

8

OCTOBRE 2020

regard

LA LETTRE D'INFORMATION DE L'ARACT BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

L'amélioration des conditions de travail,
un levier de performance

ÉDITO

Une nouvelle normalité ?

Sans aucune maîtrise des événements et de la situation, le monde de l'entreprise a subi plusieurs soubresauts et des états successifs très différents les uns des autres. D'une certaine routine à un confinement brutal. Puis d'un déconfinement progressif pour se diriger actuellement vers des terres inconnues, mais surtout empruntes d'aléas.

Des méthodes de travail innovantes avec divers outils de communication, de nouveaux espaces de travail, la mise en place du télétravail, des plans sociaux, des absences perlées pour cause de Covid, ont bousculé nos certitudes, dont notamment les repères managériaux.

Cette crise a effectivement montré les limites de certaines pratiques managériales, mais elle a aussi permis l'émergence d'autres modes de fonctionnement. Souvent en première ligne, les managers ont dû s'adapter, faire confiance, développer la créativité collective et la prise d'initiatives, imaginer et tester de nouvelles formes d'organisation, afin de permettre d'échanger collectivement sur le contenu du travail.

Il est à présent nécessaire de tirer des enseignements de cette période difficile, afin de faire évoluer positivement les conditions et l'organisation du travail. Ne ratons pas cette opportunité !

Emmanuel Estrat
Directeur

du côté **DES PARTENAIRES**

Spectacle vivant

Quel management demain ?

Le regard de Stephan Hernandez
Directeur de ARTIS - Le lab

du côté **DES ENTREPRISES**

Management

Un guide pour prévenir les RPS

Saline Royale d'Arc-et-Senans

Un management présent,
même à distance

FOCUS

Dispositif Objectif Reprise

Concilier conditions de travail
et efficacité

QUOI DE NEUF ?



BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ
ASSOCIATION RÉGIONALE POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

SPECTACLE VIVANT

Quel management demain ?

La crise sanitaire a frappé de plein fouet le secteur du spectacle vivant, obligeant de nombreux métiers à stopper net leur activité. Une rupture qui peut renforcer des difficultés économiques et managériales émergentes, et générer des incertitudes fortes quant à l'avenir.

Artis - le lab ⁽¹⁾ a fait appel à l'Aract pour proposer un « parcours management » dans l'objectif de rechercher des solutions avec les professionnels du spectacle.

Les entreprises du spectacle vivant sont des structures extrêmement variées. Elles emploient environ 220 000 salariés en France (chiffre CPNEF-SV- 2017) autour d'une grande diversité de métiers, de compétences et de niveaux. Dans ce secteur, l'organisation et le fonctionnement hiérarchique diffèrent des entreprises dites traditionnelles. Ces structures sont jusqu'ici bien



souvent construites sur une autorité de compétences artistiques, qui assoient la légitimité du dirigeant.

Si ce type d'organisation horizontale semble être recherché par les jeunes générations (47% des emplois du secteur sont détenus par des salariés de moins de 40 ans), il nécessite des compétences managériales adaptées sous peine d'altérer les conditions de travail et la performance des dites structures. Enfin, les conditions de travail dans ce secteur peuvent être dégradées par des horaires de travail impactant la vie privée, une grande polyvalence attendue, des contrats précaires et/ou à temps partiel, et un non recours à la formation.

Dans ce contexte, le parcours proposé vise à travailler avec un groupe d'acteurs du secteur afin de réaliser un état des lieux des pratiques managériales, et de réfléchir au management de demain dans le monde du spectacle vivant.

(1) ARTIS - le lab est une agence culturelle régionale qui dédie ses actions aux professionnel-le-s du spectacle vivant en Bourgogne-Franche-Comté. Elle accompagne les structures culturelles et les compagnies artistiques dans le développement de leurs projets.



LE REGARD

de Stephan Hernandez

Directeur de ARTIS - le lab

Entreprises culturelles et créatives.

En quoi la crise sanitaire a-t-elle questionné les pratiques de management ?

Les entreprises culturelles et créatives regroupent plusieurs secteurs. Le spectacle vivant en est l'un des principaux. Ce domaine compte deux grands types d'organisation. D'une part les très petites structures, associatives pour 95% du secteur, puis les structures souvent institutionnelles, telles que Le Parvis Saint-Jean ou La Rodia. Les premières ont une habitude du travail mobile et en autonomie, dans le second cas, cette organisation est née avec la crise sanitaire, notamment pour les fonctions supports.

