

**Ekhoscènes**

La voix des entrepreneurs du spectacle vivant privé

**1<sup>ÈRE</sup> ÉDITION DES EKHOS**  
**LES EKHOS DU TRAVAIL**  
**ET DE L'EMPLOI**

# SOMMAIRE

<b>I. Écrire un nouveau récit de l'emploi et du travail dans le spectacle vivant</b> <i>Introduction de Malika Séguineau, directrice générale d'Ekhoscènes</i>	<b>P.4</b>
<b>II. Le sens de la fête</b> <i>Retour sur le keynote de Denis Maillard, co-fondateur du cabinet de conseil Temps commun</i>	<b>P.6</b>
<b>III. Le piège du métier passion</b> <i>Keynote d'Anne-Claire Genthialon, chargée de développement, ancienne journaliste et autrice de « Le Piège du métier passion »</i>	<b>P.8</b>
<b>IV. Management et performance sociale</b> <i>Keynote de Frédéric Olivennes, directeur général d'Audiens</i>	<b>P.9</b>
<b>V. Les dispositifs d'accompagnement d'Ekhoscènes :</b> <i>« Quel cap pour mon organisation ? » et le programme « Campus RH »</i>	<b>P.10</b>
<b>VI. Le rapport des jeunes au travail dans le spectacle vivant</b> <i>Une enquête de l'Institut Bona fide sur les aspirations de la jeunesse</i>	<b>P.12</b>
<b>VII. Repenser les organisations face aux aspirations des nouvelles générations, extraits de la table-ronde</b>	<b>P.14</b>
<b>VIII. Restitution des trois ateliers :</b> 1. Les étapes incontournables pour réussir vos recrutements 2. Au-delà de la rémunération : les clés de l'engagement et de la motivation au travail 3. Enjeux sociaux et environnementaux : quelles mutations dans le travail ?	<b>P.18</b>
<b>IX. La promesse d'un New Deal social</b> <i>Conclusion de Thierry Teboul, directeur général de l'Afdas</i>	<b>P.26</b>

# Les ekhos du travail et de l'emploi

Le 10 juin 2024, s'est tenue au Conservatoire national des arts et métiers à Paris la première édition du nouveau cycle de réflexion d'Ekhoscènes : « Les ekhos ».

Destinée à rassembler professionnels établis et de demain, experts, chercheurs et décideurs pour réfléchir ensemble aux enjeux sociaux et sociétaux, présents et futurs, du spectacle vivant et de ses entreprises, cette première édition avait pour thème « Le travail et l'emploi dans le spectacle vivant ».

Animée par Lionel Bordeaux, fondateur du cabinet Flying Sheeps, cette journée a mis l'accent sur la nouvelle donne sociale du secteur : crise des vocations, nouvelles méthodes de recrutement, conditions de travail, facteurs de motivation au-delà de la rémunération, évolution des métiers face aux grandes transformations écologiques et numériques.

Autant de questions sur lesquelles revient ce document, pour donner un aperçu des principaux temps forts, interventions et enseignements de cette journée qui a regroupé 160 participants.



## « ÉCRIRE UN NOUVEAU RÉCIT DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL DANS LE SPECTACLE VIVANT »

► **Malika Séguineau**, directrice générale d'Ekhoscènes

### Pourquoi cette première édition des ekhos du travail et de l'emploi ?

Il y a quelques années, nous n'aurions peut-être pas nécessairement vu l'intérêt d'organiser une journée comme celle-ci.

Les termes « Management », « Ressources humaines », « télétravail », « RTT », « fiche de poste » ou « entretien annuel » ont longtemps semblé ne pas correspondre à la culture de nos métiers. **Nos activités (spectacles, concerts, tournées, festivals...) étant par nature discontinues et intermittentes, elles appelaient une gestion ponctuelle, par projet, plutôt que dans la durée.** Les pratiques étaient largement informelles, comme en témoignait l'étude que nous avons commandée sur le sujet dès 2017. La plupart des entreprises du spectacle vivant restent de petites entreprises peu outillées, du point de vue RH.

Pourtant, à la suite de la crise sanitaire, les choses ont changé. **Nos entreprises ont été confrontées, pour la première fois, à des difficultés de recrutement.** Cela concernait prioritairement les métiers techniques (machinistes, régisseurs, etc.), les fonctions support et les postes administratifs (chargé de production, administrateur, responsable de billetterie, etc.). De nombreux salariés, permanents ou intermittents, ont décidé de se reconverter.

Pour la première fois, le métier passion n'étant plus un moteur suffisant du recrutement et de fidélisation, l'attractivité de nos entreprises devenait un sujet à part entière. **Les questions de l'organisation, des conditions de travail, de l'amplitude horaire, des déplacements, de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle entraînent en ligne de compte pour les candidats et les salariés en poste.**

Le phénomène prenant de l'ampleur, nous avons décidé de nous interroger collectivement sur la place du travail et de l'emploi dans nos secteurs, sur le sens de la marque employeur pour nos entreprises et sur les voies possibles pour mieux valoriser les métiers et les talents.

C'est cette volonté qui nous a conduits, en tant que première organisation d'employeurs sur la branche du spectacle vivant privé, à mettre en place ces « ekhos du travail et de l'emploi », associant des personnalités issues du monde académique, associatif, syndical et de la formation. **Notre objectif commun est d'écrire un nouveau récit de l'emploi et du travail dans le spectacle vivant, secteur hautement dynamique.**

Tous les participants ont pu s'y exprimer, avec une liberté de parole et de ton toute particulière, notamment dans le cadre d'un format fishbowl en fin de journée.

### D'autres initiatives ont-elles été mises en place au sein d'Ekhoscènes ?

Oui, et cette journée a d'ailleurs permis d'en dresser un premier bilan. **Ainsi Ekhoscènes a initié un groupe de travail expérimental réunissant des entreprises adhérentes membres du groupe de travail « Les nouveaux entrepreneurs », afin de réfléchir à leur politique de ressources humaines.** Durant six mois, les dirigeants de ces entreprises se sont réunis pour réfléchir collectivement à leurs problématiques du quotidien, que ce soit en matière de qualité et de conditions de vie au travail ou de management. Encadrés par une coach en entreprise, ils ont été invités à prendre ce temps pour faire un pas de côté, définir ce qu'est une politique RH, prioriser des actions concrètes à mettre en place, se fonder sur la force du collectif pour réfléchir au champ des possibles, aux freins et à la méthodologie à adopter.

**Le lancement du dispositif d'accompagnement expérimental « Quel cap pour mon organisation ? » témoigne de cette même volonté.** Ce programme, mis en œuvre par Le Bureau des Acclimations, a été développé



et testé par Ekhoscènes avec le soutien de l'Afdas. Depuis mars 2024, une « promotion » pilote de dix dirigeantes et dirigeants s'est engagée dans un parcours de 22 mois de séminaires, ateliers collectifs et formations pour mieux s'orienter face à la complexité des enjeux écologiques, managériaux et économiques d'un monde en transformation. Pour faciliter l'implémentation dans les entreprises et la transformation des modèles d'organisation, chaque dirigeant vient accompagné d'un collaborateur de son choix pour les séminaires et les temps d'inspiration, et peut associer des membres de son équipe aux autres phases du dispositif.

## Quels thèmes avez-vous choisi d'évoquer pour cette première édition ?

Il nous a semblé essentiel de partir de trois problématiques structurelles :

- **les facteurs de motivation dans le travail**, et plus particulièrement les attentes et aspirations de la nouvelle génération de salariés et candidats, **en nous appuyant sur une étude dédiée, conduite par l'Institut Bona fide** ;
- **l'adaptation de nos entreprises aux nouvelles méthodes de recrutement et au besoin de marque employeur dans le spectacle vivant**, pour un parcours professionnel plus balisé, du recrutement à la fidélisation des talents;
- **l'impact de la transition écologique** sur nos manières de travailler et sur les métiers de demain.

Au-delà de ces défis - qui ne sont pas propres à notre secteur, mais se posent ici d'une manière particulière **«cette journée a permis d'échanger sur l'ensemble des questions qui se posent à tout employeur»** : discriminations, parité, diversité, handicap, risques psychosociaux, violences sexuelles et sexistes dans nos métiers, et promotion, plus largement, d'un environnement de travail plus sûr, respectueux, égalitaire et inclusif.

## De prochaines éditions en perspective ?

**Avec ces premiers ekhos du travail et de l'emploi, nous avons inauguré un cycle de réflexions et de partage que nous voulons le plus ouvert possible.**

Ce n'est pas un événement ponctuel, c'est un point de départ. **Nous voulons faire vivre dans la durée cet esprit d'expression libre, pour continuer à s'inspirer mutuellement et trouver, ensemble, des solutions.** Nos adhérents sont prêts à bouger, et je note des changements avec des dirigeants qui ont envie. C'est pour cela que nous lançons un Observatoire de l'emploi pour affiner l'appréciation et le suivi de l'emploi dans notre secteur d'activité.

