2/01/2018

ACCOMPAGNER LES EQUIPES ET LES ENTREPRISES DU SPECTACLE VIVANT : RETOUR SUR OBSERVATIONS, ENJEUX ET PERSPECTIVES D'UN SECTEUR

1. Introduction 2
   1.1. Pourquoi cette réflexion ? 2
   1.2. Quels thèmes ? 2
   1.3. Une accélération du changement : qui s'adapte à qui ? 3
2. Conseil ou accompagnement ? Une différence d'observation et d'approche 4
3. Ce qui a été observé et ce que l'on peut retenir des accompagnements effectués 5
   3.1. Les inconforts de l'environnement institutionnel 5
   3.2. Projet, vous avez dis projet ! 5
   3.3. L'entreprenariat culturel : une chance ou un piège ? 6
4. La diversification des activités. Art et commerce : le choc des cultures ! 7
5. Le management, si présent et si absent … 8
6. La souffrance dans le travail, un bruit invisible … 9
7. Les compétences et la formation, à conjuguer au présent ! 10
8. Quelques pistes de décollages et d'atterrissages ! 11
   8.1. La recherche de solutions collectives 12
   8.2. La recherche de solutions individuelles 12
   8.3. Le renforcement de l'information 12
Présentation de l'auteur 14

Reproduction même partielle, soumise à condition
Contacts : 06-76-92-80-94 / marc.bouchet@gmx.fr
www.marc-bouchet.com

1. Introduction

1.1. Pourquoi cette réflexion ?

Notre point de vue de professionnel de l'accompagnement et d'ancien acteur culturel ne prétend en aucun cas révéler « une vérité unique et absolue » ! Notre démarche cherche à mieux appréhender les mutations et les enjeux artistiques, sociaux, économiques et humains auxquels sont confrontées les petites et moyennes entreprises du spectacle vivant.

Il s'agit pour nous de partager avec modestie des réflexions issues de nos accompagnements effectués en entreprise. C'est la raison pour laquelle nous espérons que notre avis et les démonstrations qui le sous-tendent ouvriront des discussions et des débats. A nos yeux, les espaces de délibérations sont des espaces pour penser et pour réfléchir le monde et ses perspectives.

1.2. Quels thèmes ?

Nos différents accompagnements collectifs et individuels, au-delà de porter sur des améliorations purement techniques, nous ont placés face à des enjeux et des problématiques qui ont trait à :

- La démarche de conseil et d'accompagnement
- La démarche artistique et l'entrepreneuriat
- L'activité de création et l'activité marchande
- La diversification des activités
- Le management
- La souffrance dans le milieu culturel
- La formation au service de la transmission
- La culture du projet dans un contexte économique et social changeant.

Reproduction même partielle, soumise à condition
Contacts : 06-76-92-80-94 / marc.bouchet@gmx.fr
www.marc-bouchet.com

1.3. Une accélération du changement : qui s'adapte à qui ?

En ce début de 21ème siècle les enjeux politiques, notamment sur le plan culturel et professionnel, sont multiples et complexes.

D'une part, les métiers changent et certains sont amenés à disparaître au profit de nouveaux. L'accompagnement social et humain doit être, par conséquent, reconsidéré à l'aune de cette nouvelle ère de la troisième révolution industrielle[1].

D'autre part, l'environnement économique et culturel dans son ensemble, tous secteurs confondus, se caractérise par une compétitivité accrue et des évolutions en matière technologiques et structurelles de plus en plus complexes.

Cela nécessite une plus grande flexibilité dans les compétences et les comportements des individus au sein des entreprises.

Les nouvelles formes d'organisation, l'internationalisation des échanges, les évolutions des méthodes de management et d'évaluation, la nouvelle génération et l'émergence des nouvelles technologies, sont quelques-uns des phénomènes récents qui demandent des changements plus fréquents et une capacité d'adaptation plus grande de la part des organisations.

À la logique hiérarchique et formelle des organisations viennent s'ajouter des logiques relationnelles et plus informelles souvent plus mobilisatrices et cependant plus complexes à appréhender pour l'individu et les équipes.

Le secteur du spectacle vivant qui s'inscrit depuis toujours dans une économie de prototypes opérationnels est par essence innovant et repose sur des métiers dits « de vocation » ou « de passions » qui se caractérisent par une forte teneur relationnelle et subjective.

