. Pourtant, ces mots constituent une première alerte car, nous le savons, les conséquences sont néfastes sur la santé, le travail, les collectifs et les équipes.

La charge de travail est aussi associée à la perte de sens. Ceci s'explique par l'augmentation de choses à réaliser dans un temps qui lui n'a pas augmenté (on parle d'intensification du travail voire de densité lorsque ce sont de nouvelles tâches qui s'ajoutent). Tout devient urgent, les priorités sont difficiles à déterminer, la qualité se perd et le sens du travail se délite dans la masse des choses à réaliser dans un temps contraint.

Est-il possible de mesurer, peser, la charge de travail, surtout quand elle n'est pas physique ? Quels sont les indicateurs possibles à mettre en place ? Ces indicateurs sont-ils suffisants ?

Pouvoir réguler la charge c'est pouvoir appréhender sa fluctuation et ainsi, agir dès les premiers signes de son augmentation. C'est redonner du sens.

Concrètement, cela suppose d'agir sur 3 niveaux (source : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, ANACT¹) :

- Évaluer et suivre,
- Ajuster et adapter,
- Anticiper et planifier.

L'objectif de cette fiche pratique est de vous donner des repères méthodologiques au travers d'outils concrets et éprouvés, pour vous aider à mettre en discussion la charge de travail de façon collective afin de mieux la réguler et de ne plus la subir.

¹ <https://www.anact.fr>



DE QUOI PARLE-T-ON ?

Chacun, chacune, nous avons notre propre définition de la charge de travail, nourrie de notre vécu, du partage avec les autres, de notre réalité de travail et des travaux réalisés sur le sujet : « sous-charge » « surcharge » « charge physique » « charge mentale/psychique/cognitive ». Notre idée de la charge de travail regroupe un peu tout cela.

Nous comprenons la nécessité de clarifier cette notion.

L'ANACT nous donne cette définition : « La charge de travail résulte de la gestion des contraintes de l'entreprise par rapport aux moyens humains et opérationnels dont elle dispose. Elle se traduit quantitativement (surcharge, sous-charge) mais aussi qualitativement (complexité ou appauvrissement du travail) pour les individus et pour les collectifs. Elle évolue dans le temps et impacte différemment les activités de travail. »

Cette définition met en avant cet équilibre nécessaire entre la gestion des contraintes et la mise à disposition de ressources présentes dans l'organisation pour réaliser le travail. Elle met aussi l'accent sur l'évolution de la charge dans le temps, en fonction de plusieurs facteurs qu'il sera utile d'identifier.

Et l'ANACT poursuit cette définition : « Réguler la charge c'est donc rendre compatible les obligations et contraintes qui s'imposent aux personnes et les ressources dont elles disposent en moyens humains et opérationnels. Il s'agit d'obtenir un équilibre sans compromettre ni la santé des travailleurs ni la qualité du travail réalisé. »

Cette définition appuie l'idée que la charge résulte de l'interaction entre une personne et une tâche. Pour réguler la charge, il faut comprendre

cette interaction et « en caractériser les deux composantes : l'exigence de la tâche et les ressources de l'individu »¹.

Nous parlons ici d'un compromis que nous faisons dans la réalisation du travail, entre :

- ce que je dois faire (la prescription);
- ce que je fais (le travail réel);
- la façon dont je le vis (le vécu ou ressenti).

D'où la nécessité de dépasser les constats restrictifs qui n'aident pas à se saisir du sujet :

- « La charge c'est subjectif, c'est du ressenti » ;
- « Il faut un outil de mesure objectif de la charge » ;
- « C'est parce qu'ils veulent trop bien faire ! » ;
- « Grâce aux outils numériques, on peut facilement réduire la charge de travail » ;
- « Il y aura toujours des personnes débordées et d'autres qui savent gérer leur temps » ;
- « Il faut distinguer la charge mentale de la charge physique ».

Que pensent les femmes et les hommes du spectacle vivant de leur charge de travail ?

- « La charge devient un problème quand, lorsque je suis avec des amis, j'ai d'un coup des flashes où je me dis : faut que je pense à ça, j'ai oublié de faire ça... » ;
- « Je me sens surchargé quand ce qu'on me demande dépasse les moyens que j'ai » ;
- « On a parfois envie de tout maîtriser, d'être là, mais le cerveau s'use, le corps s'use, on est fatigué » ;
- « Ça ne dépend pas que de soi mais de la manière dont on priorise » ;
- « Avant on avait des espaces de respiration, on pouvait se poser, réfléchir et créer, maintenant, tout l'agenda est pris ! »

¹ André Tricot, « Charge de travail », dans *Ergonomie : 150 notions clés*, sous la direction d'Éric Brangier et Gérard Valléry, Paris, Dunod, 2021, p. 148-153.

COMMENT METTRE EN DISCUSSION LA CHARGE ?

1 Constitution du groupe de travail

2 Les étapes

I • Partager les représentations

II • Analyser la charge de travail

III • Élaborer des solutions pour aider à réguler la charge

IV • Pérenniser votre régulation de la charge

La charge de travail se discute.

Cette mise en discussion est nécessaire car les indicateurs classiques mesurant le temps et le volume ne sont pas suffisants pour l'évaluer dans son entièreté.

Partant de ce postulat, l'approche recommandée pour la réguler repose sur une mise en discussion collective, pouvant être complétée par des moments réflexifs individuels.

C'est cette expression partagée de chacun et chacune qui va apporter les éléments de compréhension caractérisant la charge dans votre structure. Elle sera un véritable moment de discussion sur le travail.

Le déroulé proposé ici est une approche possible à adapter à votre fonctionnement.

1

CONSTITUTION DU GROUPE DE TRAVAIL

Vous le constituerez en fonction des personnes dont vous avez besoin et à minima les représentants (F/H) des métiers du service ou de la structure (selon la taille), de la direction et du personnel.

Astuce

N'oubliez pas de fixer les règles de fonctionnement du groupe pour construire un cadre sécurisé de prise de parole. Prenez le temps d'une construction collective des règles plutôt que de les imposer. Elles regroupent à la fois les aspects logistiques (pauses, horaires), les échanges, les écrits et les diffusions. N'oubliez pas de nommer un animateur ou une animatrice.

Introduire l'échange par une question :

quelles seraient les règles de notre groupe pour que nous puissions échanger sereinement ?

Exemples :

- Respect de la parole de l'autre et des points de vue contradictoires
- « La parole de l'un, vaut la parole de l'autre »
- Prises de paroles courtes, laisser de la place aux autres
- Accord collectif sur ce qui est diffusé
- ...

2

LES ÉTAPES

I/ Partager les représentations (ce que chacun et chacune pense) et se doter de repères communs

L'objectif est de **clarifier** ce dont on parle.

Astuce

Vous pouvez utiliser des post-it pour faire un temps de brainstorming (ou remue-méninges).

Puis, **se mettre d'accord sur les objectifs attendus** : vous pouvez demander au groupe « Qu'attendez-vous de cette démarche ? »

Astuce

formaliser par écrit les objectifs communs qui serviront de fil rouge.

II/ Analyser la charge de travail

a) Choisir la ou les situations marquantes où la charge a posé problème. L'analyse des situations-problèmes est une méthode éprouvée.

Développée par l'ANACT, elle se base sur l'analyse d'une situation marquante vécue et choisie par le groupe. Dans cette situation de charge importante ou d'une sous-charge marquée, la réalisation du travail demande de plus en plus d'efforts exposant à des risques pouvant avoir un effet négatif sur la santé, les équipes et sur la qualité du travail.

Comment l'utiliser ?

Les membres du groupe réfléchissent individuellement puis partagent les situations vécues. Cette première réflexion est initiée par cette question : « Dans quelle situation vous êtes-vous (ou vos collègues) sentis dépassés ou débordés, avez-vous eu l'impression de ne pas ou plus y arriver ? »

Cette situation est précise : un fait (action), un temps, un lieu, avec qui, ressenti, effets... Puis les personnes partagent leur situation en la décrivant.

Astuce Prenez le temps de réfléchir individuellement. Si la situation évoquée est trop vague, n'hésitez pas à demander « racontez-moi la dernière fois que c'est arrivé, que faisiez-vous à ce moment-là ? » afin de toujours ramener la description sur le travail. Cela évite aussi les sujets plus délicats à traiter (les sujets de mésentente ou personnels « je n'arrive pas à travailler avec... » qui ne sont pas les situations recherchées et peuvent faire l'objet d'un autre travail).

Vous pouvez vous inspirer de la grille suivante pour recueillir les situations :

Recueil d'une situation-problème en lien avec la charge de travail

C'est une situation concrète de travail.

Raconter l'évènement : que s'est-il passé ?

Un fait : quoi ? dans quel contexte ? (des actions concrètes)

Un lieu : où ? (un service, un poste, ...)

Un temps : quand ? (date précise, heure, répétition...)

Le ressenti : quoi ? pour qui ? par rapport à quoi ?

Les personnes concernées :

qui ? avec qui ? (les personnes concernées directement et/ou concernées indirectement)

▲ **Ne pas nommer les personnes, mais une fonction ou un mot général**

Rédiger la situation-problème à l'aide de la grille ci-dessus (de 1 à 5 phrases) :

Exemple :

Lundi matin, à 9h, lors de la livraison du décor, je m'aperçois que ce n'est pas ce qu'on avait commandé. Il va y avoir beaucoup de retouches à faire, le directeur technique est malade et la machiniste ne prend son service qu'à 14h. Je suis déjà fatigué car ce week-end, nous avons joué, je suis avec le régisseur plateau, nous sommes découragés car ce n'est pas la première fois.

b) Repérer les conséquences et les causes

Cette étape importante vous aidera à repérer les facteurs de risques. À l'aide de la description de la situation-problème, relevez collectivement quelles sont les conséquences ou les effets sur :

- **La santé** (de la ou des personnes) ;
- **Le collectif** (les relations, les coopérations) ;
- **Le travail et son résultat** (qualité, objectifs).