## À propos d'Ekhoscènes :

**Ekhoscènes est né de l'intégration, au sein du PRODISS, de deux autres syndicats majeurs du spectacle vivant privé (SNDTP et CAMULC).**

Avec plus de 500 entreprises adhérentes, Ekhoscènes représente les scènes dans toute leur diversité (acteurs indépendants, groupes, ...), **le syndicat est aujourd'hui le premier réseau d'entreprises privées du spectacle vivant, présentes sur tout le territoire.** Ekhoscènes représente et accompagne producteurs de spectacles, exploitants de salles de concert, directeurs de théâtres et de cabarets, diffuseurs et organisateurs de festivals pour encourager et soutenir la création dans un écosystème en profonde mutation.

Ekhoscènes est ainsi une plateforme de plaidoyer auprès des acteurs publics, un réseau au service de ses membres, et un outil pour faire rayonner nos scènes en France et à l'international. Ekhoscènes, **la voix des entrepreneurs du spectacle vivant privé, porte haut et fort leur passion de la création, leur audace pragmatique et leur esprit collectif.**



► Denis Maillard

co-fondateur du cabinet de conseil Temps commun,  
animateur du dispositif Social Demain

Pour illustrer le quotidien des organisateurs de spectacle vivant et de leurs collaborateurs, Denis Maillard établit un parallèle avec le film « Le sens de la fête » d'Olivier Nakache et d'Éric Toledano. Tous les ingrédients sont réunis pour que la fête soit réussie. Pourtant, des préparatifs jusqu'au petit matin, chaque moment de bonheur et d'émotion risque de mener au désastre ou au chaos.

**Le sens de la fête décrit deux mondes qui ont mutuellement besoin l'un de l'autre : les invités pour s'amuser, les organisateurs pour travailler.** Pourtant, si l'un est largement visible, épanoui, se prend en photo, fait des selfies, l'autre s'active dans l'ombre, ne doit pas apparaître ou du moins être le moins pesant possible pour que la fête batte son plein.

Ce pitch, vous le connaissez d'autant mieux qu'il décrit votre quotidien.

Dans mes travaux, j'ai appelé ce monde « **le back office de la société de services** » : une infrastructure économiquement indispensable, mais souvent socialement invisible.

Or aujourd'hui, je ne rencontre plus un chef d'entreprise ou un DRH qui ne me dise « *Je ne comprends plus mes salariés* » ou encore « *Les jeunes ne veulent plus travailler !* ». Le back office se rebiffe ?

Il faut revenir à la crise sanitaire pour comprendre ce basculement. Pendant le confinement de 2020, le monde du travail a été séparé en trois groupes à peu près de même poids.

**Les travailleurs « essentiels »** (le back office de la société) **ont fait l'expérience de l'utilité.** Ils ont une envie de reconnaissance et un fort besoin de dignité à travers leur travail.

**Les personnes qui ont pu télétravailler ont fait l'expérience de l'autonomie.** Elles ont envie d'une nouvelle organisation du travail, un besoin de fluidité entre leurs vies professionnelle et personnelle.

**Les personnes qui ont été au chômage forcé ont eu l'expérience de la réflexivité.** Elles expriment une envie d'un nouveau rapport au temps, le besoin de souffler et se posent des questions sur leur utilité réelle.

Aujourd'hui, dans tout secteur, mais en particulier dans les vôtres, ces trois mondes du travail sont mélangés et vivent plus ou moins harmonieusement. **Ce qui fait que les aspirations des uns ne sont pas forcément étrangères ou contradictoires à celles des autres.**

À un moment du film, les gens des communs, du service, du back office se mettent eux aussi à faire la fête avec les mariés et leurs invités : ça se mélange, ça drague, ça danse... mais il n'y a plus personne pour faire le service.

Tous les mondes du travail sont traversés par cette envie de fête... Quand je parle d'une « envie de fête », **je veux dire d'un besoin d'une plus grande autonomie, d'une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, d'un temps à soi, d'une possibilité de donner son avis sur son travail ou sur l'entreprise.**



Pour caractériser les deux siècles qui nous ont précédés jusqu'au milieu des années 70 ou au tout début des années 80, l'historien Jean-François Sirinelli parle de « **bonheur différé** ». On pouvait accepter de ne pas être totalement heureux, ni épanoui, on pouvait même accepter de faire des sacrifices tant qu'on avait la certitude que « l'après » serait mieux.

**Quand on était croyant, pendant longtemps « l'après », c'était la vie après la mort. Quand on était communiste, c'était la vie après la Révolution.**

Nous vivons désormais, la fin du « *bonheur différé* ». Personne n'accepte plus, comme on disait en 68, de « *perdre sa vie à la gagner* ». Pourquoi devrais-je accepter de gâcher ma vie dans un travail peu valorisant, parfois dénué de sens ou au service des autres, tout ça pour n'être ni vu, ni reconnu, ni bien payé ? Ma « seconde vie » ne prendra donc place ni avec la mort, ni avec le grand soir... et ma retraite n'est pas garantie. Ma vie je n'en ai qu'une : ici et maintenant !

On observe, à partir de cela, **deux aspirations** :

**La première, c'est d'équilibrer mes temps de vie**, avec un entrelacement inédit entre vie professionnelle et personnelle, ou au contraire une séparation difficilement compréhensible entre le travail et la vie privée.

**La seconde, c'est faire de mon travail un moment d'épanouissement**, avec parfois une envie de vivre, au travail, une expérience aussi fluide et sensationnelle qu'un moment de loisir ou de consommation. Cette envie peut se résumer en une phrase : « *Je veux un travail où je m'éclate autant que lorsque je fais la fête* ».

Trois questions se posent dès lors : Est-ce un phénomène qui concerne seulement la jeunesse ? Est-on alors moins engagé dans son travail ? Est-ce que le management est devenu un « nouveau métier impossible » ?

Seulement la jeunesse ? Non ! **Elle est ni plus ni moins concernée par ce phénomène, mais elle ose dire et revendiquer plus facilement ce bonheur immédiat.** Pour les plus diplômés, l'entrée dans la vie active est un moment de pause après la compétition scolaire, qui leur a imposé des études et des loisirs « utiles » sans forcément avoir eu le choix.

Moins engagé ? Non ! **En revanche, on note un besoin de prendre (ou reprendre) sa vie en main, en donnant son avis sur les décisions qui nous concernent.** C'est notre « moment Bartleby » (1853), comme le héros de la nouvelle de Herman Melville qui déclare à son employeur : *I would prefer not to.*

Et le management ? Freud distinguait trois « métiers impossibles » : soigner, éduquer et gouverner... Le management n'est peut-être pas devenu impossible, mais il est plus difficile. Le mot « management » vient du vieux français « ménager » qui était un terme lié à l'équitation renvoyant au fait que, dans un manège, on tient le cheval « à sa main ». **Il y a dans le management l'idée d'une maîtrise a priori du subordonné. C'est fini ! L'acte d'autorité, le petit chef, le « ça ne se discute pas », tout cela ne passe plus...**

Alors pour conclure, deux voies se dessinent pour tout manager, et notamment dans la culture : **la responsabilisation**, en rappelant le cadre dans lequel on peut offrir de l'autonomie à chacun sans mettre en péril le projet collectif ; **la qualité**, à travers une discussion ouverte sur celle du travail, de la vie au travail et des produits du travail. Cela suppose de tenir compte d'aspirations qui vous compliquent la vie, de prendre du temps que vous n'avez pas, et de mener des discussions dont vous ne voulez pas. **Ce sont les seules conditions de l'engagement des salariés et de la réussite des projets.**



## « LE PIÈGE DU MÉTIER PASSION »



- ▶ **Anne-Claire Genthialon**  
chargée de développement, ancienne journaliste et autrice de « Le Piège du métier passion » – Editions Alisio – 2022

À l'occasion de sa keynote, Anne-Claire Genthialon est revenue sur son expérience du métier passion, livrant ses réflexions autour de ce concept, à la fois aspiration et piège. Que faire, alors, pour ne pas se « briser le cœur » au travail ? Et qu'est-ce que donc réellement qu'un métier passion ?

Il y a plusieurs années, j'ai connu la fin d'une relation... avec mon travail et cette rupture a généré une profonde tristesse.

Après tout, cette séparation n'avait rien d'une évidence. **J'exerçais un « métier passion », journaliste.** Je ne l'avais jamais questionné, même les mois de vaches maigres, à l'occasion des semaines passées à travailler non-stop ou des jours de déprime.

Jusqu'au jour où j'ai eu le cœur brisé par mon métier.