Il s'agit d'un domaine dans lequel sont *a priori* favorisés les individus plutôt que les processus et les outils au sein d'un environnement ludique et créatif. L'adaptation et la collaboration sont également des principes de développement qui ne sont pas sans rappeler la « méthode AGILE »[2].

---

[1] Nous faisons référence au livre « La troisième révolution industrielle » de l'économiste Jérémy Rifkin, qui aborde une modification profonde des modes de production et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

[2] La méthode ou approche AGILE privilégie les **individus et les interactions** plutôt que les processus et les outils, des **fonctionnalités opérationnelles** plutôt qu'une documentation exhaustive, la **collaboration avec le client** plutôt que la contractualisation des relations et l'**acceptation du changement** plutôt que la conformité aux plans.

Reproduction même partielle, soumise à condition
Contacts : 06-76-92-80-94 / marc.bouchet@gmx.fr
www.marc-bouchet.com

Or, le modèle du secteur du spectacle semble avoir essaimé dans d'autres qui semblaient s'en distinguer.

En ce sens, ce secteur professionnel permet en retour d'appréhender les enjeux et les évolutions plus généraux du monde du travail d'aujourd'hui dans un contexte économique et social fragile et en tension.

2. Conseil ou accompagnement ? Une différence d'observation et d'approche

Les différentes approches d'accompagnant et de consultant nécessitent d'être en permanence interrogées en vue d'être au plus près des besoins et du développement de cette profession.

Nous pouvons brièvement identifier deux types de consultants : des experts en conseil et des experts en accompagnement ou en coaching. Si ces deux approches ne sont pas antagonistes et peuvent se compléter, il est nécessaire de les distinguer.

La consultant expert en conseil s'appuie sur des connaissances théoriques et expérientielles qui génèrent des réponses techniques qu'il lui s'agit de transmettre.

Ceci est très efficient sur des questions et des problématiques opérationnelles communes à tous et encadrées par des règles de droit. Par exemple, la comptabilité ou la législation sociale.

Le consultant expert en accompagnement relève quant à lui de l'approche maïeutique fondée sur le postulat que l'individu possède en lui les ressources et le potentiel pour trouver ses propres solutions.

Le consultant en accompagnement part du client et de sa situation en vue d'agir comme un révélateur et un facilitateur de changement.

Il s'agit dès lors d'accompagner des problématiques d'ordre stratégique voire de la création de nouveaux modes opératoires. Par exemple l'identité d'une entreprise et les processus de communication en adéquation avec celle-ci.

La finalité pour l'entreprise ou le client est de prendre de la distance et de la hauteur, d'identifier ses atouts et d'envisager des améliorations afin de prendre des décisions et de mettre en place un plan d'action réaliste à court, moyen et long terme. Pour notre part, nous privilégions cette notion d'accompagnement en mode coaching ou maïeutique.

Reproduction même partielle, soumise à condition
Contacts : 06-76-92-80-94 / marc.bouchet@gmx.fr
www.marc-bouchet.com

3. Ce qui a été observé et ce que l'on peut retenir des accompagnements effectués

3.1. Les inconforts de l'environnement institutionnel

Lors de nos accompagnements dans un milieu principalement associatif, les directions (président d'association, direction salariée), dont les missions relèvent essentiellement de l'intérêt général font, dans leur très grande majorité, le constat de difficultés dans leurs relations aux institutions et aux élus.

Depuis une vingtaine d'années, les acteurs rencontrés témoignent d'une intensification de l'instabilité de l'environnement institutionnel et politique. Elle s'explique en partie par le changement fréquent de majorité politique au sein des institutions (état, région, département, ville).

A cela s'ajoute une multiplication des interlocuteurs (élus et techniciens) et des processus administratifs et institutionnels dont les fonctions et les objectifs ne paraissent pas toujours lisibles. Ce phénomène serait d'autant plus prégnant dans les collectivités territoriales en raison du développement récent des communautés de communes.

Plus qu'une question de variable d'ajustement en matière de financement public (par exemple les lignes budgétaires allouées à la culture et au spectacle vivant), un des acteurs souligne que la difficulté principale est « *de développer et de défendre une ligne artistique et un projet culturel* » sur un territoire et auprès des politiques et des prescripteurs de l'action publique.

