



Rapport de la recherche évaluative du LAB QVCT



Avril 2025

LANDRY Aurélie et LANEYRIE Elsa

Sommaire

Introduction	p 2
1. Analyse de la demande	
2. Cadre de l'intervention de la démarche évaluative	
3. Méthodologie déployée	
A. Le Lab QVCT	p 5
1. Un laboratoire QVCT : c'est quoi ?	
2. La théorie sous-jacente des porteurs de projets	
3. Les objectifs formalisés et le déroulement prévu	
B. Les effets attendus.....	p 8
C. Les effets observés.....	p 9
D. Les effets attendus, observés et inattendus : analyses.....	p 15
E. Eléments de contexte pouvant avoir un impact sur les effets et la conduite de la démarche.....	p 16
F. Déroulement réel du Lab QVCT et impacts sur les effets.....	p 18
1. Sur le pilotage du Lab QVCT	
2. Sur la conception d'un laboratoire	
3. Sur l'accompagnement des structures	
G. Bilan de l'intervention.....	p 23
1. Du côté des participantes	
2. Du côté des porteurs de projet	
H. Réenchanter le travail ? : quelques perspectives.....	p 30

Introduction

1. Analyse de la demande

Le secteur culturel et particulièrement les métiers du spectacle vivant rencontrent depuis plusieurs années de nombreuses difficultés :

- Multitude de projets et pluralité des compétences demandées,
- Multi-employeurs, intermittence ou télétravail,
- Responsabilités peu définies, postes aux frontières floues,
- Appartenance à de multiples projets, parfois en simultanés,
- Collectif par projet appelé « prototypage »,
- Horaires de travail variables, parfois sur de grandes amplitudes,
- Insécurité financière, peur de l'échec,
- Pression au succès plutôt qu'à la création,
- Des disparités de maintien en emploi entre les professionnels, notamment autour de la place des femmes (au niveau de la gestion de leur carrière, des équilibres de sphères de vie, etc.)

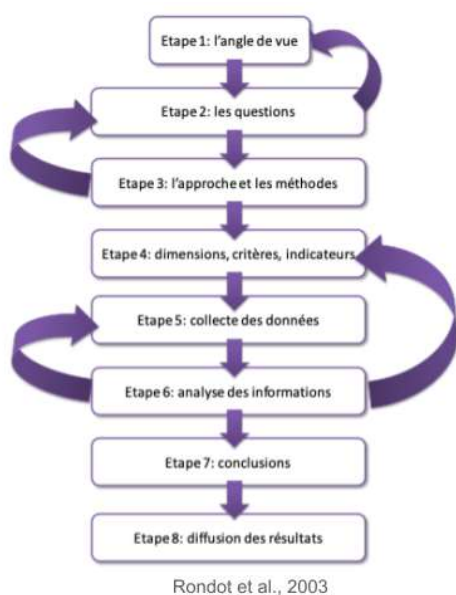
Ces difficultés amènent un turn-over important, notamment des fonctions supports, du stress voire de la souffrance au travail.

Ces difficultés démontrent la nécessité de questionner la qualité de vie et les conditions de travail dans le secteur ainsi que de penser de nouvelles manières de prévenir les risques et mettre en discussion le travail dans ces organisations. A ce titre, l'ARDEC (Association Régionale pour le Développement Des Entreprises Culturelles) qui est une association visant à accompagner les structures du milieu culturel sur différents domaines (paie, comptabilité, formations, appui conseil RH) a fait appel à l'entreprise "Travail et Perspectives" afin d'animer et d'évaluer l'impact d'un laboratoire QVCT sur 7 structures et 1 professionnelle du spectacle vivant. Travail et Perspectives a pour particularité d'accompagner depuis plusieurs années des organisations (privées ou publiques) qui souhaitent modifier leur manière d'organiser le travail en mettant au cœur de leur réflexion le triptyque : *performance, bien être et développement des individus, des collectifs et des organisations.*

Afin de répondre à la demande qui nous a été formulée, soit d'évaluer les impacts de la mise en œuvre d'espaces de dialogue sur les conditions de travail et les modalités de coopération entre structures, nous avons construit un dispositif de recherche évaluative, co-construit avec les porteurs du projet sur une durée de deux ans. Ce dispositif comprend l'ingénierie, l'analyse et la conception d'outils permettant d'identifier le changement de représentations, la montée en compétences et les effets sur le travail.

2. Cadre de l'intervention de la recherche évaluative

Évaluer les actions complexes qui ont pour but d'améliorer la santé, les conditions de vie, de travail, sur le long terme est primordial pour capitaliser les bonnes pratiques et pouvoir répéter les dispositifs lorsque ceux-ci produisent des effets bénéfiques. La recherche évaluative permet aussi "d'ouvrir la boîte noire" et de savoir comment on arrive à produire ces effets. Cependant, les interventions complexes sont très dépendantes du contexte. Si un acteur clé part, les effets sont diminués, la viabilité économique n'est plus au rendez-vous, et les effets ne peuvent alors se produire ! Il est donc important d'évaluer à la fois le déroulement de l'action et le contexte dans lequel elle se déroule. C'est ce que propose la plupart des travaux et guides de recherche évaluative (Contandriopoulos et al., 2006 ; Landry, 2008 ; INRS méthode EVALIA, 2017 ; Coutarel, 2022) : construire l'évaluation dès le début de l'action et disposer de données dites "d'époque" pour éviter "les biais d'attribution" : l'effet qui n'était pas prévu ou attendu, ne peut pas être complètement attribué à l'action, sauf s'il est clairement attribué à l'action par les destinataires de l'accompagnement.



