

PRÉVENTION DES RISQUES DANS LE SPECTACLE VIVANT

ACTES DE LA RENCONTRE
PROFESSIONNELLE
DU 16 JUIN 2025



Q
/
PRÉVENTION
DES RISQUES

les nuits
de Fourvière

PRÉVENTION DES RISQUES DANS LE SPECTACLE VIVANT

ACTES DE LA RENCONTRE
PROFESSIONNELLE
DU 16 JUIN 2025



les **nuits**
de fourvière



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



Thalie Santé
LA CULTURE DE LA PRÉVENTION

PROMEOM

Préserver la santé au travail



AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
SPECTACLE VIVANT

afDas
DEMAIN SERA FORMATION



les **nuits**
de fourvière

MÉTROPOLE
GRAND LYON

Les financeurs et organisateurs de la journée remercient l'ensemble des membres du comité de suivi de la rencontre professionnelle, l'ensemble des structures qui ont apporté leur concours à l'organisation de cette journée, ainsi que l'ensemble des intervenants et les équipes des Nuits de Fourvière.

Merci à Pierre-Yves Lenoir, Guillaume Noël et toute l'équipe des Célestins, Théâtre de Lyon.

Merci à Agnès Delbosc – Bifurques.

Merci à nos deux facilitateurs graphiques, Lucas Ciceron et Fabienne Régnier, pour leur travail précieux.

SOMMAIRE

■ PROGRAMME DE LA JOURNÉE	6
■ MOTS D'OUVERTURE	
Pierre-Yves Lenoir	8
Emmanuelle Durand	10
Patrick Conjard	11
Régis Grimal	13
Claire Fournier	15
Cyril Puig	16
■ CONFÉRENCES FLASH	
La charge de travail, de quoi parle-t-on?	20
Accélération des rythmes de vie et santé mentale?	28
■ TABLE RONDE	38
■ «LA CHARGE, ÇA SE DISCUTE», le jeu	72
■ FICHE PRATIQUE	76
■ GLOSSAIRE	92

PROGRAMME, DE LA JOURNÉE

- 8h30** ■ **Accueil aux Célestins, Théâtre de Lyon**
- 9h30** ■ **Introduction**
- 10h** ■ **Conférence Flash**
La charge de travail, de quoi parle-t-on ?
- 10h20** ■ **Conférence Flash**
Accélération des rythmes de vie et santé mentale ?
- 11h** ■ **Table ronde**
Charge de travail et moyens de prévention
- 13h** ■ **Déjeuner au Village des Nuits de Fourvière**
- 14h30** ■ **La charge ça se discute**
Une méthodologie pour discuter collectivement de la charge de travail et trouver des solutions ensemble.
- La charge de travail, on la ressent, on l'évalue plus ou moins bien, parfois on la subit — mais la discute-t-on vraiment ? Dans cet atelier participatif, nous proposons de prendre le temps, collectivement, pour poser des mots sur ce que recouvre la charge de travail dans nos structures. À l'aide d'une méthodologie spécifique et sous la conduite d'un animateur, les participants seront invités à discuter d'une situation fictive, pas si fictive que ça. Il leur appartiendra ensuite de disséquer cette situation pour identifier la nature du problème, son origine, ses causes, ses conséquences... Sur cette base, les participants exploreront ensemble des marges de manœuvre pour mieux réguler la charge au quotidien, à l'échelle individuelle et collective. Un moment pour confronter les points de vue, croiser les expériences, et surtout... ne plus porter seul ce qui pèse sur le travail.

“NOUS ACCLÉERONS POUR
NE PAS SOMBRER”

COMMENT RALENTIR
QUAND LA PASSION EST LÀ?

EMMANUELLE
DURAND

AUJOURD'HUI, NOUS OUVRONS UN PEU
de CHAMP

PIERRE YVES
LENOIR

VOUS ÊTES NOMBREU.S.SES
À VENIR PRENDRE
CES SUETS À
BRAS & CORPS!

MERCI!

7^e RENCONTRE PRÉVENTION des RISQUES

THÉÂTRE du
CELESTIN

→ 16 JUIN
2025

Nuits de
Fourvière

MOTS D'OUVERTURE

Pierre-Yves Lenoir, Directeur - Célestins, Théâtre de Lyon

Emmanuelle Durand, Codirectrice – Les Nuits de Fourvière

Patrick Conjard, Directeur – ARACT Auvergne-Rhône-Alpes

Régis Grimal, Directeur régional adjoint –

DREETS Auvergne-Rhône-Alpes

Claire Fournier, Assistante à la direction technique –

Les Nuits de Fourvière

Cyril Puig, Consultant – Pogo Développement

Pierre-Yves Lenoir

Bonjour, je suis très heureux de vous accueillir aujourd’hui aux Célestins pour ce rituel très attendu des Nuits de Fourvière, qui est la journée prévention des risques. Je salue évidemment à cette occasion Cyril Puig et Claire Fournier qui en sont les initiateurs et qui portent avec conviction ce rendez-vous, et puis Emmanuelle Durand, qui est là, et Vincent Anglade, qui est là aussi, les codirecteurs des Nuits de Fourvière. Je salue également la présence de Patrick Conjard, qui est le directeur de l’ARACT (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail) Auvergne-Rhône-Alpes, et Régis Grimal, qui est le directeur régional adjoint de la DREETS (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités) Auvergne-Rhône-Alpes.

Vous êtes nombreux et nombreuses aujourd’hui pour débattre de la prévention des risques dans nos missions et événements, ce qui est évidemment une bonne nouvelle. C'est la preuve que ces sujets sont pris à bras le corps pour le bien des équipes, des artistes et du public. Les sujets que vous avez retenus pour cette édition sont la charge de travail et les RPS (risques psychosociaux), qui sont évidemment au centre de nos préoccupations ici, aux Célestins, puisque cette maison, vous le savez, est portée par une équipe relativement réduite: cinquante-deux permanents. Nous assurons en gros, en moyenne, trois cent vingt représentations par saison. C'est vous dire que l'organisation est au centre de nos préoccupations.

J'ai bien conscience qu'évidemment on doit prendre grand soin de l'engagement remarquable de l'équipe au service de la création, des artistes et des compagnies. Cela se traduit ici par une attention particulière portée à la planification des équipes permanentes, aux intermittents et aux décomptes horaires. Sur les RPS, nous avons réalisé un important travail pédagogique en lien avec la ville de Lyon qui, de manière plus générale, il faut le saluer, est très proactive sur la question des formations des agents en matière de sécurité. Je tiens

évidemment à saluer et à signaler deux avancées importantes à mettre à l'actif de notre directeur technique Guillaume Noël et de notre administrateur Flavien Delmas. La première avancée, c'est l'installation de lignes de vie provisoires pour la mise en place des projecteurs dans cette salle à l'italienne, et puis la seconde c'est évidemment un travail de sensibilisation et de formation important des équipes sur la question des VSS (violences sexistes et sexuelles). Juste une petite précision pour vous dire à quel point nous partageons les préoccupations qui sont les vôtres aujourd'hui et vous souhaiter une bonne journée de travail. J'accueille Emmanuelle Durand.

Emmanuelle Durand

Bonjour à tous et à toutes, merci d'être là pour cette nouvelle édition, merci au théâtre des Célestins, merci à toi, Pierre-Yves, merci à toutes les équipes de nous accueillir ce matin. Bien sûr, un grand merci à nos partenaires fidèles, la DREETS, Thalie Santé, Proméom, le CNM (Centre national de la musique), l'ARACT, l'Afdas (Assurance formation des activités du spectacle), France Festival, Ekhoscènes, France Travail, AURA-SV (Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle vivant). Merci beaucoup pour votre soutien précieux.

Cette année, le thème de la charge de travail me touche particulièrement parce qu'il rentre en résonance avec le moment que nous traversons tous. Nos structures sont sous pression, il y a cette incertitude économique, ces 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. Et dans ce contexte, la charge de travail devient un des symptômes les plus visibles et sans doute l'un des plus difficiles à réguler.

Le philosophe Hartmut Rosa écrit « Nous accélérerons pour ne pas sombrer ». C'est une phrase qui m'a beaucoup marquée, dans son livre *Accélération*, livre que je vous conseille vraiment sur ce sujet, parce qu'il 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 artistiques 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 et collectif ?

Il y a quelques jours, à Fourvière, nous avons eu la chance d'accueillir le biologiste et biophysicien Olivier Hamant pour une conférence. Il s'appuie sur le

fonctionnement du vivant et de la nature 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 épouse autant qu'il inspire? Mais je sais aussi que nous avons des 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 cette journée 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.

Alors merci à celles et à ceux qui interviendront tout au long de la journée et merci à vous tous et toutes ici d'avoir pris le temps d'être là malgré votre charge de travail. Et puis un merci tout particulier à Claire Fournier et Cyril Puig, qui ont préparé cette journée avec beaucoup d'intelligence et de soin. Je vous souhaite d'en profiter au maximum. Très bonne journée.

Patrick Conjard

Bonjour à tous, je suis Patrick Conjard, le directeur régional de l'ARACT Auvergne-Rhône-Alpes. Il me revient de prendre le relais, peut-être en vous donnant deux ou trois informations, et surtout peut-être en mettant en perspective les éléments sur lesquels on apportera quelques contributions à cette septième édition des rencontres professionnelles de la prévention des risques. En préambule, je peux dire que nous sommes, en ce qui concerne l'ARACT, partenaires des Nuits de Fourvière et à leurs côtés depuis plusieurs années.

Cet événement tombe, et ce n'est pas complètement le hasard, au moment où s'ouvre la semaine de la QVCT (qualité de vie et des conditions de travail). D'ailleurs, la thématique qui a été choisie cette année, là encore ce n'est sans doute pas un hasard, porte sur le sujet de la discussion sur le travail. Vous verrez, notamment à travers la conférence flash que je vous présenterai tout à l'heure, à travers la table ronde de fin de matinée, mais aussi à travers les exercices et les ateliers très pratiques de cet après-midi, qu'un des leviers – un des axes – paraît assez simple au premier abord, mais nécessite en réalité de l'ingénierie, un soutien, un travail d'animation. Il s'agit déjà de commencer par mettre en discussion cette charge de travail, et par regarder ce qui, parfois, est invisible pour ceux qu'on appelle les prescripteurs: ceux qui, dans l'environnement de travail, orientent, organisent et participent à l'organisation de

l'activité. C'est peut-être un premier point qui sera à mon avis un fil conducteur et qu'il est nécessaire de rappeler dans cette semaine de la QVCT : c'est l'importance de se saisir de sujets complexes. Une façon assez simple en apparence, mais qui nécessite quand même de la méthode, un engagement fort, c'est de discuter et de mettre en discussion ces éléments-là.

Pour poursuivre sur la semaine de la QVCT, je voudrais peut-être, en guise de teasing, vous donner deux ou trois éléments issus du sondage qui a été fait. Durant chaque semaine de la QVCT, on effectue un travail de consultation. Ce travail de consultation est intéressant à mettre en perspective par rapport au sujet complexe que vous avez choisi, puisqu'il portait évidemment sur la question de la possibilité ou pas, de discuter de son travail. Il faut savoir que – et c'est peut-être le côté positif – 60 % des personnes qui ont été consultées et qui ont répondu à notre sondage estiment pouvoir parler régulièrement de leur travail. Ce qui est intéressant, quand on regarde ces 60 %, c'est que dans plus de 80 % des cas, ces gens-là estiment pouvoir parler de leur travail en premier lieu avec deux acteurs clés importants – qui seront aussi des acteurs peut-être à remettre en perspective avec l'enjeu de régulation de la charge – que sont les managers organisateurs du travail et les collectifs et équipes de travail. Deux tiers des gens qui estiment pouvoir régulièrement parler de leur travail jugent que ces discussions ont un effet positif sur le travail. C'est donc, là aussi, une piste qu'on avancera. Si on regarde les aspects un peu plus négatifs, ça veut dire quand même qu'il y a un petit peu plus de 40 % des salariés qui estiment à contrario parler rarement ou jamais de l'organisation de leur travail.

On verra aussi, et je pense qu'il y a des choses qui peuvent être dépassées, que les raisons pour lesquelles on n'a pas ou peu l'occasion de parler du travail sont souvent les mêmes. Elles ont déjà été évoquées en introduction : la question de la disponibilité, du temps, tout d'abord, puisque c'est une forme de paradoxe de dire « Commençons par appuyer sur pause pour analyser, regarder ». Ça nécessite un peu de temps pour pouvoir le faire. C'est aussi, dans beaucoup de cas, et vous avez peut-être été confrontés à ça, des gens qui disent qu'ils ont essayé, mais ils n'y sont pas arrivés. C'est-à-dire qu'on a tenté, on a organisé, on a installé au sein de nos organisations des espaces pour discuter du travail, et très vite apparaît parfois la notion de « réunionites aigües », mais ça n'a pas été productif, ça n'a pas eu les effets escomptés. Dans ces cas, on voit bien qu'il y a aussi des enjeux sur le fait de travailler, d'organiser cette parole sur le travail qui n'est pas spontanée. Enfin, 61 % des managers répondent que le sujet numéro un pour lequel il est urgent de parler du travail, je vous le donne en mille, c'est la charge de travail.

Bravo pour cette initiative, l'événement est installé depuis plusieurs années, on est contents et heureux d'être partenaires de cet événement qui a montré au cours de ces années toute sa qualité, y compris en termes d'animation et

de production. On aura l'occasion, je l'espère, de vous apporter, à travers les différents témoignages, des éléments concrets et de montrer que, même si c'est compliqué, il est possible d'agir. En tout cas, j'espère que vous trouverez dans cette journée des pistes utiles pour chacun d'entre vous. Merci à vous.

Régis Grimal

Mesdames et messieurs, bonjour, je suis Régis Grimal, directeur régional adjoint de la DREETS, soutien de cette journée, de cet événement. Je veux tout d'abord remercier les organisateurs – les Nuits de Fourvière – et remercier le théâtre des Célestins pour l'accueil dans ce lieu, qui est un lieu vraiment magnifique. Je vais axer mon propos sur trois points. Le premier sera de rappeler des éléments forts de cette démarche. La DREETS est un partenaire, un financeur de cet événement depuis plusieurs années, parce que nous croyons à ce format et nous croyons à ce qu'il produit. Il s'agit de la septième édition, qui s'inscrit en cohérence complète et très forte avec ce que nous portons au niveau de la DREETS, à travers la politique du travail, et à travers notamment le PRST4 (quatrième Plan régional de santé au travail) qui va s'achever cette année. Nous souhaitons, par le biais de ce plan et des événements comme aujourd'hui, avoir des productions qui soient concrètes et reprises par les secteurs d'activité qui sont concernés, comme le vôtre aujourd'hui.

Ce qui nous intéresse dans cet événement, c'est qu'il se produit ici à Lyon, et qu'ensuite il est repris ailleurs. Cette année, au mois de décembre, il est notamment repris à Paris, où il s'exporte à la Comédie-Française. Les rencontres donnent lieu à des productions, par exemple un plaidoyer pour la QVCT sur 2023, et un jeu numérique sur l'analyse de l'AT (accident du travail) qui sera issu de la rencontre et qui sera édité à l'automne prochain. Ce sont des outils qui nous paraissent utiles, pertinents, et qui aident à faire progresser le sujet de la prévention des risques dans votre secteur d'activité. Pour cette année, cent quatre-vingts participants sont inscrits, j'ai même cru comprendre un peu plus. Ce qui montre, comme les années précédentes, une très forte demande et on en est vraiment heureux, c'est une vraie satisfaction.

Cette rencontre vient clore le projet IMPRO-Spectacle (Impulser le Mouvement pour la Prévention des Risques des Organisations dans le Spectacle). Ce projet a été financé dans le cadre du FACT (Fonds d'amélioration pour les conditions de travail) et a permis à neuf entreprises du spectacle de bénéficier d'un accompagnement pendant trois ans. Il a été lancé en juin 2022 et a permis un retour d'expérience qui est particulièrement utile, à défaut de trouver des solutions immédiatement opérationnelles qui permettent de faire réellement bouger les lignes.

Je voudrais, en second point, revenir sur l'importance, dans votre secteur d'activité, des questions et de la thématique de la charge de travail. Vous êtes un secteur dans lequel les conditions de travail sont difficiles: le secteur du spectacle dans son ensemble est frappé par une difficulté à faire face à la surcharge de travail, liée à la fois à la mutation de l'activité, mais aussi de vos modes de financement. Cette absence de régulation impacte les conditions de travail et constitue un important facteur d'AT. On l'a abordé l'année dernière, le sujet est toujours là, et c'est un sujet qui demandera à être travaillé véritablement sur la durée. En effet, le phénomène de report de spectacles lié au Covid il y a quelques années – mais c'est encore très prégnant – a durablement modifié les équilibres. Par ailleurs, le passage progressif d'une économie qui était basée sur les subventions de fonctionnement à un financement qui désormais repose de plus en plus sur des subventions liées au projet transforme le travail et les conditions de ce travail. Le secteur non subventionné n'est pas épargné, puisque la modification des équilibres économiques entraîne également des évolutions structurelles qui poussent à augmenter le volume de production, sans pouvoir augmenter les ressources nécessaires pour produire. Tout cela, évidemment, met l'ensemble des équipes et des entreprises sous pression. Face à ces transformations, ce secteur du spectacle peut parfois se sentir assez démuni. C'est aggravé par le fait que, dans ce secteur, ce sont essentiellement de très petites entreprises ou des petites et moyennes entreprises à plus de 90%. Cette réalité-là conduit à exposer encore plus les salariés à une surcharge de travail, salariés déjà peu habitués à comptabiliser leurs heures ou à séparer vie professionnelle et vie privée, dans un métier qui est un métier – ça a été dit et c'est bien vrai – un métier passion.

Pour conclure sur le troisième point et terminer sur une note véritablement positive et optimiste, parce qu'on est vraiment convaincus que ce type de rencontres aide à faire bouger les lignes, je vais vous dire quelques mots de la rencontre qui est prévue aujourd'hui. La rencontre 2025 a été construite sur la base d'un questionnaire qui a fait ressortir plusieurs thématiques, qui ont été retenues aujourd'hui. La thématique de la charge de travail, et la thématique de la santé mentale et des RPS. Ces deux thématiques ont rassemblé plus de 50% des votes et donc ça justifie évidemment de travailler sur ces questions-là. En complément, je veux indiquer que le questionnaire qui a été soumis a reçu plus de trois cents réponses, ça montre là aussi l'intérêt et l'adhésion qu'il y a à cette journée, à ce projet et au travail qui est conduit ici. La rencontre d'aujourd'hui s'appuiera sur deux conférences flash et une table ronde, suivies d'ateliers cet après-midi. Ce sera, comme les années précédentes, un contenu extrêmement qualitatif, c'est pour ça que vous êtes toujours aussi nombreux. Ce sont également des modalités d'animation qui rendent les travaux extrêmement interactifs, et c'est pour nous essentiel.

Je conclurai en vous remerciant d'être présents et aussi nombreux, en vous souhaitant vraiment une excellente journée de réflexion, de travail, d'échange, en souhaitant que cette journée soit prolongée par des productions comme les

années précédentes, et en rappelant que, pour ce qui est de la DREETS et en matière de politique du travail, nous conduisons un plan national d'action sur trois ans, dont une des thématiques est la prévention des principaux risques professionnels. On a pour cela des outils comme le BOP 111, avec quelques crédits qui nous conduisent à soutenir année après année cette journée, parce que ça nous paraît important. C'est vraiment au cœur des priorités qui sont les nôtres. Merci à tous et à toutes et excellente journée.