En matière de politiques culturelles au service du spectacle vivant et de la création, les acteurs ont une impression d'imprécision et d'incohérence. Pour reprendre la formule de l'un d'entre eux : « *Y a-t-il un pilote dans les avions ? Et qui se trouve dans les tours de contrôle ?* »

3.2. Projet, vous avez dis projet !

En matière d'attribution des financements publics, se sont développés des critères de sélections et d'évaluation qui varient d'une institution à une autre. Ils sont fondés sur la culture dite de projet.

Si cela a pour incidence de favoriser la réactivité et la créativité des entreprises sollicitées, par exemple sur des projets de territoires ou à destination de nouveaux publics, elles sont confrontées à la temporalité des décideurs, dont les logiques administratives et de contrôle de procédures sont plus lentes.

Une directrice artistique résume ce constat : « *Je me dois d'être réactive pour pallier à la lenteur des institutions financeuses !* ». Cela peut poser aussi aux entreprises des problèmes de trésorerie.

Reproduction même partielle, soumise à condition
Contacts : 06-76-92-80-94 / marc.bouchet@gmx.fr
www.marc-bouchet.com

Plus globalement et sur un plan sémantique, cela nous interroge également sur ce que l'on entend par le terme projet et ses multiples significations.

Une administratrice rencontrée au cours d'un accompagnement définit le projet en ces termes : « *un projet c'est la somme de tous les moyens et actions qui permettent la réalisation d'un objectif. Un projet est individuel ou collectif et s'appuie sur une expérience et une envie* ».

Cette définition est selon nous complémentaire de celle proposée par le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales pour qui un projet est « ce qu'on a l'intention de faire et une estimation des moyens nécessaires à la réalisation. »

3.3. L'entrepreneuriat culturel : une chance ou un piège ?

Les entreprises, en particulier les compagnies de théâtre, se retrouvent également confrontées à un changement de paradigme : celui de l'entrepreneuriat culturel.

Ce changement catégoriel d'une situation de simple structure à celle d'entreprise bouleverse le milieu artistique composé à près de 80% d'associations.

Cette mutation a positivement permis la prise en considération d'un cadre commun légal et économique pour l'ensemble des employeurs et entreprises du territoire national.

Elle a fait prendre conscience aux dirigeants de structures de la nécessité d'acquérir les compétences indispensables à la responsabilité stratégique et opérationnelle d'une entreprise, même lorsqu'elle est associative.

Cependant, elle a aussi entraîné une confusion : l'appellation de « chef ou dirigeant d'entreprise » a souvent été remplacée par celle plus flou d'« entrepreneur culturel ».

Un travail de clarification sémantique est certainement nécessaire pour savoir s'il s'agit d'une fonction, d'un statut, d'un emploi ou bien d'un métier ?

La notion « d'artiste entrepreneur » rejoint cette interrogation et, à cet égard, préoccupe des professionnels qui considèrent l'art plutôt comme une activité qui doit être protégée des contingences commerciales liées à une entreprise à finalité uniquement lucrative.

En toile de fond, apparaît en fait la difficile conciliation entre le statut de salarié, sur lequel repose l'intermittence du spectacle vivant, et celui de travailleur indépendant « *ripoliné en entrepreneur culturel* », selon l'expression utilisée par un administrateur devenu auto-entrepreneur tout en bénéficiant légitimement de ses droits au régime de l'intermittence[3].

[3] « *La métamorphose de la question sociale* » du sociologue Robert Castel ainsi que « *La fin du travail* » de l'économiste et prospectif Jérémy Rifkin sont deux livres éclairants l'impact des modifications des conditions sociales et matérielles du travail.

Reproduction même partielle, soumise à condition
Contacts : 06-76-92-80-94 / marc.bouchet@gmx.fr
www.marc-bouchet.com

S'il convient de se garder d'un discours réducteur, il est fondamental de prendre en compte l'inquiétude d'un certain nombre de professionnels pour mieux accompagner cette mutation, qu'elle débouche sur la fin du modèle du salariat ou, à l'inverse, sur sa consolidation.