Réfléchissez ensuite aux causes : quelles difficultés présentes dans la réalisation du travail ? d'où viennent-elles ? pourquoi ?

Astuces

Préparez à l'avance vos outils sur de grandes feuilles distinctes, cela vous aidera à structurer vos échanges.

Le saviez-vous ?

- Les causes sont souvent illustrées par des exemples de situations similaires (faits) vécues par d'autres métiers, ou dans d'autres services. Cette recherche des causes vous permettra de remonter à des situations plus en amont. Ce sont vos facteurs de risques.
- Cette analyse de la situation problème vous permet d'identifier les contraintes de votre organisation et les ressources présentes ou absentes ou non mobilisées. Elle met en avant les régulations mises en place ou au contraire, les moments où ce n'est pas possible. Votre analyse en est enrichie.

c) Identifier les 3 dimensions de la charge

Pour aller plus loin, vous pouvez compléter cette analyse avec un autre outil de l'ANACT basé sur le modèle de la charge de travail nommé PRS :

- **la charge prescrite P** : tâches attribuées et objectifs attendus ;
- **la charge de travail réelle R** : efforts réellement déployés par la personne pour réaliser les tâches et atteindre les objectifs ;
- **la charge de travail subjective (vécue ou ressentie) S** : évaluation que fait la personne de son propre effort en prenant en compte sa situation personnelle.

L'objectif est de repérer les écarts entre le prescrit, le réel et le subjectif (basé sur le vécu). Vous verrez que la dimension subjective se base souvent sur des faits bien concrets.

[illegible]

À l'issue de cette analyse, le groupe dispose de suffisamment d'éléments pour proposer des solutions concrètes de façon collective.

Astuce

14

Recueil des informations			
Solutions possibles	Sont-elles pertinentes, règlent-elles le problème ?	Sont-elles réalisables compte tenu de nos ressources (humaines, matérielles, financières) ?	Sont-elles souhaitables au regard de nos valeurs
Solution 1			
Solution 2			
Solution 3			

Qu'est-ce que l'on **priorise** et quelles actions en découlent (quoi / qui / quand / comment ? > **plan d'actions**)

Astuce

1 Outil de prise de décision, Solidarité rurale du Québec, disponible sur : <https://fr.scribd.com/document/540626926/art-animer>

IV/ Pérenniser votre régulation de la charge

Réguler la charge de travail est en fait un processus itératif qui permet d'agir le plus tôt possible. Cette pérennisation essentielle passe par la continuité de ce que vous avez initié ; à savoir un espace de discussion sur le travail, centré sur la régulation de la charge.

Astuce

N'attendez pas la dernière réunion, fixez rapidement les prochaines dates, cela vous permettra d'expérimenter les actions validées et de réguler la charge de travail.

Vous l'avez compris, tout ça demande du temps que vous pensez ne pas avoir. Vous allez vite vous apercevoir que ce temps passé sera du temps investi au fur et à mesure des actions mises en place.

CONCLUSION

La charge de travail se discute.

Cette mise en discussion permet de partager la réalité du travail. Elle a aussi un effet positif sur le « faire ensemble », facilitant le rôle des collectifs de travail dans la préservation de la santé. Ainsi, chacun et chacune peut développer son activité individuelle avec des critères de qualité partagés.

Ainsi, au fil du temps, ces mises en discussion de la charge de travail favoriseront les coopérations, amélioreront l'organisation du travail.

Mais, vous l'avez sûrement compris, la charge ne se discute pas en une seule fois. Pour la réguler de manière efficace et surtout de façon durable, il sera nécessaire de continuer à échanger sur la charge afin de trouver des solutions au plus près du travail, avant que les situations deviennent problématiques et demandent alors un temps plus long d'analyse.

Dernières astuces

Inscrivez à l'avance dans le planning ces temps de discussion sur le travail consacrés à la charge. C'est la meilleure façon de pérenniser votre démarche. Ayez aussi le réflexe d'introduire ce sujet dans vos projets, le plus en amont possible.

Ressources et bibliographie

- **ANACT**. *Kit agir sur la charge de travail* (et « 10 questions sur la charge de travail »). ANACT, publié le 22 avril 2021, disponible sur : <https://www.anact.fr/kit-agir-sur-la-charge-de-travail> ANACT
- **Anim'Action Solidarité rurale du Québec**. « L'art d'animer, de décider et d'agir ». *Guide pratique*, p. 8.
- **Picoch, Ariane**. « Managers : comment évaluer la charge de travail "ressentie" de vos équipes ? » *Welcome to the Jungle*, 5 juin 2023, disponible sur : <https://www.welcometothejungle.com>
- **Perdrix, Xavier**. *Identifier & réguler la charge de travail*. Consultant RH chez Kuribay, publié sur *Les outils de la prévention*, site prevention-spectacle.fr, disponible sur : <https://www.prevention-spectacle.fr>



Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités



Directeurs de publication Claire Fournier, Cyril Puig

Ce document ne peut être considéré comme constituant une prise de position de la part des organisateurs de la rencontre et n'engage en aucune façon la responsabilité de ces derniers. La réutilisation et la reproduction du contenu de ces fiches est autorisées moyennant mention de la source et nom des auteurs.



Entretien avec *Angélique Clairand*

Angélique Clairand est comédienne, metteuse en scène et co-directrice du Théâtre du Point du Jour depuis six ans. C'est en tant qu'employeur, mais aussi artiste que nous avons souhaité recueillir son avis. L'équipe du théâtre, se revendiquant comme une « maison de création », est constituée d'une petite vingtaine de salariés. Moins de personnel correspond-il à une surcharge encore plus forte ? Avis d'une directrice engagée...

**Propos recueillis par
Jean-Jacques Monier**

Avez-vous constaté dans votre activité, une évolution de la charge de travail au cours des dernières années ?

Angélique Clairand « Au Théâtre du Point du Jour, nous sommes passés de la gestion de la charge à la surcharge de travail probablement due à plusieurs facteurs :

—> Les incertitudes économiques ont des impacts sur toute la chaîne de production : les compagnies doivent créer en un temps plus restreint avec des équipes réduites. Compagnies et théâtres doivent donc trouver de nouvelles sources de financement (appels à projet, mécénat, partenariat...);

—> L'hyper sollicitation due à une multiplication des outils numériques depuis la pandémie, de demandes de rendez-vous, d'accompagnement des équipes, de la gestion des imprévus inhérente à notre activité ;

—> Plus d'attentes des partenaires financiers : obligation de maintenir un équilibre entre masse salariale et activité artistique, plus de comptes rendus à transmettre avec chiffrages précis et détaillés, une exigence croissante en matière de RSE (VHSS, inclusion, écologie...). Tout cela réuni a pour effet, une multiplication des missions pour toute l'équipe ! »

Uniquement dans votre secteur d'activité ou dans l'ensemble des professions liées au spectacle ?

« L'ensemble de la profession est impacté par la charge de travail. D'un côté des intermittents qui multiplient les contrats, les projets, les cachets et se retrouvent dans le sprint « pour avoir leurs heures » et de l'autre des structures à flux tendu pour tenir l'endurance d'une saison. Dans les deux cas, c'est la course ! Comment garder l'équilibre en restant créatif sans s'épuiser ? »



Nous avons organisé un séminaire d'équipe au sein du théâtre sur le sujet. Grâce à un jeu de rôle collaboratif¹ autour d'une situation problème liée à la charge de travail (...) nous avons dégagé des pistes d'amélioration afin de mieux anticiper et réguler les périodes de travail plus intenses.

Comment y répondez-vous ?

« Cette question de la charge de travail est abordée régulièrement avec l'administratrice et les équipes salariées. Suite à cela, avec l'aide de Cyril Puig, nous avons organisé un séminaire d'équipe au sein du théâtre sur le sujet. Grâce à un jeu de rôle collaboratif¹ autour d'une situation problème liée à la charge de travail dans une structure artistique telle que la nôtre, nous avons pu aborder cette problématique. De façon ludique, nous avons dégagé des pistes d'amélioration afin de mieux anticiper et réguler les périodes de travail plus intenses. »

Est-ce important que ce sujet soit désormais dans le débat ? Pourquoi ?

« C'est essentiel ! L'ensemble de la profession ne peut plus glisser cette question sous le tapis de danse, sans quoi, on ne tiendra pas longtemps debout face à ces enjeux. On fait

tout le contraire de ce qu'on dénonce... Si on cède à la logique de la surcharge, on va droit dans le mur ! »

Si vous aviez une « baguette magique » quelle solution mettriez-vous en place pour faire diminuer, voire supprimer, cette charge ?

« Ajuster un projet artistique ambitieux aux moyens humains et financiers qui seront les nôtres. »

¹ Retrouver le cahier de jeu p.42



Entretien avec *Olivier Cauchon*



Présent depuis vingt-trois ans au sein de Diogène Productions¹, devenu son directeur général en 2022, Olivier Cauchon a été un des intervenants de la table ronde du 16 juin 2025 au théâtre des Célestins à Lyon. Il est également membre élu d'Ekhoscènes² syndicat national du spectacle vivant privé, premier syndicat de la branche, rassemblant plus de 500 entreprises.

Propos recueillis par
Jean-Jacques Monier

Avez-vous constaté dans votre activité, une évolution de la charge de travail au cours des dernières années ?