Claire Fournier

Merci à l'équipe des Célestins pour votre accueil, merci à toutes et tous d'être présents pour cette septième édition. Vous êtes deux cent quatorze inscrits, et on comptera ceux qui sont restés à table jusqu'à la fin de la journée. En amont, on s'est lancé un petit challenge avec Cyril et Xavier, celui de proposer un petit questionnaire qui, au départ, devait être régional et qui finalement est passé au niveau national, dont le sujet est: «Chez vous, comment ça s'évalue, comment ça se discute – ou pas – la charge de travail?». Comme le disait Régis Grimal, il y a eu trois cent trente réponses. Effectivement ce sujet vous préoccupe, on l'a bien senti, aussi parce que, quand on a lancé le projet IMPRO-Spectacle en 2022, ça a été une des premières thématiques qu'on a travaillées ensemble avec les neuf structures qui ont fait ce projet pendant deux ans. Ces neuf entreprises qui ont été accompagnées, testées, évaluées, sondées sont le CCN2 de Grenoble, la Comédie de Valence, le festival Woodstower, le Marché Gare, le Train Théâtre, le Lien Théâtre, le festival Sens interdit, l'APCIAC et Podium. Je les remercie de s'être prêtées au jeu de ces deux ans d'expérimentation et d'accompagnement. Je sais que certains en ont quand même ressorti quelque chose.

Je me permets de vous présenter Fabienne Régnier et Lucas Cicéron, les gens de l'ombre, mais aussi de la lumière, qu'on voit toujours de dos puisqu'ils nous font ces merveilleuses traductions en dessin de nos journées depuis trois ans. Merci d'être là encore.

Diffusion de la vidéo de présentation du projet IMPRO-Spectacle, financé par l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) dans le cadre du FACT et avec l'aide de L'Afdas la DREETS, Promeom et Thalie Santé, réalisé par le Collectif risette.



À retrouver sur :

<https://www.prevention-spectacle.fr/videos-impro-spectacle/> .

Cyril Puig

Bonjour à toutes, bonjour à tous, je suis très heureux de vous retrouver, comme chaque année. Comme vous l'avez vu ici, la charge de travail c'est un des sujets qui a été le plus traité dans le cadre de ce projet IMPRO-Spectacle. J'aimerais vous rappeler que le projet IMPRO-Spectacle a compilé toutes nos réussites, tous nos errements, ce qui a été produit, les indicateurs, les tables rondes... Tout ce qui a été évoqué ici, vous le trouverez sur le site prevention-spectacle.fr. Ce site, grâce au projet IMPRO-Spectacle, va prendre de l'ampleur puisqu'une boîte à outils rassemblant des outils, des fiches pratiques, va commencer à exister à partir de l'automne prochain. Enfin, toutes les réponses concernant la charge de travail – comme c'est étonnant – n'ont pas été trouvées dans le cadre d'IMPRO-Spectacle. C'est-à-dire que, comme aime à le rappeler parfois Xavier Perdrax sur le sujet, on n'a pas de baguette magique, donc il faut chercher et parfois, quand on cherche, on ne trouve pas forcément. Mais on se dit qu'en ensemble, en tout cas, on va aussi trouver des bouts de réponse cet après-midi et tout au long de cette journée. Ce matin, on pose les bases du dialogue collectif sur ces sujets avec deux conférences flash et une table ronde. Et puis, cet après-midi, on mettra en discussion la charge de travail avec une méthodologie spécifique, pour ceux qui connaissent, qui est une version altérée de ce qu'on appelle la méthode des situations problèmes de l'ANACT.

Claire Fournier

Cyril et moi remercions tout le comité de pilotage qui s'investit depuis la première année pour nous faire remarquer parfois qu'on est au bon endroit, et parfois non. C'est très précieux de travailler ensemble. On remercie nos financeurs, bien sûr, et tous ceux qui vont participer cet après-midi à l'animation, ainsi que les maîtres et maîtresses de jeu, qui ont eu le courage de prendre le rôle qu'on leur a proposé dans le petit exercice qu'on a écrit. Sans plus tarder, parce qu'on est déjà en retard, nous vous demandons d'accueillir Patrick Conjard pour la première conférence flash: « La charge de travail, mais de quoi parle-t-on ? » .

EMMANUELLE DURAND

"NOUS ACCÉLERONS POUR NE PAS SOMBRER"

COMMENT RALENTIR QUAND LA PASSION EST LÀ?

AUJOURD'HUI, NOUS OUVRONS UN PEU de CHAMP

PIERRE-YVES LENOIR

VOUS ÊTES NOMBREU.S.SES À VENIR PRENDRE CES SUJETS À BRAS & CORPS!

MERCI!

METTRE LA CHARGE DU TRAVAIL EN DISCUSSION UN DES LEVIERS

SONDAGE

60% DES INTÉRROGÉES ESTIMENT POUVOIR PARLER

7^e RENCONTRE PRÉVENTION des RISQUES

THEÂTRE du CÉLESTIN

→ 16 JUIN 2025

NUITS de Fourvière

RÉGIS GRIMAL
DREETS ARA

- MUTATION DE L'ACTIVITÉ
- DIMINUTION DES SUBVENTIONS

PATRICK CONJARD

ARACT

MÊME SI
C'EST COMPLIQUÉ
IL EST POSSIBLE
D'**AGIR**

MENT
DONC
,, 40%
ESTIMENT
QU'ILS NE PEUVENT
PAS LE FAIRE

PUBLICATION
D'**OUTILS**
ORGANISATION D'
ÉVÉNEMENTS

ON
CTIVITÉ
UATION
ÉVÉNEMENTS
SECTEUR
Sous
PRESSION

FINANCIEMENT → PROJETS

CLAIRE FOURNIER & CYRIL PUIG

NDF & POGO DVPT



WWW.PREVENTION-SPECTACLE.FR

POSEZ-NOUS VOS
QUESTIONS
SUR DES
POST-ITS



TABLEAU DE
BORD

INDICATEURS

LEVIERS



STRUCTURES
PILOTES

TESTS

2 ANS
D'ACCOMPAGNEMENT

OUTILS

SURCHARGE
ÉVIDENTE

**IMAGINER
AUTREMENT**

LIBÉRER
LA PAROLE

PARTAGES

— SE SAISIR
DES PROBLÈMES
DIFFÉRENTEMENT

NE PAS
RAJOUTER
DE LA CHARGE
À LA CHARGE

**PRENDRE
DU TEMPS
POUR RÉFLÉCHIR**



CONFÉRENCE

FLASH

20

LA CHARGE DE TRAVAIL, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Patrick Conjard,

Directeur - ARACT Auvergne Rhône-Alpes

La charge de travail, de quoi parle-t-on ?

Mon propos va viser à remettre en perspective certains points qui ont déjà été abordés, à partir de deux angles d'analyse. Peut-être un premier angle qui est, finalement, de quoi on parle quand on parle de la charge de travail ? On va essayer de mieux comprendre une notion à la fois simple et complexe, ou en tout cas qui donne lieu à un certain nombre d'interprétations ou de regards différents selon la place qui est la nôtre par rapport au travail. Pour pouvoir agir, la première idée c'est : commençons par savoir de quoi l'on parle en matière de charge de travail. Ça m'amènera à aborder un deuxième registre, sur lequel plusieurs pistes ont été évoquées. Je les remettrai simplement en perspective, elles seront travaillées cet après-midi dans les ateliers. Il s'agit de la question de l'action : comment agir, quelles sont les difficultés malgré les contextes particuliers – spécialement le vôtre – et malgré les difficultés inhérentes au métier ? L'idée est de dire qu'il est possible d'agir, il est possible d'expérimenter, à l'image du projet IMPRO-Spectacle, un certain nombre de choses pour avancer sur ce registre-là.

Peut-être, en guise de préambule, peut-on mentionner la question du pourquoi, qui a, elle aussi, été évoquée par les participants. C'est intéressant de se rappeler qu'agir sur la charge de travail, c'est vraiment quelque chose qui apparaît – selon les sondages – comme le facteur numéro un pour les organisations, quels que soient les secteurs d'activité, avec des effets à la fois sur la santé et les conditions de travail des collaborateurs. On a un certain nombre de situations dites de burn-out, d'arrêt de travail, d'absentéisme, qui font qu'on a des gens qui sont en difficulté parce qu'ils n'ont plus la capacité de faire face à cette charge de travail. La deuxième facette, en termes d'incidence, de conséquences, c'est une difficulté à gérer, à réguler cette charge de travail, l'efficacité des organisations, la qualité du travail produit, la capacité à être au rendez-vous par rapport aux attentes.

Premier élément, je vais partager avec vous un outil d'analyse qui a été développé par l'ANACT il y a déjà quelques années, et qu'on pourrait symboliquement représenter par un triangle. Sur un triangle, il y a un premier sommet

Il y a le travail prescrit, c'est ce qu'on me demande de faire, les objectifs quantitatifs, qualitatifs qui sont alloués et les outils et moyens qui sont mis à ma disposition

qui représente la question de la prescription, c'est le travail prescrit, c'est-à-dire ce qu'on me demande de faire, les objectifs quantitatifs, qualitatifs qui sont alloués et les outils et moyens qui sont mis à ma disposition. C'est généralement, quand on commence à parler de charge de travail, le premier élément qui apparaît, en particulier quand on

questionne l'encadrement, la direction, qui va assez vite vous répondre en disant: «On a une prescription, on a les activités, on est assez clair sur ce qui est attendu, ce qui est demandé à nos collaborateurs». Ça, c'est la partie du travail prescrit, qui est porté plutôt par l'encadrement, par le management, mais pas uniquement, parce que selon votre écosystème, selon le contexte de travail, vous avez dans votre environnement un certain nombre d'autres prescripteurs en plus de votre «simple» hiérarchie. Et ces prescripteurs peuvent être des donneurs d'ordre, des financeurs, mais aussi le collectif de travail qui, en tant que tel, est porteur d'attentes, d'exigences, ou encore moi, en tant que salarié, en tant que collaborateur qui, en quelque sorte, vais aussi m'auto-prescrire un certain nombre de tâches. Ça, c'est la face visible de l'iceberg qui déjà, en tant que telle, est intéressante à examiner, soit parce que dans certaines organisations on n'a pas, ou peu, prescrit d'objectifs quantitatifs visibles – et ça vaut la peine de les regarder – soit parce qu'on sous-estime le fait que ce travail soit prescrit. Il n'est pas seulement vertical, il peut aussi venir de différents horizons.

Ce qu'on appelle le travail réel: ce que je fais réellement, comment je le fais, ce que ça me demande d'où la nécessité de s'adapter, d'ajuster pour pouvoir réaliser le travail

Et puis il y a toute une partie un peu invisible, difficile à saisir, notamment pour les managers, qui est apparentée à ce qu'on appelle le travail réel. On est sur la base du triangle, et schématiquement, cet axe représente ce que je

fait réellement, comment je le fais, ce que ça me demande. C'est comment, «dans la vraie vie», comme on dit, on est confronté à des aléas, à des problématiques. Les choses se déroulent rarement comme prévu dans la vie réelle, et ce n'est pas plus mal parfois, parce qu'on a composé avec un certain

nombre d'aléas, on a composé avec la nécessité de s'adapter, d'ajuster pour pouvoir réaliser le travail. Ça, c'est ce que les ergonomes appellent « l'écart entre le travail prescrit et le travail réel », et c'est important aussi de ne pas le sous-estimer, d'avoir conscience, d'essayer de regarder, d'objectiver cette partie qui n'est pas toujours visible et qui est importante, notamment quand il y a une forte tension entre les attendus, le prescrit et le réel. C'est-à-dire quand il y a une sous-estimation, une invisibilité des contraintes, des aléas, des difficultés inhérentes aux conditions de réalisation du travail.

Le travail subjectif c'est la façon dont les gens ressentent, s'investissent, perçoivent l'évaluation qu'ils font de leur propre situation

Comme ce n'est déjà pas suffisamment compliqué, quand on examine un petit peu la grille d'analyse de la charge de travail, il faut amener une troisième dimension, qui est le travail subjectif. C'est-à-dire la façon dont les gens

ressentent, s'investissent, perçoivent l'évaluation qu'ils font de leur propre situation. Vous l'avez tous sans doute constaté, dans un même contexte, face à une même situation de travail, on va avoir des gens qui vont être plus ou moins en difficulté par rapport à ça. Ça peut être lié à leurs ressources, à leurs compétences, à leur capacité à faire face. Cette autre dimension, intéressante à regarder, c'est finalement la façon dont je vais faire ce qu'on me demande. Mais c'est aussi: est-ce que ça fait sens cette activité-là? Est-ce que je me sens reconnu pour faire cette activité-là? C'est toute la dimension subjective, ressentie, qui est souvent sous-estimée.

Avec ces différents éléments, vous avez une première grille de lecture et d'analyse qui est intéressante. Quand on veut mettre sur la table le sujet de la charge de travail, il faut mettre en perspective ces trois dimensions: le travail prescrit, plutôt porté par les prescripteurs; le travail réel, tel qu'il se déroule, qu'il faut rendre visible et objectiver parce qu'il est fait d'aléas, de contraintes – et c'est notamment ce qui permet sa bonne réalisation –; et le travail subjectif, qui est parfois, si ce n'est sous-estimé, parfois non dit, ou en tout cas sur des registres plus psychologiques, liés au ressenti par rapport à la situation de travail, que les managers ont parfois du mal à saisir et à regarder de près. On voit bien que commencer par aborder le sujet c'est parler, mettre en perspective ces trois dimensions de la charge de travail avec, peut-être, dans certaines configurations, de vrais écarts, de vraies tensions entre ces différentes dimensions. Par exemple, un travail prescrit qui ne correspond pas du tout à la réalité, qui nie des contraintes et des réalités de réalisation de ce travail ou qui sous-estime la dimension subjective, l'investissement qui est fait. Quand vous ramenez ce petit triangle à des configurations comme les vôtres, avec les métiers passion, avec un engagement important, avec une source de

prescription complexe, des exigences et des attendus, avec des incertitudes aussi sur le « demain », donc une difficulté à anticiper un certain nombre de choses, on voit bien que le sujet n'est pas facile à appréhender.

Pour autant, le premier axe de travail c'est de mettre la charge de travail en discussion, donc bravo aux entreprises, aux structures, aux partenaires qui ont travaillé sur le projet qui vous a été montré. On est bien dans cette idée-là : commençons par mettre en discussion quelque chose qui peut être délicat parce que du point de vue managérial, c'est prendre le risque de dire que, finalement, on va mettre en discussion la prescription, on va la questionner sur sa légitimité, sur les moyens, les outils, les ressources qui sont mis à disposition pour réaliser cette activité-là. Ça ne va pas de soi, on a parfois tendance à se dire que ça va être compliqué si cela devient un objet de discussion et de négociation. C'est parfois difficile aussi pour les gens qui ont un certain investissement, qui sont très fortement engagés, parce qu'ils peuvent y voir une remise en question, une fragilité qu'ils ont du mal à exposer, à exprimer. Ils sont aussi dans une situation où, finalement, pour beaucoup, mais ce n'est pas propre à votre secteur d'activité, « ça fait partie du boulot, on fait avec ». On a des contraintes de travail, des contraintes d'organisation, des contraintes de charge. On sait qu'on doit faire avec. Mais le « faire avec », c'est aussi ce qu'il faut arriver à questionner, à remettre en question : peut-être qu'il y a, quand même, d'autres façons de faire, une possibilité d'alléger un certain nombre de choses, de soutenir un certain nombre de réalisations, parce que l'impact sur la santé est réel, mais il est aussi réel sur l'efficacité du travail. En commençant à en parler, on trouve une première piste, qui est d'essayer de découvrir, autour de ces trois dimensions, quels sont les registres qui permettent de négocier, d'anticiper peut-être un certain nombre d'éléments. La question de l'anticipation est une réponse intéressante. C'est-à-dire qu'avec un travail prescrit, plus on va pouvoir en amont, avec les équipes concernées, se projeter sur les conditions, les moyens, les ressources nécessaires à la réalisation de ce travail, plus on va pouvoir étaler un certain nombre de tâches, plus on va pouvoir anticiper sur ce que ça suppose en termes d'investissement, plus on va réussir à éviter un phénomène qui est celui de l'empilement et de la continuité. Parce qu'une des problématiques de la charge, ce n'est pas tant d'avoir à gérer ponctuellement un « pic de charge », mais c'est quand ce pic de charge devient le travail ordinaire et quotidien. C'est-à-dire qu'on n'est plus en situation de surcharge exceptionnelle, qui va nécessiter de mobiliser des ressources et des moyens particuliers, ça devient un déterminant, une réalité au quotidien. Donc l'anticipation est peut-être un premier axe.

Le deuxième axe, si vous avez le triangle en tête, c'est la question qui incombe notamment aux prescripteurs, c'est l'organisation du travail. On a vu, à travers les post-it, à travers les témoignages, des pistes qui ont été explorées, expérimentées par certains. C'est tout le travail d'ajustement, de négociation qui

permet d'apprécier au plus près les besoins, les ressources nécessaires à la réalisation du travail. C'est facile de le dire, c'est un peu plus compliqué de le mettre en œuvre, mais ce que je sais c'est qu'il y a au moins une condition pour le mettre en place, c'est la nécessité de bien connaître le travail. C'est la nécessité, pour l'encadrement, pour les managers, pour ceux qui organisent et qui prescrivent le travail, d'avoir une bonne visibilité du travail réel. C'est-à-dire qu'il ne faut pas être dans une situation qui, malheureusement, est assez fréquente dans un certain nombre d'organisations, où l'activité inhérente au management, l'épicentre de son activité tend à l'éloigner de la réalité de l'activité, et de ce rôle de soutien et de régulation, d'apport de ressources à son équipe. Cette dimension de ressource est importante.

“

Dans chaque activité il y a des contraintes, des aléas, mais en face on a des ressources, des moyens humains et matériels et du temps

”

à mettre en œuvre pour faire face à cette situation, mais en face on a des ressources. Ces ressources peuvent être, dans un premier temps, les compétences, il faut s'assurer qu'on a une prescription adaptée aux compétences, aux connaissances, à la capacité à faire d'un individu ou d'un collectif. C'est le premier élément: les ressources. C'est la question des moyens, humains et matériels, du temps aussi, parfois, pour réaliser une activité. C'est intéressant d'identifier, de repérer, dès lors qu'on travaille sur ce sujet-là, les situations un peu à risque, les situations tendues. Vous en avez sans doute un certain nombre en tête, ce sont celles qui reviennent de manière assez récurrente. L'idée, ici, est d'adopter cette grille de lecture: finalement, qu'est-ce qui fait contrainte, qu'est-ce qui fait ressource? Évidemment, on est sur une balance: si mes contraintes sont plus fortes que mes ressources, il y a un déséquilibre. Dans ce cas, il y a un vrai risque de surcharge de travail. D'un point de vue managérial, essayer de réduire, de réguler les contraintes, et essayer en contrepartie d'apporter des ressources, ça participe effectivement à équilibrer notre balance.

Quatrième point qui me paraît important, c'est la prise en compte du ressenti. On pourrait dire qu'il y a parfois des tabous dans certaines organisations, mais ça reste un sujet complexe parce qu'il invite les individus à exprimer, à mettre sur la table les difficultés rencontrées sur le travail, et ça n'est pas simple. Pour un collaborateur qui réalise le travail, d'abord, parce qu'il peut à travers cette expression-là se sentir en situation de difficulté, en incapacité de faire face.

Pourtant, c'est aussi important de se dire que ce n'est peut-être pas simplement moi qui suis en difficulté ou qui ai un problème, mais que c'est éventuellement la situation de travail qui nécessite d'être un peu remaniée. C'est compliqué aussi pour les prescripteurs, pour le manager, parce que ça suppose de prendre en compte la réalité du travail, d'ouvrir des espaces de discussion, de tester, parfois, de nouvelles façons de faire, d'expérimenter de nouvelles pratiques. Il y a une forme de remise en question qui n'est pas toujours facile à accepter, mais, en tout cas, rendons explicite cette partie-là.