4. La diversification des activités. Art et commerce : le choc des cultures !

La baisse constante des financements publics dans un contexte concurrentiel et fortement touché par les nouvelles technologies et les nouvelles formes de loisirs culturels poussent les TPE et PME du spectacle vivant à diversifier leurs activités.

Cela est d'autant plus vital pour celles qui s'inscrivent dans les champs de la production et la création.

Nous pouvons mentionner à ce titre l'apparition d'activités parallèles à celles de production et de diffusion, telles que les ateliers pédagogiques en milieu scolaire, la formation artistique, l'animation de séminaires en entreprise, la prestation technique ou administrative, etc.

Cette diversification des activités est bien vécue par les acteurs lorsque cela converge avec les valeurs et la culture qui sont portées par la structure ou l'entreprise.

L'action culturelle ou les ateliers pédagogiques font par exemple sens si les personnes sont empreintes des valeurs de transmission en adéquation avec les compétences pédagogiques nécessaires. Un acteur témoigne : « *J'adore aller dans des endroits nouveaux et découvrir d'autres publics comme en milieu pénitentiaire … ça me sert aussi dans mon travail de création qui associe les notions de liberté et d'enfermement* ».

A l'inverse, la diversification des activités peut être ressentie comme une mise entre parenthèses de son métier, comme l'exprime un autre intervenant : « *Lorsque je fais des interventions en classe de primaire et même si j'aime les rapports avec les enfants, j'ai l'impression de m'éloigner de mon métier de comédien.* »

Ces exemples contrastés posent la question de la culture au sens de culture collective et partagée et qui devrait soutenir toute organisation d'entreprise.

Si on l'envisage comme l'ensemble des valeurs, des convictions et des croyances d'un groupe, elle apparaît essentielle pour la pérennité de la structure et le bon fonctionnement de son équipe.

Ils posent aussi la question de l'évolution de cette culture. Pour y répondre, il est nécessaire d'en tenir compte et parfois de faire évoluer le cadre juridique de la structure.

Reproduction même partielle, soumise à condition
Contacts : 06-76-92-80-94 / marc.bouchet@gmx.fr
www.marc-bouchet.com

Certains cas ont, par exemple, montré que des structures associatives devaient évoluer vers le modèle coopératif du type scoop ou bien du type SAS.

Le cadre juridique devient alors un moyen adapté non seulement à la culture de l'entreprise mais aussi à sa stratégie.

Certains acteurs et professionnels interrogés en ont conscience et éprouvent la nécessité de « *parler de stratégie à long terme et non plus seulement des projets de structures (entreprise)* ».

5. Le management, si présent et si absent …

Définir ce qu'est le management est un exercice complexe tant ce mot anglais a élargi le spectre sémantique de ce que recouvrait auparavant l'usage du terme d'« encadrement » auquel il s'est substitué. A cela s'est ajouté l'effet de mode consistant à l'associer à d'autres notions pour créer de nouvelles expressions, telles que le « management de projet », le « management stratégique », le « management de l'espace travail », le « management par les compétences ». La confusion est grande aujourd'hui et conduit à la difficulté de distinguer les bonnes et les mauvaises pratiques managériales.

Si le débat sur ce terme est nécessaire au regard des dérives de la pensée managériale[4] , nous proposons de nous limiter à deux définitions simples :

1. Le management est un « *ensemble des méthodes d'organisation efficaces, qui repose sur la définition et le partage des responsabilités en fonction d'objectifs déterminés, employées dans la direction d'une affaire, d'une équipe, d'une entreprise ou d'une administration* ».

Cela dit, le management recouvre des questions de gestion, de stratégies et de ressources humaines autant qu'une dimension humaine et relationnelle.

2. La dimension relationnelle du management est donc également à prendre en considération : « manager » une équipe ou des individus est aussi – et nous pourrions dire principalement – l'art de conduire des personnes et d'en tirer le meilleur pour atteindre des objectifs et un but.

Il s'agit donc de distinguer ces deux aspects du management, ainsi que les dimensions de gestion, de stratégies et de ressources humaines.

Tout comme il est essentiel de distinguer l'organisation d'une activité de celle de la structure d'une activité (les processus, la gestion juridique et sociale, l'administration, la gestion comptable).