J'ai cherché à comprendre pourquoi et comment ça m'était arrivé. Je me suis questionnée sur le rapport que j'entretenais à mon métier. J'aimais mon travail et beaucoup me répétaient cette phrase attribuée à Confucius : « *Choisis un travail que tu aimes et tu n'auras pas à travailler un seul jour de ta vie* ». Pourtant, **aimer son travail, est-ce suffisant pour y être heureux ?**

Je pensais alors candidement que le métier passion, c'était l'ensemble des professions qui font rêver et où les places sont limitées. En réalité, **un métier passion, c'est une profession qui contient la promesse de réalisation personnelle pour celui qui l'exerce.** Dans un contexte de quête de sens, exercer un métier passion peut être considéré comme un facteur d'émancipation... Pourtant, beaucoup de burn-outs sont justement provoqués par le fait de prendre trop son travail à cœur.

C'est là où réside la prouesse du concept de métier passion, dont la sociologue Nathalie Ledoux souligne que « *pour contrer l'aspect aliénant du travail, le capitalisme a légitimé l'investissement passionnel au travail* ». **Il fait croire à ceux qui l'exercent que le travail n'existe plus.** Mais cette félicité professionnelle se mérite. Et pour y accéder, il faut travailler, beaucoup voire gratuitement. Pourtant, remettre en question ces conditions de travail, ce serait remettre en cause son engagement, ses sacrifices. Au moment de quitter mon employeur, je pensais résoudre mes problèmes. Imaginant que cela serait un *happy ending*, j'ai réalisé que ce n'était qu'une désillusion.

La tristesse demeurerait, car, **le réel piège du métier passion est de conduire à ne se définir que par rapport à lui.** Quand tout s'effondre, cela se traduit par une crise d'identité. Je ne savais plus qui j'étais ; Mes goûts ou mes qualités étaient ébranlés. Ainsi, aimais-je vraiment lire et écrire ? Étais-je curieuse parce journaliste ou étais-je journaliste parce que curieuse ? Comme une forme de colonisation de l'intime. Alors, que faire quand l'histoire se termine ?

De mon côté, je me suis ajustée. J'ai exploré un autre secteur qu'est la production. Même si ces expériences laissent des stigmates, **j'ai compris que c'était qu'il ne fallait faire du travail ni sa seule identité ni sa seule source d'épanouissement.**







► Frédéric Olivennes

diplômé d'HEC et de la Faculté de Droit de Panthéon-Assas, directeur général d'Audiens, groupe de protection sociale à destination des professionnels de la culture, de la communication et des médias.

Vous êtes, par votre diversité et par vos questionnements lors de cette journée, **la preuve qu'il y a plusieurs manières de travailler dans le spectacle ou plus largement dans la culture**. Si l'on m'a sollicité aujourd'hui, c'est d'ailleurs parce que j'en ai moi-même expérimenté plusieurs formes.

À mes douze ans, ma mère m'a offert ma première guitare basse. Après m'être rêvé musicien, j'ai été recruté par M6 pour créer la maison de disques de la chaîne, puis les chaînes musicales Fun TV et M6 Music. Ce furent des années très entrepreneuriales, sans que ma passion pour le live ne s'estompe. Après une bascule temporaire dans le digital, j'ai dirigé deux radios musicales privées - Radio Classique et Nostalgie.

Avant de rejoindre Audiens, j'ai rejoint l'univers du marketing digital et la data, comme directeur d'une « tech company » et Président pour la France de l'association de la publicité digitale, *l'Interactive Advertising Bureau* (IAB), qui rassemble les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) et les acteurs français comme Criteo ou Leboncoin.

Avoir une fibre entrepreneuriale n'exclut pas de s'intéresser au service public et à l'engagement associatif : Mes années d'expérience chez Arte et France Télévisions m'ont énormément appris. Et je suis très fier d'avoir dirigé, puis bénévolement présidé, l'association Le Plan à Ris-Orangis, une scène de musiques actuelles qui est au croisement de la musique live et de la réinsertion de jeunes déscolarisés.

Je rencontre souvent des gens surpris par mon parcours, perplexes face à mes reconversions. **Le trait d'union de toutes mes expériences est le management, le plaisir d'emmener une équipe autour d'un projet**. Les évolutions des attentes des salariés, notamment des plus jeunes, mais aussi des professionnels en général, vers une plus grande prise en compte des enjeux d'inclusion, de prévention, de « care » sont des clés pour donner plus de sens à une stratégie business.

**La prévoyance et la prévention santé, qui sont désormais mon métier, je les vois aussi comme un atout pour la marque-employeur**. C'est pourquoi Audiens veille à répondre aux besoins spécifiques des professionnels de la culture, de la communication et des médias, grâce à la connaissance des enjeux stratégiques et RH de ses 45 000 entreprises clientes : des entreprises de toutes tailles, privées, publiques ou associatives, à l'image de celles par lesquelles je suis passé ces 30 dernières années.

Je voudrais, pour finir, partager avec vous deux convictions, après quatre années passées au sein d'Audiens, devant les enjeux de recrutement et de fidélisation des compétences qui sont les vôtres et celles de nombreux secteurs, depuis la sortie de crise.

**Ma première conviction, c'est que la performance sociale n'est pas l'ennemie de la performance économique, au contraire**. Nous travaillons par exemple avec le directeur récemment arrivé dans notre Pôle Santé rue Bergère sur une modélisation des conséquences économiques – et du retour sur investissement – que peuvent représenter, pour les employeurs, les actions de prévention santé

**La seconde, c'est que les managers d'aujourd'hui, s'ils veulent être attractifs, doivent porter une vision de cette performance sociale**. Ces sujets sont souvent complexes, mais ils sont essentiels dans la construction d'une marque employeur et d'une culture d'entreprise gagnant-gagnant.





▶ Charlotte Rotureau  
Le Bureau des Acclimatations

À l'occasion de cette journée, Charlotte Rotureau, accompagnatrice des changements pour Le Bureau des Acclimatations a présenté ce programme d'accompagnement inédit imaginé et mis en œuvre pour les adhérents d'Ekhoscènes, avec le soutien pédagogique et financier de l'Afdas.

### Quel cap pour mon organisation ?

Une **promotion pilote** de 10 dirigeantes et dirigeants a démarré en mars 2024 un **parcours expérimental d'une durée 22 mois** destiné à les aider à s'orienter face à la complexité des enjeux écologiques, managériaux et économiques.

Nous avons conçu « Quel cap pour mon organisation ? » pour leur permettre d'échanger et de réfléchir ensemble **sur un temps long**, dans un **espace de liberté de parole et de pensée** autant que **de projection dans l'avenir**. Nous leur faisons rencontrer, tout au long du parcours, des experts qui leur proposent **des éclairages méthodologiques**, et des entreprises, ou des territoires en transformation, viennent à leur rencontre pour témoigner de **leur expérience**.

Pour faciliter le déploiement des apprentissages mais aussi l'implémentation du changement dans les structures, nous avons invité chaque dirigeant **à venir accompagné par un collaborateur de son choix** à quatre séminaires et **d'associer son équipe** à toutes les autres phases collectives du dispositif.

Avec « Quel cap pour mon organisation ? », nous cherchons à accompagner les structures pour **penser et mettre en œuvre l'évolution des activités et des modèles face à l'exigence écologique**, et pour rompre le sentiment d'impuissance, d'isolement ou de manque de compétences que peuvent ressentir les dirigeants à l'heure de **définir la stratégie d'entreprise**.

Un **comité de suivi** nous réunit tous les trimestres pour évaluer le **bon déroulement du programme** et préparer les conditions de renouvellement du dispositif. Notre objectif : **lancer une nouvelle promotion** dès l'automne 2025 !



## Campus RH

Nous avons conscience que la majorité de nos adhérents sont des PME et TPE, composées de petites équipes permanentes ne disposant pas de service dédié aux ressources humaines. Pour les accompagner Ekhoscènes a créé un groupe de travail expérimental, composé de sept dirigeants et dirigeantes.

Accompagnés par Ekhoscènes et Karine Aubertin, coach en entreprises, **ce groupe a pu, pendant six mois, échanger et réfléchir à des solutions collectives aux défis qu'ils rencontrent quotidiennement, que ce soit en matière de qualité et de conditions de vie au travail que de management.** Ces entrepreneurs se sont retrouvés une fois par mois pour des ateliers de réflexion autour de leurs politiques RH. **Au programme : définition d'une politique RH, constitution d'un plan d'action et identification des thématiques de RH afin que ceux-ci puissent déployer cette stratégie dans leurs organisations.**

« Je suis plutôt un directeur des ressources humaines « instinctif », et le but de ma participation à ce groupe était de devenir un directeur des ressources humaines « méthodique ».