Ainsi, notre démarche évaluative a été préparée dès le démarrage du projet (cf. schéma 1). Un premier entretien avec les porteurs de projet a permis de déterminer les effets attendus à plus ou moins long terme. Des outils de recueil de données sur ces effets ont été construits spécialement à des fins d'évaluation, et pour être exhaustif, les outils créés par les porteurs de projet ont également été analysés. Enfin, une comparaison effets attendus/effets produits, dans quel contexte et comment, permet de mettre en évidence les points forts dans le déroulement du LAB QVCT, les effets du contexte, et de proposer des points d'attention. Ceci en associant les acteurs des structures bénéficiaires et tous les acteurs impliqués dans l'action.

Schéma 1. Démarche évaluative

La qualité de la démarche évaluative utilisée ici repose sur :

- La clarification de la théorie sous-jacente qui a guidé la conception du dispositif et celle qui guide les intervenants tout au long du projet.
- L'analyse de données dites "d'époque" c'est à dire recueillies au fur et à mesure du déroulement, et non pas uniquement des données récupérées en fin de projet favorisant des biais d'attribution.
- La mise en évidence d'une forte dépendance entre les résultats d'une démarche et le contexte dans lequel elle se déroule. Le contexte peut évoluer et entraver ou maximiser des résultats.

3. Méthodologie déployée

Pour recueillir nos données d'époque nous avons mobilisé plusieurs sources. Elles sont constituées de divers entretiens ou évaluations à chaud réalisées tout au long du projet (cf. tableau 1).

Qui	Début du LAB	Milieu du LAB	Fin du LAB
Porteurs de projet (3)	Entretien Journaux de Bord	Entretien Journaux de Bord	Entretiens
Intervenants Expert (6)	Fiche de suivi des intervenants (outil ARDEC) 6 groupes d'évaluations à chaud par les participants (outil ARDEC)		
Structures (8) responsables administratives	Diagnostic initial	7 entretiens + 1 entretien avec la structure qui a arrêté	8 entretiens

Tableau 1. Principales sources de données

Les entretiens avec les porteurs de projet ont permis la mise en évidence de la stratégie sous-jacente de la démarche mise en œuvre, les résultats visés et les moyens déployés pour atteindre ces résultats. A mi-parcours, cet entretien a permis à la fois un bilan, et un échange sur des ajustements nécessaires au projet. L'entretien final, dresse avec les porteurs le bilan personnel de l'ensemble de la démarche.

Les journaux de bord (12 entrées) permettent de comprendre les éléments marquants du point de vue d'une des porteuses du projet.

Les fiches de suivi des ateliers par les intervenants (3), permettent de comprendre ce qu'il s'est passé de leur point de vue durant la transmission. Cet outil a été formalisé par l'ARDEC. Les évaluations à chaud par les participants montrent comment les participants ont vécu cette transmission.

Les entretiens à mi-parcours (7) avec les structures permettent de retracer les effets précoces générés par la démarche, et de se saisir de cette analyse pour rediriger la trajectoire de l'action avant la fin. Les entretiens finaux (8) permettent de comprendre les effets produits par la démarche à court terme. Il conviendrait de reprendre des données à un temps plus lointain (6 mois, puis 1 an), tant il faut parfois du temps pour mûrir et mettre en œuvre les apports du LAB QVCT.

Un entretien à mi-parcours avec la structure qui a arrêté le LAB pour comprendre les raisons de cet arrêt.

Nous avons également analysé les diagnostic établis au démarrage du LAB. De plus nous avons formalisé avec les porteurs du projet le déroulé du LAB dans une frise chronologique (schéma 2), afin de mettre en évidence l'accompagnement réel et pas seulement celui qui était prévu.

Ainsi, toutes les données ont été analysées pour mettre en évidence :

- **Le contexte** qui évolue et qui parfois produit ou nuit à l'atteinte des objectifs,
- **Les objectifs** qui évoluent aussi ou qui tiennent dans le temps,
- **Les moyens** qui permettent d'atteindre ses objectifs ou de les dépasser,
- **Les effets** constatés

A. Le LAB QVCT

Le laboratoire QVCT a été pensé en résonance à la théorie sous-jacente des intervenants et des objectifs formalisés.