[4] Voir François Dupuy, « *Lost in management* ». L'auteur est sociologue et consultant des organisations

Reproduction même partielle, soumise à condition
Contacts : 06-76-92-80-94 / marc.bouchet@gmx.fr
www.marc-bouchet.com

Or, bien trop souvent, les équipes et les directions s'en tiennent à la première définition et attendent des outils et des méthodes techniques dites managériales qu'il suffirait d'appliquer pour que les problèmes disparaissent comme par magie. Par exemple : la rédaction de fiches de poste et d'un organigramme.

Dans les TPE ou les PME du spectacle, nous avons parfois constaté chez les dirigeants ou chez le personnel d'encadrement des réelles difficultés au management des personnes en raison de leur rapport ambigu ou contradictoire au pouvoir et aux responsabilités qui ne sont pas seulement artistiques.

Le management est trop souvent perçu comme une expression autoritaire qui irait à l'encontre des valeurs de partage et de coopération propres au spectacle vivant. C'est là tout le paradoxe d'un secteur dans lequel la dimension de rencontres humaines et artistiques est centrale tout en étant peu discutée, car cela irait de soi !

A cela s'ajoute le vécu d'une confusion entre l'investissement professionnel et personnel, alors même que ce dernier détermine l'engagement dans ces métiers. Si la dimension affective et intersubjective est un moteur puissant de la réalisation des objectifs au sein des petites équipes, elle peut vite devenir un frein terrible dès lors qu'il y a des désaccords ou des incompréhensions. La problématique est alors celle de la délimitation du champ d'action et des responsabilités individuelles (niveau d'autonomie et d'initiatives de chacun).

Enfin, le ressenti d'une solitude par les dirigeants d'entreprise, leurs difficultés à échanger et à confronter leurs pratiques avec leurs pairs, accentuent leur manque de recul et de remise en question. Il en découle souvent une lassitude, voire une souffrance, qui contribuent encore à bloquer la situation.

6. La souffrance dans le travail, un bruit invisible …

Au cours de nos différents accompagnements et interventions, nous avons été témoin de certaines situations de mal être psychologique et physique dans le travail. La notion de souffrance au travail est pourtant devenue un sujet de réflexion dans la plupart des secteurs professionnels[5] mais force est de constater que cette question reste encore taboue dans le spectacle vivant.

Cela s'explique en partie par le fait que ce sont des métiers qui associent plaisir et la passion qu'elle soit professionnelle ou personnelle. Si, et c'est heureux, toutes les entreprises ne sont pas concernées par cette problématique, il convient d'être vigilant à cette souffrance grandissante qui touche aussi bien le salarié que le dirigeant ou l'employeur. Qui plus est dans un contexte de précarité économique.

[5] Selon nous, un individu est en souffrance lorsqu'il a le sentiment de ne plus pouvoir agir sur sa situation. Il se sent bloqué et isolé.

Reproduction même partielle, soumise à condition
Contacts : 06-76-92-80-94 / marc.bouchet@gmx.fr
www.marc-bouchet.com

Les états de souffrances observés recouvrent un ensemble de processus qui vont du harcèlement moral et sexuel à des situations où la culture de l'engagement et du surinvestissement prédomine sur la culture de l'encouragement et de la reconnaissance du travail effectué. Ces situations sont sources de démotivation et de perte de sens qui peuvent conduire à la dépression ou à des comportements à risques, tels que l'addiction.

A ce stade de notre analyse, il est important de préciser que les comportements pathogènes que l'on classe dans la catégorie du harcèlement ne relèvent pas uniquement d'un rapport hiérarchique biaisé mais peuvent aussi s'effectuer de collègue à collègue ou d'un salarié à sa direction ou à son supérieur hiérarchique.

Par ailleurs, il s'agit de rester prudent quant au terme de harcèlement qui ne doit pas être confondu avec des désaccords ou des conflits répétés au sein d'une équipe. Pour notre part, nous considérons que le conflit peut être constructif dans une équipe et dans un projet, à condition qu'il soit clairement défini et « encadré » dans le respect des personnes et dans le but de trouver des solutions.

En ce qui concerne la notion de reconnaissance professionnelle, il est intéressant d'observer que l'intermittence est parfois vécue avec un sentiment de culpabilité car cela n'est pas toujours, ou plus toujours, un choix.