Pour résumer, l'idée était de vous présenter assez rapidement quelques outils d'analyse, notre triangle travail prescrit/travail réel, et puis la partie qui est la dimension subjective de la charge de travail. Ne confondons pas tout, mettons à plat, regardons quelles sont les tensions et difficultés. C'est une grille d'analyse et de lecture que vous allez

tester cet après-midi et qui est tout à fait opérante. Deuxième élément, il y a des situations de pics de charge importants: il est utile et nécessaire d'essayer d'objectiver les choses, de regarder, de s'arrêter sur ces situations problèmes potentiellement génératrices de surcharge de

travail, pour lesquelles on va devoir travailler sur l'équilibre de notre balance contraintes/ressources. Et puis, troisième piste: il y a des possibilités d'action, dès lors qu'on ouvre des temps d'échange et de discussion. Dans des environnements comme les vôtres, il est intéressant aussi de prendre conscience que ces temps d'échanges et de discussions ne concernent pas seulement l'encadrement et les équipes, mais s'ouvrent à l'ensemble de l'écosystème. Une grande partie de l'activité, des contraintes, des ressources ou des régulations sont peut-être aussi à chercher du côté des donneurs d'ordre – ceux qui organisent les spectacles – qui ne sont peut-être pas dans l'activité managériale directe, mais qui influencent fortement la réalisation du travail. Ces espaces d'échanges sont importants pour travailler vraiment sur cette dimension essentielle de l'activité d'encadrement, qui est celle de la régulation de la charge de travail.

Je vous invite aussi, en complément de ce que vous aurez entendu, je pense, dans les tables rondes et de ce que vous aurez travaillé cet après-midi, à aller sur le site de l'ANACT. On a un certain nombre d'outils et de productions, je pense notamment à des petits guides, comme « Dix questions sur », c'est une petite collection assez simple pour récupérer des outils ; on a aussi un kit autour de la compréhension, de la gestion et de la régulation de la charge mentale. Merci de m'avoir écouté.

Il y a des possibilités d'action, dès lors qu'on ouvre des temps d'échange et de discussion.



CONFÉRENCE

FLASH

28

ACCÉLÉRATION DES RYTHMES DE VIE ET SANTÉ MENTALE ?

Olivier Coldefy,
Psychologue référent - Thalie Santé

Bonjour, je suis Olivier Coldefy, psychologue référent Thalie Santé. Vingt minutes c'est court, j'ai plein d'idées à vous faire passer, vingt minutes durant lesquelles on va parler de rythme de vie et de charge de travail. Merci de me permettre d'intervenir en prévention primaire, c'est la moins énergivore avant que la difficulté ne soit présente. Un genou à terre, c'est la prévention secondaire, qui mobilise l'énergie du collectif et celle des travailleurs, et deux genoux à terre c'est la prévention tertiaire, qui nécessite une prise en charge plus prononcée, médicale, psy et ergonomique, etc.

La thématique: «Accélération des rythmes de vie et santé mentale».

Avant, la philosophie, le savoir était restreint aux narrations épiques, aux récits légendaires qui componaient l'histoire collective, ce qui relevait de la transmission d'un dogme. Les exploits étaient ceux des héros et non de l'homme, des héros et des dieux souverains. Il y avait une scission corps/esprit, et c'est ce qui a permis la création de la philosophie. À l'homme d'accéder à une première individuation vis-à-vis de ses maîtres, des puissants, et enfin des dieux. On voit cela à travers les écrits de Platon et d'Aristote, qui affirment que l'intelligence de l'homme ne peut pas être assimilée ni expliquée par son corps matériel. Ce besoin de différenciation a été nécessaire pour qu'un corps contraint par le maître et par le quotidien puisse avoir le droit de penser sans trahir le maître. On pouvait travailler tout en pensant, et c'est ce qui renvoie 5^{ème} facteurs de risque¹, les RPS, les conflits de valeurs. Depuis, nous avons fait et faisons du chemin, surtout vis-à-vis de la charge physique: gestion des cages de scène, matériel de levage, etc. Nous sommes de plus en plus individués physiquement: transport, structures de santé, etc. Et de plus en plus enfermés psychiquement: multi supports numériques, déconnexion numérique, charge

¹ Source rapport Gollac: https://travail-emploi.gouv.fr/sites/travail-emploi/files/files-spip/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf

de travail, intrusion vie privée/vie professionnelle... Le syndrome d'épuisement professionnel, communément appelé « burn out ». La liste est longue.

Pour cause, en premier point, j'évoquerai les merveilleux outils numériques. On en a tellement, de plus en plus, j'en découvre un, j'en fais profiter toute la boîte, et en définitive, seul le minitel a disparu. Je donnerai un témoignage de votre secteur. J'évoquerai ensuite la fatalité. On n'y peut rien, ça nous tombe dessus et il faut subir. En troisième point, la pyramide hiérarchique, qui nous joue des tours, et qui parfois se monte en donjon. En quatrième point, le métier passion, comme argument afin de ne rien faire et regarder l'autre s'épuiser. Enfin, je parlerai des fragilisations psychiques: le burn-out, vie privée/vie professionnelle, les addictions...

Premier point, les merveilleux outils numériques. Voici un témoignage de votre secteur: «On a les mails, on a les groupes WhatsApp, on a des numéros pros, des numéros perso, et depuis peu, on a Teams. Alors on passe notre temps à doubler les infos, à communiquer à tort et à travers. On ne peut plus organiser une réunion sans avoir d'abord plein de nouvelles tâches: créer un lien visio,

vérifier si l'écran est disponible en salle de réunions, prévoir le temps de tout connecter. Pareil sur les serveurs, qui sont ultra saturés et tellement mal rangés. On a des OneDrive pour travailler de concert, mais entre ça, les Google Docs, les WeTransfer... Et en prime, notre Cloud du boulot qui met en spam tout ça. On finit par tout mélanger, on ne sait plus sur quel canal on a reçu quels documents.» On vous a dénoncés, vous les gens du spectacle, ça c'est moche! D'autant plus que cela vient de l'intérieur!

On a les mails, les groupes WhatsApp, des numéros pros, des numéros perso, Teams, des OneDrive, des Google Docs, le Cloud... Alors on passe notre temps à doubler les infos, à communiquer à tort et à travers.

Je reprends. On nous a dit à nous, service de prévention santé au travail: «On est confrontés à ça». Eh bien, quand on contacte son service de prévention et santé au travail, on ne dénonce pas, on fait de la prévention afin de nous permettre de vous accompagner. Vous avez des rendez-vous obligatoires avec votre service de prévention au travail: visite d'embauche, visite de reprise, pré-reprise, etc. Cela relève des obligations de votre employeur, il en est de facto informé. En revanche, quand vous contactez votre service de prévention au travail, c'est confidentiel, secret médical oblige, et votre employeur n'en sera jamais informé, sauf à votre demande. Tout ce que vous ne dites pas, votre employeur ne le saura jamais, ça il faut le garder en tête. Reprenons sur ces outils numériques: finalement, tous ces outils, pour bon nombre d'entre eux, sont en place dans la croyance – qui est parfois réelle, je

ne vais pas exagérer – de nous faire gagner du temps. Mais trop souvent, ils sont mis en place afin que l'on ne se croise pas. Se croiser, c'est prendre du temps, avec le risque que l'autre me bouche MON temps. Dans la réalité, ne pas se croiser, c'est perdre notamment ces petits moments de micro-RETEX (retours d'expérience), de micro-débriefing, qui nous font gagner des échanges précieux. Ce sont des moments qui permettront de gagner du temps ailleurs. Exemple, mail: « Tu as vu mon message Teams ? Le problème de l'élévateur ». Tentative d'appel, WhatsApp: « Tu es dispo ? », réponse mail: « Teams a planté, attends ». Le temps passe: « Alors ? ». Et tout ça, c'est parfois sur le même site, sans compter les mails dans lesquels nous ne prenons pas le temps de dire, d'écrire « Bonjour ». Un petit rappel – psychologie cognitive – de nos capacités cognitives, car à démultiplier les outils, nous nous faisons de nouveaux crochepieds.

En moyenne et en temps de repos, nous retenons
10 % de ce qu'on lit,
20 % de ce que l'on entend,
30 % de ce que l'on voit,
50 % de ce que l'on voit et qu'on entend en même temps,
et 80 % de ce que l'on dit.
Une ode aux quiproquos.

Ce qui me renvoie à la fatalité. On en arrive à un étrange retournement: alors que nous avons gagné en autonomie physique, nous restons mentalement soumis au dieu Productivisme. Il m'arrange bien, ce dieu, finalement, car je le pose comme une fatalité et mon équipe qui bosse en se cognant, je lui donne, ah non, pardon, je lui offre de l'arnica en goodies. Fatalité: la croyance

en un soupir qui génère trop souvent de l'inertie. Un fatalisme parfois moribond, je subis, je baisse l'épaule et je continue à avancer. C'est la difficulté du changement de poste dans nos emplois, du changement de posture dans nos vies, de passer de spectateur à acteur. Et parfois, un réflexe pavlovien s'impose à nous de ne pouvoir imaginer ce changement.

Puis-je devenir acteur de ce que je

subis ? Question de l'intime qui fait que nous regardons plus souvent passer des trains que nous ne les prenons. Aujourd'hui, là, ici, dans cette journée, il s'agit de prendre ce train, de ralentir dans les virages afin de regarder nos outils, de nous regarder en espérant que tout cela augure d'une vraie écriture des moyens d'arriver à destination indemnes. Nous sommes collectivement un terrible terrain de jeu, et à moins d'un coma chronique, il est de fait que

Faire perdurer cette scission corps/esprit conduit à la chute, à la perte du libre arbitre dans une charge non maîtrisée, non maîtrisable.



dans ce terrain de jeu, l'autre « je », l'ego, est malmené par les autres sapiens. Pourrons-nous nous réapproprier nos rythmes, et en finalité nos vies, et nous extraire d'un fatalisme ? Parce que faire perdurer cette scission corps/esprit conduit à la chute, à la perte du libre arbitre dans une charge non maîtrisée, non maîtrisable. Ça, c'est une question, la question du fatalisme. Nous risquons de revenir au fatalisme initial, mais inversé, un esprit soumis au corps. Il faudrait commencer par comprendre que nous ne sommes pas des dieux. Nous les avons tenus à distance pour avancer, avec la création de la philosophie, et ce n'est pas pour autant que nous avons pris leur place. Du divin au pragmatisme, je vous rappelle que nous ne sommes que carbone, et dans un souci écologique, il va falloir nous préserver. Peut-être faudra-t-il poser une taxe empreinte carbone aux entreprises vis-à-vis de leur consommable humain ?

Je reprends le titre : « Accélération des rythmes de vie et santé mentale ». Plus nous nous allégeons matériellement, plus nous transférons la charge sur le mental. Je mettais trois heures pour aller au boulot, je mets désormais une

heure et demie, et cette heure et demie, je la surinvestie. L'homme à la chaîne. Il faudra bientôt faire semblant, se mettre à fumer afin de bénéficier de la pause clope. Fumer est une liberté individuelle et ça, on n'y touche pas. Et la liberté de penser, nous en faisons quoi ? Voilà

ce qui distingue l'artiste de la production industrielle : un espace laissé à la liberté de penser. Oui, je prends le temps de réfléchir seul ou avec mes collègues, réfléchir n'est pas zoner, et trop réfléchir peut-être « zona ». A priori, nous ne sommes pas fragiles, mais la désorganisation du travail peut nous fragiliser, casser le rythme des organismes. On l'a compris dans la construction automobile depuis des lustres, une cadence sur une chaîne de production non mesurée casse la production, et la cadence psychique, c'est de cela qu'il s'agit ici : « Accélération des rythmes de vie et santé mentale ».

Autre témoignage : « Je suis stressé mentalement, je cours physiquement ». Dans cette phrase, il y a un piège, d'où vient le stresseur ? Et ce n'est pas moi qui me fais courir, ON me fait courir. Un syndrome collectif qui nous arrive. Quand je travaillais il y a trente, trente-cinq ans, en Chine, je marchais lentement mais j'étais embarqué par la foule humaine qui m'imposait son rythme, nous en sommes là. Ce n'était pas violent, mais on prenait la vitesse. Quand le cerveau épouse le corps, nous sommes dans une cordée moribonde, attachés les uns aux autres. Si l'un chute, il entraîne le groupe, alors le groupe lui rappelle sa place. Nous avons notre place. Si je suis individué, je ne joue pas collectif. Cela me fait penser à ce RH – j'ai eu plusieurs retours comme ça – qui m'expliquait qu'une collègue posait un problème, car elle ne voulait pas déjeu-

“La désorganisation du travail peut nous fragiliser, casser le rythme des organismes.

ner avec les autres. Ce n'est pas elle qui ne voulait pas, elle avait besoin de ce temps de pause. La responsabilité sociétale est au chef de cordée.

J'en viens au point suivant, les chefs de cordée. Nous avons ou avions des structures organisationnelles pyramidales et bizarrement, cela change. La

forme reste pyramidale, mais elle est de plus en plus souvent scindée en sa tête. Un directoire coupé du terrain. Ce qui permet, d'un Olympe, de regarder ces expérimentations sans prendre le risque de la confrontation entre le prescrit et le réel, chacun pouvant s'inventer ses réussites. C'est le travail en silo si l'absence d'échange s'applique

entre secteurs professionnels. Cette coupure pyramidale conduit à croire que cela nous fait gagner du temps. Encore une fois, moins on parle, moins on perd de temps, c'est du moins ce que suggère cette logique. Mais ce silence affaiblit la coactivité, et crée à la place des cercles fermés: N+1, directoire, entre-soi, qui restent à distance des réalités du terrain et des vrais débats. Chacun gagne parfois du temps pour lui en se revitalisant, se renarcissant, au détriment parfois du collectif. Se « renarcisser »: ego sorti de la pyramide. Ce n'est pas un gros mot, se « renarcisser ». « Ego », c'est le moi en ma qualité de sujet pensant. Et il faut un minimum d'ego pour participer d'une œuvre collective. La phase de « l'egologie ». Mais il va falloir inventer l'ego collectif. Nous sommes des individualités dans un espace collectif. Si je cours, on se cogne. Il faut donc ralentir sur des moments choisis, ce qui permettra d'accélérer sur d'autres temps. Si je vous dis « s'arrêter c'est respirer », j'entends le plus souvent, en qualité de préventeur, « Mais on n'a pas le temps ». Ce temps que vous n'avez pas, vous l'avez perdu dans des sorties de route que nous constatons: arrêt maladie, turn-over, inaptitude, etc.

J'enchaîne avec le point suivant: l'« ego » c'est le moi, l'intime. Et un autre domaine tout aussi personnel et ancré dans l'intime, c'est le métier passion. La passion, c'est super beau. Petit rappel: nous avons des ressources, que je différencie de la passion. C'est ce dont nous parlons ici: je suis employé pour mes ressources. Si j'ai dix lignes à mon CV et qu'elles sont utilisées, check! La passion, c'est de l'intime, et quand un autre, non autorisé, car non inscrit dans mon intimité, me parle de passion, c'est obscène, c'est une intrusion. « Obscène », étymologiquement, c'est « en dehors de la scène attendue ». Ici, celle du travail. Personne, dans le monde du travail, ne devrait s'autoriser à me parler de ma passion. La passion, c'est aussi ce qui me permet de ne pas trop gérer les rétroplannings, parce qu'après tout, la passion c'est toute la semaine,

“
« *Ego* », c'est le moi en ma qualité de sujet pensant.
Et il faut un minimum d'*ego* pour participer d'une œuvre collective.

pas la semaine de cinq jours, mais la semaine des sept jours! Donc savoir une semaine avant si j'aurai mon week-end ou non, ce n'est pas un problème, c'est ma passion! Et hop, un copier-coller du rétroplanning d'un spectacle à l'autre, d'un mois, d'une année à l'autre, car je n'ai pas le temps. Et j'impacte tout le collectif... Rappelons-nous aussi que la passion tue. J'en rappellerai au pseudo crime passionnel. Même si je suis, moi, passionné, « mon employeur est responsable de ma santé physique et psychique », article L 4121-1 du Code du travail². Et c'est à mon employeur de gérer ma passion. Ah, ça fait un alibi en moins, ça devient compliqué... Et comme le rappelle la DRIEETS (Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités), l'employeur a une obligation de résultat vis-à-vis de la prévention du risque lié à la charge de travail. L'employeur est responsable, car, par définition, l'emploi est un facteur de mise en protection et parfois, nous nous en éloignons. Donc, si j'ai un hyper motivé, je régule. Alors, je vous rassure, je ne vais pas le frustrer dans sa passion, je vais le préserver. Cela relève de ma mission si je suis manager, encadrant, directeur, mais aussi collègue, je le rappelle. Si je vois un collègue partir de travers, je contacte mon service de prévention au travail. « Prévention » et non « délation ». En 2024, je donnais cette définition caricaturale, qui n'est que la mienne, des obligations liées au cadre d'emploi : « L'employeur doit rendre le salarié au champ social dans l'état initial moins l'usure habituelle ». Nous sommes en leasing, sauf qu'il n'y a jamais eu de caution. Ça, c'est une problématique. Finalement, cet objet au-dessus de nous, l'épuisement professionnel, qui, je le rappelle, a plus de cent cinquante symptômes et plus de cinquante définitions (surcharge, porosité vie personnelle/vie profes-

sionnelle, métier passion...), cet objet donc, comporte toutes les alertes. Depuis des années, on le regarde. Là, maintenant, ici, le but de la journée, c'est d'essayer de lui donner une consistance globale, de lister une symptomatologie. Épuisé? Check. Agressif? Check. Dépressif? Check. À terre? Check. On va aussi tenter, dans cette journée, de s'extraire des

solutions magiques. Thérapie brève? Check. Coach? Check. Le bien-être en trois slides, cinquante euros la slide? Check. Réactiver la passion? Pas check. Tout cela est une tentative de mécanisation de l'inconscient: je suis psychologue clinicien. En faire un objet simplement neuronal: hop je branche le fil bleu sur la terre et hop c'est reparti. Nous avons beau être constitués à 70 % d'eau, ça ne fait pas de nous des soliflores, et faire croire que l'immédiateté peut nous changer c'est une insulte à notre intelligence et à notre complexité. Il y a donc du travail à faire, pas de solution magique. Le pas de côté ne peut être qu'individuel, mais doit être aussi collectif. Il ne sert à rien de se dire « C'est

2 https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000035640828/

pas nous, c'est le système qui est comme ça». Si chacun de nous, en qualité d'entité pensante, le «je», le «nous», le collectif ou la structure, agit, cela fera une différence, même si elle est petite, ça en fera toujours une. Nous ne sommes pas que matière, à moins de nous résumer à un amas de matière, ni plus ni moins que le golem de la kabbale, la poésie en moins. Sans modification

dans l'approche de la prescription du travail, nous continuerons à doper l'esprit. Petite référence à Sydney Pollack: On achève bien les chevaux. D'après la mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives, vous êtes l'une des populations les plus touchées par la problématique des addictions au travail. Addiction identifiée à

“En 2023, les maladies psychiques reconnues d'origine professionnelle étaient en hausse de 25% et représentaient douze mille AT (...)

une tentative d'autorégulation de la charge des humeurs. Tentative seulement! Les services de prévention et de santé au travail sont aussi là pour vous accompagner dans ce type de problématique. 2025, la santé mentale: grande cause nationale. Le risque est là, maintenant, d'«autodétruire» à «autre détruire», nous n'en sommes pas loin. Je parle bien de prescription du travail. Autre statistique du ministère du Travail: en 2023, les maladies psychiques reconnues d'origine professionnelle étaient en hausse de 25% et représentaient douze mille AT, ce qui fait référence aux RPS. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre des actions de prévention ou de les continuer. Je rappelais également que, même en tant que psychologue clinicien, l'ergonomie est aussi un levier afin de prévenir les RPS.