1. Un laboratoire QVCT : c'est quoi ?

Un lab QVCT est un dispositif dans lequel des chercheurs, des experts en santé au travail et des entreprises collaborent pour étudier et améliorer la qualité de vie au travail. Le concept de QVCT englobe les conditions de travail (sécurité, gestion du temps de travail, prévention des risques physiques et psychologiques), l'équilibre des sphères de vie (flexibilité des horaires, télétravail et congés), le climat social (relations entre les collègues et avec la hiérarchie, la reconnaissance, la communication et la gestion des conflits), la santé et le bien être (gestion du stress, de la prévention du burnout, promotion d'un environnement de travail sain).

Ce type de laboratoire permet de mener des recherches, des expérimentations et des analyses pour identifier des solutions visant à améliorer l'environnement de travail, à prévenir les risques psychosociaux, à outiller les directions et les équipes mais aussi à faire de la QVCT un indicateur dans ces périodes de transformations du travail. Cela peut inclure des ateliers, des formations ou la mise en place d'outils et de pratiques pour favoriser une meilleure organisation du travail et une atmosphère plus saine pour les employés.

2. La théorie sous-jacente des porteurs de projet

Les porteurs de projet ont une expérience dans le secteur culturel et dans la maîtrise des approches de l'économie sociale et solidaire. Ils ont déjà accompagné des structures sur l'organisation-management, la GPEC, la gestion économique de structures culturelles ou ont déjà tenu les postes similaires à ceux des participantes au LAB QVCT (chargé de production et administrateur par exemple). L'accompagnement de l'ARDEC se veut être un accompagnement de terrain, très utile pour connaître le contexte de travail des structures (intervenants Gilles Albalat et Saadia Mohamed). Une troisième intervenante (Agnès Delbosc) de l'entreprise Bifurques, suit un master au démarrage du LAB dont elle remobilise certains outils au cours du projet (outils d'intelligence collective). Ils insistent tous sur l'importance de

monter le LAB en équipe.

Leur intérêt pour le secteur culturel est lié aux valeurs du milieu : la question du vivre ensemble, la démocratisation culturelle, l'élévation des êtres.

“On met ses valeurs-là au travail : “la culture n'est pas une marchandise” c'est à dire qu'on n'est pas dans le business. Mais c'est un peu en contradiction avec la question de la professionnalisation. Il y a un risque de décalage entre les valeurs portées et la nécessaire gestion économique” (Intervenant C).

C'est avec ce bagage que les porteurs du projet ont créé ce laboratoire. Pensé comme un laboratoire d'expérimentations, d'espaces de dialogue et de coopération sur la qualité de vie et les conditions de travail dans le spectacle vivant en région Occitanie. Il a été conçu par l'ARDEC et l'entreprise Bifurques suite à un appel à projet de l'ARACT. Il vise à **agir sur les conditions de travail afin de renforcer l'attractivité du spectacle vivant**. La motivation initiale des porteurs de projet était de ne pas rester uniquement sur de l'accompagnement, mais d'instaurer une logique itérative, une logique de tests, d'essais entre les ateliers. En effet, les acteurs des structures étaient invités à des temps de réflexion collective, puis à tester de nouvelles manières de faire, à travers des outils transmis par les intervenants, ou des outils conçus par les acteurs des structures. Le temps avec les intervenants est un temps d'acculturation, de mise en commun, d'échanges autour d'une thématique et de transmission de méthodo, outils... Une fois les outils expérimentés dans les structures, un retour sur leur usage un à deux mois plus tard était organisé afin d'identifier comment cela avait été mis en œuvre. Les transmissions sont faites par plusieurs intervenants complémentaires des porteurs du projet. Enfin, la notion d'essaimage dans le secteur est aussi importante pour les porteurs de projet, c'est pour cela qu'il dispose d'un comité de pilotage pour élargir aussi les constats du LAB.

3. Les objectifs formalisés et le déroulement prévu

Ce projet, mis en place en 2022 pour deux années avait ainsi plusieurs objectifs :

1. Analyser les contextes organisationnels et les conflits de valeurs relatifs au travail (absence de gestion de l'intensité du travail, violence symbolique ressentie, relation à la hiérarchie...),
2. Favoriser la fidélisation des équipes et la performance des organisations au travers de méthodes participatives et créatives,
3. Expérimenter des espaces de dialogues sur les conditions de travail dans les entreprises du spectacle vivant, avec une double approche, individuelle et collective,
4. Favoriser la coopération entre structures sur l'amélioration des conditions de travail et le partage de bonnes pratiques,
5. Capitaliser sur ces expérimentations pour essaimer de nouvelles approches et pratiques professionnelles (scènes nationales, journée prévention spectacle, OPALE,

observatoires des politiques culturelles, ANACT...).

Ce laboratoire visait la co-construction d'un diagnostic en structure et de solutions permettant d'y répondre, auprès de 8 structures du spectacle vivant. Ces structures, (compagnies émergentes, conventionnées, lieux de diffusion...) se sont placées dans une démarche de recherche-action. A ce titre, chaque structure a bénéficié de 8 jours d'accompagnement (individuel et collectif), déclinées de diverses manières : recherches, échanges, prototypage... et ce autour de 6 thématiques constituant la QVCT :

- Les métiers passion, les valeurs et le sens au travail
- Le contenu du travail et la santé
- La posture du dirigeant
- La contribution, et la rétribution
- Les compétences, parcours et trajectoires professionnelles
- L'égalité professionnelle

Pour mener à bien cette démarche ces différents temps ont été planifiés sur les deux années (cf. schéma 2).