Ce sentiment est d'autant plus vif pour ceux qui développent leurs entreprises ou leurs propres projets depuis des années, mais qui ne parviennent pas, en raison du contexte économique, à pérenniser en CDI des postes administratifs, artistiques ou techniques. L'un d'eux témoigne : « *Ce n'est pas à l'assurance chômage de payer ce que le organisateurs ou les villes ne veulent pas payer. Mais comment faire autrement ?* ».

Ce type d'expérience peut être vécu comme un manque criant de reconnaissance professionnelle : « *je ne travaille pas par intermittence !* ». D'autant plus injuste lorsque les personnes ont le sentiment d'avoir déjà fait la preuve de leurs compétences.

Ces exemples montrent que l'accompagnement doit prendre en considération de manière conjointe les situations individuelles (conflits, sentiments de démotivation et souffrances) et la situation générale du contexte économique et social (complexité et incertitude).

7. Les compétences et la formation, à conjuguer au présent !

Le tissu économique du spectacle vivant est composé principalement par des TPE et donc par des équipes réduites travaillant à rythme changeant mais souvent intense, et parfois dans un grand isolement professionnel.

A cela s'ajoute la nécessité pour les équipes de pallier des postes et des fonctions non pourvus pour des raisons financières. Si cela favorise les poly-compétences et l'acquisition

Reproduction même partielle, soumise à condition
Contacts : 06-76-92-80-94 / marc.bouchet@gmx.fr
www.marc-bouchet.com

de nouvelles connaissances, cela peut également conduire à des carences de la structure en termes de formation initiale dans les domaines administratifs, juridiques, financiers, de communication ou commerciales.

D'un côté, si la poly-compétence ou la multi-compétences ont des limites et peuvent générer des dérives, il convient de noter qu'elles peuvent être un atout en matière de compétences transposables dans la perspective d'évolution de poste et de carrière, ou encore de reconversion professionnelle dans d'autres secteurs professionnels. De l'autre, la conjugaison de la précarité ou la taille des équipes à des périodes de travail intense rend difficile l'usage de la formation continue, pourtant nécessaire à ce secteur.

Les récentes réformes de la formation professionnelle (CPF, CPA) et ses modalités de financement ne sont pas suffisamment connues et peuvent paraître complexes.

La nécessité de mieux informer les publics (employeurs et salariés) devient dès lors une condition indispensable, et souvent première, aux évolutions professionnelles et à l'employabilité au sein du secteur. Il s'agit là d'un enjeu fort au regard des risques d'une disparition des savoir-faire, surtout au sein d'organisations dans lesquels les espaces de transmissions sont rares, voire absents.

Plus globalement au cours de nos accompagnements, nous avons pu identifier des besoins en formation insuffisamment pris en compte par les acteurs en lien avec la nécessité de développer des recettes propres plus importantes et qui touchent à la commercialisation, la communication, la négociation et le marketing.

Dans un environnement très mouvant le rapport au métier est paradoxalement salvateur et des accompagnements sur la posture et le positionnement (savoir être) en adéquation des fonctions et des métiers sont essentiels.

8. Quelques pistes de décollages et d'atterrissages !

Nos observations, bien que partielles, font ressortir que, malgré les difficultés rencontrées, les entreprises du secteur font preuve d'innovations constantes dans les domaines organisationnel, stratégique, opérationnel, artistique, ainsi que dans celui de l'adaptation aux mutations technologiques. Elles sont donc tout à fait à même de mettre en œuvre un tel effort au profit de la résolution des conflits, des dysfonctionnements et des situations individuelles.

Qu'on les envisage au niveau des équipes ou des individus, les solutions proposées relèvent de trois ordres de propositions.

Reproduction même partielle, soumise à condition
Contacts : 06-76-92-80-94 / marc.bouchet@gmx.fr
www.marc-bouchet.com

8.1. La recherche de solutions collectives

L'isolement professionnel conjugué à une reconnaissance partielle des activités et des efforts déployés par ces entreprises renforcent la nécessité de temps d'échanges et de transmissions entre les acteurs. L'usage d'outil d'analyse de pratiques professionnelles entre pairs (par exemple le co-développement professionnel) peut permettre de résoudre cette problématique.