Cyrille Bonin, président de SAS Transmission/Le Transbordeur





► Samuel Jéquier  
président de l'Institut Bona fidé

Diffusion du télétravail, aspirations au sens et à l'utilité, priorité à la conciliation vie privée/vie professionnelle, refus de la carrière linéaire : l'individualisme et la quête de l'épanouissement personnel modifient fondamentalement le rapport au travail et à l'entreprise de la nouvelle génération.

Pour recruter et fidéliser ces nouveaux actifs, les entreprises doivent aujourd'hui comprendre ces nouvelles aspirations et apprendre à composer avec elles. C'est l'objet de l'enquête menée par l'institut Bona fidé auprès d'étudiants issus des masters et MBA de management du spectacle vivant.

Les jeunes des filières du spectacle vivant n'échappent pas aux attentes de leur génération dans la construction d'un nouveau rapport au travail post-covid, marquées par **la recherche d'autonomie et de réalisation de soi, à la fois dans et hors de son activité professionnelle.**

Interrogés sur les caractéristiques « job de rêve », ils placent dans leur « top 3 » les mêmes que l'ensemble des jeunes Français : le **bien-être** au travail, une **activité intéressante** et du **temps libre** pour sa vie personnelle.

### Autonomie et flexibilité : un marqueur générationnel

Les étudiants interrogés partagent avec l'ensemble de leur génération une aspiration à concilier travail et vie privée et un large soutien à toutes les nouvelles formes d'organisation permettant plus de souplesse et d'autonomie, révélant une forme de **perte de centralité du travail dans leur existence.**

Le fort taux d'adhésion au télétravail ou à la semaine de quatre jours doit être lu pour ce qu'il est : un signe d'une attente d'autonomie et de nouvelles formes d'organisation du travail. Il ne signifie pas pour autant que les jeunes en font une condition *sine qua non*, pour toutes les fonctions et à tous les moments, étant évidemment conscients que certains métiers du spectacle vivant ne peuvent s'y prêter.

On constatera que, sur tous ces points, leurs attitudes et opinions sont quasiment **identiques à celles des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieur et de commerce**, signe d'une véritable identité générationnelle, indépendante des choix de métiers et d'études.

### Engagement et passion : un marqueur plus sectoriel ?

En revanche, ils sont bien plus sensibles que la moyenne à leur utilité dans la société et surtout à leur contribution à changer le monde. Si l'on reprend de manière plus détaillée les caractéristiques de leur « job de rêve », 31% retiennent la **contribution à l'amélioration du monde**, soit deux fois plus que la moyenne de



leur génération (15%). Ils manifestent ainsi un engagement social et « politique » dans leurs métiers bien plus marqué.

Une aspiration qui semble satisfaite :

- 95% d'entre eux pensent que les métiers du spectacle vivant sont des métiers qui donnent du sens et qui sont à forte utilité sociale ;
- plus de la moitié (53%) considèrent que les dirigeants d'entreprises culturelles sont sensibles à l'impact environnemental de leurs activités
- par comparaison seuls 27% des étudiants en école de commerce et d'ingénieur portent un jugement similaire sur les dirigeants de leurs secteurs d'activité respectifs, soit une part deux fois moindre.

Enfin, **les jeunes des filières du spectacle vivant sont bien plus largement guidés que l'ensemble de leur génération par la vocation, la passion et le plaisir.**

- 100% disent ainsi vouloir s'engager ou s'être engagés dans les métiers du spectacle vivant par « *passion* ».
- 94% jugent que les métiers du spectacle vivant sont des métiers « *où on peut se faire plaisir* »
- 90% voient leur carrière à venir dans ces métiers comme un « *épanouissement* ».

### Comprendre leurs aspirations : une nécessité pour recruter et fidéliser

Les employeurs peuvent donc compter sur une motivation et un engagement, spécifiques à ce secteur. Mais ils auraient tort de penser que cela suffit, et de ne pas réfléchir à de nouvelles formes d'organisation du travail répondant aux aspirations d'équilibre. En contrepartie, les jeunes attendent autonomie, flexibilité, et équilibre entre leurs vies.

70% des jeunes étudiants du spectacle vivant pensent que les métiers du spectacle vivant ne sont pas comme les autres. Ce qui en fait aussi des jeunes pas tout à fait comme les autres dans leur rapport au travail.

**Le plaisir n'empêche pas une forme de crainte**, notamment sur les équilibres personnels : 70% sont inquiets de la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle dans les métiers du spectacle vivant, en raison des amplitudes horaires et des contraintes de soirée et week-end. Si ces métiers sont vus comme « *plaisir* » et « *passion* », ils sont également perçus par plus de 90% comme « *stressants* » et « *fatigants* ».

Enfin, 80% des jeunes des filières du spectacle vivant pensent que les dirigeants d'entreprise de ce secteur « *ne comprennent pas les attentes des jeunes* », un pourcentage similaire à celui exprimé dans les écoles de commerce et d'ingénieurs à l'égard des dirigeants d'entreprise de ces secteurs.

**C'est bien à condition de leur permettre de s'épanouir dans et hors de leur travail, qu'on trouvera les meilleurs leviers pour les recruter et les fidéliser.**



## REPENSER LES ORGANISATIONS FACE AUX ASPIRATIONS DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS

Parmi les enjeux clé d'attractivité de notre secteur, la nouvelle génération occupe une place toute particulière. Le secteur du spectacle vivant œuvre à corriger l'image de précarité qui lui a été trop longtemps associée. Pour cela, il s'agit d'être à l'écoute et de favoriser les liens entre les formations universitaires et les entreprises. C'était l'objet de cette table ronde rassemblant producteurs, jeunes recrues et dirigeants d'établissements de formation.

### Favoriser dans l'entreprise un cadre libre de communication pour l'épanouissement et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle

► **Angelo Gopée**, directeur général de Live Nation France

« Ce n'est pas parce que c'est un métier passion que l'on doit sacrifier sa vie. **Le bien-être du collaborateur est au cœur des préoccupations de l'entreprise.** Mais il faut aussi être à l'écoute de ce que les entrepreneurs proposent et font, car tout n'est pas compatible avec la semaine de quatre jours. Il faut donc discuter. »

► **Laurent Bentata**, directeur général de Stage Entertainment France

« On dit que le travail forme la jeunesse, mais **aujourd'hui la jeunesse réforme le travail.** Il faut véhiculer l'harmonie, par la communication et la transparence. On parle beaucoup de droits, mais il y a aussi des devoirs et cela des deux côtés : entreprises et salariés. **Les jeunes qui arrivent nous amènent à nous dépasser sur les enjeux d'aujourd'hui et de demain.** »

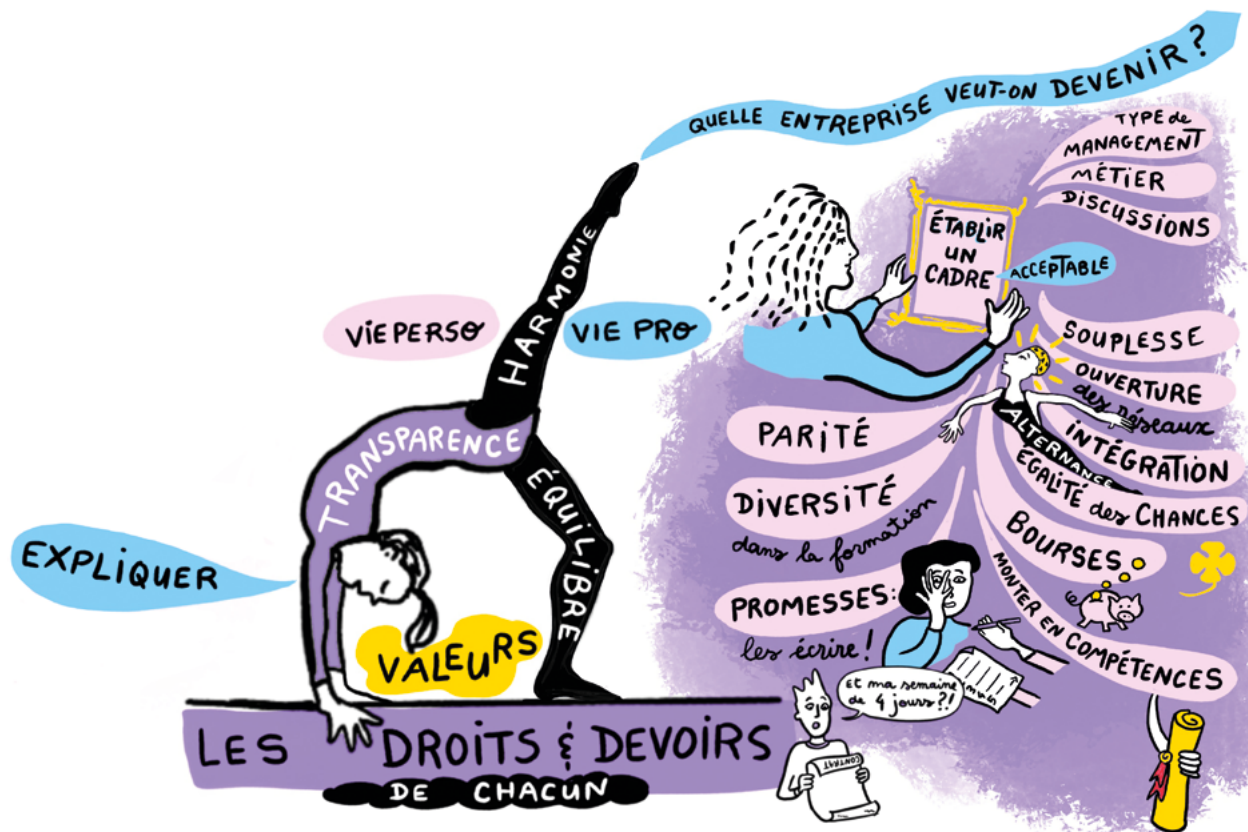
► **Luesy Malanda**, étudiante à l'EMIC

« L'entreprise reste une grosse partie de notre vie, il faut donc pouvoir s'épanouir au travail. **Le spectacle vivant, sur tous les enjeux majeurs, doit assumer son rôle de modèle et de vecteur de bonnes pratiques.** »

