

Baisse d'attractivité des métiers culturels : comment les entreprises abordent les évolutions du rapport au travail

L'emploi culturel est en tension : les offres d'emploi y sont désormais plus nombreuses que les demandes. De nombreuses structures sont frappées par la difficulté à trouver des personnes, les postes restant vacants, les processus de recrutement à rallonge. Les raisons de cette désaffection sont nombreuses et au centre des réflexions de plusieurs réseaux et organisations dont le COREPS Nouvelle-Aquitaine.

La profession planche sur des leviers pour réenchanter l'emploi via la QVCT : Qualité de Vie et Conditions de Travail, qui recouvre les aspects matériels (contraintes physiques), organisationnels (autonomie, temps de travail, rythme), psycho-sociaux (relations avec le public, les collègues, la hiérarchie) et le sentiment d'utilité du-de la salarié-e.

L'amélioration des conditions de travail peut inverser la tendance à la désaffection ? Comment aborder la QVCT au sein des structures et des réseaux, avec quelles méthodes ?

C'est l'objet de la table ronde animée par Sylvain Cousin, chargé de mission à L'A., qui dessine un état des lieux et propose des pistes de solutions, au travers des expérimentations menées par les deux intervenantes : Mathilde Coupeau pour le SMA et Chloé Rouger pour CO qui coordonne un projet financé par le FACT.

Présentation des structures intervenantes

Le SMA est un syndicat d'employeurs représentatif sur trois branches professionnelles :

- la CCNEAC (Convention collective nationale artistique et culturelle)
- la SVP (convention collective du spectacle vivant privé) et l'édition phonographique. Le syndicat regroupe des producteur-rices, des festivals, des salles, des labels, des radios, compte environ 600 adhérent-es et porte les valeurs de l'économie sociale et solidaire.

- CO fait partie d'un ensemble « Pôle culture et richesses humaines » basé à Bègles, qui rassemble un groupement d'employeurs, l'AGEC, une coopérative de formation, CONFER et une association de recherche / action, CO.

Cette dernière se penche sur les conditions de travail dans les secteurs culturels et de l'économie sociale et solidaire.

Le SMA et CO sont lauréats de l'appel à projets FACT (Fonds pour l'amélioration des conditions de

Intervenantes :

- Chloé Rouger – Responsable de projet Richesses humaines à CO
- Mathilde Coupeau – Directrice de Jazz à Poitiers et trésorière du Syndicat des musiques actuelles (SMA)

Animation :

- Sylvain Cousin – Chargé de mission animation délégué au dialogue social – L'A. Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine



travail) initié par l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail).

État des lieux sur la baisse d'attractivité

La baisse d'attractivité fait l'objet d'études et de données tant qualitatives que quantitatives. L'étude *D'une crise à l'autre de L'A.*, parue en juin 2023, recueille des témoignages de 2021 sur les difficultés ressenties par les professionnel-les. En 2021, la Nouvelle-Aquitaine se classait 4^{ème} pour les régions où les tensions sur le marché de l'emploi sont les plus fortes. Entre 2020 et 2021, la filière musiques actuelles a compté 64% de départs volontaires. 65% des entreprises ont rencontré des problèmes pour recruter sur des postes administratifs et le taux de rotation des personnels est passé de 12% en 2019 à 18% en 2022, soit un taux de turn over élevé. Mathilde Coupeau constate que dans ce secteur, les postes d'administration et de direction sont frappés de manière très sensible, ce qui impacte fortement la vie des structures.

CO a mené pour sa part une étude pour le contrat de filière « musique et variétés » sur les métiers dits « stratégiques » en tension en Nouvelle-Aquitaine. L'étude a reçu environ 200 réponses, partagées entre les adhérent-es du RIM (musiques actuelles) et du réseau MUSA (musique savante). Elle montre un nombre de candidatures presque divisé par trois. Les postes administratifs, mais aussi ceux

du community management, de la transition écologique et de la direction adjointe sont très en tension.