Olivier Cauchon « Avant de répondre, je voudrais situer ce qu'est Diogène Productions : nous sommes un producteur local, travaillant en région Bretagne et un peu en Pays de Loire, huit personnes en CDI travaillent dans la société. Pour la moitié de notre activité l'entreprise se rémunère avec un pourcentage sur la recette qui a diminué de presque de moitié depuis huit ans. Pour répondre à votre question, c'est ainsi que je parle de problème systémique, avec une rémunération divisée par deux, nous devons faire deux fois plus d'activités pour maintenir notre niveau de chiffre d'affaires. Pour le dire autrement, nous avons deux fois plus d'activités donc deux fois plus de travail pour le même revenu, voire moins. L'activité n'a pas changé, les missions restent les mêmes, c'est la quantité qui est en cause. De ce fait, les promoteurs locaux

doivent trouver des économies partout, dans une économie où les marges sont devenues très faibles. La charge mentale du travail, pour nous, se traduit par exemple par la nécessité de tout négocier, de tout resserrer économiquement alors qu'avant tout coulait de source. Pour ajouter à la charge, nous constatons un transfert de compétences des producteurs des artistes vers nos équipes (communication, gestion de communauté, régie technique), ce que je traduis par plus de tâches et... moins de revenus ! ».

Avez-vous ressenti une conséquence sur la santé physique ou mentale parmi vos collaborateurs ?

« Oui, une personne de l'équipe s'est littéralement effondrée, quelqu'un qui a vraiment touché le fond. On sortait d'une période vraiment très intense en termes d'activité. L'équipe a été très sollicitée. Dans le feu de l'action, nous

¹ www.diogene.fr

² www.ekhoscenes.com

n'avons pas vu que cette personne était en grave surcharge. C'est un élément familial et personnel subit à l'extérieur de la société qui a été le déclencheur de son burn-out, mais a posteriori la surcharge de travail a sérieusement aggravé la situation. Il s'en est suivi un arrêt de travail assez long. »

Comment y répondez-vous ?

« Pour redéfinir nos priorités, sans perdre nos moyens financiers et conserver la bonne santé de nos collaborateurs, nous avons décidé de lancer un plan appelé Diogène 2030. Ce plan consiste à diversifier notre activité et devenir moins dépendant des activités dont les rémunérations baissent et de devenir plus autonome pour pouvoir conserver la main sur l'ampleur de nos occupations. Depuis quelques temps déjà, nous sommes devenus prestataires de service pour des municipalités possédant des lieux de culture. Notre mission est de programmer ces lieux quel que soit la nature du spectacle : théâtre, danse, musique... Nous explorons des champs artistiques nouveaux, et surtout nous développons nos actions : les concerts en entreprise, les concerts privés. Notre grand enjeu est de devenir le plus indépendant possible des gros producteurs dans le but de conserver la main sur nos activités et être en capacité financière de pouvoir se permettre de refuser des contrats quand on sentira que c'est le contrat de trop. »

Est-ce important que ce sujet soit désormais dans le débat ? Pourquoi ?

« La pandémie de Covid a changé beaucoup de choses dans la façon de travailler, dans le rapport dans le travail. Une génération de managers a pris conscience de plein d'enjeux tels les violences et harcèlement sexistes et sexuels (VHSS) ou les risques psycho-sociaux (RPS) et surtout l'importance de la charge mentale qui, à mon sens, est un sujet majeur. En trois ans, j'ai constaté une vraie évolution des mentalités. À ce propos, je voudrais vous citer un exemple de ce qui a été mis en place à Diogène Productions. Pendant longtemps dans la musique amplifiée, pour ne pas dire Showbiz, il était d'usage de travailler pour les techniciens ou techniciennes seize ou dix-sept heures, avec une pause repas, d'arrêter de travailler à 4h du matin pour reprendre deux ou trois heures plus tard. Autant dire que nous étions au cœur de la problématique évoquée aux Nuits de Fourvière ! Nous avons donc décidé de mettre en place la double régie, c'est-à-dire sur un même poste de mettre en place deux personnes, histoire de partager les horaires et mieux répartir la fatigue.

Au sein de mon syndicat d'employeurs, les réactions furent vives ! Le risque de perte de rentabilité inquiétait beaucoup les producteurs, très incrédules sur la possibilité de l'installation de cette mesure. Mais, à mon grand étonnement, les résistances les plus fortes

vinrent... des salariés eux-mêmes ! Se sentant déposséder de leur métier, de leurs responsabilités et possédant, je tiens à le souligner, une conscience professionnelle exacerbée, ils ne pouvaient imaginer ne pas aller au bout d'un projet ou prendre un projet en cours de route. C'est la fameuse sentence « on a toujours fait comme ça » qui était l'argument principal. Mais ça y est, maintenant c'est assumé, tant par mes collègues au syndicat dont le sujet n'est plus un problème que par nos collaborateurs, même si quelques-uns d'entre eux - les plus anciens - tiennent à garder ce rythme... Je pense qu'en 2025 il faut vraiment sortir de la logique du métier-passion ».

Si vous aviez une « baguette magique » quelle solution mettriez-vous en place pour faire diminuer, voire supprimer, cette charge ?

« Je souhaiterais une meilleure répartition de l'argent, ainsi il n'y aurait pas besoin de tirer autant sur les capacités des salariés pour que tout le monde puisse mieux travailler ».



IMPRO Spectacle

Un projet innovant pour s'interroger sur la charge de travail

*Impulser le **M**ouvement pour la **P**révention des **R**isques dans les **O**rganisations du spectacle : telle est l'ambition de ce projet innovant porté par Les Nuits de Fourvière et Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant (AURA-SV). Neuf entreprises embarquées dans une aventure de deux ans. Neuf entreprises qui expérimentent, observent et diffusent leur retour d'expérience.*

Synthèse du projet par
Cyril Puig et Claire Fournier



IMPRO Spectacle, de quoi parle-t-on ?

IMPRO Spectacle est un projet financé par l'ANACT, Thalie Santé, l'Afdas, PROMEOM et la DREETS Auvergne-Rhône-Alpes. Lancé à l'occasion de la 4^e rencontre prévention des risques dans le spectacle vivant, ce projet vise à changer la perception du secteur d'activité concernant les démarches qualité de vie et condition de travail (QVCT). L'objectif est de convaincre par l'exemple que la QVCT et la prévention sont des facteurs d'efficacité au service de l'entreprise de spectacle.

Ainsi, un groupe projet de neuf entreprises a été rassemblé pour refléter la diversité des entreprises de la branche : une compagnie de théâtre (le lien théâtre), un Centre Chorégraphique National (CCN de Grenoble), un Centre Dramatique National (Comédie de Valence), un festival de musiques actuelles (Woodstower), un festival de théâtre (sens-interdits), une scène conventionnée chanson (Le Train Théâtre), un tourneur (AFX), une scène de Musiques Actuelles (le Marché-gare) et un lieu en préfiguration (L'association de préfiguration de la cité internationale des arts du cirque). Entre octobre 2022 et décembre 2024, ces neuf entreprises se sont emparées de différents sujets pour expérimenter et tirer des enseignements de plusieurs thématiques. La charge de travail a été un de leur objet d'étude.

Premières approches, premiers outils

Réunies au Marché Gare en décembre 2022, les neuf entreprises se sont données pour objectif de définir un tableau de bord de pilotage de la charge de travail : identifier des indicateurs pertinents qui permettent aux entreprises de réguler la charge et, éventuellement, de tirer la sonnette d'alarme.

À cette occasion, une série de verbatim éloquents permettent de prendre la mesure de la situation :

« Depuis quatre ou cinq ans, on exprime plus facilement la surcharge de travail. Tout le monde est sous l'eau tout le temps ! On n'a plus le temps de boucler une tâche avant de devoir passer à la suivante. »

« Tous les services sont concernés par la surcharge de travail même si cette difficulté n'impacte pas tous les services au même moment. »

« Les fonctions support sont très sollicitées et leur charge de travail souffre d'une forme d'invisibilité »

« Une petite phrase à la machine à café (« tu pourras t'occuper de ça ? ») se transforme en heure de travail.

La question du travail prescrit et du travail réel est au centre de la problématique »

« Les objectifs sont souvent mal définis, voire non définis. Le travail devient ainsi « sans fin ». On ne peut plus faire du « bon travail ». On bosse à fond sans arriver à avoir de sentiment de satisfaction. »

« L'urgence permanente empêche la prise de recul et les bilans. On ne peut pas se questionner sur les outils. Il est frustrant de ne jamais trouver le temps de dresser un bilan et de pouvoir gagner en confort. L'opérationnel consomme tout notre temps de travail. L'urgence empêche de prioriser. »

« Le « toujours plus » a été le mot d'ordre de la profession pendant longtemps. Les projets se sont empilés au-dessus de l'activité principale. On a longtemps eu l'impression qu'il fallait justifier l'utilisation de l'argent public en multipliant les actions. On est allé bien plus loin que le fonctionnement normal d'un équipement culturel. »



« On a la sensation de devoir plaire aux financeurs en répondant toujours présent, quelle que soit la demande. Les activités annexes sont parmi les plus chronophages. On demande aux opérateurs culturels d'être présents dans les EHPAD, les quartiers... On leur demande d'être des opérateurs de la régulation sociale alors que ce rôle était jusqu'alors tenu par d'autres structures. »

« L'empilement des projets fait vivre la structure, mais épuise les équipes. Il n'est désormais plus possible de poser des temps morts. Plus de projets mais pas plus de monde pour s'en occuper. »

Données RH - calcul au trimestre

Turn Over/ Départs	Absentéisme	Retards de dossiers/ échéances non tenues
Nombre de départs par service	Données par service	Calculé et suivi par services
Accidents du travail	Alerte CSE	Consommation de café...
Données par service	Nombre	Suivi par service

Données managériales - suivi de service

Changement d'attitude : changements d'humeur, perte d'humeur, irritabilité, isolement...	Baisse d'efficacité ou de performance (retards, erreurs...)
Tensions interpersonnelles, disputes, refus de collaboration, ...	Diminutions des temps informels ou conviviaux

À l'issue d'une séance de travail riche, les entreprises identifient des indicateurs de suivi de la charge de travail et d'alerte.