Comme je le disais tout à l'heure : retournement de situation, nous sommes individués physiquement et soumis psychiquement au dieu Productivisme, l'homme à l'envers. Je terminerai par cette phrase : « Reprenons-nous et allez, hop, au boulot ! »

RYTHMES de VIE ≡ SANTÉ MENTALE

OLIVIER
COLDEFY

THALIE SANTÉ

"PRÉVENTION
N'EST PAS
DÉLATION."

"TOUT CE QUE VOUS
NE DITES PAS,
NOUS NE LE
SAUVRONS JAMAIS."

le NUMÉRIQUE



le COLLECTIF l'EGO



le MANAGEMENT

la PASSION



LA PASSION,
C'EST
TOUTES
LES
JOURS !

ADDICTION
AU TRAVAIL

SE METTRE
À FUMER POUR
PROFITER DE LA
PAUSE CLOPÉ ?

Nous sommes
COMPLEXE
PAS DE
SOLUTIONS
MAGIQUES !

la FATALITÉ

Pouvons-nous
NOUS
RÉAPPROPRIER
NOS VIES ?!



TABLE RONDE



38

CHARGE DE TRAVAIL ET MOYEN DE PRÉVENTION

Olivier Cauchon, Gérant - Diogène Productions

Xavier Perdrix, Consultant - Kuribay

Françoise Christophe, Directrice technique -
Le Train Théâtre

Patricia Neddam, Médecin du travail - Promeom

Christelle Casse, Enseignante chercheuse en ergonomie -
Université Lyon 2

—
Animation : **Sophie Proust**
Maîtresse de conférence - Université de Lille

Sophie Proust

Bonjour à toutes et à tous. « Charge de travail et moyens de prévention ». Si l'on parle de charge de travail, on parle déjà en réalité de surcharge de travail, et donc de risque pour soi et pour les autres par rapport au travail à réaliser. La solution est donc très simple. Si l'on ne peut diminuer la charge de travail, il suffit d'embaucher. Et la solution est la même dans le public et dans le privé. Si une table ronde vise à trouver des solutions, elles sont là : je vous annonce donc que la table ronde est terminée, merci !

Alors, c'était une introduction possible, mais en réalité l'embauche, en fait de personnels supplémentaires – intermittents ou non – même quand elle est possible, ne résout pas forcément toutes les problématiques liées à la charge de travail. On va parler de QVCT. On demande à des gens de s'impliquer dans des activités qui ne sont pas leur métier parfois, et là, ça devient compliqué. Pourquoi ? Car on demande à des personnes compétentes d'avoir des compétences autres que celles de leur poste. Quel est le moyen d'y parvenir ? Souvent, c'est d'augmenter le temps de travail sur un temps qu'ils n'ont pas. Nous sommes dans une quadrature du cercle, et lors de cette préparation, plusieurs choses m'ont frappée. Un préjugé a priori balayé : que l'employeur surcharge un employé de travail et que le lien de subordination fait qu'il ne peut éviter la charge de travail. On sent qu'il y a une grande responsabilité, des employeurs comme des employés, et une vraie implication sans même encore parler de métier passion. Où est-ce que ça péche ? Eh bien, on va en parler et il semble que ce soit évidemment au niveau des conditions de travail en soi, de la nécessité d'une certaine rentabilité, etc. Pourquoi surcharge-t-on l'employé au lieu d'en embaucher un nouveau, y a-t-il une auto-surcharge de travail ? Je passe vite, mais l'employé est-il dévoué, sinon zélé ? Est-ce qu'il n'est pas parfois à l'initiative de sa propre surcharge de travail par passion (toujours elle), par concurrence, par nécessité, par pression ? Et donc avec une initiative qui peut être remise en question ? Quelles sont les raisons de la surcharge de travail ? Est-ce que c'est une augmentation de la paperasse administrative,

la rentabilité à tout rompre, la multiplicité – dont nous a parlé Olivier Coldefy avec brio – des moyens électroniques divers et varié ? Les conséquences d'une surcharge de travail, quelles sont-elles ? Un AT, une dégradation de la santé mentale et physique, le burn-out, etc. ? Il va donc être question ici de témoigner et de réfléchir aux trois dimensions d'analyse de la charge de travail, à savoir la charge prescrite, la charge réelle, la charge vécue, et de voir comment éventuellement cette surcharge peut être régulée.

Sans plus tarder, nous allons donc donner la parole à nos différents intervenants, qui sont Xavier Perdrix de Kuribay, Françoise Christophe du Train Théâtre, Olivier Cauchon de Diogène Productions, Patricia Neddam, médecin du travail à Promeom, et Christelle Casse, universitaire à Lyon 2 et ergonome. Je précise aussi une petite chose que j'ai trouvé intéressante : dans mes recherches avec l'ANACT, il est indiqué dans leur petite fiche merveilleuse¹ que la notion de « charge de travail » fait son apparition dans le domaine juridique à la suite des lois sur la réduction du temps de travail de 2000. C'est donc assez récent, ça fait vingt-cinq ans qu'on s'intéresse à ça.

Nous allons passer à notre témoin, Olivier Cauchon. Vous êtes directeur de spectacle dans le Grand-Ouest, producteur. Vous êtes gérant, avec Amélie Gestin, de la société Diogène Productions, et vous vous occupez actuellement de la tournée de Michel Polnareff dans votre région, pour ne donner qu'un exemple. La charge de travail est souvent assimilée à une surcharge de travail : est-ce le cas dans votre expérience, et pourquoi ? Lorsque je lui ai posé la question dans la préparation, il m'a tout de suite répondu « pour l'entreprise ou pour moi ? », et là j'ai compris qu'on était bien dans le sujet. Ça semble un peu la même entité. Je vous repose donc la question ici, Olivier Cauchon : est-ce que la charge de travail est souvent assimilée à une surcharge de travail – et c'est le cas dans votre expérience – et pourquoi ?

**“
J'ai le sentiment qu'avant le Covid, on était dans la gestion de la charge de travail et que depuis deux, trois ans, on est plus dans la gestion de la surcharge.**

Olivier Cauchon

Moi, je suis gérant. On est deux gérants, c'est important de le dire parce que les choses, on les voit par un prisme à quatre yeux, et c'est très différent d'être tout seul à la tête d'une entreprise et d'être deux. Je ne vais pas dire que c'est plus simple et qu'on résout tous les problèmes, mais quand même, c'est important.

La surcharge de travail, disons qu'on a une charge de travail constante qui peut vite glisser en surcharge de travail. Soit de manière systématique, c'est-à-dire qu'on va vite basculer en surcharge de travail tout le temps, on va être « dans le rouge » tout le temps

¹ Fiche pratique téléchargeable ici : <https://www.anact.fr/sites/default/files/2025-07/guide-anact-charge-travail.pdf>

sur une période plus longue, sur une année, soit on va basculer en surcharge de travail sur des périodes beaucoup plus ponctuelles liées à notre activité. Cette semaine, on a deux spectacles de Polnareff, on a un gros festival d'électro qui regroupe dix mille personnes également, tout ça les mêmes jours, et on est neuf, donc vous imaginez bien qu'on peut vite basculer en surcharge de travail. On est neuf personnes, on fait entre cent vingt et cent cinquante spectacles en dix mois sur une zone géographique assez large, le nord-ouest, parce qu'on est basés en Bretagne, mais on travaille sur tout le nord-ouest.

“ Je dois faire deux fois plus d'activité pour maintenir mon équilibre à flot. ”

Donc oui, la surcharge de travail, elle arrive vite, pour plusieurs raisons. J'ai le sentiment qu'avant le Covid, on était dans la gestion de la charge de travail et que depuis deux, trois ans, on est plus dans la gestion de la surcharge. Pour des raisons systémiques de notre écosystème, c'est

que, pour résumer, on est dans un modèle économique où nos marges ont été divisées par deux en à peu près cinq ans. Nous, on est une société privée, on n'a pas de subvention, zéro aide, zéro subvention. J'ai touché six mille euros du CNM en une année. Donc notre seul chiffre d'affaires, c'est la billetterie. On est sur des taux d'équilibre qui sont grossièrement aujourd'hui à 95%, 96% de remplissage pour équilibrer notre budget, quand on était autour de 80% il y a dix ans et 90% il y a cinq ans. Ça veut dire que, pour résumer, je dois faire deux fois plus d'activité pour maintenir mon équilibre à flot. La notion de l'embauche, là, ne se pose pas, la question est surtout de savoir comment je fais pour faire deux cent quatre-vingts spectacles en une année avec la même équipe – qui est déjà en surcharge en faisant cent cinquante. C'est une équation qui est insoluble. Néanmoins, c'est la réalité aujourd'hui, notre modèle économique de secteur privé. Donc oui, c'est une surcharge de travail maintenant constante. Ça, c'est l'aspect systémique.

Ensuite, et je l'entends depuis le début, c'est un sujet qu'on a évoqué très vite dans la préparation de cette table ronde, je ne sais pas si c'est lié à notre activité ou à notre histoire d'entreprise, mais pour nous, le métier passion dépasse le cadre du métier passion. C'est aussi une histoire de vie. Cette entreprise, elle existe depuis trente ans, moi j'y suis depuis vingt-deux ans et j'étais salarié avant, donc je faisais partie de l'équipe. J'ai repris l'entreprise il y a trois ans en passant du statut de salarié, après dix-neuf ans d'ancienneté, au statut de gérant. C'est une société qui n'a jamais vu un seul départ en trente ans, à part l'ancien gérant parce qu'il est parti à la retraite. On n'a jamais eu de licenciement, jamais eu de départ. Donc j'ai un rapport avec mon équipe qui est un rapport de l'affect, en réalité. Amélie, mon associée, était également salariée depuis 2000, donc ça fait encore plus longtemps que moi qu'elle est là. Donc on a un rapport avec notre équipe qui est très particulier, la gestion de la charge de travail, de la surcharge de travail est dans un rapport extrêmement

affectif. On aimerait prendre de la hauteur, mais j'ai une équipe qui est tellement soudée qu'elle part en vacances ensemble. J'ai fait le choix, typiquement, en prenant le statut de gérant, de ne plus le faire, parce que je le faisais avant. Femmes, enfants, chiens, tout le monde part en vacances en même temps, et on a bien senti que j'ai pris cette distance à un moment pour ne pas « péter les plombs » avec mes activités de gérant. Devoir résoudre cette fameuse équation de la baisse des marges, comment je gère une augmentation de l'activité, etc., tout en devant gérer ce rapport affectif avec mon équipe, est extrêmement complexe. Donc la surcharge de travail est très présente. On en a pris conscience par un certain nombre d'actions, maintenant on essaie de la maîtriser, parce qu'on sait que notre modèle économique va faire s'accélérer les choses encore plus. Dans les prochaines années, si le modèle économique ne change pas, on va devoir faire face à encore plus de surcharge de travail.

Sophie Proust

Alors, comment? Parce que vous protégez vos employés, mais ça ne veut pas dire que vous vous protégez vous-même, le gérant, puisque, si je ne me trompe pas, vous êtes gérant salarié, le gérant salarié n'est pas soumis aux droits du travail ni aux conventions collectives malgré son affiliation au régime général de la Sécurité sociale. Ça, c'est un des manques qu'il faut préciser. J'imagine que c'est votre cas et donc que c'est au nom de ce statut que vous pouvez officiellement ne pas compter vos heures! Quelle est la conséquence sur votre santé et sur celle de votre entreprise, en sachant que vous m'avez dit qu'effectivement vous faites très attention aux heures de travail de vos employés, mais vos heures, à vous?

Olivier Cauchon

Je peux le faire, ne pas compter mes heures. Ce n'est pas un choix, je ne me lève pas le matin en disant « Cool, je vais bosser 18 h, je peux le faire, faisons-le! » Non, ce n'est pas du tout le cas. Inévitablement, soit je vais

devoir faire travailler des gens plus, soit je vais devoir licencier des gens, c'est l'équation dans laquelle je me retrouve. Donc la charge mentale que j'ai par rapport notamment à l'affection, que j'ai vis-à-vis de mon équipe fait que, oui, c'est sûr, je sacrifie une partie de ma santé, c'est très probable, c'est même sûr. Maintenant, peut-être que c'est une erreur

de ma part, mais je place la bonne santé de mon équipe probablement avant la mienne, et je vais travailler beaucoup plus d'heures qu'eux en essayant de développer des business parallèles qui vont faire en sorte que mon équipe reste à flot, quitte à devoir travailler plus, parce que je vais devoir chercher

Je place la bonne santé de mon équipe avant la mienne, et je vais travailler beaucoup plus d'heures qu'eux...

des activités économiques qui vont me mobiliser moins, en tout cas mobiliser le moins possible mon équipe. En externalisant les tâches, en développant d'autres modèles économiques, d'autres stratégies pour ramener suffisamment d'argent et ne pas avoir à faire le choix que je ne veux pas avoir à faire un jour, qui est de licencier des gens.

Sophie Proust

On va parler juste après des solutions que vous avez trouvées pour pérenniser Diogène Productions, mais je voudrais revenir sur un point: les membres de votre structure ont des fonctions différentes, vous n'avez pas tous le même calendrier. Est-ce que vous pouvez parler de ça? Parce que ça veut dire que vous travaillez en même temps sur des tâches différentes et que ça crée des soucis.

Olivier Cauchon

Ça crée des incompréhensions en tout cas, c'est sûr. On a effectivement des décalages de timing puisque moi, je m'occupe de la programmation, on travaille essentiellement sur les tournées de Zéniths, les Arénas, les grosses productions qui se calent aujourd'hui pour 2028. Donc je suis en train de faire la programmation 2027-2028, alors que mon équipe, aujourd'hui, est en train de préparer les conférences de presse, la production, le montage technique, etc., des événements de cette semaine (Polnareff, plus le festival électro de la semaine d'après). Et la semaine prochaine on a, je crois, sept productions, et la semaine d'après sept aussi je crois. On est dans des temporalités de travail qui ne sont pas du tout les mêmes, et en même temps, ma responsable de billetterie doit gérer la billetterie du festival électro d'aujourd'hui tout en préparant les mises en vente des Zéniths de 2027-2028, que j'ai confirmés dans le train hier. On crée des allers-retours en permanence, comme on n'est pas non plus une grosse équipe, ça génère des temporalités de surcharge de travail qui en plus ne sont pas les mêmes. Moi, je vais être complètement surchargé de travail avec mon assistante – j'ai une assistante qui, heureusement, m'aide sur la programmation – là, maintenant, pour des sujets de 2028, alors que l'équipe est elle-même potentiellement en surcharge maintenant pour un sujet qui va les toucher dans deux heures. Et je dois malgré tout être gérant de ce monde-là, être là pour elles et pour eux aussi face à leurs problématiques du jour. Ça crée des temporalités et une surcharge qui ne sont pas les mêmes. On n'est pas sur un «mono projet» (même si je sais que pour les festivals c'est aussi une autre temporalité), durant lequel on va devoir monopoliser toute l'équipe, monter en puissance tous ensemble et se retrouver dans le rouge, tous, pendant trois mois ou trois semaines suivant la taille du projet pour ensuite avoir une grosse décompression derrière. Nous, on est en surcharge permanente. Là on a le festival électro cette semaine, on sait qu'on va dormir probablement deux heures par nuit, sauf que mardi prochain on enchaîne un nouveau montage.

Sophie Proust

Justement, je vais poser une question qui va concerner tout le monde : depuis un certain temps, des entreprises – privées ou publiques – mettent en place des freins pour éviter la surcharge de travail, notamment la déconnexion. Qu'en est-il pour vous ? Est-ce possible dans le spectacle vivant privé, est-ce que vous avez mis en place quelque chose de spécial ? Est-ce que ça fonctionne ? Est-ce que vous pouvez parler de ce que vous avez mis en place, au niveau des groupes WhatsApp ? Est-ce que tout le monde doit toujours être présent dans l'équipe quand il y a des spectacles le soir ?

Olivier Cauchon

C'est un gros sujet ! La première des choses par rapport à la déconnexion, la problématique de notre métier, c'est qu'on travaille quand les gens sont disponibles, puisque le public doit être présent. C'est-à-dire qu'on travaille le week-end, le soir... On a deux vies : celle au bureau dans la semaine et la vie sur la route le soir, le week-end. Un des sujets de réflexion, ça a été de trouver une solution pour que les gens n'aient pas à aller travailler le week-end. Pour ça, on a fait un choix, avec l'équipe – ce n'est pas moi qui l'ai imposé – on est monté en puissance. Plutôt que de déplacer toute l'équipe ou une partie de l'équipe sur

chaque grosse production, l'intégralité de l'équipe est montée en compétence. On a formé tout le monde pour que chacun puisse devenir directeur de production potentiel. C'est-à-dire que ma comptable est directrice de production potentielle, ma responsable de billetterie est directrice de production potentielle. Ça veut dire que, quand avant on montait un Zénith et qu'on était six ou sept en

Cette notion de métier passion fait qu'aujourd'hui, demander à un salarié de ne pas répondre au groupe WhatsApp, c'est très compliqué, très mal perçu.

"

permanence sur le spectacle, aujourd'hui, on les fait à deux voire à un. Ce qui permet, pendant ce temps-là, au reste de l'équipe, de ne pas aller travailler, de déconnecter et d'être le week-end chez soi. Ça marche, sauf qu'il y a ce fichu WhatsApp tout le temps ! On a un groupe WhatsApp du bureau, je ne vais pas faire un groupe WhatsApp Polnareff de mardi, puis un groupe WhatsApp Polnareff jeudi, enfin on a tous des milliards de groupes WhatsApp, je ne vais pas en rajouter. Donc c'est un problème, c'est-à-dire que même si je n'ai qu'une seule personne sur la route, ou deux, on échange sur WhatsApp, et tout le bureau en profite. Il y en a un qui est à l'apéro sur une plage avec ses copains, mais qui répond quand même sur WhatsApp, ou quoi qu'il arrive, il voit le message... Bref, c'est compliqué ! On y travaille, mais je suis quand même malgré tout confronté à un sujet. Cette notion de métier passion et de l'affect que les gens mettent dans leur métier fait qu'aujourd'hui, demander à un salarié de ne pas répondre au groupe WhatsApp, lui dire qu'il n'a pas à le

faire, c'est très compliqué, très mal perçu. J'ai un cas très concret qui s'est passé la semaine dernière. J'ai une de mes salariées qui est partie au Québec voir ses parents pendant trois semaines, parents qu'elle n'a pas vus depuis trois ans. Je lui ai dit : « Là, il faut que tu quittes le groupe WhatsApp au moins trois semaines, comme ça tu coupes ». Ça a été une catastrophe. C'est une personne qui est là depuis dix-huit ans dans la boîte, ce n'est pas comme si elle venait d'arriver ! Mais ça a été perçu presque comme une agression, elle m'a dit « Mais tu me vires, en fait ? ». J'ai dit « Non, je demande juste que tu quittes le groupe WhatsApp trois semaines. » Mais ce n'était pas possible...

Sophie Proust

Merci. Par rapport au temps imparti, moi, je souhaiterais des tables rondes de trois heures, je vous le dis, je suis un peu frustrée !

Vous ne saurez pas qu'Olivier Cauchon a mis en place des choses assez exceptionnelles, sauf si vous posez des questions là-dessus dans les vingt minutes, ça m'arrangerait ! Et puis, par exemple, qu'est-ce qu'il fait avec l'IA ? Est-ce qu'elle peut l'aider ? La réponse est oui, ils veulent tous se former, donc posez des questions là-dessus, ça m'intéresserait !