► **Daniel Findikian**, fondateur et directeur de l'École de Management des Industries Créatives

« L'école a été créée il y a 7 ans pour répondre aux besoins des métiers, qui ne disposaient pas d'une école propre à la filière. **Nous essayons de faire le pont entre les professionnels et les aspirations de nos étudiants,** notamment sur la question des valeurs. »





## Favoriser un lien plus fort entre les écoles et les métiers

- ▶ Angelo Gopée, directeur général de Live Nation France

« On investit dans l’alternance, pour que les jeunes restent chez nous. **L’alternance et le stage, c’est la chance de démontrer ce qu’on est capable de faire.** L’expérience de l’entreprise c’est aussi l’expérience de la charge émotive, et l’alternance et la formation sont des moyens de s’y sensibiliser. »

- ▶ Claire Voivenel, étudiante à l’ICART Paris

« **Je ne me suis jamais interrogée sur le fait de savoir si, un jour, j’allais diriger une entreprise.** J’ai l’impression que c’est une question lointaine, je me pose des questions sur mon avenir à 5 ou 7 ans mais aucune sur du très long terme. »

- ▶ Marilynne Maigrat, Fondatrice & Dirigeante d’HUNIC Conseil

« Je remercie Ekhoscènes d’avoir mis ce sujet au cœur du débat. Concrètement, il faut cesser de mettre la poussière sous le tapis : on parle très peu des métiers liés à la finance, à la billetterie, à la comptabilité, etc. **Il faut donc que les formations du secteur se saisissent aussi de ces enjeux-là.** »

- ▶ Pamela De Boni, directrice de projet à l'École supérieure du spectacle vivant à la Rochelle

« Cette nouvelle école est post-bac, car peu d'offres existent pour ce segment avec un axe professionnalisant. L'immersion professionnelle est rapide avec des stages, et l'alternance incontournable. **Nous avons construit notre projet en prenant en considération ces attentes des jeunes** avec une première promotion d'une quinzaine d'étudiants. »

## Et la diversité ?

- ▶ Angelo Gopée, directeur général de Live Nation France

« 48% de nos salariés sont issus de la diversité. Cela est venu naturellement, et cela nourrit notre marque employeur. La culture est un entre-soi où la diversité a du mal à s'implanter. **Aujourd'hui, nos entreprises, nos ministères, nos institutions doivent représenter la France actuelle.** Même si des gens ont du mal à accepter le fait que le pays n'est plus celui d'il y a 50 ans. Nous avons un devoir de transmission, **nous travaillons avec la RH et l'Afdas pour ouvrir nos métiers à l'ensemble des Français.** »

- ▶ Laurent Bentata, directeur général de Stage Entertainment France

« La rencontre avec Moussa Camara des Déterminés a fait tilt. **Et nous ouvrons une nouvelle page pour permettre d'ouvrir au plus grand nombre nos métiers.** Il ne faut pas que l'emploi se butte à la limite du périphérique. »



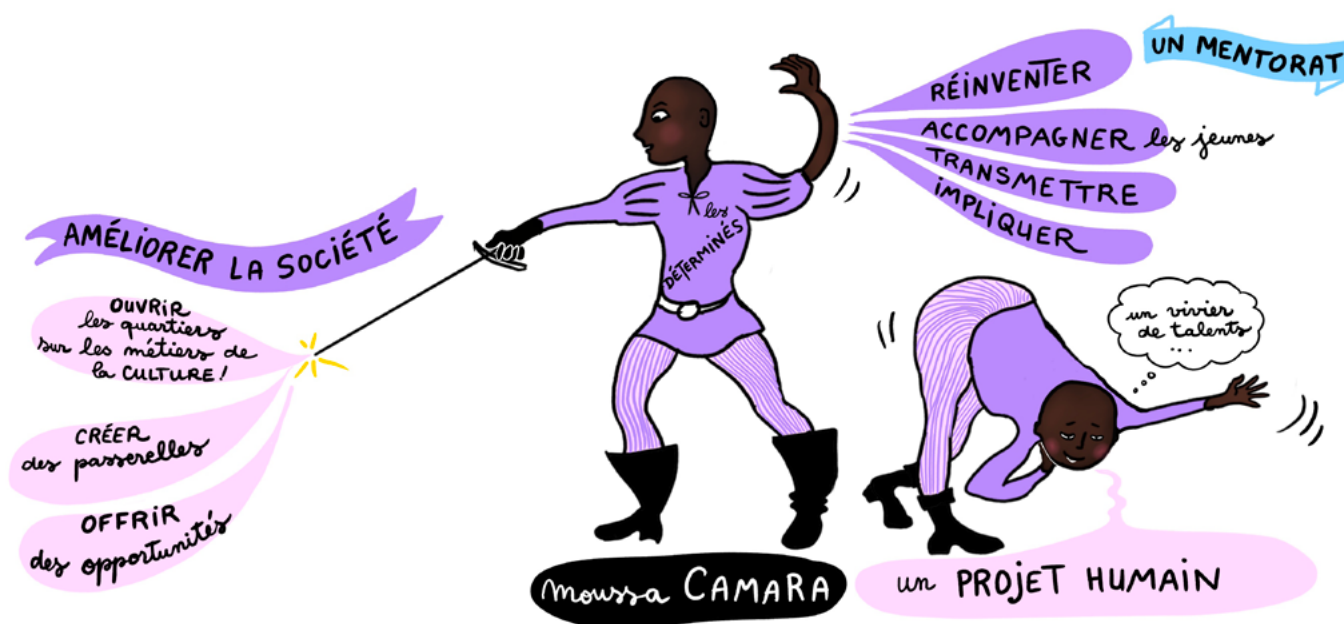


## Trois questions à Moussa Camara

- ▶ Président-fondateur des Déterminés. Créée en 2015, l'association accompagne les habitants des Quartiers Prioritaires de la Ville et des milieux ruraux vers la création d'entreprise et le retour à l'emploi.

### Pouvez-vous nous présenter Les Déterminés ?

L'association est implantée dans près de 20 villes dans lesquelles nous avons la chance de **pouvoir accompagner les habitants des quartiers populaires vers l'entrepreneuriat ou l'apprentissage d'un métier**. Nous montrons à ces jeunes ces opportunités et nous leur ouvrons les portes qui leur sont fermées. Et cela avant tout **grâce à leur détermination et leur envie**. Je suis entrepreneur depuis 20 ans et par la force des rencontres, je suis sorti de ma condition sociale. Le travail m'a permis d'être là où j'en suis. **Et les Déterminés sont un outil pour permettre à des jeunes talentueux de s'émanciper.**



### Pourquoi s'intéresser au secteur de la Culture ?

**Le secteur de la Culture a de nombreuses opportunités à offrir, qui ne doivent pas laisser certains jeunes de côté.** Notre association sait s'adresser à ces publics et les mobiliser. Nous transmettons les informations à ceux qui n'y ont pas accès et nous les préparons à entrer dans le monde professionnel, par des immersions et des rencontres.

### Comment peut-on faire pour faciliter l'intégration et la diversité des profils dans les métiers du secteur ?

**Il faut décloisonner les perspectives et les ambitions de ces jeunes,** c'est ce qui prend du temps. Pour remplir le vivier de talents, il faut préparer en amont. Cela passe notamment par un travail de sourcing, de préparation, d'accompagnement pédagogique. Chaque acteur doit être partie prenante et il faut qu'il y ait un travail de transmission de la part des collaborateurs. **C'est une réussite collective qui implique toute la structure accueillante.** Aujourd'hui, les entreprises nous font part d'un besoin d'un point de vue RH, et le secteur de la culture n'échappe pas à la règle : **satisfaire la demande sur des métiers en tension et assurer un recrutement inclusif, au cœur de la diversité.**

### Atelier 1 - Les étapes incontournables pour réussir vos recrutements

- ▶ **Maryline Maigrat**, Fondatrice & Dirigeante d'HUNIC Conseil cabinet de recrutement spécialisé dans le monde de la culture et du spectacle ou industries culturelles et créatives.