Les premiers indicateurs sont gérés de manière annuelle. Composés de ratios et de statistiques relativement courants dans ce type d'exercice, ils permettent d'objectiver l'évolution de l'activité : nombre d'ETP, Turnover, accident du travail, reliquats de congés payés, nombre d'heures supplémentaires, nombre

de contrats... Plus innovants, les participants se proposent également de comptabiliser le nombre d'événements « cœur de projet » (les levers de rideaux par exemple) et les projets supplémentaires qualifiés de « hors cœur de métier ». Les indicateurs d'alerte sont plus surprenants : échéances non tenues, augmentation de la consommation de café, changement d'humeur, baisse de performance, tensions interpersonnelles, diminution des temps in-

**Données RH - calcul annuel - suivi des écarts par rapport à N-1**

ETP en moyenne annuelle	ETP / heures totales	Nombre d'heures de formation	Turn Over
N//N-1	N//N-1	N//N-1	N//N-1
Nombre de contrats	Nombre d'heures sup	Congés non pris	Accidents du travail
N//N-1	N//N-1	N//N-1	N//N-1

Données d'activités (spécifiques à chaque structure)

Nombre d'événements ou projets cœur de métier (lever de rideau,...)	N//N-1
Nombre d'événements ou projets hors cœur de métier (EAC, projet dev. durable)	N//N-1

formels ou conviviaux... Les participants se proposent de questionner ces indicateurs de manière trimestrielle.

Tout l'intérêt du projet repose sur cette capacité d'innovation et d'expérimentation. À l'issue de cette séance de travail, les entreprises s'engagent à mettre en application ces outils pour tester leur efficacité.

Premier retour d'expérience

C'est en décembre 2023, que les neuf entreprises, alors rassemblées à la Comédie de Valence livrent leurs premières conclusions. Cinq enseignements spécifiques sont identifiés.

1/ Tous les indicateurs doivent faire l'objet d'une adaptation « maison »

En effet, les indicateurs deviennent pertinents lorsqu'ils « collent » à l'activité réelle de la structure. Il est ainsi nécessaire de se questionner en équipe sur les indicateurs adéquats. C'est cette discussion sur le travail réel et sur la manière d'en rendre compte qui permet aux indicateurs d'être efficaces. Comme toujours, c'est le dialogue sur le travail qui doit être placé au centre. Ainsi, certaines entreprises ont proposé des indicateurs basés sur les tournées, la formation, le nombre de réunions... Certaines entreprises ont défini collectivement des indicateurs en lien avec leur activité puis les ont expérimentées. Ces entreprises soulignent l'importance de la phase d'expérimentation : tester, en tirer des conclusions puis modifier les indicateurs afin de gagner en pertinence.

2/ Tous les indicateurs doivent faire l'objet d'une définition précise

Même les indicateurs les plus évidents doivent être définis avec précision. Qu'entend-on par Turnover ? Un accident sans arrêt de travail doit-il être relevé parmi les indicateurs d'alerte ? De quel absentéisme parle-t-on ? Les particularités de notre secteur ont en effet tendance à brouiller la lecture de la plupart des outils d'observation quantitatifs.



Accidents du travail (AT) Déf: nombre d'AT par an		Alerte salariés Déf: Alertes à la direction ou à la gouvernance relatives à la sécurité / santé / prévention	Autres indicateurs
Processus / Méthode de calcul Suivi sur le registre ou des déclarations sur net entreprise. Périodicité annuelle	Processus / Méthode de calcul Écoute et suivi des questions ou sollicitations (du CSE, en entretiens annuels, directement ou indirectement à la direction)		Travail durant un arrêt de travail
Difficultés ou précautions Pas de comparaison entre le service. Lecture qualitative des AT en qualifiant la gravité des accidents. Possibilité d'ouvrir un registre des accidents bénins (non déclarés)	Difficultés ou précautions Possible également de comptabiliser les courriers des médecins du travail à la direction ou le nombre des rendez-vous du médecin du travail		Indicateur de difficultés de recrutement (nombre de candidatures sur un poste/refus de renouvellement de CDD ou intermittent)

Lors de la rencontre de décembre 2023, les participants ont mis en œuvre un travail collectif afin de qualifier avec précision ces indicateurs

3/ Tous les indicateurs quantitatifs doivent faire l'objet d'une discussion qualifiante

Compter ne suffit pas ! Les chiffres doivent attirer l'attention des managers, mais ne constituent pas une fin en soi. Les entreprises insistent sur la nécessité d'ouvrir le champ de la discussion.

Par exemple, certaines absences ou certains départs ne sont pas liés à la charge de travail. Il faut pouvoir qualifier ces événements afin de pouvoir les appréhender avec le bon filtre de lecture.

4/ Comptabiliser les événements cœurs de projet et hors cœurs de projet ne semble pas pertinent

Lors du premier atelier, la question de la comptabilisation des « événements cœur de projet » et des événements « hors cœur de projet » semblait essentielle à toutes les entreprises. En effet, il apparaissait clairement que l'empilement des projets portait une lourde

responsabilité dans l'alourdissement de la charge de travail. En l'occurrence, cette approche par « événements cœur de projet/hors cœurs de projet » ne semble pas pertinente.

Comme l'indique un participant :

« Tout est cœur de projet ! À partir du moment où on perçoit une subvention pour conduire une action spécifique, cette action devient cœur de projet ! Vu l'état de nos budgets, personne ne peut refuser un financement, même si c'est éloigné de notre activité principale ».



Alors, comment comptabiliser l'augmentation croissante de ces projets ? S'attacher au nombre de dossiers de subvention ? Définir la notion de projet et les comptabiliser sans distinction ?

Les réponses se trouvent à l'échelle de chaque structure dans un dialogue collectif riche et apaisé.

5/ L'identification des signaux faibles, enjeu majeur, passe par différentes approches

Lors de l'atelier de décembre 2022, les entreprises avaient envisagé d'identifier « les signaux faibles » et d'en tenir un décompte.

On pourra définir les signaux faibles de la manière suivante :

Changement d'attitude, baisse d'efficacité collective, tension interpersonnelle, diminutions des temps conviviaux... Il s'agit de porter une attention à ces petits signes annonciateurs de grands changements.

Si toutes les entreprises reconnaissent la nécessité de prendre en considération ces signaux faibles, comment en tenir l'inventaire ? La plupart des entreprises ont choisi de ne pas transformer ces signaux en indicateurs chif-

frés. Ces dernières proposent de s'en emparer de manière rituelle dans le cadre de réunion de direction ou de service. Ainsi, les signaux faibles ne sont pas ignorés et sont mis en discussion régulièrement.

« Littéralement, les signaux faibles sont les informations peu apparentes, déduites de la perception de l'environnement. Ces signaux doivent faire l'objet d'une écoute anticipative. La gestion des signaux faibles est au cœur du rôle des managers et manageuses de demain. »

L'APCIAC a ainsi expérimenté une approche innovante. Le personnel de l'APCIAC, de manière mensuelle, s'autorise à évaluer sa charge de travail ressentie. Chacun donne une note de 1 à 5 pour quantifier la charge de travail vécue durant le mois écoulé. Cette note est mise en regard d'autres indicateurs individuels : nombre d'heure de travail, nombre d'heures de formation, nombre d'heures supplémentaires, congés non pris, absences hors congés, nombre de jours en tournée ou en déplacement.

Ces travaux ont-ils permis de réguler la charge de travail ? La réponse n'est pas évidente,

mais l'ensemble des entreprises impliquées dans le projet s'accorde à souligner qu'IMPRO Spectacle a permis d'ouvrir la discussion sur la charge de travail avec des résultats positifs. C'est peut-être le plus grand enseignement du projet IMPRO Spectacle. La charge de travail se discute ! À vous de trouver vos outils et votre rythme pour la questionner en équipe.





Entretien avec *Véronique Felenbok*

Véronique Felenbok est co-présidente de L'Association des Professionnel-le-s de l'Administration du Spectacle (LAPAS¹). Directrice de production pour des compagnies depuis vingt-cinq ans elle est également experte collège Théâtre et Arts, associée de la DRAC Île-de-France. Créée il y a douze ans, LAPAS compte aujourd'hui 360 adhérents qui représentent environ 1 500 compagnies, ce qui en fait la structure la plus significative en nombre de compagnies représentées. Ses membres, qui adhèrent en leurs noms propres, exercent les métiers de la production, de l'administration, de la diffusion ou de la communication en tant que permanents, intermittents, auto-entrepreneurs en free-lance.

**Propos recueillis par
Jean-Jacques Monier**

Constatez-vous dans votre activité, une évolution de la charge de travail au cours des dernières années ?

Véronique Felenbok « Oui, nous ressentons une augmentation drastique de la charge de travail à tâche équivalente, au fur et à mesure des années. Trouver des parts de coproduction, des dates de tournée est de plus en plus complexe et donc prend de plus en plus de temps.

Les subventions deviennent de plus en plus complexes à obtenir. Avec les années, les documents à remplir sont de plus en plus compliqués et demandent des savoir-faire de plus en plus pointus. Avec des aberrations telles que : devoir estimer le nombre de spectateurs qui ont assisté à un spectacle dont la représentation n'a pas encore eu lieu ou bien remplir un dossier de demande de subvention pour un projet triennal nécessitant de citer des coproducteurs et des montant pour dans trois ans,

alors que la situation financière est tellement complexe que les théâtres ne s'engagent pas même pour l'année à venir.

Pour les professions techniques, nous ressentons que le manque de moyen pousse à la recherche de techniciens toujours plus polyvalents. Faute de moyens, on cherche fréquemment aujourd'hui une personne capable de faire la lumière, le son et la vidéo, là où autrefois nous aurions embauché deux techniciens.