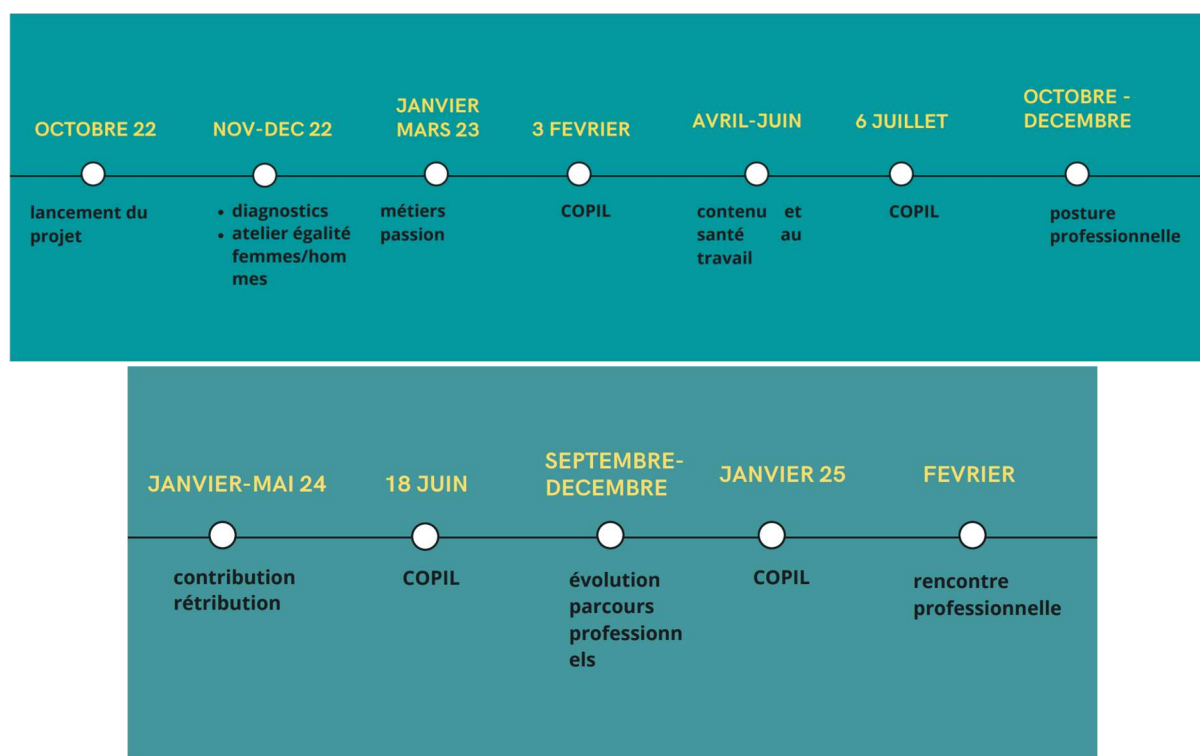


Schéma 2. Déroulé de la démarche sur deux ans.

B. Les effets attendus

Compte tenu des objectifs du LAB, et en nous appuyant sur l'analyse des documents et du premier entretien réalisé avec les porteurs du projet, les effets attendus du LAB sont les suivants :

1. Sensibilisation de tous les membres de la structure à la QVCT

Effet que l'on pourra constater par l'appropriation par les structures des méthodes, outils transmis par le LAB, par l'expérimentation de nouvelles manières de travailler, des transformations et évolutions dans les réseaux d'acteurs en interne aux structures. Les feuilles de route, les entretiens, et les bilans REX, la frise chronologique et les journaux de bord seront ici nos sources de données.

2. Emergence de nouvelles formes de dialogues : dans les structures et en ateliers

Effet que l'on pourra constater par la mise en œuvre de temps dédié dans les structures pour traiter du fonctionnement de la structure, de QVCT etc. Les évaluations à chaud des différents ateliers, la participation au REX, les entretiens et les journaux de bord seront nos sources de données.

3. Reconnaissance des rôles des fonctions administratives

Effet que l'on pourra constater par une évolution du discours des participants sur la reconnaissance de leur travail, et la mise en visibilité des tâches et activités jusqu'ici invisibles. Les entretiens avec les acteurs des structures seront nos sources de données.

4. Coopération entre les structures du LAB

Effet que l'on pourra constater par une volonté de maintenir des liens au-delà du temps du LAB, l'apparition de dispositifs de soutien entre structures. Les entretiens avec les acteurs des structures seront nos sources de données. Cet effet sera à mesurer au-delà de l'horizon temporel de la rédaction du bilan.