Neuf entreprises sur dix ont du mal à recruter. Le Covid a tout changé, le marché du travail s'est tendu et les candidats ont à la fois le pouvoir et le choix, d'où la nécessité de préparer ses recrutements. Pour ne pas rester spectateur de la situation et pouvoir agir en conséquence Maryline Maigrat expose quelques étapes utiles pour réussir son recrutement.

#### Première étape : la définition du besoin de recrutement et la rédaction de l'offre

Celle-ci tient en quelques questions simples, mais essentielles :

- **Pour qui** est le recrutement ? Qui est la personnalité de celui ou celle qui recrute ?
- **Pour quand** est le besoin ? Dans l'immédiat ? Ou le recrutement peut-il attendre ou prendre du temps ?
- **Pourquoi** recrute-t-on ? Un départ ? Une activité en croissance ?

Enfin, dernière phase, la validation des missions et des compétences requises par le N+1 et/ou l'équipe.

**Une fois qu'on a répondu à ces questions, vient la rédaction de l'offre et de la fiche de poste.** Celles-ci doivent être aussi exhaustives que possible, et refléter l'ADN de votre structure. Sans valorisation de la marque employeur et des collaborateurs, cela ne fonctionnera pas.

La rédaction d'une offre obéit au principe de l'entonnoir : **(1) voilà qui je suis, (2) voilà ce que je recherche, (3) voilà ce que l'on va faire ensemble.** En cela, cela ressemble énormément à une affiche de concert qui mentionne l'artiste, le lieu de la représentation, le prix, l'endroit où acquérir ses billets, etc. !

#### Deuxième étape : le sourcing, le début de la recherche

La première chose à faire est d'utiliser l'ensemble des moyens et canaux à disposition pour diffuser l'offre et essayer d'attirer les candidats : **Ekhoscènes peut être utile pour diffuser une offre d'emploi**, vos collaborateurs peuvent aussi contribuer à cette diffusion – la cooptation étant de plus un système très efficace ! Pour les réseaux sociaux, LinkedIn n'est pas le seul, Instagram peut être efficace pour les plus jeunes !

Puis débute la recherche de candidats. **Chaque candidat est unique, comme chaque entreprise.** Pensez à utiliser toutes les ressources à votre disposition ! Posez-vous la question de savoir comment attirer ces talents-là !





### Troisième étape : la sélection de candidat et d'entretien

Le CV n'est parfois pas le reflet de la personne, même s'il est le seul élément à disposition du recruteur.

**La première phase est la pré-sélection de candidats.** Je reprends mon besoin initial et celui de mon manager et le cale sur mes candidatures. J'appelle les candidats que je trouve intéressants pour me renseigner rapidement sur leurs motivations pour le poste (envie de changement d'entreprise, volonté d'augmentation, etc.) et sur leur motivation générale mais aussi pour l'entretien en lui-même ! Certains candidats passent des entretiens sans réellement vouloir le poste, leur demander directement est un gain de temps sur l'avenir, tant pour vous que les candidats : car le processus peut déjà s'arrêter là !

**La deuxième phase est le choix d'une short-list parmi la pré-sélection,** sur la base du pré-entretien. Il faut, dans l'idéal, limiter celle-ci à 5 candidats. Plus serait déjà trop.

**La troisième phase est celle de la rencontre avec le candidat en « face à face ».** À partir de là, on souhaite la bienvenue au candidat : on est à l'heure, on pense au fait qu'il ne connaît pas les lieux – on lui envoie donc un plan à l'avance si nécessaire, etc. Et si le candidat doit se présenter, vous devez aussi vendre votre offre ! N'oubliez pas que les prises de références nécessitent l'accord, dans l'idéal écrit, du candidat. Une fois les références prises, c'est le choix et la validation finale, mais toujours par rapport à un projet en gardant en tête une projection à 2, 3 voire 5 ans !



### Quatrième étape : la phase cruciale du onboarding

Il faut bien préparer l'arrivée de votre nouvelle recrue en amont avec une annonce quelques jours avant son arrivée et, trivialement, un café d'accueil fait toujours plaisir !

**Une réunion d'intégration est utile pour fixer les objectifs du candidat sur la période d'essai.** Un suivi d'intégration devrait être aussi mis en place pour accompagner le candidat. Celui-ci pourrait faire part des éventuelles divergences avec la fiche de poste ou les complexités qu'il rencontre. **Des points réguliers rassurent les candidats sur l'intérêt que vous leur portez et facilitent leur intégration.** Vous pouvez même leur demander un rapport d'étonnement. Les entreprises qui appliquent cette méthode appréhendent mieux les besoins et mènent à des réflexions qui aboutissent sur des solutions !

Un recrutement qui échoue, c'est une perte comprise entre 40 et 60 000 euros. **Réussir un recrutement, c'est bien mais le perfectionner est toujours mieux !**



## Atelier 2 - Au-delà de la rémunération : les clés de l'engagement et de la motivation au travail

- ▶ **Karine Aubertin**, DRH, dispose d'une expérience de plus de 30 ans en Ressources Humaines, acquise au sein de grands groupes internationaux et de PME françaises. Elle est également coach de managers, afin de développer leur posture managériale et leurs interactions avec leur environnement, et les aider à créer les conditions de réussite et de coopération au sein de leurs équipes.
- ▶ **Fabien Blanchot**, est professeur de management à Paris Dauphine-PSL, responsable de l'équipe de recherche Management et Régulations au sein du laboratoire de recherche en management DRM, directeur scientifique de la chaire Confiance, Coopération et Management et directeur du MBA Dauphine Management des Ressources Humaine.

De quoi dépend la performance organisationnelle ? Du modèle d'affaires. Mais pas uniquement. Elle dépend aussi largement de la performance individuelle et collective, qui s'appuie elle-même sur deux leviers : l'engagement des collaborateurs et leur bonne coopération. La manière dont sont composées les équipes entre en jeu, mais aussi la manière dont elles sont accompagnées et l'attention qu'on leur porte.

L'étude de sociologie du travail menée par Elton Mayo, Fritz Roethlisberger et William Dickson de 1924 à 1932 dans la Hawthorne Works, une usine Western Electric près de Chicago, avait montré que **les bons résultats observés en termes de productivité étaient davantage liés au fait que l'on accordait de l'attention aux ouvrières, dans le cadre de l'étude, qu'aux facteurs expérimentaux eux-mêmes** (le rôle de l'éclairage sur la productivité, etc.).

Au-delà de cet exemple, Fabien Blanchot a présenté **6 leviers d'engagement et de coopération autres que le salaire**, que tout dirigeant d'entreprise, en particulier dans le secteur du spectacle vivant, peut mobiliser pour (re)penser l'attractivité de sa structure et favoriser l'engagement personnel et la coopération au sein des équipes, leviers dont la mise en œuvre a été illustrée par les expériences de Karine Aubertin.

### 1 - Caractéristiques intrinsèques et relatives du travail

- Les exigences du travail (intensité, temps de travail, télétravail)
- Les ressources octroyées (participation à la prise de décision, autonomie, moyens, qualité permise, information notamment sur la qualité de son travail – de ses résultats, formation)
- La cohérence entre exigences et ressources
- L'adéquation entre appétences, compétences et contenu du travail
- L'intérêt, le sens, l'utilité perçus du travail

### 2. Comportement de la direction

- Faire preuve de loyauté et veiller au respect du contrat psychologique
- Assurer une protection de ses collaborateurs
- Garantir une justice distributive
- Être en alignement avec les valeurs promues

### 3. Conditions matérielles de travail

- Garantir le confort et l'adéquation des outils



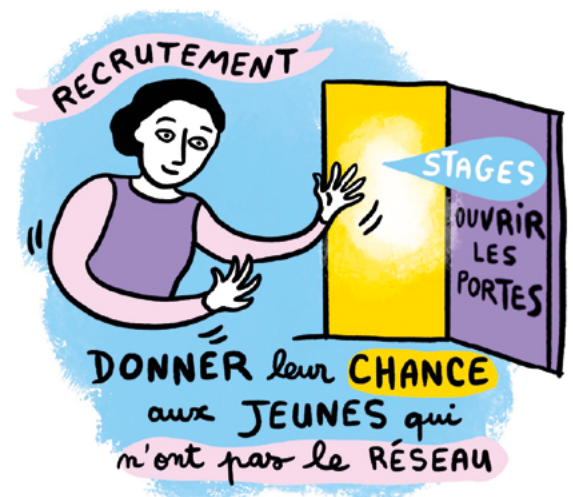


#### 4. Climat de travail / qualité de la relation avec les collègues

- Dès le recrutement, être transparent sur ce que la personne va vivre et vérifier si l'on accorde la même importance aux mêmes choses (compétences, bienveillance, etc.)
- En phase d'intégration ensuite, accompagner la personne dans l'équipe, mais aussi l'équipe qui va accueillir cette personne nouvelle, au-delà des relations parfois « claniques » (parcours d'intégration avec une journée dans chacun des services par exemple)