Merci infiniment, Olivier Cauchon, nous allons passer à l'expérience de Xavier Perdrix, qui est consultant au sein du cabinet Kuribay depuis 2016. C'est là qu'il intervient auprès des dirigeants et managers, je cite, « dans la transformation et l'innovation de la pratique RH », notamment dans la gestion des compétences et l'aménagement du temps de travail. Vous avez beaucoup œuvré, Xavier, pour les 35 h. Vous êtes à l'origine d'une enquête sur la charge de travail par le biais d'un questionnaire qui a pour objectif de mettre notamment en exergue les conséquences d'une charge de travail non maîtrisée sur la santé physique et psychologique des professionnels et professionnelles. Pouvez-vous nous livrer succinctement les quelques éléments importants qui se dégagent des résultats de ce questionnaire en faisant, si c'est possible, attention à distinguer deux catégories de travailleurs : les employés et les employeurs, quel que soit leur statut, intermittent ou non et appartenant au secteur privé ou public, pour commencer.

Xavier Perdrix

Bonjour à tous et à toutes. Comme on a préparé cette séquence en amont, on s'est dit que plutôt que de simplement partager nos ressentis à partir de nos missions ou de ce qu'on observe sur le terrain, on allait vous proposer un questionnaire, pour être davantage à votre écoute, de façon plus fine. On a pu exploiter trois cent soixante-dix réponses au questionnaire, donc on a une vraie matière. Il y a quelques chiffres qui nous ont presque un peu interpellés ou un peu surpris quand on a commencé à les analyser. Ce qui n'est pas surprenant, c'est que dans plus de 70 % des réponses, la charge de travail (les questions portaient sur sa propre charge de travail ou sur celle de notre équipe) augmente fortement ces dernières années. On est vraiment dans le

thème, il n'y a pas de fausse route. Ce qui est intéressant, c'est de mettre ça en parallèle avec le ressenti sur le niveau d'activité de la structure. Là, on est un petit peu en décalage avec la vision d'Olivier, parce que les structures qui ont répondu au questionnaire ont peut-être des statuts, des métiers et des rôles différents, et pour le coup, le ressenti de l'augmentation de l'activité de «ma» structure n'augmente que dans 50% des cas. C'est-à-dire que, dans la majorité des situations, aujourd'hui, le volume d'activité de la structure est plutôt stabilisé. Par contre, la charge de travail continue d'augmenter. En illustration, j'ai même une salle de spectacle dans le Grand Est qui disait que, depuis trois, quatre ans, ils ont baissé de plus d'un tiers

Il n'y a pas de différence de perception de la charge de travail, que l'on soit responsable, directeur, chef de service ou salarié.

leur nombre de spectacles le soir, et jamais les salariés ne se sont sentis aussi surchargés de travail et aussi fatigués. Il y a un vrai sujet, un vrai enjeu à aller creuser. On évoquait tout à l'heure la notion de charge ressentie, là on est sur quelque chose qui l'illustre vraiment.

Un chiffre clé: pour huit personnes sur dix parmi les gens qui ont répondu, la charge individuelle de travail augmente massivement, en revanche, le niveau d'activité de la structure n'est pas en adéquation avec cette augmentation. C'est le premier renseignement qui était assez marquant.

L'autre renseignement marquant, c'est que, selon ces chiffres-là, il n'y a pas de différence de perception de la charge de travail, que l'on soit responsable, directeur, chef de service ou simple salarié. Que ce soit pour ma propre charge, celle de mes collègues ou celle de la structure, tout le monde semble la ressentir de la même manière. Que je prenne des responsabilités ou pas ne modifie pas la perception à cet endroit-là.

Dans la majorité des situations, aujourd'hui, le volume d'activité de la structure est plutôt stabilisé. Par contre, la charge de travail continue d'augmenter.

té des personnes ayant répondu au questionnaire, ce qui génère le sentiment de surcharge, ce sont souvent des éléments liés à leur activité principale ou à leur expertise. Ce qui revient de manière assez nette, c'est que trois grands

Parmi les autres éléments intéressants, nous avons également mis plusieurs points en lumière, notamment sur les facteurs perçus comme responsables de la surcharge ou de la forte charge de travail. Plusieurs causes ont suscité des commentaires pendant la préparation des éléments, et certains points ont été évoqués dès le début des échanges ou dans les témoignages de ce matin. Pour une très grande majorité

sujets expliquent la surcharge de travail pour les personnes du réseau interrogé. D'abord, c'est de plus en plus de sollicitations administratives, de reporting et de comptes rendus aux partenaires, aux tutelles ou autres. C'est aussi le fait d'être de plus en plus challengé sur des projets qu'on doit porter en interne, mais des projets complémentaires à notre activité artistique. On est très souvent dans la démarche RSE (Responsabilité sociale des entreprises) ou dans des démarches qui s'inscrivent dans cet élan-là et qui amènent de la charge de travail supplémentaire. Et puis, autre élément qui prend de plus en plus d'ampleur ces derniers temps, et Olivier le signalait à son égard, c'est que face à la baisse des financements et des dotations, on va chercher une nouvelle recette, une nouvelle ressource. Que ce soit du mécénat, des partenariats ou de nouveaux projets avec des financements différents, c'est un des éléments qui aujourd'hui impacte le plus la charge de travail de l'ensemble des équipes. Parce que ça ne concerne pas que les dirigeants et dirigeantes, parce que, derrière ça, il faut répondre à un appel à projets, monter un support de communication, préparer les éléments, chiffrer la production... Toute la structure est mobilisée sur ces nouveaux enjeux, ces recherches de nouvelles ressources financières.

Sophie Proust

Comment remédier à cette charge de travail? On parlera un petit peu plus tard avec Françoise Christophe de la question de l'embauche, que je peux aussi vous poser, mais l'aménagement du temps de travail, dont vous êtes quand même le spécialiste, c'est un outil que vous connaissez bien, est-ce que c'est une solution? Dans notre préparation, vous m'avez indiqué que, depuis deux ans environ, la baisse des budgets dans le spectacle vivant entraînait une réorganisation justement du travail. Comment faire pour s'organiser avec visiblement moins de personnel, ou le même personnel pour une charge de travail égale ou supérieure?

Xavier Perdrix

Sur ce dernier point, l'exemple présenté par Olivier de ne plus partir à six sur une action, un spectacle ou une activité, d'y aller à deux, mais par contre d'élargir nos champs de compétences, c'est un des éléments de réponse. Mais la question va se poser: j'ai plus de compétences, je ne suis plus «que» comptable, je suis aussi directrice de production, comment on traduit ça sur ma reconnaissance? Néanmoins, trouver des astuces ou des solutions comme ça pour ne pas mobiliser tout le monde est un des éléments de réponse.

Ensuite, sur le sujet du rythme d'activité ou de l'aménagement de charge de travail, raisonner en aménageant mon temps de travail quand j'ai des pics de charge, oui ça marche. Avoir des semaines basses ou des semaines beaucoup plus courtes quand j'ai moins d'activité en préparation, ça fonctionne. Mais quand on est sur 110% d'activité ou de régime tel qu'Olivier le décrit, l'aménagement ne sert à rien parce que je n'ai pas de moment pour prendre moins

d'activité, où je peux travailler moins. Et depuis quelque temps, j'ai l'impression qu'il y a des tentatives pour essayer d'agir un peu là-dessus que l'on retrouve dans des structures qui sont des structures qui fonctionnent à l'année. J'ai de plus en plus, notamment, de SMAC (Scènes de musiques actuelles) qui disent « On augmente notre période de fermeture. Avant on ne fermait que l'été, et maintenant on ferme à Noël, on ferme pendant quelques périodes de vacances scolaires. » Ça permet au moins d'être « binaires », c'est-à-dire soit on est à fond, soit on s'écarte un peu de l'activité. Or, pour s'écartier, il ne suffit pas de s'enlever du groupe WhatsApp. Il faut couper l'activité pendant quelques jours. Ce sont des choses qui trouvent des places dans l'organisation et qui transforment un peu l'organisation. Pour autant, aujourd'hui, maintenant, le ressenti concernant l'impact – réel ou non – sur mon impression de charge de travail, n'est pas encore très visible ou très démontré.

Sophie Proust

Et en même temps, Xavier, le souci c'est que là il y a une grosse différence entre le secteur privé et le secteur public, parce que le secteur public ferme déjà pendant les vacances. Par rapport à la mission de service public du spectacle vivant, qui est de présenter des œuvres, les plus belles œuvres de l'humanité, à tous, il y aurait aussi la volonté que ces salles-là soient ouvertes davantage pendant des périodes scolaires, pendant les périodes où les gens sont en vacances et tout d'un coup pourraient avoir accès, justement, à des spectacles subventionnés à un coût réduit. Mais on voit dans certaines salles que ça peut au contraire contraindre les équipes techniques, administratives, artistiques à des emplois du temps délirants. Donc, est-ce qu'on est dans une impasse ? Qu'est-ce que vous voyez, un petit peu, avec toute votre expérience ?

Xavier Perdrix

Ce n'est pas simple de répondre à cette question. On est au même endroit de difficulté que la restauration. Les restaurateurs disent : « J'arrive plus à trouver du monde pour travailler le soir ou le week-end ». Sauf que quand on veut aller manger au restaurant en famille, c'est plutôt le soir ou le week-end. Face à ça, une fois qu'on l'a dit, comment on fait ? Je ne pense pas qu'il y ait de solution universelle, de solution miracle. Si mon activité m'amène à être le plus souvent en ouverture au public les soirées ou en fin de semaine, comment s'organise le rythme de l'activité sur le reste de la semaine ? Est-ce que le reste de la semaine, je fais tout ce que je n'ai pas le temps de faire quand je suis ouvert au public ? Je ne suis pas sûr, malheureusement, d'avoir des réponses universelles sur ces éléments-là. Un des enjeux, c'est vraiment d'être sur des approches ou des analyses au cas par cas. Ce qu'a pu pointer ou démontrer notamment l'étude avec IMPRO-Spectacle sur ces trois années, c'est que dans les neuf structures, il n'y en a pratiquement pas une qui a la même solution pour s'en sortir. Dans certains cas, le sujet va être sur la répartition de la

charge de travail ou des missions entre les personnes, dans d'autres ça va être comment on va essayer de trouver une façon de mieux anticiper nos activités et notre travail, dans d'autres ça va être la recherche d'optimisation du temps... La réponse est donc délicate à formuler.

Sophie Proust

Et le problème pour l'employé, comme pour l'employeur parfois, c'est qu'il ne peut pas refuser la charge de travail, parce que le soir, the show must go on.

Xavier Perdrrix

Exactement, là, il y a une vraie différence entre le secteur des spectacles vivants et mon métier de consultant, parce que moi, mon dossier, si je ne l'ai pas fini le soir, ce n'est pas grave, je le finirai demain. Alors que quand vous montez sur scène le soir, si ça ne joue pas ce n'est pas la même, en termes

de pression, de stress et d'impact sur les équipes! C'est ce qui est le plus souvent cité comme générateur de surcharge: la gestion de l'urgence. C'est un des éléments qui est le plus souvent mis en avant pour venir souligner quels sont les marqueurs, ou quels sont pour vous les éléments qui viennent impacter votre surcharge.

C'est ce qui est le plus souvent cité comme générateur de surcharge: la gestion de l'urgence.

C'est que je suis toujours dans l'urgence, rien n'est fixé à l'avance, que j'ai toujours quelque chose qui change, et que, même si je prépare ma communication quatre mois à l'avance pour une organisation ou un festival, j'ai toujours un artiste qui ne vient pas ou un artiste qui change, donc il faut que je fasse faire un autre flyer parce que ça ne marche pas, ou la planification a changé... Cette gestion de l'urgence c'est vraiment quelque chose qui, aujourd'hui, je trouve, impacte et pèse beaucoup sur les équipes.

Sophie Proust

Merci. Je crois qu'on va faire la transition avec Françoise Christophe. Vous êtes donc trois à la technique au Train Théâtre à Portes-lès-Valence, scène conventionnée d'intérêt national art & création, chanson francophone. Vous êtes la directrice technique et vous travaillez avec une trentaine d'intermittents environ. Vous êtes une petite structure, pourtant vous êtes aussi confrontés à une surcharge de travail. Comment l'expliquez-vous et quelles solutions trouvez-vous, puisque chaque soir the show must go on ?

Françoise Christophe

Il y a déjà beaucoup de choses qui ont été dites dans lesquelles je me reconnaiss. Par rapport à Olivier, on est quand même sur une entreprise publique, donc les enjeux ne sont pas les mêmes. Aujourd'hui, moi, je voulais

témoigner du fait de la petite équipe technique, plutôt sur le poste de régisseur général qui, chez nous, a une plus grosse surcharge de travail. Dans notre équipe technique, on a un régisseur général qui est plutôt spécialisé lumière, et un régisseur son. Et concernant la charge de travail, on essaie de trouver des solutions sur la porosité de chacun. Par exemple, le régisseur son peut de temps en temps prendre en charge tel spectacle parce que le régisseur général va se mettre en repos, ou inversement, moi je peux dire que même si je suis directrice technique, c'est moi qui vais faire le rôle de régisseur général pour décharger.

Sophie Proust

Mais il y a un credo pour vous, c'est une embauche. Et en même temps, ça ne fonctionne pas. On a parlé de la nécessité du dialogue avec la direction, avec laquelle – je précise aussi – vous vous entendez très bien, mais ça ne fonctionne pas. Le souci, c'est que le travail se fait quand même, alors que vous êtes en sous-effectif. Est-ce que vous pouvez parler de ça, de votre combat pour embaucher et comment ça se passe ?

Françoise Christophe

Une des solutions que j'ai proposées, c'était de dire : comme le régisseur général a une spécialité plutôt lumière, et qu'avec le temps, il fait de moins en moins de lumière – alors qu'il lui arrivait encore de se mettre derrière la console – ce qui serait bien, ce serait d'embaucher un régisseur lumière pour qu'il puisse, lui, se concentrer pleinement sur l'organisationnel. Aujourd'hui, l'équivalent de trois temps plein est assuré par des techniciens intermittents. Embaucher un régisseur en CDI à temps plein ne permettrait pas forcément d'absorber toute la charge de travail, mais ce serait une solution plus stable et durable que de fonctionner uniquement avec des contrats courts. Il resterait néanmoins essentiel de conserver un budget pour faire appel à ces intermittents, qui sont indispensables à l'activité.

Dans ce cas, il faut sortir du ressenti, parce que chacun a son ressenti et le directeur n'a pas le même ressenti que nous. Il faut vraiment des éléments objectifs. Moi, ce que je souhaiterais, ce serait de rebalayer une saison pour dire là, telle personne faisait son boulot de régisseur général, là il faisait du boulot de régie lumière, etc. Avoir des éléments objectifs pour faire avancer les choses, et que chacun ne reste pas sur ses positions, sur le ressenti, mais qu'on se base sur le réel.

Sophie Proust

Un exemple : à deux heures du matin, quand il faut décharger un décor et le recharger dans le camion, on peut prescrire un travail de deux heures, alors qu'il faut peut-être quatre heures. Une fois que les intermittents du spectacle ou permanents sont sur place, ils ne vont pas laisser le camion non chargé, ils vont réaliser le travail. Donc justement, j'ai une question pour vous, que

je poserai également à Patricia Neddam, médecin du travail: il est possible qu'une partie du travail réalisé soit invisible, dans le sens où le travail est réalisé dans l'ombre ou à des horaires où il n'est pas visible de tous, comme justement charger un décor dans un camion qu'on vient de démonter à deux heures du matin, donc faut-il montrer la charge de travail à l'employeur? C'est-à-dire aussi prendre du temps supplémentaire pour rendre des comptes, en sachant que, si l'employé doit toujours rendre des comptes, il peut aussi, selon certains cas, vous me pardonnerez l'expression, se sentir «fliqué» et perdre une certaine autonomie dans son travail. Qu'en pensez-vous? Quelle sera la solution pour montrer la surcharge de travail à l'employeur, et éviter aussi cette surcharge de travail? Prendre le temps, même si ça a été très clair aussi ce matin que le temps à prendre pour dénoncer des surcharges de travail est un temps qui est nécessaire pour le futur bien-être d'un travail ensemble.

Françoise Christophe

Nous, depuis qu'on parle de surcharge de travail – enfin, je dis «nous» parce qu'on a fait le travail avec IMPRO-Spectacle, avec l'administrateur – nous, depuis qu'on parle de charge de travail, c'est surtout, comme le disait

Olivier, par rapport au Covid. Depuis le Covid, j'ai l'impression que les histoires de charge de travail sont devenues multifactorielles. On voit les équipes, on leur dit: «Ah non, mais cette année c'est normal, c'est retour Covid», donc là c'est paillettes et feux d'artifice, il faut y aller, serrer les dents, ça finira par passer. Puis l'année d'après, c'est

“
Plus de sollicitations administratives, de reporting et de comptes rendus aux partenaires, aux tutelles ou autres.
”

autre chose: «Ah oui, mais là, il y a un nouveau facteur....». Et ainsi de suite. Chaque année, la surcharge de travail se justifie par une nouvelle cause. Elle se déplace, mais elle reste. Par exemple nous, cette année, c'est parce qu'on est en hors les murs et que le théâtre est fermé. Mes deux travailleurs qui sont avec moi en son et en régie générale disent que maintenant, on est une société de presta: on arrive, on charge le camion, on part, on revient. Entre les deux jours, parce qu'il y a une nouvelle prestation ailleurs, on n'a pas le temps... Là, la surcharge de travail se porte plutôt sur tout le travail invisible: ça a été chargé dans des camions, c'est revenu. On sait que le matériel est mis à plus rude épreuve quand c'est chargé, déchargé, installé ailleurs, donc il y a des temps de maintenance. C'est tout ça qui rajoute de la surcharge de travail. Ça, sur un tableau Excel, ça ne se voit pas, parce qu'on voit «montage», «jeu», «démontrage». Pour nous, la surcharge, pour l'instant, se porte vraiment là-dessus.

Sophie Proust

Comme nous le savons bien, il y a eu des baisses de subventions dans la culture. Par exemple, la structure a été impactée. Si je ne me trompe pas, il y

a eu, quinze mille euros de moins pour des actions dans des prisons. Il y a eu des histoires aussi avec le pass culture. Donc tout d'un coup, on peut dire: « C'est bien, il y a moins de charge de travail » ... sauf que c'est dommage! Ça fait aussi moins d'actions de ce type-là dans les prisons, ça prive aussi les employés de ces expériences-là, de ces expériences décalées avec les publics. Comment ça s'est passé ce changement-là, ces activités en moins? Du fait qu'il y ait cette activité en moins, est-ce que ça a créé une charge de travail moins importante?

Françoise Christophe

Quand je donne ces exemples, c'est aussi pour illustrer ce qui se passe l'année suivante. Bien sûr, il y a la programmation classique du théâtre. Mais nos tutelles nous demandent de plus en plus de développer des actions sur le territoire: aller dans les prisons, dans les EHPAD, dans les établissements de santé... Et ça, ça rajoute de la charge. À chaque fois, on nous dit: « Mais non, c'est juste un petit duo à l'EHPAD, pas de souci! » Sauf qu'un « petit duo », ça reste un camion, deux personnes... Que l'on monte vingt-cinq projecteurs ou seulement quelques-uns, c'est la même énergie à mobiliser. C'est bien là l'enjeu: faire comprendre qu'il n'y a pas de « petit spectacle », qu'il n'y a rien qui dure cinq minutes. Si on veut faire les choses correctement, sans tirer sur la corde, alors il faut prendre le temps.