5. Essaimage dans le secteur

Effet que l'on pourra constater par les opportunités données de participer à la communication autour du projet et de ses effets produits. La participation à la journée d'essaimage prévue en clôture de projet sera aussi un lieu ressource. A plus long terme, cet effet pourra être mesuré par la fréquentation de la page web mise en œuvre pour la diffusion des résultats. Les entretiens avec les porteurs du projet, les journaux de bord, la frise chronologique seront nos sources de données.

Au-delà du temps du LAB, un effet à plus long terme est attendu sur **l'évolution de l'attractivité des métiers**. Mais il ne sera pas possible de relater cet effet dans le cadre de ce bilan.

C. Les effets observés

Différents effets ont été observés, certains été attendus tandis que d'autres ont été inattendus. Afin de les présenter, nous repartirons des effets attendus présentés dans la partie B.

Effets attendus 1, 2 et 4 :

Concernant les effets attendus 1 et 2, soit la sensibilisation de tous les membres de la structure à la QVCT et l'émergence de nouvelles formes de dialogues (dans les structures et le secteur) plusieurs effets sont observés :

1) La création de temps dédiés aux échanges autour du fonctionnement, de l'organisation du travail de la structure :

« Ça nous oblige à faire attention à notre fonctionnement interne, et à en parler plus » (structure 7).

« On a pris conscience de l'importance de l'optimisation du temps de réunion, avec le ratio qualité/temps » (structure 3).

Cependant, ces temps sont difficiles à faire perdurer face aux fortes contraintes temporelles. A ce titre, certaines structures ont eu des difficultés à les maintenir dans le temps :

« On a mis en place des réunions mensuelles en visio et sans attendre un projet particulier. Puis ces points se sont arrêtés car ils demandaient beaucoup de temps, de préparation en amont, alors en septembre on a pris la décision collective d'arrêter de nous imposer ces moments, peut-être que cela va manquer mais on n'y arrivait plus » (structure 2).

2) La création de temps pour partager des valeurs communes :

« Les temps de travail collectif dans notre structure avec A. ont engendré une habitude de travail collectif qu'on n'avait pas forcément auparavant. Le travail sur les valeurs a permis de s'apercevoir qu'on partageait les mêmes valeurs, qu'on était tous engagés dans le même projet, malgré le quotidien chargé » (structure 6).

« Je suis plus claire sur ce qu'est la QVT, et je suis rassurée sur le fait que le secteur peut bouger sur cette question » (Structure 4).

Un effet inattendu a été identifié : une structure a expérimenté la mise en place d'une journée de rentrée pour créer du lien entre les membres :

« Ça m'a donné envie en septembre d'organiser à la rentrée une journée avec tout le monde, animée par un intervenant artiste associé sur le portrait théâtre d'objet. L'idée était de développer l'interconnaissance de chacun » (Structure 3).

3) La formalisation de fiches de postes, voire une nouvelle répartition de tâches et des responsabilités de chacun :

« La participation au festival d'Avignon a été l'occasion de travailler sur la répartition de la charge de travail, en fonction des habiletés de chacun et des motivations pour certaines fonctions supports » (Structure 2).

« On a travaillé sur les fiches de postes avec l'aide de C. » (Structure 1).

« On a l'impression d'être monté en compétences sur les fiches de postes. On a mis à jour des informations, travaillé les fiches de poste, même si on ne recrute pas » (Structure 2).

A ce titre, la participation au LAB a fait émerger de nouvelles attentes en matière de compétences, cet effet n'était pas prévu :

« Au niveau RH, ça m'a conforté dans l'idée de se former au management » (Structure 6).

« On a aussi parlé de la formation, ça m'a ouvert. Se former régulièrement ça m'a permis de me dire que c'est important. Rappeler aussi qu'il y a des lois pour protéger les salariés. J'ai appris oui et ça m'a conforté dans un point de vue » (Structure 7).

« En matière de management, on a ressenti le besoin de se former à la gestion de crise, et cela a questionné comment on pourrait avoir des fonctions managériales sans formation ! » (Structure 2).

4) La transmission d'outils et de compétences clés notamment autour de la QVCT :

« J'ai piqué des méthodes d'animation collective pour animer les équipes en réunion. Par exemple la météo, la balance, etc. ». (Structure 3).

« Ce qui m'a plus, c'est la diversité des outils, des outils re-mobilisables, l'outil contribution-rétribution iceberg : ce qu'on met dans une fiche de poste, mais qu'est-ce qu'on attend des autres. On a aussi re-pioché des infos dans le module posture professionnelle » (Structure 5).

« Il y a plein de choses sur la ToDo qui viennent du LAB » (Structure 6).

« On a pu travailler sur la communication, organiser nos réunions, la manière de nous dire ces choses, on fait des réunions de manière plus régulière, on structure les endroits où trouver les informations, on a réorganisé le drive par exemple. On formalise plus je dirai » (Structure 5).

« Après quand même l'accompagnement individuel a permis de finir notre règlement intérieur qui était en chantier depuis 2 ans, on a pu le toiletter. On a eu un vrai soutien RH qui m'a servi à gérer le conflit, ça m'a donné des billes et j'ai eu aussi un soutien psychologique. Ça m'a permis de rechercher des solutions techniques » (Structure 3).