Le rythme de travail dans ce secteur est le plus souvent en sursis, le personnel se sentant investi d'une mission, et de fait ne comptant pas ses heures. Cette crise a mis en exergue, si c'était nécessaire, une opportunité à repenser le management aux fins d'améliorer les conditions de travail.

« Un élan de solidarité qui a eu pour effet direct de fédérer les équipes. »

De nombreuses structures ont fait preuve d'engagement vis-à-vis des artistes, en les rémunérant même en cas de spectacles annulés. Un élan de solidarité qui a eu pour effet direct de fédérer les équipes. Cet arrêt forcé a aussi révélé des compétences, parce que générateur de nouvelles solutions, à travers le numérique par exemple, s'agissant des jeunes générations. Mais d'autres ont également changé leur fusil d'épaule, proposant des concerts aux fenêtres, des représentations en extérieur, par exemple.

Ces initiatives ont fait émerger du savoir-être, et une adaptation des métiers. Une organisation soudain en mouvement, et donc un management qui a dû s'ajuster. Cette traversée a aussi agi comme un révélateur d'un point de vue écologique. Des évolutions à suivre...

MANAGEMENT

Un guide pour prévenir les RPS

L'accompagnement des managers est une condition de réussite de la prévention des risques psychosociaux (RPS). Plus encore dans le contexte de crise. Le Rectorat de l'Académie de Besançon va prochainement diffuser un guide qui poursuit cette intention.

Le rôle des managers est primordial pour tenir compte des préoccupations individuelles, réguler la charge de travail, maintenir la qualité des relations sociales et professionnelles, et donner du sens. Encore faut-il savoir et pouvoir le faire. Sans quoi les managers peuvent se sentir isolés, en difficulté et être eux-mêmes en proie à des troubles psychosociaux.

Depuis la crise sanitaire, on dialogue, on travaille et on vit ensemble différemment. Le contexte est évolutif et incertain. Un cocktail propice au renforcement des RPS.

C'est pour prévenir ces risques « pour et par » le management que le Rectorat de l'Académie de Besançon a rédigé un guide « Management des équipes et des personnels au service de la prévention des RPS ». Une douzaine de situations à risques ont été identifiées et font l'objet de fiches pratiques. Les encadrants peuvent y trouver des actions concrètes de prévention à mettre en place. Une fiche spéciale Covid sera prochainement intégrée. Écrit par 50 managers, le guide se veut pragmatique et au plus proche du terrain. Nul doute qu'il sera apprécié de ses usagers dans le contexte actuel.

En France,

52 % des managers estiment que leur rythme de travail s'est accéléré au cours des 12 derniers mois

59 % des managers

restent joignables pendant leurs congés

Source : baromètre santé et QVT - Malakoff Humanis - nov. 2019

20 % des managers en état de détresse psychologique durant le confinement

Source : sondage en ligne Opinion Way du 31/03 au 8/04 auprès d'un échantillon représentatif de 2003 salariés



LA SALINE ROYALE

Un management présent, même à distance

La Saline Royale d'Arc-et-Senans est une ancienne manufacture de sel du XVIII^e siècle, chef d'œuvre de Claude-Nicolas Ledoux. Ce lieu d'envergure est devenu un site culturel où se côtoient événementiel d'entreprise, hôtellerie, restauration, concerts, jardins à visiter, et autres manifestations.



Suite à la crise sanitaire, et comme de nombreux établissements, la Saline a fermé ses portes au public durant près de trois mois. Mais bien qu'à distance, l'activité managériale ne s'est pas arrêtée !

Une attention particulière a été portée au maintien de la cohésion de l'équipe, à travers des temps d'échanges hebdomadaires, la création d'un journal, une newsletter interne, ... avec tous les salariés, qu'ils soient en présentiel, en télétravail ou contraints au chômage partiel. Les objectifs ont été redéfinis. La direction et les douze encadrants ont travaillé à de nouveaux projets comme l'aménagement d'une salle de spectacle, de studios d'enregistrement et de vingt jardins supplémentaires à visiter, permettant ainsi une projection à moyen terme, doublée d'une nouvelle capacité de financement.