Sophie Proust

D'où l'importance de témoigner pour que les prescripteurs, les financeurs comprennent le métier du spectacle, les réalités du métier du spectacle. Dernière question pour ce témoignage, Françoise. Selon votre expérience d'électro de Patrice Chéreau, à vos débuts, jusqu'à maintenant, directrice technique du Train Théâtre, est-ce qu'il y a une différence homme-femme relative à la charge de travail, selon vous?

Françoise Christophe

J'ai tendance à dire que je suis peut-être le vilain petit canard parce que, tout au long de ma carrière, je n'ai vraiment jamais eu de problème. Ou peut-être une fois, je tairai évidemment le nom de la personne, je suis allée poser mon CV, j'ai senti que ça ne marcherait pas. Donc, franchement, moi, je n'ai aucun souci là-dessus, pas à titre personnel en tout cas.

Sophie Proust

À titre personnel d'accord, mais aussi autour de vous, sur les intermittents, les intermittentes, les matermittentes... Est-ce que vous avez vu un impact pour les hommes et les femmes sur des questions de charge de travail? Et tant mieux si la réponse est non!

Françoise Christophe

Vu mon « grand âge », j'ai été une des premières femmes à Lyon à faire de la prestation et à travailler dans les théâtres. On s'est assez vite connues, reconnues avec quelques-unes, et on a assez vite travaillé un peu ensemble. Donc c'est vrai que ça aide, parce que quand vous dites à la directrice technique ou au régisseur général: « Ce soir j'ai mes enfants », elle peut comprendre ça, ce n'est pas un motif pour ne plus m'embaucher, puisqu'à l'époque j'étais intermittente. À l'époque, la personne qui dirigeait le théâtre était un directeur et lui, il préférait être avec des filles, ça lui paraissait moins compliqué qu'avec des garçons. Il faudrait l'interroger, mais on s'est aussi retrouvées des fois avec des semi-remorques, avec des caisses super lourdes arrivant de Russie, et que des filles. Et même quand le chauffeur descend du camion, et fait: « Ah, ça va être difficile aujourd'hui » !

Sophie Proust

Merci. Nous allons passer à l'analyse avec Patricia Neddam. Vous travaillez au sein de Promeom, qui est un SPSTI (Service de prévention et de santé au travail interentreprises). En tant que médecin du travail, qui est une spécialité propre qui n'est pas issue de la médecine générale, vous assurez le suivi de l'état de santé des personnes selon leurs conditions de travail, leur âge, et les risques professionnels. Je précise une chose importante: vous n'avez pas une activité de contrôle, mais d'accompagnement et d'accueil, ce qui fait qu'il ne faut pas avoir peur de vous solliciter. On a déjà évoqué ici ce qui fait que la charge de travail devient surcharge, mais qu'en est-il de votre point de vue? Quelles sont les conséquences de cette surcharge? En définitive, que préconisez-vous en termes de prévention pour éviter la charge de travail et ses conséquences sur la santé?

Patricia Neddam

Les services de prévention santé au travail, qu'il s'agisse des médecins ou de l'équipe santé travail qui travaille avec le médecin du travail, sont particulièrement attentifs à la charge de travail. On sait aujourd'hui qu'il y a des conséquences sur la santé.

“ Il y a une étude qui a été publiée par l'OMS et l'OIT qui prouve qu'à partir de cinquante-cinq heures par semaine, on met en danger sa santé. ”

Il y a une étude qui a été publiée en 2021 qui a été faite par l'OMS (Organisation mondiale de la santé) et l'OIT (Organisation internationale du travail) qui prouve qu'à partir de cinquante-cinq heures par semaine, on met en danger sa santé. Il y a une association significative avec plus de sept cent mille décès par an, une augmentation de plus de 3% des cardiopathies ischémiques, plus de 6% des AVC... Donc on est hyper vigi-

lants et on incite les intermittents que nous voyons, les salariés et aussi les chefs d'entreprise, quand on les rencontre, à être particulièrement vigilants parce qu'on met en danger sa santé quand on augmente le nombre d'heures de travail. C'est une augmentation du nombre d'heures qui empiète sur les heures de sommeil, et le fait d'avoir une dette chronique du sommeil facilite et favorise le risque de maladies cardiovasculaires. Donc on est en alerte par rapport à ça.

Il y a aussi le contenu du travail, c'est-à-dire que, quand vous restez longtemps au travail, il y a une charge – une charge mentale, mais également une charge physique – on est plus longtemps exposé à du bruit, plus longtemps exposé à la manutention. Il y a aussi cette hyper sollicitation avec les différents réseaux sociaux ou les différents modes de communication sur lesquels on peut avoir des informations. Et les intermittents du spectacle sont très souvent assez inquiets de ne pas avoir les informations au bon moment, au bon endroit, en n'allant pas consulter le bon réseau, ce qui rajoute une charge supplémentaire. Donc, il y a une hyper sollicitation.

Ce qui pèse aussi beaucoup, pendant ce temps de travail, ce sont les éventuelles interruptions successives. Ce sont des interruptions qu'on ne peut pas forcément prévoir, il y a des aléas de la vie, de l'outil, de l'être humain. En plus

de tout ça, les personnes ne sont pas toutes égales. Vous avez aussi des horaires qui sont atypiques, vous avez des personnes qui sont plus du soir, d'autres qui sont plus du matin, avec les phénotypes² on n'est pas égaux. On ne peut pas être tous productif toute la journée au même moment, donc ça, c'est un facteur individuel à prendre en compte. La question de la charge de travail est souvent évoquée a

“
Si le chef d'entreprise ne s'applique pas à lui-même des règles concernant sa charge de travail il ne peut pas instiller à ses salariés, de bonnes pratiques.
”

posteriori, quand il y a eu un burn-out, quand y a eu un AT, parfois c'est une entorse de cheville... On se dit oui, finalement, avant cette entorse de cheville, il y avait eu un enchaînement de plusieurs contrats.

Il y a aussi des pathologies qu'on peut avoir. Nous, ce qu'on rencontre beaucoup en santé au travail aujourd'hui, ce sont des personnes porteuses de troubles du neurodéveloppement, des troubles déficitaires de l'activité et de l'attention, de l'hyperactivité... On a parfois des personnes qui ont du mal avec cette sur sollicitation qui fait qu'il faut arriver à devenir mono-tâche. Les personnes nous disent qu'elles veulent rester dans leur cœur de métier. Il y a bien sûr ces appels à projets à rédiger, ces dossiers, ces indicateurs à rédiger,

2 Ensemble des caractères observables, apparents, d'un individu, d'un organisme dus aux facteurs héréditaires (génotype) et aux modifications apportées par le milieu environnant (définition CNRTL)

mais est-ce qu'on ne peut pas partager la charge de travail et comment on l'anticipe ? Dans les éléments de prévention que vous citez, évidemment il y a l'anticipation. C'est peut-être facile à dire, mais c'est quelque chose qui se construit. Nous, le service de prévention santé au travail, on accompagne les équipes avec nos préveteurs, nos ergonomes, nos infirmiers. Il y a cet accompagnement à prendre en compte. Ce qu'on aime bien répéter en santé au travail, c'est la culture de prévention. C'est-à-dire que, si le chef d'entreprise ne s'applique pas à lui-même des règles concernant sa charge de travail et la scission de sa vie professionnelle et de sa vie privée, il ne peut pas instiller à ses salariés, à ses intermittents, de bonnes pratiques. Parce qu'on ne peut pas dire faites ce que je dis, mais ne faites pas ce que je fais. Donc on est aussi là pour dire aux employeurs : « Mais vous, faites aussi attention à votre charge de travail, à votre santé, parce que si votre santé est atteinte c'est tout le reste qui se dégrade, vous êtes la locomotive ». C'est important de donner le bon exemple.

Sophie Proust

Donc un employeur qui dit : « Ah je suis désolé, je vais à la piscine cet après-midi », c'est super !

Parfois, l'augmentation de tâches à réaliser qui ne font pas partie de la fiche de poste – je vous renvoie d'ailleurs à un article de Jean-Jacques Monnier sur le sujet – peut mettre un employé très compétent en situation d'incompétence. La solution serait d'embaucher, mais on voit bien que l'embauche n'est pas toujours possible, et embaucher en faisant appel à des prestataires extérieurs ne met pas toujours à l'aise les équipes. On est dans un cercle un peu vicieux : comment transformer le cercle vicieux en cercle vertueux ?

Patricia Neddam

Il faut aussi apprendre à partager cette situation d'organisation du travail et à la découper. Moi, j'ai souvent des personnes qui me disent qu'elles sont multitâches, multifonctions, et qui, sur un même spectacle, ont plusieurs casquettes. Comment on scinde ces différentes missions et comment on reste cohérents avec ça ? Il faut, comme pour tous les risques, évaluer ce risque, le prendre en compte et essayer autant que faire se peut de faire rester les personnes dans leur cœur de métier, avec des limites qui soient bien établies.

Sophie Proust

Ça, c'est la théorie. On aura le témoignage tout à l'heure de Christelle Casse qui va nous montrer le versant de la pratique. Comme je l'ai demandé tout à l'heure à Françoise Christophe, il est possible qu'une partie de ce travail soit invisible. Quelle serait la solution pour montrer la surcharge du travail à un employeur et éviter cette surcharge ?

Patricia Neddam

Quand on a l'idée de dire qu'on va montrer la charge de travail, souvent c'est un peu tard. On devrait normalement la prévoir en amont. Je crois qu'il devrait y avoir des règles d'horaires de travail pour préserver la vie privée et la vie professionnelle. Se dire que ce n'est pas normal de travailler plus que le nombre d'heures prévues, car cela met en danger notre santé. Je pense que c'est quand même de la responsabilité de l'employeur de bien évaluer la charge de travail des personnes dès le démarrage du projet, pour ne pas avoir à rétropédaler et à se dire « Lui, il a fait tant d'heures, qu'est-ce qu'on va faire avec ces heures supplémentaires? », sans savoir comment les compenser ou les organiser. S'agissant des intermittents du spectacle, la question est d'autant plus complexe qu'ils doivent gérer beaucoup de choses eux-mêmes, à savoir la séparation vie privée/vie professionnelle, l'organisation de leurs déplacements, leur hébergement, la continuité de la vie à la maison chez les descendants, chez les descendants... C'est un sujet quand même d'importance et qui met en jeu la santé et la vie des personnes. Donc intervenir très en amont, très précocement, ça devrait être une règle, plutôt que se rendre compte au cours du projet qu'il y a trop d'heures. C'est peut-être très théorique ce que je dis...

Sophie Proust

On l'a vu avec le questionnaire, j'en ai parlé au début, il se trouve, Patricia Neddam, que vous suivez le monde du spectacle depuis une quinzaine d'années. Vous m'avez indiqué que ce sont les employeurs qui s'inquiètent. Pouvez-vous nous en dire davantage? Car justement, on pourrait avoir comme préjugé que ce sont les employeurs qui chargent leurs employés, et ce n'est pas le cas. Est-ce que vous, de votre point de vue, vous pouvez aussi nous faire part de votre expérience?

Patricia Neddam

Tout à fait. J'ai rarement des intermittents du spectacle qui me disent qu'ils ont trop de travail. C'est plutôt: « J'ai pas assez de travail » ou « J'ai peur de pas avoir un nombre d'heures suffisant pour maintenir mon statut ». Le « J'ai trop de travail », il vient des employeurs, qui sont souvent inquiets et qui parlent parfois de surqualité, de perfectionnisme. Ils vont dire: « Mais moi je m'attends pas à ce qu'il passe tant d'heures sur ce sujet-là, je voulais juste que ça soit fait. Mais il a explosé parce que, évidemment, il s'éclate, on sent qu'il s'éclate dans ce qu'il fait, vraiment. Mais on a du mal à le freiner, on peut pas le freiner. Comment je fais, moi, pour le freiner? » On se demande comment on met un curseur à la qualité, parce qu'on ne va pas dire à quelqu'un qui est un artiste, un technicien: « Tu peux faire du travail à peu près, ça ira ». Ça ce n'est pas possible. Ce n'est pas entendable par les gens qui se sont construits sur un métier avec des critères de beau, de qualité, métier qu'ils ont assimilé à leur identité pour certains. « Moi je sais que la régie, elle me connaît parce que je fais du bon boulot, et elle va me recontacter chaque fois que j'aurai des

charges parce que je vais pas faire du travail bâclé ». C'est là que c'est compliqué pour un chef d'entreprise.

Sophie Proust

Il y aurait encore plein de choses à dire, mais je passe la parole à Christelle Casse.

On n'aura pas parlé de la question du « déni » – on n'a pas utilisé le mot – de la part du personnel encadrant ou non, par rapport à cette charge de travail. C'est ce que vous avez dit sans utiliser ce terme-là, mais merci.

Christelle Casse, vous êtes ergonome, maîtresse de conférence en ergonomie. Vous faites partie d'un projet de recherche qui s'appelle STARS (Santé des artistes dans le spectacle vivant) qui est dédié à la santé des artistes du spectacle vivant et auquel contribue Thalié Santé. Vous avez suivi un certain nombre de petites compagnies de théâtre, de danse, de musique, et ce qui semble vous avoir frappée est la polyactivité. Avant de vous demander quel est le problème que la polyactivité engendre en termes de surcharge de travail, j'aimerais que vous nous explicitiez rapidement quel est l'apport d'un ergonome en termes de prévention des risques ?

Christelle Casse

Il y a déjà plusieurs personnes qui ont parlé d'ergonomie depuis ce matin, peut-être que ça aide aussi à clarifier le terme. En tout cas, ce qui a été un peu présenté ce matin, autour de la question du travail prescrit, du travail réel et l'écart entre les deux, est une question qui est vraiment celle des ergonomes. En règle générale, ce qui va intéresser l'ergonome, c'est de comprendre surtout quels moyens ont les travailleurs, les travailleuses pour faire leur travail. Est-ce qu'ils ont les bons moyens, ou en tout cas les ressources nécessaires pour faire face ? Très souvent, ça veut dire travailler avec et sur les organisations du

travail. Parfois, c'est plus complexe, notamment quand on parle des intermittents, puisque la question de l'organisation du travail est portée par l'employeur, mais parfois elle est surtout portée par l'intermittent lui-même. Comment, dans ces cas-là, on aide les gens à penser leurs moyens de travail ? Je parle des individus, mais aussi beaucoup des collectifs. L'ergonome pense

**“
Ce qui va intéresser l'ergonome, c'est de comprendre surtout quels moyens ont les travailleurs, les travailleuses pour faire leur travail.**

”

avant tout le travail dans un collectif, parce que pour nous – enfin je pense que c'est finalement une généralité – le travail n'est jamais une histoire individuelle. Même quand on travaille seul, on travaille toujours en référence à des normes de métier, à des façons de faire, au travail bien fait, reconnu dans le métier, à des gens qui sont vos donneurs d'ordre, vos clients ou vos employeurs... Donc

il y a toujours cette dimension du collectif, et l'ergonome va surtout se poser la question, pour la prévention, de comment les organisations, ou l'ensemble du système, permettent aux travailleurs et aux travailleuses de bien faire leur travail et en santé.

Sophie Proust

Et donc, qu'est-ce qu'amène la polyactivité ? Quel est le problème que la polyactivité engendre en termes de surcharge de travail ?

Christelle Casse

Je ne sais pas si la question se pose dans ces termes-là, mais en tout cas, ça me fait rebondir sur ce que vous venez juste de dire. Dans le projet STARS, on travaille principalement avec des artistes, moins avec des techniciens – même si, bien sûr, certains artistes participent aussi aux aspects techniques, ce qui illustre justement cette polyactivité. Ce qu'on constate surtout, en travaillant avec eux, c'est la complexité liée au fonctionnement des petites structures : on s'est concentrés sur des compagnies ou des groupes composés

d'au maximum une dizaine de salariés intermittents, en théâtre, en danse, en musique... Et dans ces contextes-là, la polyactivité devient presque la norme. C'est-à-dire qu'ils doivent gérer à la fois des questions qui sont liées proprement à leur travail d'artiste, autour de la création et de la représentation de leur travail, mais aussi toutes les activités qui sont liées à la logistique. On parlait d'organisation des déplacements, mais effectivement, il faut s'occuper de tout ce qui est lié aux tournées, mais aussi aux aspects techniques, comme amener son matériel, préparer le matériel, toutes les dimensions liées à comment j'anticipe, comment je prépare, dans ma création, les costumes, les questions de décor, etc. On voit, nous, aujourd'hui, que c'est quelque chose qui a toujours été présent dans le milieu de l'intermittence en général, du spectacle, mais aussi dans le métier des artistes. Mais on a l'impression que c'est quelque chose qui se renforce et qui se démultiplie avec la situation du secteur. Donc justement, j'avais surtout envie de ramener ça à ce point : ce qu'on observe aussi, c'est la question du poids, aujourd'hui, du manque de moyens dans le secteur, vous en avez déjà parlé, les moyens qui sont donnés sont réduits, ce qui a tendance à augmenter le travail à faire, pour pouvoir diffuser son travail notamment. Ce qu'on voit, même dans certains métiers spécifiques du spectacle, par exemple la danse, où déjà la diffusion a toujours été beaucoup plus restreinte que pour d'autres arts et artistes, c'est qu'aujourd'hui, les cycles de création sont encore plus courts, parce que quand on fait un spectacle, on n'est

Pour les équipes artistiques on va plutôt compter sur la multiplication des créations parce que les cycles de diffusion sont plus courts.

”

jamais sûr de le diffuser plus de deux, trois dates. Si on en a six, on peut être super contents parce que c'est beaucoup! De fait, on va plutôt compter sur la multiplication des créations. Donc on voit bien qu'à plusieurs échelles, cette question des moyens a un impact sur l'augmentation du nombre d'activités, et donc sur l'accroissement du temps de travail technique. Par exemple, dans les lieux où on va, on accorde moins de temps de travail avec de vrais techniciens, parce que si on a déjà une résidence pour laquelle on a le lieu, il ne faut pas se plaindre. On ne va pas forcément avoir, avec la résidence dans un théâtre ou dans une salle, tout l'accompagnement technique qu'on pouvait avoir avant. C'est aussi là-dessus que les moyens se réduisent. S'il n'y a pas la technique, s'il n'y a pas un vrai technicien, un ingénieur du son, de la lumière, ça veut dire qu'on va le faire soi-même, donc on apprend à le faire soi-même, en plus de gérer toutes les dimensions plus classiques du métier, qui est déjà très polyactif. Je rajouterais juste un élément sur cette polyactivité, que vous avez évoqué mais un peu différemment, c'est la question des réseaux sociaux. On a beaucoup parlé de la multiplication des WhatsApp, des groupes... On ne sait plus d'où viennent les infos, on ne sait plus où les chercher, on ne sait plus si on a tout, mais il y a aussi qu'il faut produire du contenu! Les artistes passent leur temps, aujourd'hui, dans des moments où ils sont en répétition, en résidence, à se dire: « Ah oui, attends, il faut qu'on prenne quelques photos, il faut peut-être faire une petite vidéo, parce qu'il faut que je la poste sur Instagram, sur autre chose, il faut que je sois visible, il faut que je montre quand on travaille... » Ça c'est aussi un travail qui est conséquent, sans parler de toutes les dimensions liées aux médias en général, et au multimédia. Aujourd'hui, même dans le travail artistique à proprement parler, on met de plus en plus de vidéos dans les spectacles. Ça veut dire qu'il faut aussi maîtriser un petit peu la vidéo, quand on est comédien en théâtre, ou quand on est danseur, alors que ce n'est pas son métier à la base, et qu'on n'a pas toujours le spécialiste qui va bien. J'ai fait un panorama un peu large!