En termes d'outils transmis et utilisés, les évaluations à chaud, ainsi que les entretiens évoquent principalement : l'iceberg (contribution-rétribution), la météo des émotions, le camembert et la balance (équilibre de vie travail-hors travail). La boussole de la QVCT a également été appropriée lors de la journée de clôture du projet par les acteurs des structures. Concernant le DUERP, bien qu'obligatoire dans les structures, cette tâche a souvent été reportée dans le temps par les structures, la priorité étant recentrée sur le fonctionnement financier dans un contexte de surcharge de travail :

« Pour le DUERP on n'a pas fait de merveilles, hormis le remplir, j'ai essayé de faire des relances mais ce n'est jamais prioritaire sur le travail de chacun » (Structure 3).

Cependant, à ce titre, un autre effet non prévu a été identifié, soit pour les structures 1 et 7 un temps commun pour travailler ensemble sur la rédaction du DUERP :

« Notre objectif est de le faire ensemble, pour se motiver, partager, on a plein de choses en commun en plus » (Structure 7).

5) L'envie de faire à plusieurs, de mutualiser

Comme pour le DUERP, le laboratoire QVCT a suscité aussi l'envie d'animer ensemble un atelier lors de la journée de clôture du projet afin de créer une communauté de pratique :

« Ce projet réveille l'envie de plus s'entraider dans nos fonctions supports » (Structure 7).

« On a aussi envie de transmettre vers des structures plus jeunes » (Structure 1).

A ce titre, en analysant les documents d'évaluation à chaud, les participantes ont estimé entre 7 et 10 les possibilités d'échanges entre elles, la place laissée à leur parole toute intervention/atelier confondu. De ce point de vue l'objectif de permettre un temps d'échanges a été atteint. Il avait été clairement demandé aux intervenants de laisser ces temps, cet effet est donc attribuable à la conception du projet par les porteurs et à leur pilotage.

Pour conclure, en comparaison avec les résultats que nous aurions pu obtenir en matière d'intervention en santé et qualité de vie au travail, nous identifions qu'il n'a pas été fait mention (dans nos différentes sources de données) de travail particulier sur l'aménagement des lieux, qui sont parfois au cœur de la QVCT, il n'y a pas eu d'évolution d'indicateurs de santé au travail, car ceux-ci n'ont pas été formalisés. Ces objectifs n'étaient pas explicitement visés dans la démarche du LAB QVCT.

Nous pouvons constater que le LAB a tenu son objectif de faire évoluer les représentations sur la QVCT des acteurs, de leur transmettre des outils qui, même s'ils n'ont pas toujours été transmis à tous, ont permis des évolutions dans la façon de traiter ou de résoudre les problèmes, vers plus de réflexion collective. Il a aussi conforté la nécessité de partage et d'entraide entre les fonctions administratives de structures culturelles (effets attendus 1,2 et 4).

Effet attendu 3 :

En effet, le LAB QVCT a produit des effets dès le démarrage et qui ont perduré dans le temps notamment sur l'évolution du temps de travail. A ce titre, nous pouvons observer des transformations notables de l'organisation du travail des participantes, allant vers une plus forte affirmation des compétences et du rôle des fonctions administratives :

« J'ai réduit le nombre de structures accompagnées en transférant une partie des missions de production à une autre intermittente. Ce sont

les structures les plus éloignées géographiquement qui ont été progressivement transmises à d'autres et j'ai gagné en QVT, en me recentrant sur mon cœur de métier, en travaillant ma charge et en limitant les déplacements » (Structure 4).

« Pour me libérer plus de temps j'ai arrêté de bosser avec 1 compagnie, j'en ai plus que 2 » (Structure 7).

Le LAB a permis le développement de l'autonomie et de marges de manœuvre chez les acteurs :

« J'ai pas mal réfléchi sur ma posture professionnelle, j'ai cherché la posture la plus juste : on est salarié, et en même temps on est freelance, et relation de partenariat, alors je ne peux pas revendiquer des choses comme un salariat, mais je peux choisir avec qui travailler » (Structure 4).

« On a augmenté mon temps de travail c'est un signe de valorisation, on augmente mon temps de travail, c'est une forme de reconnaissance. Je ne sais pas si c'est lié à tout cela, mais maintenant on forme un binôme avec la directrice artistique... On a réussi un duo, on se concerte. Cela me va mieux, je n'avais pas envie d'être seule. Je suis pour un management collectif » (Structure 7).

« Cela nous conforte que nous allons dans le bon sens. On est une petite équipe déterminée, bienveillante » (Structure 1).

La notion d'équilibre entre temps de travail et exigences du métier a aussi été mise en réflexion :

« Nous retenons que pour faire de la QVT, il faudrait pouvoir faire "moins de tout" pour faire mieux » (Structure 2).

« J'ai compté mes heures, pour me rendre compte et aussi me recentrer sur mes compétences » (Structure 4).