#### 5. Climat de travail / qualité de la relation avec les collègues

- Reconnaissance du travail des collaborateurs
- Confiance accordée aux collaborateurs
- Prises de décision qui respectent les principes de justice organisationnelle
- Soutien des collaborateurs face à leurs difficultés
- Adéquation du style de leadership au niveau de compétence et d'engagement des collaborateurs / de l'équipe



#### 6. Confiance dans l'avenir donnée aux collaborateurs

- Veiller à leur employabilité
- Être transparent sur les évolutions professionnelles
- Communiquer sur l'évolution de la rémunération



## Atelier 3 - Enjeux sociaux et environnementaux : quelles mutations dans le travail ?



- **Lucie Marinier**, professeure du Conservatoire national des arts et métiers, titulaire de la Chaire d'ingénierie de la culture et de la création, responsable du projet d'école des transitions



- **Jean-François Naton**, membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE) et rapporteur de l'avis « Travail et santé-environnement : quels défis relever face aux dérèglements climatiques »



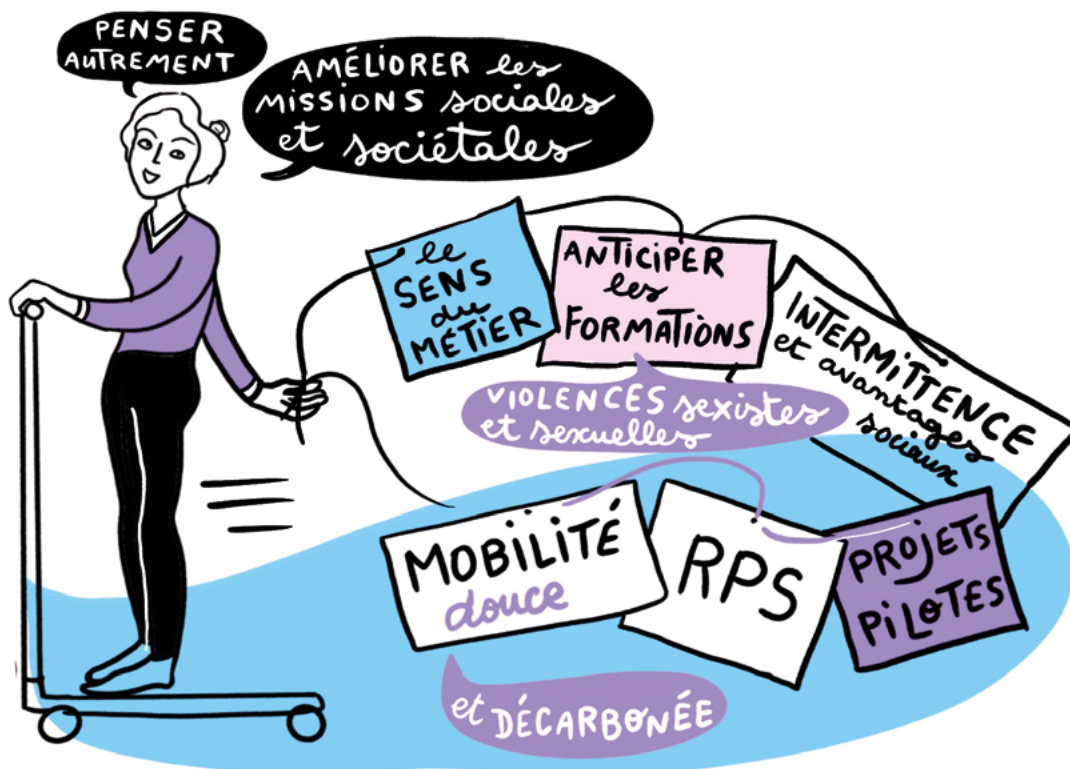
- **Céline Portes**, déléguée générale de l'ensemble Correspondances et des Promenades musicales du Pays d'Auge, co-fondatrice de l'association ARVIVA, Arts Vivants – Arts Durables

Le spectacle vivant, comme tous les secteurs, est conduit à (re)penser ses manières de faire face au dérèglement climatique et aux exigences de la transition écologique. Si l'impact de cette problématique est global, elle pose des questions spécifiques en matière de modalités et de conditions de travail, et devient progressivement un des paramètres du dialogue social : nouveaux risques, nouveaux métiers, évolution des besoins en compétences et des processus de création, de production et de diffusion. Cet atelier mené sous forme de conversation a combiné approche théorique et illustrations concrètes pour appréhender les changements déjà à l'œuvre et leur complexité.

## Céline Portes : concilier l'enjeu social et l'enjeu écologique

L'enjeu de la transition écologique a fait bouger les questions sociales et sociétales. C'est le constat qu'effectue Céline Portes, déléguée générale de l'ensemble Correspondances. « En 2017, nous avons mis en place notre charte écologique. C'était une première initiative du type ». Cependant, le projet n'avait rien d'une évidence, décrit-elle. « Il y a eu des considérations sociales, des tiraillements : pourquoi mettre du budget dans la transition écologique, notamment dans la mobilité, lorsqu'on pourrait augmenter les salaires ? **Il faut aborder cette question par le dialogue social. Sans concertation, c'est voué à l'échec.** »

La question écologique n'écrase donc pas la question sociale, ce qui s'est traduit chez Correspondances par une réflexion stratégique. « **On a amélioré et revu l'organisation de la saison artistique, renoncé à certains projets qui pouvaient perdre du sens par rapport à nos engagements pour se concentrer sur certains projets sur lesquels on a pu améliorer les conditions sociales et ajouter une vraie plus-value sociétale. 2024 est une saison dont on est fiers : on arrive à des équilibres entre des projets choisis sur lesquels on a amélioré des conditions de travail et de reconnaissance, notamment en termes de partage de valeur.** »



## Jean-François Naton : faire entrer l'entreprise dans l'ère démocratique

L'adaptation au changement climatique implique une stratégie de transition, et d'accompagnement, pour éviter le rejet des nécessaires transformations des situations de travail. Le rôle du CESE «chambre de la société civile organisée» est de formuler des préconisations à l'État. « Nous avons initié les premiers travaux qui se sont concentrés sur le travail, et non seulement l'emploi. **Cette adaptation est, dans une stratégie d'atténuation, l'enjeu du travailler autrement.** Comment redonner une finalité au travail qui conjugue bien-être du monde du travail et respect de la nature, du vivant ? Comment reconstruire du collectif dans les organisations du travail ? », explique Jean-François Naton.

En accord avec Céline Portes, sur la centralité du dialogue social « sans lequel rien n'est possible », il explique que celui-ci « **doit être impérativement nourri par le dialogue professionnel, le devoir d'écoute des travailleurs. Il faut faire entrer l'entreprise dans l'ère démocratique** ». Ainsi, Jean-François Naton « **salue l'initiative d'Ekhoscènes, d'organiser cet événement ici au Cnam, qui est la « maison » du monde du travail, au service de l'innovation, des transformations nécessaires pour le maintien de la vie humaine sur terre.** »