Sophie Proust

En fait, vous n'avez pas utilisé le terme de « polyvalence », mais c'est vrai que, quand tout d'un coup, une danseuse se retrouve à la console, est-ce qu'elle est compétente ou pas pour ça? En sachant que le matériel technique, ça veut dire qu'il est prêté par la salle, et que c'est délicat de pouvoir prêter du matériel, parce qu'il ne faut pas non plus qu'il soit endommagé, ça c'est encore autre chose. Mais est-ce qu'en termes de surcharge de travail, les « non-compétences » de personnes parfois – quand je dis ça je suis factuelle, je ne juge pas du tout – est-ce qu'elles sont compensées ou tentent d'être compensées, et comment? Est-ce que ce n'est pas là aussi une perte de temps, de la part de ces personnes qui sont en pluriactivité et qui doivent être à la vidéo, à la console? C'est vraiment très important comme exemple, cette danseuse qui se retrouve à la fin à avoir tout géré, et la chose sur laquelle elle a le moins travaillé c'est son propre travail. Je vous laisse en parler parce que je trouve ça important.

Christelle Casse

Oui, j'ai pris cet exemple d'une chorégraphe avec laquelle on travaille – mais ce n'est pas la seule, parce que, dans les entretiens j'ai eu un peu le même type de témoignage en parlant, pas à partir des observations – qui finalement disait: « Une fois que j'ai tout pensé en amont sur comment gérer la tournée, les contrats de travail des danseurs qui travaillent avec moi, les questions techniques, ramener les décors, synchroniser tout le monde, penser à envoyer un petit message à bidule pour qu'il ne soit pas en retard, etc., tous ces éléments-là, à partir du moment où arrive la résidence, par exemple, où arrive le jour de représentation, en général, tout est à peu près prêt le matin, sauf moi ». Et pour une danseuse, ce n'est pas rien de dire ça, il y a aussi une autre question de santé qui apparaît, puisque ce sont déjà des problématiques de santé ce que je viens d'évoquer. Cette question de comment j'ai le temps de me préparer en tant que danseuse et de mettre mon corps en état de danse pour être complètement disponible, et puis aussi ne pas me blesser.

Sophie Proust

En s'échauffant, par exemple. Rogner sur l'échauffement, ce n'est pas forcément la meilleure des idées. On n'aura pas le temps d'en parler, mais vous l'avez bien démontré: il faut distinguer la charge de travail et le temps de travail. On a Serge Volkoff qui a écrit, avec Corinne Gaudart, en 2022, un ouvrage intitulé *Le Travail pressé: pour une écologie des temps du travail*. Est-ce que vous pourriez nous faire part de l'apport de ces auteurs et de ce livre par rapport à la thématique de la table ronde ?

Christelle Casse

Par rapport à ce que disent Serge Volkoff et Corinne Gaudart, je ne vais pas vous faire un résumé du livre, je vous conseille de le lire, c'est un livre très intéressant, mais ça revient quand même à la question d'avant, cette question du rapport entre le temps de travail et la charge de travail. C'est aussi de ça, indirectement d'ailleurs, dont parlent Volkoff et Gaudart. On voit bien qu'il y a une sorte de déconnexion – surtout, j'ai l'impression, chez les intermittents, en tout cas chez les artistes intermittents – assez claire entre leur temps de travail et leur charge de travail. Elle est liée d'abord à leur statut, puisque le statut, du côté des artistes en tout cas, amène surtout à ce que les personnes soient un peu des entrepreneurs, des auto-entrepreneurs parfois. Même s'ils ont choisi le régime de l'intermittence, c'est-à-dire que ce sont eux qui décident, qui montent leurs projets et qui mettent l'énergie pour que les choses avancent dans leur projet, c'est vrai que ce qu'on voit dans cette déconnexion, c'est que le régime de l'intermittence est fait de telle manière que très souvent, le temps de création, par exemple, est plutôt dans le temps qu'on appelle « chômage », mais qui n'est pas vraiment du chômage. Il y a beaucoup de temps de préparation et de création qui se retrouve dans ces temps de soi-disant chômage, ce qui provoque une déconnexion totale qui est beaucoup plus notable que dans

d'autres métiers. C'est pour ça que parler de la charge de travail et du rapport entre charge et travail et temps de travail est compliqué. Dans les fonctions qui sont un peu plus balisées, du côté de la technique par exemple, il y a déjà beaucoup de surcharge et les gens dépassent largement leurs heures, mais peut-être qu'on peut un peu mieux comptabiliser. Du côté des artistes, c'est très compliqué, parce qu'il y a vraiment une habitude: être payé sous contrat, ou sous forme de cachet, fait souvent partie des arrangements destinés à équilibrer le temps reconnu comme travaillé, notamment pour atteindre les cinq cent sept heures qui permettent de renouveler les droits au régime du chômage. Gaudart et Volkoff parlent beaucoup de la question des modèles dans lesquels on est aujourd'hui, dans toute la société, et notamment dans le monde du travail en général, qui amène un modèle qu'ils appellent un «modèle de la hâte», où on réduit, on presurise tous les temps. Moi, là-dessus, par rapport à ces métiers que j'ai pu observer du côté des artistes intermittents, ce que je vois c'est qu'on retrouve – de la même manière que dans d'autres métiers – plus de difficultés à avoir des temps collectifs vraiment communs pour travailler ensemble. Les temps collectifs sont de plus en plus réduits, parce que, comme on a moins de moyens, on a moins le temps. On peut se donner moins de temps ensemble pour préparer des choses, pour créer ensemble. Très souvent, il faut vraiment penser à ses cachets, donc les gens sont sur plein de projets en même temps, ou en tout cas plusieurs projets qui font qu'ils ne peuvent pas complètement se dédier à un projet. Sauf ceux qui ont vraiment fait un choix de troupes, mais ce n'est pas si fréquent, quand même, aujourd'hui, qu'ils arrivent à rester dans un seul collectif. Donc on voit la difficulté des temps d'apprentissage qui ne sont pas toujours suffisants. J'imagine qu'on retrouve complètement ça du côté des techniciens, que je connais moins, des temps de transmission qui sont moins réels dans l'activité et qui sont pourtant essentiels, notamment pour ce qui est de la prévention, pour que les gens puissent aussi bien connaître, bien avoir le temps de prendre du recul, ensemble, sur comment ils s'organisent, mais aussi ensuite sur comment on ne reproduit pas des erreurs. Par exemple, comment on ne se met pas en difficulté dans les activités qu'on mène.

“Les gens sont sur plein de projets en même temps, ou en tout cas plusieurs projets qui font qu'ils ne peuvent pas complètement se dédier à un projet.

Sophie Proust

Merci. Pour les techniciens, il y a REDITEC (Réunion des directions techniques) qui offre des possibilités énormes d'échange, pour justement pallier un certain nombre de problématiques liées au métier, de la part des grosses et des petites structures.

Eh bien je ne remercie pas encore tout le monde, puisque nous allons prendre vos questions par le biais de Cyril Puig.

Cyril Puig

Désolé pour tous ceux qui m'ont transmis des questions, j'en ai soixante et on n'arrivera pas à aller jusqu'au bout, donc je vous prie d'excuser le choix complètement arbitraire des questions qui vont sortir ici. On va commencer par une question ô combien étonnante, j'ai cinq fois la même: qu'avez-vous mis en place, Olivier Cauchon, pour améliorer les conditions de travail de votre équipe: règlement, etc.?

Olivier Cauchon

On a mis en place un certain nombre de choses. La première c'est que je me suis formé, notamment avec deux dispositifs: un dispositif Eckhoscène³ qui s'appelle Campus RH et un autre dispositif, sur le temps long, qui s'appelle «Quel cap pour mon entreprise?». J'ai mis en place un certain nombre d'outils de planification qui n'existaient pas, des outils de planification de manière hebdomadaire. Concrètement, tous les lundis matin, on a un temps de travail de planification de la semaine pour être sûrs que les choses soient abordées, en tout cas qu'on anticipe les dérives potentielles. On a mis en place un certain nombre d'outils de planification par projet, ce qui demande beaucoup de temps de travail pour nous, les gérants, mais l'idée c'est qu'on ait un cadre

pour chaque salarié qui sera mobilisé sur tel projet, tel spectacle ou tel festival. Il faut borner les choses et trouver des solutions pour externaliser un certain nombre de tâches, pour souager mes équipes. Je prends un cas très concret: pour mes deux responsables de com, par exemple, on a identifié que sur un temps donné, on aura une grosse charge de travail. Pour éviter de tomber en surcharge, on va sous-traiter

**“
Il faut borner les choses
et trouver des solutions
pour externaliser
un certain nombre
de tâches, pour soulager
les équipes.
”**

ter toute la création graphique au lieu de la faire en interne, on va l'intégrer dans notre modèle économique de budget de ce projet-là. On va beaucoup sous-traiter. C'est valable sur la com, mais c'est valable aussi pour d'autres aspects du travail, comme la comptabilité.

On a aussi mis en place des outils de récupération. On ne vient pas travailler. Ce que j'ai mis en place, c'est que j'impose la déconnexion maintenant. C'est-à-dire que j'assume mon statut de gérant et j'impose la déconnexion clairement. Des fois ça crée un peu de tension, mais même si sur le moment c'est quelque chose qui n'est pas forcément bien vécu, je reste convaincu que dire

³ <https://ekhoscenes.com/fr/nos-actions>

à son salarié: «Non je ne veux pas que tu répondes au téléphone, je ne veux pas que tu répondes sur WhatsApp, et surtout je veux que ton ordinateur du bureau reste sur ton bureau quand tu es en congé», sur le moyen/long terme, c'est bénéfique.

Cyril Puig

J'ai trois questions qui concernent ce qu'on comptabilise: nombre de levers de rideau, versus nombre de spectacles accueillis, versus nombre de représentations par spectacle? Quel affinage retient-on sur le lever de rideau? L'activité, attention, ce n'est pas le lever de rideau. La charge augmente parce que les activités annexes au spectacle augmentent, nous dit-on, donc qu'est-ce qu'on compte? Je ne sais pas si Xavier, par exemple, peut prendre la parole et faire état des travaux d'IMPRO-Spectacle?

Sophie Proust

Je peux ajouter une chose qui est énorme dans la préparation de cette table ronde: quand vous avez des intermittents du spectacle qui viennent par exemple monter un décor ou le démonter, est-ce que les personnes, ou même d'autres employés, vont voir le spectacle sur lequel ils travaillent et s'ils vont voir le spectacle, est-ce que c'est compté comme temps de travail ou pas? Ça paraît délicat, mais c'est énorme.

Xavier Perdrix

Pour répondre à la question de ce que l'on compte: a priori pas grand-chose, puisqu'il y a à peu près 70 % des structures qui n'ont pas d'indicateurs, d'éléments ou de supports pour suivre le temps de travail, la charge de travail. Souvent, on va parler, peut-être, de définitions du temps de travail, qui vont être différentes d'une personne à une autre. Il y a un vrai enjeu, quand même, pour essayer d'avoir des visions harmonisées au sein de vos équipes, pour que, quand vous parliez de charge de travail ou de surcharge, on soit au même endroit. Je crois que les chiffres disent qu'il n'y a que 20 % des structures à peu près qui sont dotées d'éléments pour suivre l'activité, le temps de travail. Ça avait été un de nos éléments, un de nos points marquants lors du lancement d'IMPRO-Spectacle, c'est qu'on avait imaginé plein d'indicateurs et un an après, aucun n'avait été mis en œuvre. On était un peu démunis avec Cyril, on se demandait: «Mais pourquoi ça ne marche pas, pourquoi ça ne va pas?» La réalité, c'est que mettre une vraie définition, mettre un compteur, ce n'est ni culturel, ni facile, ni pratique, donc on laisse un peu filer.

Cyril Puig

N'hésitez pas à vous rendre sur prevention-spectacle.fr, site sur lequel vous pourrez voir aussi nos errements, là où on n'a pas réussi à trouver d'éléments conclusifs. Ce dont on parle, ça fait partie de ces éléments-là. Est-ce que compter le lever de rideau ça a du sens? Quand on ne compte pas de

lever de rideau, qu'on compte ce qu'il y a à côté, qu'on a appelé « événements cœur de métier », ça ne fonctionne pas... Donc je vous renvoie au site pour aller creuser la question.

J'ai eu un afflux de post-it sur les questions d'anticipation ! C'est quoi l'anticipation, par qui, pour qui ? Comment aider les équipes à évaluer la charge de travail sur un projet donné ?

Françoise Christophe

L'anticipation oui, on essaie d'en faire, ce qui me vient à l'esprit, c'est plutôt pour les concerts. J'ai un souvenir d'un régisseur que j'ai embauché, qui était par exemple très inquiet parce qu'il n'avait pas ses fiches techniques tôt. En septembre, on n'avait pas tout. Après, il s'y est fait, un peu. Mais souvent, en concert, la version finale pour être sûr d'anticiper tous les besoins techniques arrive tard... Moi j'ai coutume de dire : « On a encore quinze jours, on est large ». C'est vrai que de ce côté-là, il faut aussi un temps d'adaptation. Bien sûr qu'entre la première et la dernière version, il n'y a quand même pas non plus un gap, on peut anticiper sur les locations et les choses comme ça. Xavier en parlait, il y a des moments où il faut travailler dans l'urgence et puis il y a des moments où c'est plus calme. Suivant le personnel, il y a ceux qui ont besoin d'un rythme de croisière et puis ceux qui ont besoin, au contraire, de la motivation du « trop, trop, trop » pour avancer, donc il faut combiner un peu tout ça.

Sophie Proust

Merci. On va laisser la parole à Olivier sur le sujet. Par rapport à un exemple que vous donnez, Françoise, la situation post-Covid a fait qu'il y a eu des soucis pour embaucher des intermittents, donc il y a la nécessité d'anticiper les embauches. Le problème, c'est qu'anticiper trop en amont, ce n'est pas possible non plus, parce que les personnes ne vont pas forcément se rendre disponibles six mois à l'avance, ce qui est logique. Donc, sur la théorie de l'anticipation, on est tous d'accord, mais dans la réalité, c'est plus compliqué. Olivier ?

Olivier Cauchon

Je voulais juste répondre à la question très factuelle de l'anticipation de la charge de travail. À titre d'exemple, je disais tout à l'heure que, tous les lundis matin, on fait un planning en anticipé. Ce n'est pas un planning de travail, c'est vraiment le planning des pics d'activité, pour résumer. On a mis en place un système qui m'a permis de me rendre compte, en tant que gérant, que la notion d'anticipation que j'avais, était celle des projets que je souhaitais mener, ce qui est ridicule en réalité, notamment sur les ateliers de formation que j'ai pu faire. Parce qu'anticiper, c'est arriver à un moment à croiser les problématiques personnelles et les temporalités de chacun. Je pense que c'est ça qui est en réalité très dur. Donc on a mis en place ce fameux système avec un code couleur que moi j'ai, sur un outil que j'ai créé, un outil de planning à la base. Et je

demande à chaque salarié d'y inscrire les plages de pics d'activité qu'il anticipe. Ça me permet, une fois ces périodes identifiées, de les regrouper dans un planning global. Attention, je ne parle pas ici des missions ou des mises en vente en

“Anticiper, c'est arriver à un moment à croiser les problématiques personnelles et les temporalités de chacun.”

elles-mêmes, mais vraiment des phases de forte activité. Cet outil me permet d'avoir une vue d'ensemble. Au début, naïvement – je suis un peu bête – dans ma tête, une mise en vente, c'était juste... une mise en vente, point. Mais en réalité, ça ne fonctionne pas du tout comme ça. C'est complètement absurde de le penser ainsi: une mise en vente, c'est du temps de travail, des heures de boulot! Et

une fois que j'ai mis ça sur un planning, je vois où sont les problématiques qui se superposent. Je me dis « Mais en fait, cette semaine c'est impossible de mettre un truc en place parce qu'on va être dans la surcharge ». L'idée, c'est de créer des outils de prise en compte des amplitudes de temps de chaque mission qu'on a donné aux gens et pas simplement de raisonner par mission. C'est très bête comme approche, mais ça a changé vraiment notre vie au bureau, notre organisation, ça a changé ma vision à moi des plannings de chacun. Je comprends pourquoi j'ai un de mes salariés qui est en train de transpirer, qui a le rouge aux joues, qui n'en peut plus, alors que moi je me dis: « Bon, ça va, c'est cool là! » Et moi j'arrive en plus à ce moment-là, naïvement, en disant: « On va tous manger au resto? » Non, évidemment, ils me regardent avec des yeux ronds en disant « T'es un grand malade, Olivier, on est dans le jus ». Maintenant que j'ai ça, je peux anticiper nettement plus, mais ça demande beaucoup d'échanges. Je voulais juste parler de ces notions d'amplitude de temps.

Sophie Proust

Et Françoise Christophe, dans la préparation, me disait, en citant d'autres personnes qui pensaient ça: « On estime toujours que la charge de travail de l'autre est moins importante que la sienne. »

Xavier Perdrix

Juste un point pour compléter ce que disait Olivier: un enjeu majeur, c'est de le partager avec tout le monde, ce planning.

Olivier Cauchon

Oui c'est ça, c'est le cas.

Cyril Puig

Une question pour Patricia Neddam: lorsque le médecin du travail est alerté par plusieurs salariés, ces derniers peuvent-ils contraindre l'employeur à organiser la prévention?

Patricia Neddam

Le médecin du travail joue effectivement un rôle d'alerte. Même s'il est tenu au secret médical, il peut indiquer collectivement qu'il y a un danger pour la santé des salariés, et l'employeur se doit d'en tenir compte ou d'apporter une réponse à cette alerte.

Cyril Puig

Merci. J'ai deux post-it qui ont questionné le lien entre ressources disponibles et charge. Ne faut-il pas s'interroger sur les ressources disponibles, financières, humaines, pour un projet artistique ? Est-ce que le redimensionnement des événements est une piste ?

Olivier par exemple, avec ton festival d'électro pour dix mille personnes, est-ce que demain c'est possible de basculer sur une échelle à mille cinq cents personnes ?

Olivier Cauchon

Oui, mais il faudra que j'en fasse dix... Ça revient à ce que je disais tout à l'heure. Il faudra que je mobilise dix fois mon équipe, donc non ça ne marchera pas. Enfin, ce sera très certainement une super expérience pour le public, mais par contre, en termes de charge de travail, je pense que c'est se tirer une balle dans le pied, objectivement.

Xavier Perdrix

Face à ce constat-là, aujourd'hui, on ne cherche pas d'abord à réduire ce qu'il faut livrer, mais à comprendre où le temps est perdu. Plutôt que d'aménager directement le travail, on commence par interroger les équipes : « À quels moments dans la semaine vous avez perdu du temps, et sur quels sujets ? » Et souvent, deux phénomènes majeurs remontent sur la perte de temps : l'attente de prise de décision et la recherche d'informations.

Sophie Proust

J'ai lu dans les documents de l'ARACT que le problème, c'est que la perte de temps fait aussi partie de la convivialité. Il y a différentes manières de parler de la perte de temps, mais parfois, il s'agit en réalité de moments de respiration. Et le problème, c'est qu'on ne peut pas simplement supprimer tous ces temps-là – qu'il s'agisse de pauses, de discussions informelles, ou de moments où l'employé réfléchit autrement. Réduire ce temps, c'est compliqué.

Xavier Perdrix

C'est pour ça qu'il est important d'analyser de quelle perte de temps on parle. Si j'attends des prises de décision de la direction qui ne viennent pas, ou qui viennent seulement une heure avant mes réunions d'équipe, c'est un peu compliqué.