De plus en plus d'artistes n'ont plus les moyens d'embaucher des personnes pour s'occuper de leur administration et le font en direct. Ce qui est chronophage puisque ce n'est pas leur métier et ce qui, en plus, les éloigne du plateau. La baisse des moyens de production pousse bon nombre d'équipes à accepter qu'une partie des répétitions ne soient pas payées pour ne pas impacter la qualité artistique du spectacle ».

Comment l'expliquez-vous ?

« Par l'effondrement économique du secteur du spectacle vivant qui, pour les compagnies, est lié au fait que les théâtres qui les

¹ www.lapas.fr

produisent et achètent leurs représentations voient leurs financements en baisse drastique. Ceci s'explique d'une part à cause de l'inflation de ces dernières années sans rattrapage des subventions et d'autre part à cause de la baisse de ces mêmes subventions du fait des budgets en baisse des collectivités territoriales et aussi de décisions politiques (cf Pays de Loire). Donc les théâtres programment de moins en moins de dates par an. Ils ont de moins en moins de coproductions à distribuer aux compagnies.

En conséquence, les compagnies tentent de continuer de soutenir une activité avec moins de moyens, les conditions de travail et de création se détériorent. Il faut ainsi déployer toujours plus d'énergie et de temps pour rassembler des moyens toujours plus réduits pour produire. En diffusion, l'effet est le même. Il devient beaucoup plus difficile de diffuser, il faut déployer un temps de travail énorme pour peu de résultats et chaque négociation demande beaucoup plus d'échanges pour se mettre d'accord dans un contexte budgétaire très restreint. C'est donc une charge de travail bien plus importante qui s'accumule pour le montage des productions et de la diffusion. Côté administration, les subventions sont plus complexes à obtenir car elles sont adossées à des prérequis en termes de montant de coproduction et de nombre de dates. Elles demandent également une technicité de plus

en plus grande de la part des professionnels. le.s qui remplissent les demandes, privant bon nombre de compagnies de certaines aides qui deviennent trop techniques à obtenir ».

Comment y répondent vos adhérents ?

« Soit prendre plus de compagnies et donc augmenter encore la charge de travail pour assurer des salaires équivalents, soit arrêter de travailler sur les projets peu rémunérateurs. Et donc arrêter de soutenir les artistes et projets qui en auraient pourtant le plus besoin, soit changer de métier voire de secteur ».

Avez-vous ressenti une conséquence de santé physique ou mentale parmi vos adhérents ?

« Absolument. De plus en plus de burn-out, d'anxiété, de dépressions. Une très grande difficulté à voir des compagnies qu'on accompagnait depuis des années avoir de moins en moins de moyens et ne plus pouvoir nous payer comme avant. Or réduire son temps de travail quand on est à l'administration, à la production ou à la diffusion signifie chercher moins de subventions, de coproductions et de dates, donc aggraver encore le problème. Donc cela nous pousse à travailler plus avec un salaire équivalent ou moindre. Autre chose : depuis le COVID, nous avons remarqué que les problématiques liées à la santé mentale se sont développées au sein

de nos équipes et nous sommes mal outillés pour pouvoir les traiter. Cela aussi demande du temps, du savoir-faire et des formations que nous n'avons plus le temps de faire ».

Est-ce important que ce sujet soit désormais dans le débat ?

« Oui, c'était d'ailleurs déjà une des raisons de la création de LAPAS il y a douze ans. C'est le cœur de l'activité de l'association : faire du commun, prendre du recul et sortir les adhérents de leur isolement. Parce que nous sommes souvent isolés dans nos métiers dans des têtes à tête avec des artistes, en télétravail et les occasions de partager et d'échanger avec nos semblables ne sont pas si fréquentes. LAPAS permet de lutter contre cela notamment avec nos antennes régionales qui permettent des réunions régulières, informelles ou autour d'un thème, où chacun peut mettre à plat ses préoccupations ».

Si vous aviez une « baguette magique » quelle solution mettriez-vous en place pour faire diminuer, voire supprimer, cette charge ?

« Un gouvernement qui ne déshabille pas les collectivités territoriales, des subventions au spectacle vivant indexées sur l'inflation, retrouver une liberté de créer qui ne soit pas sous la censure du politique comme c'est le cas aujourd'hui ».



Charge de travail et contraintes de temps : des liens à démêler

Serge Volkoff¹, Corinne Gaudart²

En nous engageant à rédiger un texte de réflexions en fin d'ouvrage pour ce Livre Blanc, nous avons bien repéré que cela demandait de notre part un double déplacement. D'une part, nous ne sommes pas connaisseurs des métiers du spectacle vivant, n'ayant pas eu jusqu'à présent à mener d'études dans ce secteur ; nous ferons plutôt appel à nos compétences « généralistes » sur les conditions de travail et leurs évolutions, spécialement ce qui concerne les cadres temporels de l'activité³. D'autre part nous utilisons rarement la notion de « charge de travail » - ce qui ne nous empêche pas de la prendre au sérieux quand elle est employée dans des propos de personnes au travail, des échanges ou des négociations en entreprises, les axes de certains plans d'action, voire des articles scientifiques⁴.

Ce sur quoi nous voudrions insister ici, c'est sur le caractère composite de cette notion de charge (même quand on établit une distinction entre charge « prescrite », « réelle » et « ressentie », comme évoqué ci-avant dans la synthèse des résultats du sondage). Ce caractère composite relève largement, selon nous, des liens multiples que la « charge » entretient avec les contraintes de temps dans le travail, et avec les usages des temps par les personnes au travail. C'est important de prêter attention à cette multiplicité, parce que cela conditionne la possibilité de cibler convenablement des actions de prévention quand elles sont nécessaires - et c'est souvent le cas dans les métiers dont il a été question ici. Pour illustrer cela, prenons l'exemple de trois types de tâches, citées dans les témoignages, ou en tout cas bien présentes, à notre connaissance, dans les professions de ce secteur.

Parlons d'abord de manutentions d'objets lourds - le sens premier de « charge », en fait. Comment évaluer celle-ci ? A priori il suffit de poser l'objet sur une bascule, et de compter le nombre de fois où on le soulève ou déplace dans une journée, ainsi que la durée de ces efforts (et là le temps apparaît déjà). Mais cet objet, est-il facile à manier, équilibré, avec des prises pour l'attraper correctement ? Est-il encombrant, dans un espace réduit ? Est-ce qu'il est glacial, brûlant, glissant ? Est-ce qu'il est fragile (on peut penser à une pièce de décor, un meuble à ne pas rayer, un matériel électrique coûteux) ? Et surtout : est-on dans la hâte au moment de cette tâche, ou bien a-t-on eu le temps de préparer cette manutention, récupérer des bons gants, aller chercher un équipement roulant, éventuellement attendre qu'un collègue se libère pour s'y mettre à deux ? Dans chacune de ces configurations possibles (et il y en a bien d'autres), la « charge » a des caractéristiques particulières, ses conséquences en termes de fatigue ou de douleurs ne seront pas les mêmes.

Voyons maintenant le cas d'une conduite de véhicule (comme dans les tournées de troupes théâtrales). La « charge » s'évalue d'abord au nombre de kilomètres, et à la durée du trajet selon la qualité des routes et leur encombrement. La durée, certes, mais aussi le moment, par exemple, s'il faut rouler de nuit pour être à tel endroit dès le matin et commencer l'instal-

¹ Statisticien et ergonome, chercheur invité au Centre d'Etudes de l'Emploi et du Travail (Cnam)

² Ergonome, directrice de recherche au CNRS, laboratoire LISE (Cnam)

³ C. Gaudart, S. Volkoff, *Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail*. Editions Les Petits Matins, 2022

⁴ Voir par exemple : Y.-F. Livian, C. Baret, C. Falcoz, *La gestion de la charge de travail dans les activités de services*. *Revue Française de Gestion*, n°150, 2004, <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-3-page-87?lang=fr> ; et S. Cazabat, B. Barthe, N. Cascino, *Charge de travail et stress professionnel : deux facettes d'une même réalité ? Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 10-1, 2008, <http://journals.openedition.org/pistes/2159>

lation. Et se pose à nouveau la question de la hâte, selon qu'on peut ou non prendre des temps de repos, se restaurer tranquillement, traverser une zone encombrée au moment où le trafic est moindre ; selon, aussi, que le rendez-vous à l'arrivée est très précis – sous peine de faire attendre quelqu'un – ou qu'il y a des marges de liberté. À nouveau, la lassitude ou la crispation en fin de trajet dépendent de bien des facteurs.

Pensons enfin aux tâches administratives, sur lesquelles toutes les interviews ont insisté : documents comptables à examiner ou à établir, formulaires de demandes diverses à remplir (même avec de faibles chances d'aboutir), rapports d'activité etc. La « charge », ici, a bien sûr à voir avec la masse des informations à recueillir ou des justificatifs à fournir, la difficulté d'accès aux règles ou de compréhension de celles-ci, leur plus ou moins bonne concordance avec la vraie vie d'un projet ou d'une compagnie, le sentiment aussi que « la paperasse » n'est pas – ou ne devrait pas être – le cœur de métier dans les professions du spectacle. Mais invitons une nouvelle fois les questions de temps : a-t-on vu venir cette tâche, a-t-on pu se renseigner au préalable ? Est-ce le bon moment pour joindre telle ou telle personne dont le soutien serait précieux ? A-t-on aussi, au fil des années et par expérience, appris à faire le tri entre les actes à accomplir scrupuleusement, et ceux pour

lesquels de petites transgressions des règles sont tolérables, ou même, de petites « tricheries » qui seront sans conséquence et faciliteront la vie ?