Les raisons d'une désaffection

Pour Mathilde Coupeau, le secteur a connu une grande croissance en dix - quinze ans, et apparaissait de lui-même comme « attractif et sexy ». Mais depuis, d'autres secteurs sont apparus plus attractifs, comme le développement durable. « On porte l'étiquette de "métier passion" qui ne correspond plus à la réalité » commente-t-elle.

Un diagnostic partagé par Chloé Rouger : « La crise sanitaire a provoqué l'aspiration à un autre équilibre entre travail et vie personnelle. Les récits sur le secteur culturel faisaient rêver, désormais d'autres filières attirent parce qu'elles sont porteuses d'un véritable impact sur le réel. Susciter à nouveau du désir pour les métiers culturels passe par l'amélioration des conditions de travail.»

Les expérimentations des projets FACT

Le Pacte EMMA : Ensemble, repensons les métiers des musiques actuelles.

Le pacte EMMA, déposé par le SMA auprès du FACT, vise à accompagner vingt structures en partenariat avec l'AFDAS, Audiens, Thalie santé et le ministère de la Culture, ainsi que le PRODISS, autre syndicat des musiques actuelles.

EMMA s'adresse à des structures diverses par leur taille et leur localisation, qui pendant deux ans, travaillent avec un consultant pour interroger le sens de leur activité. L'objectif est de construire ensemble une feuille de route, de l'expérimenter et de la finaliser au vu des réussites comme des écueils. Le SMA capitalise ensuite ce travail pour fabriquer des mallettes numériques à disposition de tous ses adhérent-es.

« L'idée forte du projet, commente Mathilde Coupeau, est d'améliorer les conditions de vie au travail comme levier essentiel à l'attractivité du secteur. Les bénéfices symboliques des métiers culturels ne suffisent plus à

garantir l'équilibre entre rétribution – les bénéfices non monétaires en termes d'intérêt du travail, de valorisation personnelle et rémunération. »

Le projet de CO

CO est également lauréate du FACT avec un projet en cours, qui s'adresse aux structures adhérentes du groupement d'employeurs sur la base du volontariat. Huit d'entre elles participent au projet, de taille et de typologie très différentes : compagnies, réseaux, agences... Le projet est centré sur le dialogue professionnel, le management et l'organisation du travail. Chaque structure bénéficie d'un accompagnement individuel et participe également à des temps collectifs autour d'outils communs. En octobre 2024, une journée professionnelle sera organisée sur les richesses humaines et le management. Une compagnie d'arts du récit y proposera une restitution artistique du processus.

Précisant le contenu de cet accompagnement, Chloé Rouger explique que les espaces de dialogue professionnel portent sur les sujets du quotidien : « le travail prescrit, le travail réel et le travail vécu ». Le travail prescrit, c'est la fiche de poste, feuille de route du / de la salarié-e. Le travail réel s'adapte aux aléas : par exemple, faire une présentation dans une salle où le vidéoprojecteur ne fonctionne pas. Le travail vécu, c'est notre relation au travail face aux aléas : le stress provoqué par la panne de projecteur se gère différemment selon qu'on est aguerri-e ou débutant-e. L'objet du dialogue professionnel, est d'éclaircir ce qui peut redonner du pouvoir d'agir des salarié-es dans ce quotidien. Cela demande des discussions courtes et régulières, pas des séminaires ! « Nous utilisons par exemple le jeu Fiertés / frustrations : chaque employé-e vient écrire une fierté ou une frustration datant de la semaine précédente. L'objectif est de décrypter ce qui dépend d'elle ou lui, ce qui n'en dépend pas, et ce qui peut inspirer ses collègues».

Deux constats émergent de cette recherche-action, à mi-parcours :

- le travail n'était abordé comme sujet en soi dans aucune des structures participantes. Instaurer ce dialogue exige de

leur gouvernance une vraie volonté politique ;

- les cadres du secteur culturel (au sein de l'expérimentation) n'ont aucune formation de management et manquent d'outils et de savoir-faire en gestion de ressources humaines.
- la question économique est très prégnante : l'insécurité pèse sur les moyens humains. Les directions subissent une forte pression et un isolement, d'où le besoin d'échanges avec les pairs.