Cyril Puig

Comment travailler la question des cultures différentes en interne face à la charge de travail? Je suis un stakhanoviste du boulot, moi ce que j'aime, c'est travailler soixante heures par semaine, et si on freine à cet endroit-là, je suis frustré et je le vis mal. À côté de moi, j'ai quelqu'un qui doit travailler trente-cinq heures par semaine, et pourquoi pas à vrai dire? Comment tout ça se marie au même endroit, dans une même structure?

Patricia Neddam

Je vais redire ce que j'ai dit tout à l'heure, moi je crois beaucoup à la culture de prévention. Je pense que, quand on travaille ensemble, il y a un certain nombre de valeurs qu'on doit partager. Peut-être que ça vaut le coup de se mettre d'accord au début sur les caractères d'un bon travail et ce qu'on attend comme objectif. À quel moment on sera satisfait du travail qu'on va produire?

“

Ça vaut le coup de se mettre d'accord au début sur les caractères d'un bon travail et ce qu'on attend comme objectif.

”

Peut-être que si la culture qu'on m'indique au point de départ ne me convient pas, c'est que je vais me retrouver dans un conflit éthique et ça va être générateur de RPS. Si je ne me retrouve pas dans ces valeurs-là, qui sont portées par la production, je crois que tout le reste va s'effondrer. C'est un peu comme ça que je l'interprète.

Sophie Proust

Le point de vue de l'ergonome sur le sujet, aussi, peut-être?

Christelle Casse

C'est vrai que je pense aussi qu'il faut que ça passe par le collectif. Il y a une bonne manière de parler des plannings. Par exemple, le planning est un bon support de discussion, ne serait-ce que parce que c'est le moment, finalement, de mesurer comment chacun s'engage dans son temps de travail, comment chacun voit son temps de travail. C'est vrai qu'on parle beaucoup de « charge » depuis tout à l'heure, mais finalement, très souvent, ça passe aussi par le sens que je mets dans mon travail. Je trouve très intéressante votre position qui est de dire qu'il faut quand même mettre des garde-fous, je trouve que du côté des employeurs c'est ça qui est très précieux, que l'employeur mette quand même des limites, qu'il dise: « Non, mais là, il y a un moment, tu pars en congé, tu lâches », parce que ça aide aussi à ce que chacun se remette dans un cadre de travail. Mais malgré tout, on ne pourra pas empêcher le fait qu'il y a une multitude de valeurs et de rapports au travail, de ce qui fait la qualité et le sens de son travail. Il faut quand même en discuter, parce que c'est là qu'on va trouver les bons ajustements.

Cyril Puig

C'est une double question qui concerne le dialogue. « Le dialogue sur la qualité du travail est-il préalable au débat sur la charge de travail ? » Peut-être que la question induit la réponse, je ne sais pas, je le laisserai dire. Et puis : « Le débat sur la charge s'inscrit-il dans le dialogue social, professionnel, ou les deux ? » Évidemment, vous avez à peu près trente secondes pour répondre à la dernière question !

Xavier Perdrix

Je dirais que tout ce qu'on vient d'évoquer – la manière dont on parle du travail et dont on compare les situations – s'inscrit pleinement dans le dialogue professionnel et social, au sein même de la structure. D'une part le dialogue professionnel permet de partager des choses, d'avoir les mêmes définitions et que ça ne soit pas un sujet réservé au CSE (Comité social et économique). D'autre part, le dialogue social est régulateur, il vient poser des jalons dans la réflexion, dans les propos autour de cela.

Christelle Casse

Je me permets de piquer trente secondes de plus parce qu'il y a un point qu'on n'a pas abordé. C'est la question de la santé. Pour moi, cette question de la charge de travail renvoie d'abord à cette dimension-là. Vous l'avez tous abordé de façon indirecte, c'était intéressant, mais j'ai envie de mettre aussi au centre le fait que les dispositifs de prévention en rapport à l'intermittence posent aujourd'hui de vraies questions. En tout cas, nous, c'est ce qu'on voit aussi dans notre étude, dans STARS. C'est le fait que beaucoup de dispositifs de prévention un peu classiques – je ne prendrai qu'un exemple, celui de l'arrêt maladie – ne sont pas bien adaptés au fonctionnement et à la manière dont vivent les intermittents du spectacle, notamment, et peut-être encore plus, dans le spectacle vivant. Et ça, c'est aussi un vrai problème par rapport à cette question de la charge de travail. Nous on voit bien qu'il y a très peu d'artistes, par exemple, qui prennent des arrêts maladie, parce qu'ils ne sont pas bien sûr de comment ça va leur retomber sur le museau, ce sont des calculs complexes entre ce que calcule la Sécurité sociale par rapport à ce que calcule le régime, et finalement il vaut mieux rester dans le régime qu'on connaît, qui est l'intermittence, qui est déjà suffisamment compliquée comme ça. Cette question de comment les dispositifs de prévention ne sont pas toujours assez pensés du point de vue de la réalité de ces métiers, je trouve que c'est vraiment un point très important sur lequel il y a aussi un travail à faire, et donc soutenir les institutions, voire travailler avec les institutions aussi sur comment on peut mieux aider les artistes et les intermittents en général. Par exemple à trouver des voies pour pouvoir mieux être en lien avec leurs problématiques de santé. La question de la charge de travail, elle ne se calcule pas qu'en temps de travail, mais aussi à partir de comment je peux, à des moments, m'arrêter si vraiment j'en ai besoin, et comment c'est prévu par les systèmes aussi.

Sophie Proust

Et rappelons qu'un intermittent du spectacle va enchaîner des contrats sans que personne ne vérifie son temps de repos entre le premier contrat et le deuxième. Merci d'avoir fait l'effort, toutes et tous, d'être là malgré votre charge de travail.

TABLE RONDE

→ Nuits de
Fourvière
2025

FACILE...
EMBAUCHER!

CHARGE DE TRAVAIL ET MOYENS DE PRÉVENTION

TRIANGLE ARACT

PRÉSCRITE
RÉELLE VÉCUE

ACCÉLÉRATION
À PRÉVOIR CES PROCHAINES ANNÉES

GRANDE PARTIE
1000 → 8000
XAVIER PERDRIX KURIBAY
FRANÇOISE CHRISTOPHE LE TRAIN THÉÂTRE
OLIVIER CAUCHON DIOGÈNE PRODUCTIONS
DR PATRICK NEDDAM PROMEO
CHRISTELLE CASSE UNIVERSITÉ LYON 2
ANIMATION SOPHIE PROUST

BLUETERIE /
IMPATTAUX DE
REMPLISSAGE

SOUCI
SYSTÉMIQUE

2 X PLUS
DE SPECTACLE
AVEC LA MÊME
ÉQUIPE

BEAUCOUP D'
AFFECT

PAS DE PRISE
DE HAUTEUR

ON
TOMBE TROP
FACILEMENT
DANS LA
SURCHARGE
de TRAVAIL !

MON TRAVAIL
C'EST MON
IDENTITÉ.



" ÊTRE F...
C'EST..."

DÉCALAGES
DES RESENTIS
VOLUME STABILISÉ
CHARGE QUI CONTINUE
D'AUGMENTER

AH MAIS
CA L'EST
DU RESENTIS!

les
TEMPORALITÉS

SONT DIFFÉRENTES
EMPLOYEURS
EMPLOYÉ·ES
FORMATIONS
RÉALISATIONS

ALORS O
EMBAUCHER

SOIT TRAVAILLER PLUS
SOIT LICENCIER

GESTION DE
L'URGENCE

QUALITÉ de
vie et
CONDITIONS de
TRAVAIL

QVCT

REPORTING !
URGENCES !
PROJET ANNEXES !
PROSPECTION
de Nouvelles
RESSOURCES !

TROP de
ZEL

COMME
PRÉSE



LE JEU

72

LA CHARGE ÇA SE DISCUTE

Cahier méthodologique conçu par **Agnès Delbosc**,
Cyril Puig et **Claire Fournier**,
basé sur les travaux de l'ANACT.

Graphisme et mise en dessin de **Fabienne Régnier**
et **Lucas Cicéron**.

Le jeu « La charge, ça se discute » a été spécialement conçu pour la 7^e rencontre professionnelle des risques dans le spectacle vivant aux Nuits de Fourvière, afin d'aborder de manière participative et concrète un sujet aussi omniprésent que complexe : la charge de travail.

Dans un secteur où l'engagement est fort, les rythmes soutenus et les frontières entre vie personnelle et professionnelle souvent perméables, comprendre et réguler la charge de travail devient un enjeu essentiel de prévention et de santé au travail.

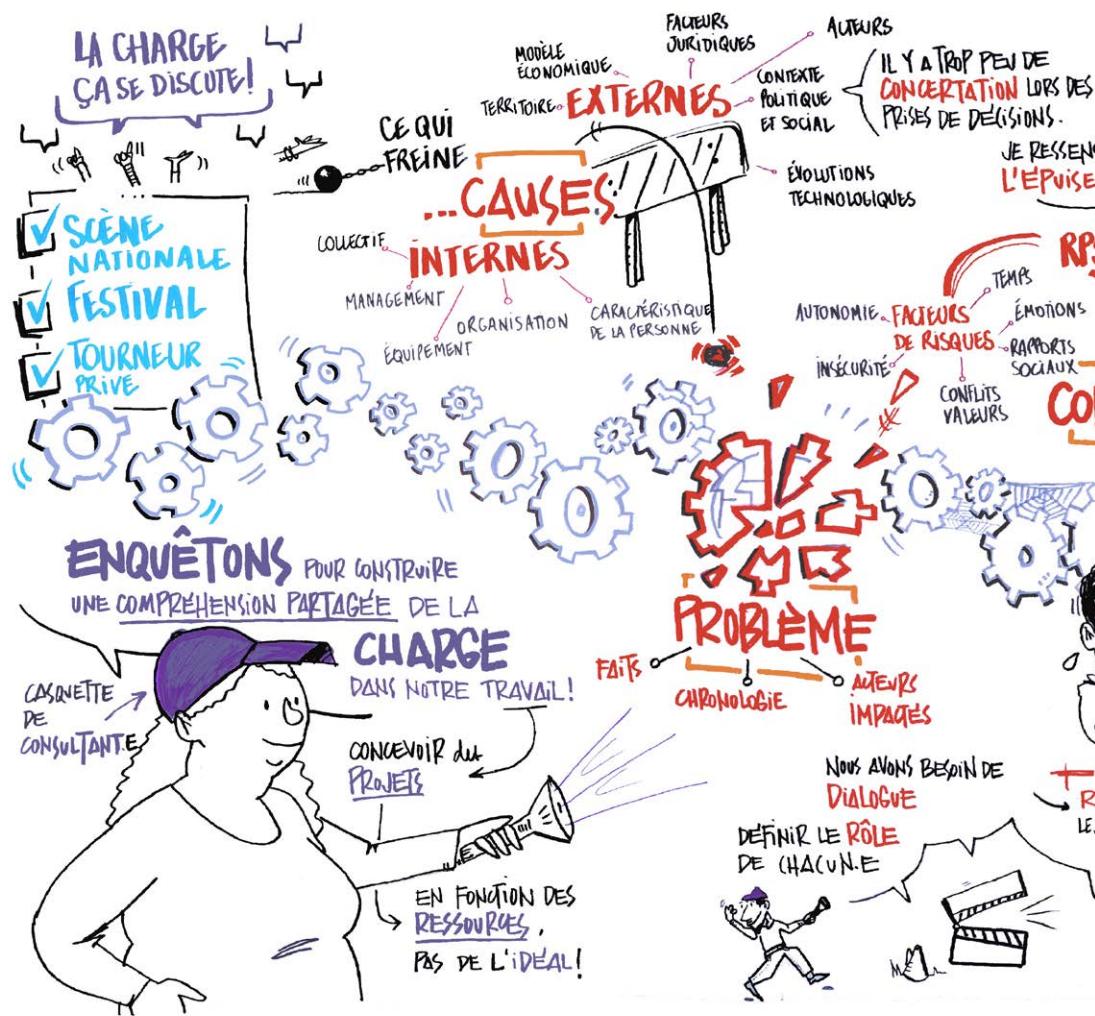
Conçu comme un atelier immersif et collaboratif, « La charge, ça se discute » invite les participants à plonger au cœur d'une situation professionnelle fictive... pas si fictive que cela. Guidés par un animateur et appuyés par une méthodologie spécifique, les participants sont amenés à analyser collectivement une situation de travail, à en identifier les causes, les signaux et les impacts, puis à explorer ensemble les leviers d'action possibles pour une meilleure régulation de la charge, individuelle comme collective.

L'objectif principal de ce jeu est de favoriser la mise en mots et en débat de ce que chacun ressent dans son quotidien professionnel, pour dépasser l'isolement face à une charge souvent perçue comme inévitable. En confrontant les points de vue et en croisant les expériences, les participants développent une compréhension plus fine des mécanismes à l'œuvre et des moyens concrets pour agir sur eux.

« La charge, ça se discute » s'inscrit dans la continuité des démarches initiées lors des précédentes éditions : proposer des outils innovants pour repenser la prévention dans le spectacle vivant. Cette approche interactive transforme la réflexion en expérience vécue, où l'intelligence collective devient un moteur de changement durable.

[**Télécharger le cahier de jeu « La charge de travail ça se discute ! »**](#)





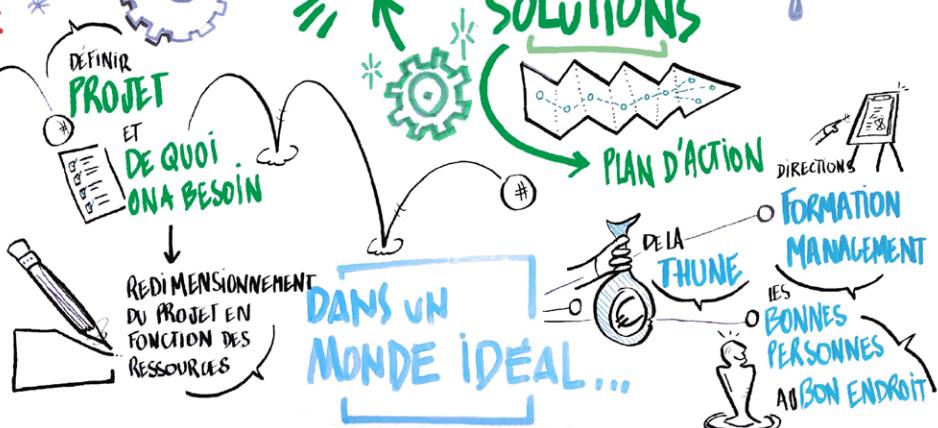
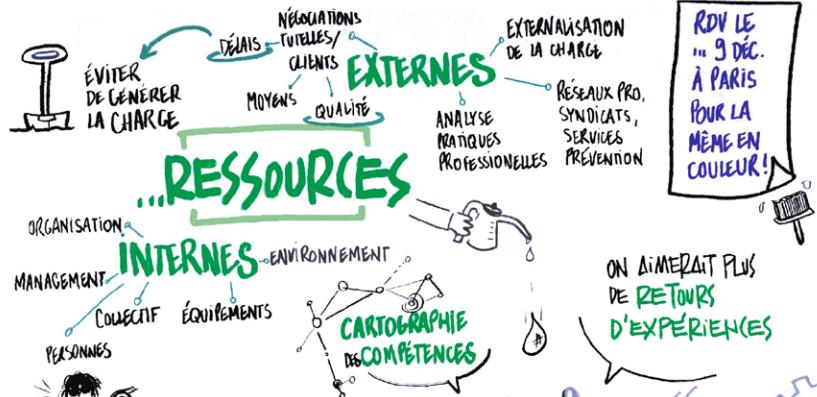
DE
MENT.

IL Y A UNE
PERTE DE
SENS.

S
- SUR
- LE TRAVAIL
- LE COLLECTIF
- LA SANTÉ DES INDIVIDUS
NSÉQUENCES



ÉCADER
MISSIONS



FICHE **PRATIQUE**



76

LA CHARGE ÇA SE DISCUTE

Micheline Tribbia,
consultante ergonome et Intervenante en prévention
des risques professionnels (IPRP) – Travail en scène

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: 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» «sur-charge» «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»².

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 ! »

² 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 ?

81

LA CHARGE ÇA SE DISCUITE

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.

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.

Recueil des informations

Charge prescrite	Charge réelle	Charge vécue, ressentie
Ce qu'on me demande de faire. Objectifs, outils, moyens...	Ce que je fais réellement. Ajustements, régulations, tâches non prévues, soutien des collègues, outils moyens, travail non fait...	Ce que je ressens. Sens du travail, travail bien fait...

III/ Élaborer des solutions pour aider à réguler la charge

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

Vous vous baserez sur les facteurs de risques, les ressources et les conséquences que vous avez identifiés.

Astuce

Prenez le temps nécessaire pour formaliser des solutions. Utilisez un tableau d'aide à la décision comme le tableau ci-dessous:

Outil : faciliter la prise de décision¹

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)			

Il ne reste plus qu'à rédiger un plan d'actions en précisant les rôles de chacun pour sa mise en œuvre et le suivi (qui se charge de l'action, dans quel délai et quel résultat).

Astuce

Donnez-vous le temps de l'expérimentation des solutions afin de les ajuster au fur et à mesure.

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>

GLOSSAIRE

Afdas	Assurance formation des activités du spectacle
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ARACT	Action régionale pour l'amélioration des conditions de travail
AT	Accident de travail
AURA-SV	Agence Auvergne-Rhône-Alpes spectacle vivant
CNM	Centre national de la musique
CSE	Comité social et économique
DREETS	Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
DRIEETS	Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
FACT	Fonds d'amélioration pour les conditions de travail
IMPRO-Spectacle	Impulser le mouvement pour la prévention des risques dans les organisations du spectacle
IPRP	Intervenant en prévention des risques professionnels
OIT	Organisation internationale du travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
PRST4	Quatrième Plan régional de santé au travail
QVCT	Qualité de vie et des conditions de travail
REDITEC	Réunion des directions techniques
RETEX	Retours d'expérience
RPS	Risques psychosociaux
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SPSTI	Services de prévention et santé au travail interprofessionnel
SMAC	Scènes de musiques actuelles
STARS	Santé des artistes dans le spectacle vivant
VSS	Violences sexistes et sexuelles

Directeurs de la publication

Claire Fournier
Cyril Puig

Selecture

Mathilde Chambaud
Océane Deruaz

Ressources

Les Nuits De Fourvière

Facilitateurs graphiques

Lucas Ciceron
Fabienne Régnier

Photographie de couverture

Paul Bourdrel
Qui Som?, Baro d'evel

Conception graphique

Xavier Crauffon

PRÉVENTION DES RISQUES DANS LE SPECTACLE VIVANT

La 7^{ème} édition de la rencontre prévention des risques dans le spectacle vivant s'est déroulée à Lyon dans le cadre du festival Les Nuits de Fourvière le 16 juin 2025. Elle a eu pour thème : charge de travail et prévention des risques.

La charge de travail interroge et bouscule l'organisation du travail dans le secteur du spectacle. Souvent difficile à appréhender, généralement subie, cette charge de travail raisonne particulièrement dans un univers professionnel où l'intensité des rythmes, les temporalités et l'engagement personnel sont forts.

Comme les années précédentes, cette rencontre a proposé un espace de réflexion et d'échange autour de nos pratiques. Appréhender la charge, interroger nos usages pour favoriser la santé au travail. Plus de 200 professionnels du secteur se sont saisis des outils et de leurs expériences pour mettre en lumière des pistes concrètes d'action.

Un cahier méthodologique a été conçu à cette occasion pour explorer les marges de manœuvre et réguler la charge de travail.

Vous retrouverez ce cahier ainsi que de nombreuses autres ressources sur **prevention-spectacle.fr** pour passer de l'observation à la compréhension et de la compréhension à l'action.