Pour ce faire, il s'agit aussi de mettre à distance la notion du savoir tout puissant du consultant. La seule expertise qui vaille est celle de sa connaissance des métiers et de l'environnement des entreprises dans lesquels il intervient ainsi que sa capacité à réaliser un diagnostic efficace. Les solutions et leur mise en œuvre appartiennent à ceux qui font et donc qui savent. Il est donc vital de redonner les paroles aux artistes et aux porteurs de projets culturels (entrepreneur, chef d'entreprise, etc.).

En ce sens les syndicats d'employeurs et de salariés, les réseaux ou les agences régionales ont un rôle éminemment central dans la construction d'espace de paroles et de délibérations.

8.2. La recherche de solutions individuelles

La réalisation de bilans de compétences individuelles reste primordiale. Ajoutons que le principe du bilan modulable est adapté aux différentes situations professionnelles qui varient en fonction de l'âge et des besoins d'évolutions professionnelles et personnelles des bénéficiaires.

Nous pensons en particulier aux reconversions difficilement vécues, par exemple celles des artistes danseurs ou des techniciens, chez lesquels l'usure du corps ne permettant pas de poursuivre son métier se conjugue à la nécessité d'un deuil personnel (vieillissement, rapport à l'âge) et professionnel (identité sociale).

8.3. Le renforcement de l'information

Les évolutions des métiers et les changements structurels dans un contexte social et économique de plus en plus difficiles ont également un impact sur les projets professionnels individuels et collectifs. Les récentes réformes (CPF, CPA) doivent être mieux connues. Elles participent de l'amélioration des carrières autant que du fonctionnement des entreprises.

L'information sur la formation continue des salariés doit aussi être associée à l'accompagnement et la formation des dirigeants d'entreprises, afin que les démarches individuelles ne soient pas vécues comme entrant en conflit avec l'intérêt collectif.

Reproduction même partielle, soumise à condition
Contacts : 06-76-92-80-94 / marc.bouchet@gmx.fr
www.marc-bouchet.com

Le développement du mentorat et du tutorat est une piste à explorer notamment dans les cas de création ou de transmission d'entreprise.

Pour conclure, il nous semble important d'affirmer que les TPE/PME restent un vivier essentiel de la création artistique et des emplois culturels.

C'est la raison pour laquelle, la poursuite et la pérennité des dispositifs d'accompagnement des TPE et PME du spectacle vivant sont fondamentales quant aux enjeux de consolidation et de pérennisation de l'emploi.

Elles sont aussi fondamentales quant aux choix politiques et aux choix d'une vision de la société dans laquelle la création artistique et sa diversité sont au service du vivre ensemble et du faire société !

Reproduction même partielle, soumise à condition
Contacts : 06-76-92-80-94 / marc.bouchet@gmx.fr
www.marc-bouchet.com

Présentation de l'auteur

www.marc-bouchet.com

Ayant occupé des fonctions de direction, d'administration et de programmation artistique pendant près de 20 ans dans le secteur du spectacle vivant, Marc Bouchet est coach certifié (université Paris 8) et consultant en organisation.

Il enseigne l'éthique et la déontologie auprès de psychologues et ergonomes du travail en Master 2 à l'université Paris-Nanterre. Il est également membre de l'association « Le travail révélé » qui regroupe des ergonomes et des psychologues du travail.

Agrée et référencé par la Direccte en qualité d'intervenant en prévention des risques professionnels (spécialité risques psychosociaux), il intervient en tant que coach d'équipe auprès de TPE et PME sur des problématiques organisationnelles et de management/ressources humaines.

Par l'entremise de dispositifs tels que l'appui conseil spectacles vivants (AFDAS) ou le DLA culture, il accompagne depuis 2012 des TPE/PME du spectacle vivant (musiques actuelles, théâtre, art de la rue, musiques classiques, etc.) sur des thématiques telles que la stratégie, le management, l'organisation, la gestion de conflit et le développement des compétences.

Il rédige actuellement un ouvrage sur l'accompagnement des entreprises et des équipes qui sera publié en 2018.

Reproduction même partielle, soumise à condition
Contacts : 06-76-92-80-94 / marc.bouchet@gmx.fr
www.marc-bouchet.com