Si l'on garde à l'esprit ces liens enchevêtrés entre la « charge de travail » et les usages des temps dans le travail (ou les obstacles à ces usages), on peut leur attribuer une bonne part du sentiment de « surcharge » à certaines périodes – ou en permanence – et surtout, le sentiment que globalement cette « surcharge » s'est accentuée avec, comme en témoigne une interviewée, une double obligation de « sprints » et « d'endurance ». Le volume de travail est en cause certes, mais pas seulement : dans une enquête récente que nous avons menée au sein d'une grande administration, plus de 60% des agents disaient devoir souvent se dépêcher dans leur travail, alors que seulement 40% considéraient avoir une quantité de travail excessive.

Cela n'a rien d'étonnant, malheureusement. De nombreuses études et enquêtes statistiques – les nôtres y compris – témoignent d'une tendance de long terme à l'intensification du travail, dans à peu près tous les secteurs et dans l'ensemble des pays dits industrialisés. Son principe est celui d'un « productivisme réactif⁵ » : les produits et services sont ajustés, continuent et instantanément, à la demande (ou la demande supposée). La masse de temps travaillé

doit elle aussi s'adapter, en permanence et à moindre coût, à la production visée. On en perçoit les conséquences à toutes les échelles de temps. C'est tout d'abord la pression temporelle dans l'activité immédiate, où la travailleuse, le travailleur, soumis à de multiples contraintes, doivent simultanément répondre au besoin du client pressé, respecter des normes, gérer une interdépendance avec des collègues, etc. De façon moins immédiate, cette intensification du travail déstabilise des horaires qui ne cessent de déborder du cadre à travers des décalages, des coupures, des imprévus, mais aussi la disparition de pauses, même pour repas. Enfin, sur le long terme, c'est le tempo toujours plus rapide des changements au sein des organisations comme dans les itinéraires professionnels. Au total on perçoit depuis bien des années « un tableau d'ensemble d'où il ressort que, pour les salariés eux-mêmes, les voies par lesquelles l'intensification se produit ne sont pas toujours claires, mais le sentiment d'être pressé (à tous les sens du terme) se développe sans aucun doute⁶ ».

Plusieurs exemples dans cet ouvrage l'ont montré : en restreignant les possibilités, pour les femmes et les hommes au travail, de garder la main sur leur usage du temps, ces évolutions contribuent aux sentiments de manque de sens du travail. La hâte incessante met à mal les possibilités d'anti-

5 P. Askenazy, *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*. Paris, Seuil, 2004

6 F. De Coninck, M. Gollac. *L'intensification du travail : de quoi parle-t-on ?* Dans l'ouvrage *Organisation et intensité du travail*. Toulouse, Octarès Editions, 2006



ciper, de vérifier, de se concerter, d'essayer différentes façons d'agir, toutes ces stratégies, individuelles et collectives, quotidiennes ou au long cours, dans lesquelles l'expérience de chacun pourrait se construire et se mobiliser. Les horaires bousculés, quant à eux, raréfient les occasions de prendre du recul par rapport aux enjeux de son travail, de clarifier la place de celui-ci et ses liens avec d'autres sphères de la vie. Quant aux changements continuels (dans les témoignages ici : la polyvalence accrue, les variations incessantes dans les directives venues des pouvoirs publics, ou la nécessité pour les établissements de spectacles de multiplier des « offres » en tous genres, avec même des prestations dont on n'est pas familier), ils évitent peut-être la routine, mais ils ont tendance à faire oublier les acquis du temps long, dans l'expérience de chacun comme dans la mémoire de la profession – ce qui compromet aussi une réflexion attentive sur les situations futures.

On le voit, la « charge de travail » se traduit certes par ses excès, mais aussi par les privations qu'elle impose : les temps que l'on doit sacrifier sont souvent les temps « qui comptent », dans le métier, ceux de la créativité, de l'élaboration d'un collectif, ou de la transmission des savoirs.

Cette multiplicité des facettes de la « charge de travail », des facettes temporelles en particulier, pourrait décourager – et c'est la tonalité de certaines interviews qu'on a pu lire ici. Ce dépliage peut cependant être vu aussi comme gage d'un déploiement possible de nombreuses pistes d'action à envisager – et c'est notamment cela que nous avons retenu de la démarche de QVCT décrite par Claire Fournier et Cyril Puig (p.30) : très large et très participative, avec une phase d'enquête attentive. Est-ce possible de mettre ces actions en œuvre, tout en sachant, d'une part, que les décideurs (et décideuses) sont, comme les interviews le montrent, captifs (et captives) de contraintes pas toujours négociables et, d'autre part, que « la logique du métier-passion » - rappelée dans une des interviews – peut elle-même pousser à des formes de surinvestissement dans le travail ? Nous avons une connaissance trop imprécise des contraintes professionnelles dans ce secteur pour formuler un pronostic, mais nous pouvons espérer que des analyses et des rencontres, comme celles rassemblées dans cet ouvrage, y contribueront.



On le voit, la « charge de travail » se traduit certes par ses excès, mais aussi par les privations qu'elle impose : les temps que l'on doit sacrifier sont souvent les temps « qui comptent », dans le métier, ceux de la créativité, de l'élaboration d'un collectif, ou de la transmission des savoirs.

La charge ça se discute

Utiliser le livret méthodologique

Ce livret a été réalisé par Agnès Delbosc, Cyril Puig et Claire Fournier sur des travaux de l'ANACT et mis en dessins par Fabienne Régnier et Lucas Cicéron. Il a été élaboré pour les rencontres prévention des risques dans le spectacle vivant organisée le 16 juin 2025 au Festival Les Nuits de Fourvière et le 9 décembre 2025 à la Comédie-Française.

Il propose un cadre structuré pour mettre en discussion la charge de travail au sein de votre organisation en s'appuyant sur la méthodologie des situations problèmes proposée par l'ANACT.

① Comment débuter le travail ?

Avant toute chose, prenez le temps, collectivement, de poser les bases de la discussion. Quels seront les termes du contrat de communication qui sous-tendront vos échanges ? Définissez l'espace de discussion en vous inspirant de la page 3 du livret. De quoi peut-on parler ? Quelles sont les limites à nos débats ?

Il est également très important de définir les principes de communication. À nouveau, puisez votre inspiration en page 2 et identifiez collectivement les règles qui devront être respectées pour que chacun puisse s'exprimer librement, sans jugement, dans un climat constructif.

② Comment définir la situation problème ?

Afin d'aboutir à une solution opérationnelle et d'ancrer les débats dans le réel, la définition de la situation problème est absolument essentielle. Pendant un temps limité (10 minutes maximum) demandez à tous les participants d'identifier les situations concrètes qui ont posé problème en matière de charge de travail. Ces différentes propositions sont présentées succinctement sans entrer dans les détails.

Une fois la totalité des problématiques identifiées, procédez à un vote à main levée. Le problème ainsi identifié sera disséqué durant la séquence de travail.

③ Parler de la situation problème

En vous appuyant sur le cadre de la page 5, demandez à la personne dont le problème a été retenu de décrire en détail la situation : Que s'est-il passé ? Comment se sont déroulés les événements, quelle a été la chronologie, qui a été impliqué ... Le problème doit être très

concret et incarné pour la suite du travail. Ici, les participants doivent questionner de manière bienveillante le porteur de la problématique afin de comprendre intimement la situation.

④ Disséquer la situation problème

La poursuite du travail repose sur la même logique. Les participants se questionneront sur les conséquences du problème (page 6), les causes (pages 7 et 8) et les ressources déployées pour faire face au problème (pages 10 et 11).

⑤ Avancer vers le plan d'action

Ce temps de discussion apaisé doit permettre d'identifier des pistes de solution. Utilisez à nouveau le cadre de la page 12 pour vous inspirer. Cherchez à identifier un plan d'action précis (quoi / quand / qui).

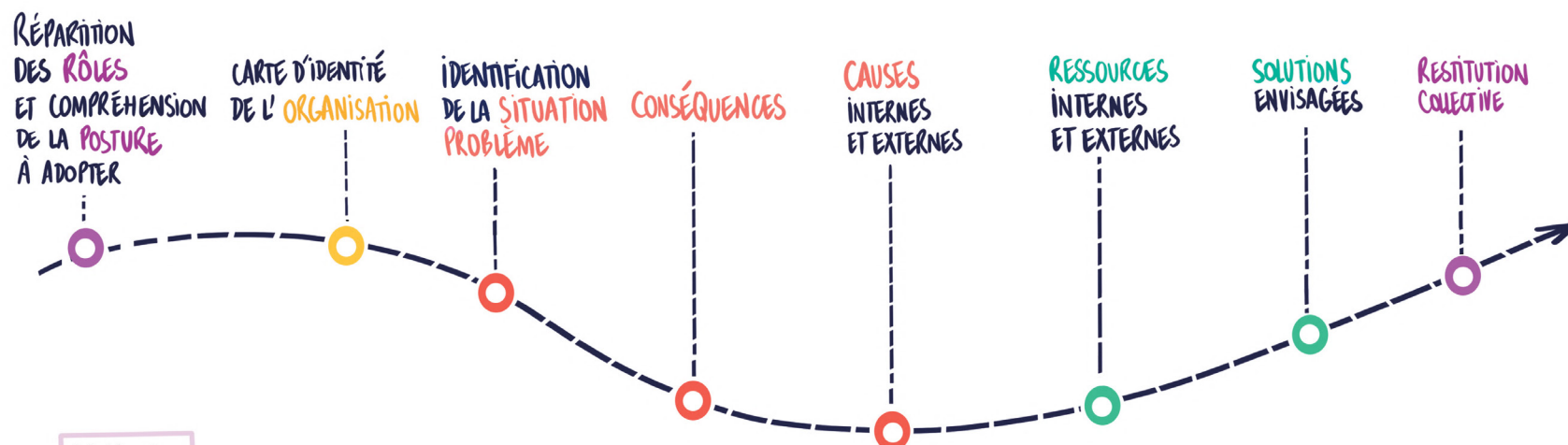
Ne craignez pas de proposer des actions expérimentales qui pourront être ajustées au fil du temps.