Le LAB a aussi amené à poser la difficulté de monter des projets, autres qu'artistiques avec des artistes :

« Quand je dois aller aux ateliers, moi je bloque les dates dans mon agenda, mais pour les artistes ce n'est pas prioritaire. Je ne peux pas être seule à porter ce dispositif » (Structure 7).

« Lorsque la QVT est portée par le projet artistique, alors ça peut avancer plus vite, mais les artistes n'arrivent pas à dégager du temps pour venir aux ateliers » (Structure 4).

En conclusion et en comparaison avec les résultats que nous pourrions obtenir en matière d'intervention en santé et qualité de vie au travail, il n'a pas été fait mention dans nos différentes sources de données, de travail particulier sur des indicateurs de qualité/efficacité du travail, ou sur de nouvelles manières de récolter des signaux faibles précurseurs d'un recul de la qualité de vie au travail. Cependant, ces thèmes n'étaient pas explicitement visés dans la démarche du LAB QVCT.

On peut noter que le LAB a tenu son objectif de faire évoluer la reconnaissance des fonctions administratives, avec des résultats particulièrement significatifs dans certaines structures. Il a permis d'initier une réflexion sur l'équilibre du temps de travail, sur la prise en compte des exigences émotionnelles dans le travail, et les multiples engagements en fonction des missions dans les structures culturelles (effet attendu 3).

Concernant l'effet 5

Au moment de la rédaction de ce rapport, la journée de clôture du LAB vient de se terminer. Il est ainsi difficile de mesurer les effets d'essaimage intermédiaires produits par le LAB au cours de son déroulement. On retiendra cependant :

- La qualité des comités de pilotage pour diffuser tout au long du déroulement les premiers résultats du LAB.
- La participation des acteurs du projet à d'autres journées autour de la QVCT dans le secteur culturel : Rencontre d'Opale, Journée Prévention des Nuits de Fourvière, BIS de Nantes, InterFACT régional et national, participation au groupe de travail sur les risques professionnels et transition écologique, journée Prévention à la Comédie Française
- Une participation à un congrès scientifiques autour de la QVCT est également prévue.

Enfin, la journée de clôture du projet "Ré-enchanter le travail culturel" montre la grande qualité de réseau des porteurs de projet, la journée a attiré près de 140 professionnels. L'objectif d'essaimer dans le secteur au-delà des structures a été largement atteint. Il est rare qu'une intervention en QVCT puisse être mise au profit d'autant de participants aussitôt après la clôture du projet.

Cependant, une difficulté a résidé notamment dans l'implication des syndicats comme l'a souligné l'ANACT et comme a cherché à le faire les porteurs de projet. Il n'a pas été possible d'impliquer véritablement le COREPS, mais ceci est dû à un effet de contexte au sein de la structure même du contexte (sources journal de Bord et entretiens avec les structures).

Nous pouvons noter un essaimage progressif des apprentissages du LAB QVCT non seulement dans le secteur culturel, mais aussi dans le secteur de l'économie sociale et solidaire ainsi qu'auprès d'autres intervenants accompagnants la QVCT (effet attendu 5).

D. Les effets attendus, observés et effets inattendus : analyses

Les interventions se déroulent dans des systèmes complexes, ainsi tous les effets qu'elles produisent ne peuvent être anticipés ou même dus uniquement à l'intervention des consultants. A ce titre, à plusieurs reprises lors des entretiens réalisés, les acteurs ont signalé ne pas savoir si les transformations étaient dues uniquement et directement au laboratoire.

Cependant, comme nous l'avons déjà évoqué, **la plupart des effets attendus, évoqués dans les objectifs du projet ou les entretiens avec les porteurs du projet ont été observés.** Certains sont encore en cours d'obtention tels que : consolider des temps de réunions réguliers pour l'équipe et traiter collectivement du fonctionnement, mettre en place les DUERP ou encore acquérir des compétences en management.

A cela, **s'ajoute des effets dits "inattendus"** tels que mettre en place des moments de renforcement des liens entre les membres (journée de rentrée avec tous les membres de la structure : bénévoles, artistes, administrateurs), transmettre ses pratiques de fonctionnement à des structures plus jeunes, mettre en place des dispositifs d'alerte sur la santé au travail ou encore suivre des formations en RH.

D'autres effets inattendus, sont observables du côté des porteurs de projet, rappelant que l'intervention produit des apprentissages réciproques. Ces derniers ont exprimé avoir été en situation d'apprentissage au niveau de la posture à adopter ou encore d'outils théoriques et pratiques à mobiliser (à réinvestir dans les structures, lors de situations vécues comme complexes ?) durant la mise en œuvre du projet :

« On a appris plein de choses, on est monté en compétences. C'était un démarrage en tant que consultante pour moi. J'ai pu apprendre par exemple sur la charge de travail, le travail réel/prescrit, la notion de contrat psychologique. Ça m'a permis d'avancer sur les outils aussi, d'aller chercher des auteurs, d'essayer de conceptualiser » (Consultant A).