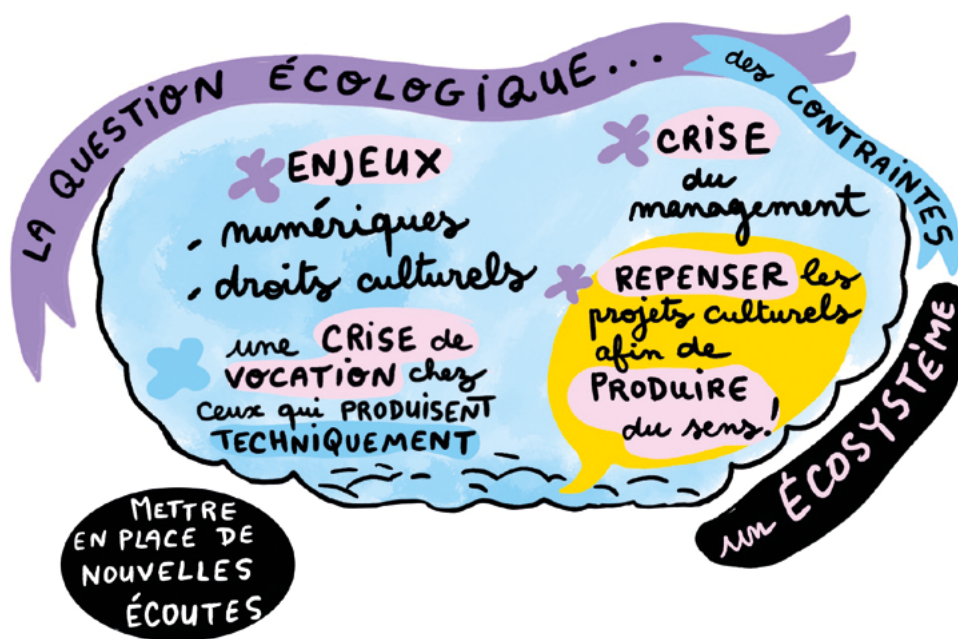




## Lucie Marinier : une prise de conscience qui amènerait à une crise de sens ?

Soulignant la spécificité du secteur, « qui fonctionne par projets artistiques, transmis par la diffusion et la médiation », Lucie Marinier évoque une séparation structurelle au sein du secteur, propre à cette spécificité. « Les acteurs sont séparés par un mur : artistes et programmeurs d'une part, les autres de l'autre part. Or la crise de vocation ne semble toucher que les professions de la gestion, production, médiation, techniques. Les métiers de la création sont au contraire très attractifs. Or pour mener la transition écologique, **il est essentiel que les métiers qui accompagnent la création et la direction artistique participent au processus de création lui-même pour mettre en cohérence discours artistique et manière de produire et de transmettre. Cette implication plus grande peut aussi comporter des vertus en termes d'attractivité** ». Comment dès lors agir alors pour que les impératifs écologiques puissent être intégrés par toutes les parties prenantes, au-delà du mur ?

Tout réside dans « le passage du tipping point ». « Le moment où la honte change de camp, où ce n'est plus pertinent ni acceptable de continuer sans se préoccuper de l'impact. **On est actuellement dans un travail de repositionnement artistique des projets**, qui ne peut se faire autrement que collectivement et par des formations ex-nihilo. » Et les choses commencent à changer : « On passe à une étape où cela devient « normal » que les salles de concerts intègrent de la sobriété à la programmation. »





► **Thierry Teboul**

Directeur général de l'Afdas, OPCO des secteurs de la culture, industries créatives, médias, communication, télécommunications, sport, tourisme, loisirs et divertissement.

Grand témoin de cette journée, Thierry Teboul dresse le constat d'un premier cycle de réflexions réussi. Cette édition des ekhos donne à penser que la question de la promesse des employeurs du secteur devient cruciale pour renouveler ce qui, fondamentalement, lie celles et ceux qui travaillent dans nos structures, ou aspirent à y travailler. Et le contexte économique, politique et social de ce mois de juin 2024 lui suggère d'articuler un « *new deal* » autour de 3 promesses.

J'ai beaucoup entendu de témoignages et d'analyses aujourd'hui qui nous disaient que le monde avait changé ou qu'il était en train de changer. **Notre jeunesse attendrait désormais autre chose en termes de promesse employeur.** Avec des questionnements récurrents autour de ce qui « empêcherait » le secteur de répondre à ces attentes.

**Comment faire pour garantir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée**, dans des activités exigeantes au point de vue de l'engagement ? **Comment « compenser » la difficulté à s'inscrire dans les standards d'une offre d'employeurs** en termes de rémunération, de sens au travail (au-delà « la félicité professionnelle » pour reprendre les termes d'Anne-Claire Genthialon), ou d'organisation du travail et son désormais sacrosaint télétravail ? Avec en prime, cette question de représentation de soi, pointée par Denis Maillard, au sein **d'un secteur qui tend à invisibiliser une partie du travail effectué par le « back-office »** de l'activité de création, de l'administration de la production à la réalisation technique d'un concert ou d'une tournée par exemple.

Pour illustrer son propos, d'ailleurs, Denis Maillard a convoqué le film *Le Sens de la fête*, ses cuisines et ses dépendances.

À mon tour d'y faire référence. Ce qui inspire ma réflexion conclusive a aussi à voir avec *Le Sens de la fête*. Notamment la dernière scène, où une fois de plus l'équipe « s'adapte ». Non par « des petits arrangements » avec le programme voire la règle, mais par un réinvestissement collectif par chacun de ce que c'est que « faire corps ». Et ainsi, **le spectacle, ou ici la « fête », retrouve sa vocation, celle de « dire le monde » tel qu'il est.**

Les diverses interventions de la journée, cette référence fil rouge qu'a été le film d'Olivier Nakache et Éric Toledano – mais aussi le contexte électoral qui est celui de la France depuis hier – m'invite à vous suggérer de revenir à des fondamentaux qui, au passage, permettront d'enjamber les problématiques évoquées sur une offre, un deal, une promesse nouvelle.

Le tout autour de trois grands axes dont la grandeur peut permettre de se soustraire aux contraintes d'un secteur au sein duquel la qualité de l'emploi reste inégale.

Le premier axe – et l'actualité politique n'est pas étrangère à la manière dont il s'impose à nous – comme une



évidence, tourne autour de l'idée que **travailler dans la culture, c'est œuvrer à son niveau à « (re)faire république »**. Car travailler dans la culture, dans le spectacle vivant, c'est aussi contribuer à porter un engagement politique. C'est une vision du monde que met en lumière toute une entreprise artistique. À l'heure où tous les employeurs, tous secteurs confondus, s'escriment à construire parfois de toute pièce des « marques employeurs » et des « raisons d'être » pour être plus attractifs, **la culture sous-estime sans doute les vertus d'un récit plus affirmé sur l'universalisme de sa portée**. Même si la difficulté réside dans la transformation d'un récit en actes, et des promesses tenues en la matière.

Il en est question dans le deuxième axe sur lequel pourrait se fonder **une autre promesse, celle de « faire société »**. Car il me semble que l'un des enjeux majeurs, et plusieurs acteurs l'ont rappelé ce matin, est celui de traduire là encore en actes des intentions encore trop rares pour être suffisamment probantes sur le terrain de la symétrie des attentions. Des attentions vis-à-vis des attentes du public du spectacle vivant qui doivent trouver leur symétrie dans des attentions de l'employeur vis-à-vis de celles et ceux qui fabriquent, produisent et diffusent les œuvres. Ici, ce qui en jeu, **c'est la promesse entretenue et renforcée de travailler aussi au service de grandes causes sociétales qui doivent être « marketées » en tant qu'atout du secteur et de son attractivité**. Et les sujets « supports » ne manquent pas. Nous l'avons vu tout au long de la journée : l'inclusion, la diversité, l'égalité professionnelle, ou les transitions écologiques sont autant de sujets à impact qui, inscrits dans une promesse employeur, peuvent constituer **le socle d'une adhésion renouvelée à des projets économiques déjà nourris par la passion**. En somme, ici, le « comment » résonnerait utilement au « quoi ».

Reste une dernière promesse, qui me semble aujourd'hui sous-exploitée, celle de « faire école » dans un monde qui use et abuse de recettes toutes faites. **Faire école pour soi-même d'abord. Après tout, le secteur peut aussi se construire sa propre doctrine pour « faire entreprise » à sa manière**. Je vous renvoie sur ce point à l'ouvrage collectif qui sortira fin août, et qui invite à *En finir avec les idées fausses sur le management dans la culture (2024, éditions de l'atelier)*, piloté par Michel Barabel, Pascale Levet et moi-même, et auquel Ekhsoscènes a largement contribué.

Mais aussi école pour les autres secteurs ! Après tout le champ culturel n'a-t-il pas des choses à promouvoir, à condition de les formaliser, et pour commencer, de désapprendre pour réapprendre sur le management de la créativité, sur le management de projet, ou sur le compagnonnage. **À ce titre, le programme « Quel cap pour mon organisation ? », dans sa forme, qui associe un manager et un salarié dans un même programme de formation, est une innovation pédagogique peu courante qui méritera de rayonner bien au-delà du secteur**.

Apporter sa contribution pour « (re)faire république », pour « faire société », pour « faire école », voilà un programme que bien des secteurs nous envieraient. Bien sûr, tout cela doit prendre un caractère concret. Mais c'est peut-être le socle d'un « **nouveau récit** » souhaité ardemment par les organisateurs en introduction de la journée. **Une sorte de new deal social qui renchérirait utilement la dignité et la fierté de ceux qui travaillent dans notre univers**.





Si vous souhaitez réécouter les échanges de cette journée, c'est par ici.





EkhoScènes

Contact : [bonafide.ekhosscenes@bonafide.paris](mailto:bonafide.ekhosscenes@bonafide.paris)

[www.ekhosscenes.com](http://www.ekhosscenes.com)  

Illustrations : Sophie Lenormand,  
e-pigramme

Création graphique : 