Enfin, la reprise a été anticipée auprès du personnel. Un questionnaire et une journée de séminaire avec les salariés ont été réalisés en amont, afin de mieux comprendre leurs ressentis durant le confinement, leurs attentes et perspectives.

DISPOSITIF OBJECTIF REPRISE (OR)

Concilier conditions de travail et efficacité

C'est l'histoire d'une crise sanitaire inédite, avec des conséquences économiques et des impacts sur les conditions de travail. Mai 2020 : l'État lance le dispositif Objectif Reprise (OR). Il doit permettre aux TPE et aux PME de reprendre au mieux leur activité, en adaptant organisation, politiques de prévention, gestion des ressources humaines, tout en s'appuyant sur un dialogue social efficace.

La porte d'entrée

Incontournable, un questionnaire en ligne de 15 min. sur 6 thèmes : organisation, prévention, RH, management, dialogue social, retour d'expériences. Les entreprises accèdent à un premier niveau de recommandations et à différentes ressources. Elles peuvent demander à être recontactées par l'Aract de leur région ⁽¹⁾.

Différentes prestations

Un RDV de conseil permet aux entreprises d'échanger avec l'Aract sur leur problématique. Selon la nature des besoins, différentes propositions sont faites, de la réponse immédiate à un accompagnement plus approfondi de plusieurs jours ⁽²⁾, avec l'implication de consultants intervenants.

Les entreprises peuvent également être orientées vers une autre offre de service du réseau, ou vers un autre partenaire.

Une ambition

Reprendre l'activité dans les meilleures conditions possibles, en préservant santé des salariés et performance des entreprises. Passer d'un télétravail subi à un travail à distance concerté, revoir son plan de continuité d'activité, remobiliser les acteurs et le dialogue social, tels sont quelques-uns des sujets traités lors des interventions.

Plus d'infos sur le dispositif :

bourgognefranchecomte.aract.fr/objectif-reprise

⁽¹⁾ Pour les PME (11 à 249 salariés) : <https://www.anact.fr/objectifreprise/pme> ;

Pour les TPE (moins de 11 salariés) : <https://www.anact.fr/objectifreprise/tpe>

⁽²⁾ L'ensemble des prestations du dispositif OR est financé en BFC par le FSE, la Direccte BFC.

Aucune participation financière n'est demandée aux entreprises



7 millions
de salariés dans
les TPE-PME

Source : Ministère du travail

9 935
questionnaires
complétés en ligne au 25/09

51
demandes
d'entreprises en BFC
au 25/09

QUOI DE NEUF ?

OCT.

15 oct. 2020, matin
AFEST - Formation en situation de travail : atelier d'information Partenariat avec le Medef BFC
À Auxerre - locaux du Medef
6 route de Monéteau
contact : s.morin-lagrange@anact.fr

DIALOGUE SOCIAL

Votre avis nous intéresse du 1^{er} oct. au 15 nov. 2020
Répondez au questionnaire en ligne sur
bourgognefranchecomte.aract.fr
contact : v.grillet@anact.fr

NOV.

30 nov. 2020
ADEC Service À la Personne Séminaire croisé des Clubs 1 et 2 « Prévention des risques professionnels et amélioration des conditions de travail » -
contact : c.roussel@anact.fr

DÉC.

8 déc. 2020 - 14 h / 17 h
Rally'nov Rencontre régionale de l'innovation sociale
Centre National Dramatique à Besançon OU À distance
Invitée : **Julia de Funès**
S'inscrire dès à présent
bourgognefranchecomte.aract.fr
contact : k.hubert@anact.fr

15 déc. 2020
Spectacle vivant Séminaire de lancement
En 2021 : 3 ateliers programmés plus d'infos prochainement
contact : v.grillet@anact.fr



BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Siège social
8 rond-point de la Nation
21000 DIJON
Tél. 03 80 50 99 86

Site de Besançon
8 rue Alfred de Vigny
25000 BESANÇON
Tél. 03 81 25 52 80

info.aractbfc@anact.fr

bourgognefranchecomte.aract.fr

Publication orchestrée par l'équipe de l'Aract Bourgogne-Franche-Comté Aménagée par Lydie Auger