Quoi qu'il en soit, au cours de cette séance de travail, vous aurez pu constater que la charge, ça se discute !

— LA CHARGE, ÇA SE DISCUTE !



DÉROULÉ >>



MAÎTRE DU JEU

INCARNE PLEINEMENT SON PERSONNAGE: IL TRAVAILLE DANS UNE STRUCTURE CULTURELLE ET À CE TITRE, IL VOUS PRÉSENTE CETTE STRUCTURE, LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET COMMENT L'ORGANISATION Y A FAIT FACE.

FACILITATEUR

S'ASSURE QUE L'EXERCICE SOIT RÉALISÉ DANS LE TEMPS IMPARTI. IL N'HÉSITE PAS À RAPPELER RÉGULIÈREMENT LE TIMING POUR AIDER LE GROUPE À TRANCER SI BESOIN.



GARDIEN DU TEMPS

EST GARANT DU RESPECT DES RÈGLES DE COMMUNICATION ENTRE LES PARTICIPANTS ET DE POSTURE VIS À VIS DU MAÎTRE DU JEU

Répartition des

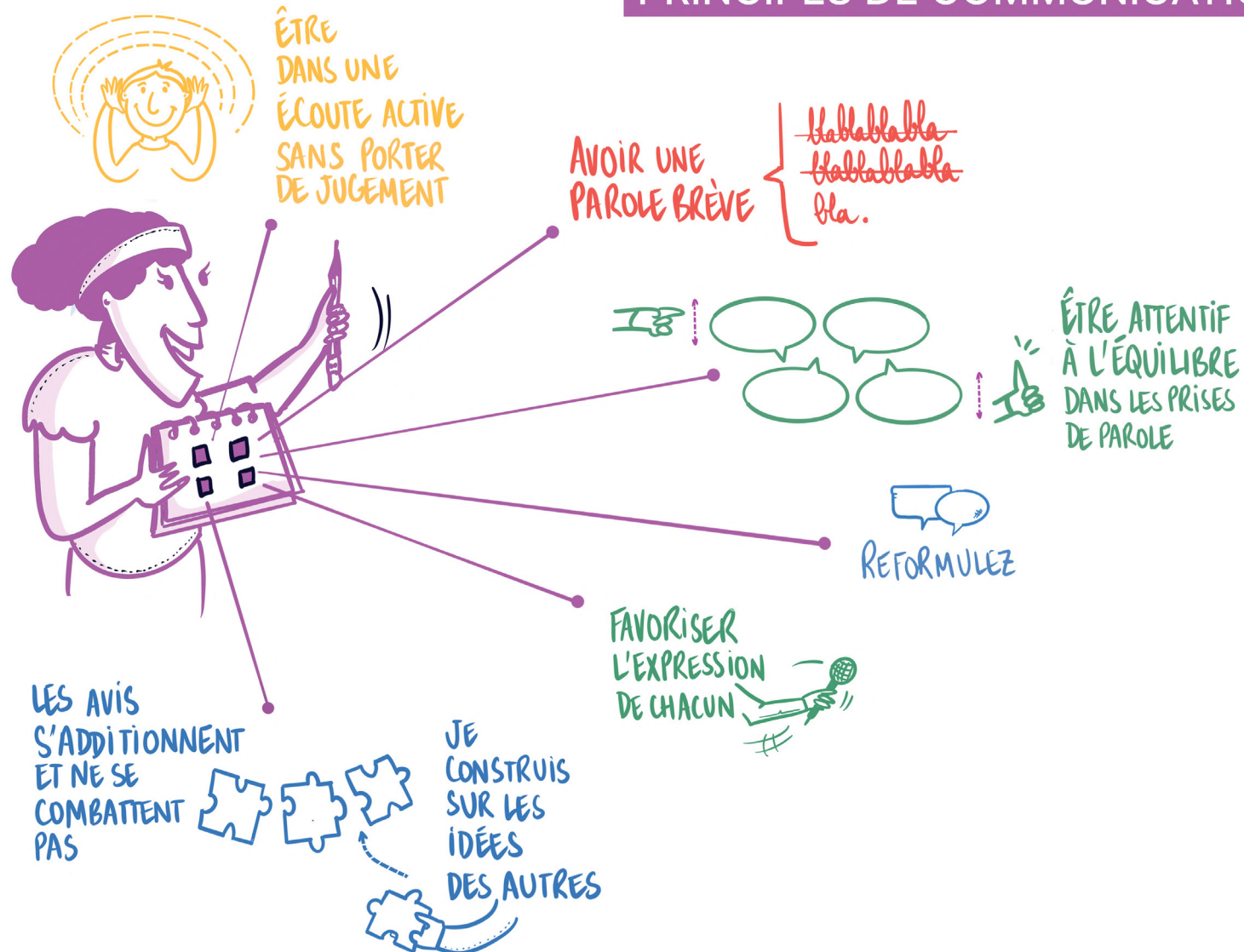
<< RÔLES

SCRIBE

RENSEIGNE LES DIFFÉRENTES RUBRIQUES EN FONCTION DE CE QUI LUI EST DICTÉ PAR LES AUTRES PARTICIPANTS. IL DOIT ÊTRE FACILE DE RELIRE CE QU'IL A NOTÉ.



PRINCIPES DE COMMUNICATION



ESPACES de DISCUSSIONS : de QUOI PARLE-T-ON ?

UN ESPACE de DISCUSSION,

C'EST UN ESPACE...

- ... OÙ L'ON PEUT METTRE DES MOTS SUR SON VÉCU AU TRAVAIL
- ... DE PARTAGE D'EXPÉRIENCE DE TRAVAIL
- ... OÙ L'ON PARLE DE SITUATIONS CONCRÈTES
- ... QUI FACILITE L'IDENTIFICATION ET L'ANALYSE COLLECTIVE DES DIFFICULTÉS DANS LE TRAVAIL
- ... QUI AIDE À ABOUTIR À LA PRODUCTION COLLECTIVE DE SOLUTIONS ET D'AMÉLIORATIONS
- ... QUI AUTORISE LA CONTROVERSE SUR LE TRAVAIL

CE N'EST PAS UN LIEU...

- ... DE NÉGOCIATION ET DE REVENDICATION
- ... DE PLAINTES
- ... D'UNE PAROLE DESCENDANTE
- ... SANS RÈGLE, SANS CADRE DÉFINI
- ... DE CONFLITS INTERPERSONNELS
- ... OÙ L'ON PARLE UNIQUEMENT DE LA PRÉSCRIPTION DU TRAVAIL



ÉTUDIÉE

L'ORGANISATION

○ TAILLE →

○ ANCIENNETÉ →

○ ESTHÉTIQUES →

SYNTHÈSE
DU PROJET○ MAÎTRE DU JEU — FONCTION
— ANCIENNETÉ

○ PUBLIC/PRIVÉ

URBAIN / RURAL ○

○ BUDGET ANNUEL
& PART D'AUTO-FINANCEMENT○ JAUGE
SI LIEU
OU FESTIVAL○ CSE ☐ OUI
☐ NON

○ ETP

○ AUTRES

ACTIVITÉS ○





SITUATION PROBLÈME

DESCRIPTION
DE LA SITUATION → FAITS
→ CHRONOLOGIE

IMPLIQUÉS
DANS LA SITUATION
→ ACTEURS DIRECTS,
INDIRECTS
**ACTEURS
IMPACTÉS**





CONSÉQUENCES AVÉRÉES

sur
le **RÉSULTAT**
du **TRAVAIL**

- RETARDS
- TRAVAIL BÂCLÉ,
NON RENDU
- ABANDON d'AUTRES
PROJET

sur
le **COLLECTIF**

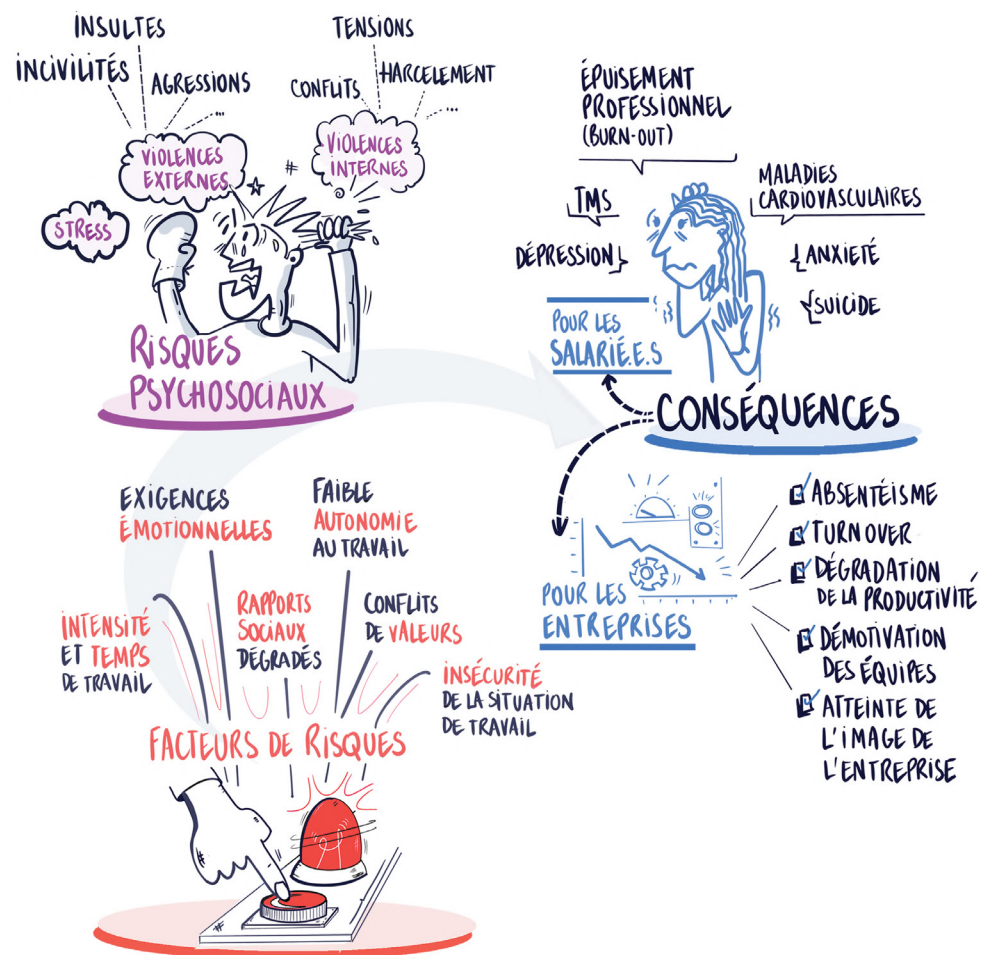
- DESORGANISATION
- TENSIONS
- CONFLITS

sur
la **SANTÉ** du
INDIVIDUS

- RISQUES PHYSIQUES,
PSYCHIQUES,
ÉMOTIONNELS...