L'objectif du projet de CO est de réguler ce qu'on appelle les risques psychosociaux et éviter à des structures la multiplication des burn out. D'où l'importance de créer un espace où les salarié-es peuvent dire : « ça ne va pas, parce que j'ai quatre projets à gérer en même temps » et réfléchir collectivement au fait que lancer ces projets simultanément n'est peut-être pas indispensable à la survie de la structure, précise Chloé Rouger.

L'exemple de Jazz à Poitiers

Jazz à Poitiers a précisément mené un travail sur les conditions sociales de ses cinq salarié-es.

« Cela a un coût, commente Mathilde Coupeau : nous n'avons plus de budget artistique ! Donc, on annule notre saison et notre festival et on maintient quatre temps forts dans l'année. C'est aussi une interpellation politique sur les moyens nécessaires aux labels pour répondre à leur cahier des charges. Cette restriction de l'activité est une source d'inquiétudes pour les salarié-es et pour les artistes. La première réponse, c'est beaucoup de transparence progressive : il faut associer l'équipe aux prises de décision.

Au delà de la charge de travail, il faut poser la question du bien-être : c'est un dialogue que nous essayons de mener au moins une fois par an, et que nous complétons par des points réguliers sur la manière dont les gens ont pu vivre un événement passé. Ça permet de régler très vite des situations qui semblent être un détail mais peuvent devenir très lourdes pour les salarié-es. Par exemple, les jours de concert, quand ils ont fini leur balance, les artistes ont souvent comme seul interlocuteur le régisseur confronté à une multitude de questions qui ne sont pas de sa responsabilité.

Avoir verbalisé ce problème a permis de trouver une solution : l'après-midi avant le concert, le programmateur délocalise son bureau dans la salle et peut répondre aux artistes. Cela a totalement changé la qualité de vie du régisseur sur les concerts. » Jazz à Poitiers a proposé également aux salarié-es une gestion libre de leur emploi du temps : « L'un des principes fondateurs de nos métiers, c'est l'irrégularité. Cela a des incidences sur la vie privée. J'ai eu l'idée de considérer cette irrégularité comme une force. Les salarié-es sont libres de leur temps et ont l'autorisation de prendre des heures non rémunérées sans avoir à les justifier : l'envie de prendre un café est tout aussi légitime que le rendez-vous chez l'ophtalmo ! C'est un levier d'attractivité important du travail. », conclut Mathilde Coupeau.

réactions et questions

Les constats des intervenant-es sont largement partagés, notamment dans le peu d'attractivité des postes de direction ou d'administration.

« Il y a un vrai manque d'attrait, souvent lié à un problème de directions maltraitantes, dans les lieux labellisés, parce que les gens sont seuls, sous tension et non formés », note Marion Ecalle (directrice de structure).

Claire Guillemain, consultante, confirme l'isolement des directions : « Cela interroge la responsabilité des tutelles en charge des recrutements dans les lieux labellisés : quelles questions on pose, pour en finir avec la toxicité de certaines formes de management ? Rendre attractif un travail, c'est aussi valoriser son contenu, ce que ne font pas beaucoup les fiches de poste d'administration. »

« Dans beaucoup de lieux et compagnies, on est aussi face à la problématique de la jeune femme administratrice et du vieux mâle programmateur », note Samuel Suire, chargé de diffusion de la Compagnie La Chaloupe à Niort, qui déplore le manque de reconnaissance des métiers administratifs, considérés comme « au service » de l'artiste.

« Un manque de reconnaissance aggrave la remise en question de l'utilité des professions culturelles lors de la pandémie, note Patricia Oudin, cheffe de projet à la direction Culture et Patrimoine de la Région. Ce n'était pas si anecdotique de les définir comme "non nécessaires" et cela a marqué beaucoup de personnes. »

Les solutions ? Pour plusieurs participant-es, elles passent par l'entraide et l'accompagnement, notamment des réseaux et organisations. Mais au delà, retrouver de l'attractivité passe par la question du sens de l'action que l'on mène.

Utiliser le « Pourquoi on fait les choses ? » est un outil d'aide à la décision qui recentre les débats en réunion d'équipe et renforce les liens, conclut Mathilde Coupeau.