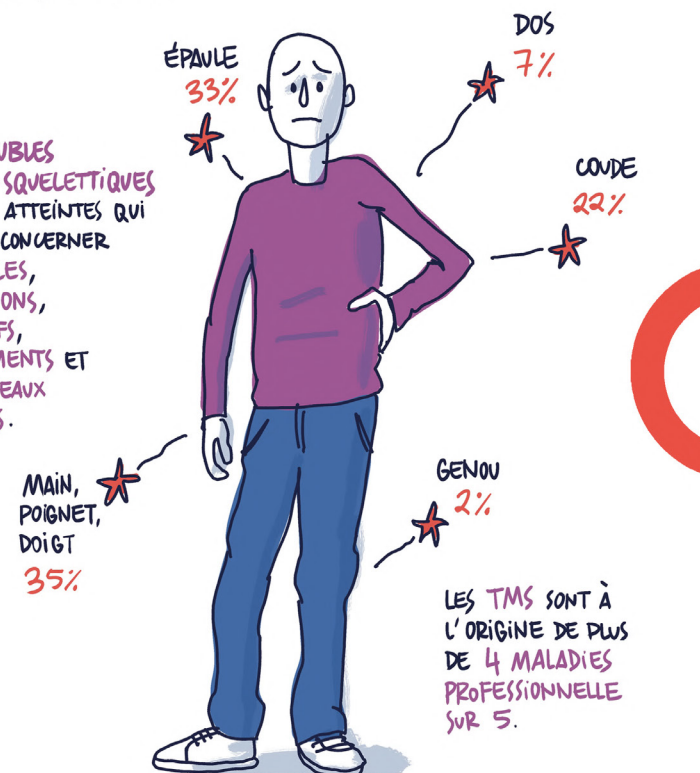


CONSÉQUENCES AVÉRÉES



LES TMS, QU'EST CE QUE C'EST ?

LES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES SONT DES ATTEINTES QUI PEUVENT CONCERNER LES MUSCLES, LES TENDONS, LES NERFS, LES LIGAMENTS ET LES VAISSEAUX SANGUINS.





CAUSES INTERNES

• MANAGEMENT

- PILOTAGE
- ANIMATION
- PARTICIPATION



• ORGANISATION

- MISSIONS
- RESPONSABILITÉS
- PROCESS ET RÈGLES
- TEMPS DE TRAVAIL
- PROFESSIONALISATION

• ENVIRONNEMENT PHYSIQUE

- LOCAUX
- MOBILIERS
- AMBIANCE THERMIQUE ET ACOUSTIQUE

• COLLECTIF DE TRAVAIL

- RELATION DE TRAVAIL
- COOPÉRATION
- RÉGULATION
- APPRENTISSAGE
- ÉCHANGE DE PRATIQUE
- ENTRAIDE

• CARACTÉRISTIQUES DE LA PERSONNE

- EXPÉRIENCE
- PARCOURS
- SANTÉ

• ÉQUIPEMENT

- LOGICIELS
- MATÉRIELS

CE QUI
FREÎNE
VOTRE TRAVAIL

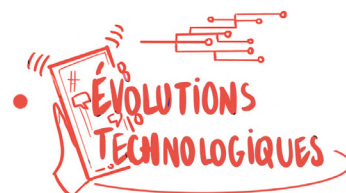


IDENTIFIEZ
AU MOINS
3 CAUSES
INTERNES





CAUSES EXTERNES





RESSOURCES INTERNES

• MANAGEMENT

- PILOTAGE
- PRIORISATION
- SOUTIEN
- GESTION DES IMPRÉVUS



• COLLECTIF DE TRAVAIL

- ENTRAÏDE
- COUP DE MAIN
- SOUTIEN



MISES
EN ŒUVRE
POUR FAIRE FACE À
LA SITUATION

IDENTIFIEZ
AU MOINS 3
RESSOURCES
INTERNES

• ORGANISATION

- RÉAFFECTATION DES TÂCHES
- NOUVEAUX OUTILS D'ORGANISATION
- RÉGULATION DES FACTEURS PERTURBATEURS

• CARACTÉRISTIQUES DE LA PERSONNE

- FORMATION
- MONTÉE EN COMPÉTENCE

• ENVIRONNEMENT PHYSIQUE

- LOCAUX
- ESPACES
- AMBIANCE CLIMATIQUE
- TEMPORALITÉS

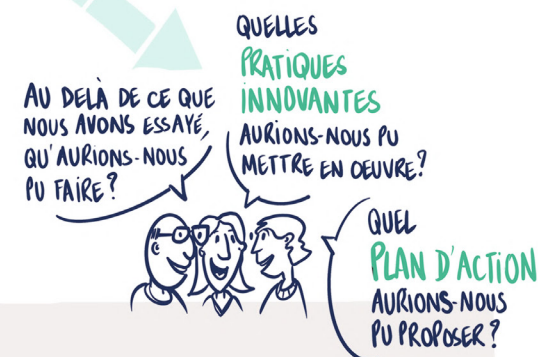
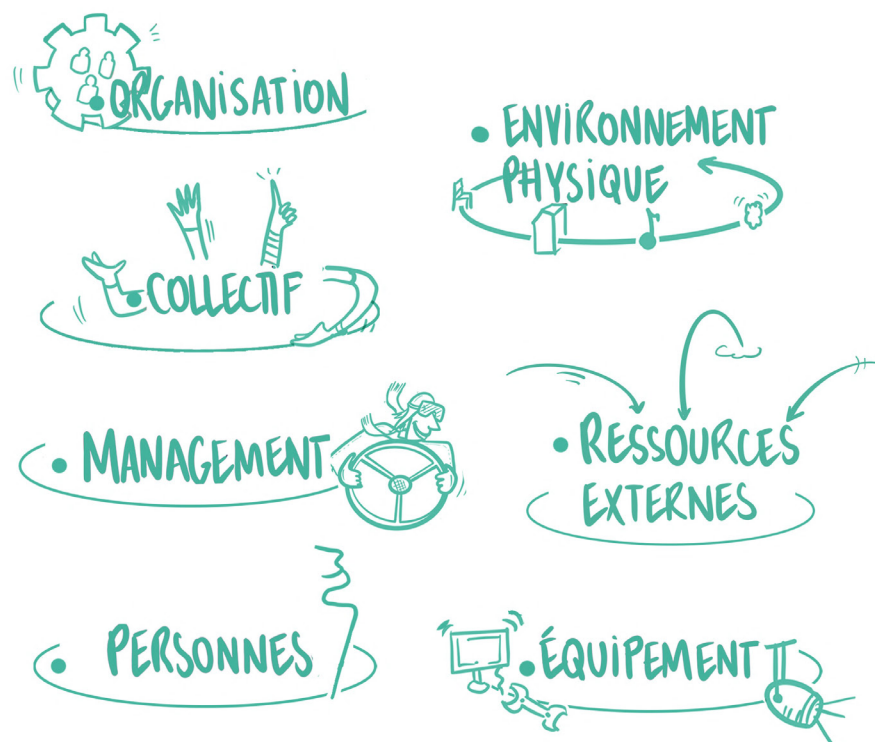
• ÉQUIPEMENT

- LOGICIELS
- MATÉRIELS
- AUTOMATISATION DES TÂCHES





SOLUTIONS ENVISAGÉES POUR LA RÉGULATION DE LA CHARGE





Glossaire

Afdas	Assurance formation des activités du spectacle
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
AT	Accident de travail
AURA-SV	Agence Auvergne-Rhône-Alpes spectacle vivant
CSE	Comité social et économique
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DREETS	Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
ETP	Équivalent temps plein
FACT	Fonds pour l'amélioration des conditions de travail
LAPAS	L'Association des Professionnel-le-s de l'Administration du Spectacle
QVCT	Qualité de vie et des conditions de travail
REDITEC	Réunion des directions techniques
RPS	Risques psychosociaux
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
Thalie Santé	Service de prévention et de santé au travail
VHSS	Violences et harcèlements sexistes et sexuels

La charge, ça se discute.



Si cette affirmation s'est imposée au fil des dernières années, c'est qu'elle répond à une réalité largement partagée dans le spectacle vivant : la charge de travail est partout, mais elle reste trop souvent implicite, fragmentée, voire tue. Ce livret est né de ce constat, et surtout d'une conviction : pour prévenir les risques professionnels, la charge de travail doit devenir un objet de dialogue, d'analyse et d'action collective. À la fois ressource, outil et espace de réflexion, ce livret n'apporte pas de solution clé en main. Il invite au contraire à ouvrir le débat, à outiller les collectifs de travail et à faire de la discussion sur la charge un levier durable de prévention et de transformation du travail dans le spectacle vivant.