« Je n'ai pas encore eu le temps de creuser toutes les ressources données tellement il y en avait. Je suis en attente de voir ce que je vais pouvoir utiliser dans mes prochaines interventions ». (Consultant B).

« J'ai maintenant une vision plus claire de la QVCT adaptée au spectacle vivant et des questions qui se posent pour le spectacle »

vivant... on est aussi plus agile, plus alerte sur le diagnostic dans les structures » (Consultant C).

Cette démarche leur a aussi permis de se sentir plus légitime dans leur rôle :

« J'ai parfois senti un manque de légitimité, j'avais peur de ne pas être à la hauteur. Avec le recul je me dis que j'aurais dû y aller sans me poser autant de questions ... ça m'a mis dans une autre posture, plus méthodologique, de type ingénierie de projet, mais je me suis rendu compte que ce n'est pas évident à tenir dans la durée, on a encore de la progression à faire » (Consultant C).

Nous pouvons noter que la majorité des effets attendus ont été atteints et des effets inattendus autour notamment du renforcement du travail collectif ont été observés. Les effets produits sont de plus identifiés aussi sur les porteurs du projet en termes d'apprentissage notamment.

Les interventions visant à l'amélioration de la qualité de vie au travail étant très sensibles au contexte, nous allons maintenant examiner les éventuels impacts du contexte sur les effets constatés.

E. Éléments de contexte pouvant avoir un impact sur les effets et la conduite de la démarche

Comme nous l'avons souligné en introduction, le secteur du spectacle vivant subit des contraintes importantes : des restrictions économiques importantes qui mettent à mal le modèle économique des structures (des difficultés à se projeter), des disparités de soutien ? des structures en fonction de la politique locale en matière d'accès à la culture pour tous, des statuts ne donnant pas accès aux mêmes droits dans les structures (permanents, contractuels, intermittents...). Ces restrictions rendent difficiles le recrutement dans de bonnes conditions d'administrateurs, de chargés de productions, de logistiques... qui viennent soutenir l'activité des structures, des compagnies. A cela s'ajoute que le secteur est très en retard en matière de prévention des risques professionnels : méconnaissance des caractéristiques du secteur par les institutionnels, méconnaissance par les professionnels de leurs droits et incompétences au sein des structures pour organiser, structurer la prévention des risques à leur échelle. Ce contexte a eu un impact sur le type de mobilisation des membres du Lab QVCT qui ont dû faire face au quotidien à ces injonctions.

A ce titre, face à ce contexte, une structure a décidé de sortir du dispositif par manque de moyens humains : *« Le dispositif était trop contraignant pour nous, on n'est pas assez pour gérer le bureau, le conseil d'administration... je me suis retrouvé à tout porter. Les projets ne peuvent pas être portés que par un individu » (structure 7).*

Au regard de ce contexte et du suivi de la dynamique du Lab QVCT, nous avons identifié plus spécifiquement des difficultés communes entre les structures suivies :

- Des difficultés en termes de ressources humaines (départs non remplacés, arrêts maladies, congés maternité) : « *On ne sait pas si on va ou pas embaucher, d'autant plus dans un climat/contexte où il y a une grosse incertitude sur les financements, financeurs* » (structure 2), « *il y a eu un départ non remplacé, on a tenté et puis ça n'a pas fonctionné. Du coup on s'est réparti la charge de travail* » (structure 9), « *Il y a eu de gros AM, une administratrice qui a été en arrêt d'octobre 2023 à juin 2024 et ça a fini en inaptitude puis moi qui ai fait un mini burnout de mai à juillet* » (structure 3).
- Un milieu dans lequel il n'y a pas de culture managériale, ou de RH structurée : « *on n'est pas formé aux questions RH* » (Structure 5). A ce titre rappelons qu'une structure a décidé de quitter le dispositif faute de moyens humains.
- Des structures qui se sentent en insécurité économique : « *Les endroits de stress, d'insécurité du travail, c'est systémique, contextuel, cela ne dépend pas de nous (...). L'insécurité financière génère une insécurité de l'emploi. On fonctionne beaucoup avec des subventions, y'a des appels à projets avec des dates et délais serrés, ça impact nos conditions de travail* » (Structure 5), « *On passe trop de temps à chercher des financements aux dépens de construire sur le territoire, de consolider les lieux. Les modalités de subvention poussent à être dans la création, pas dans la gestion de la structure.* » (Structure 2), « *le plus compliqué à gérer c'est l'incertitude permanente sur le devenir des créations, des structures etc... cette impression de non prise en compte de la réalité du terrain, du travail* » (Structure 6).
- Des structures qui ne se sentent pas reconnues par les pouvoirs publics : « *Y'a globalement un problème de considération et de lien avec le contexte politique. Non reconnaissance du travail, incompréhension...* » (Structure 5). Professionnels non présents lors des COPIL (par exemple le COREPS).
- Des syndicats absents dans les espaces d'échange pensés par le Lab QVCT.

A l'inverse, plusieurs ressources ont été identifiées pour faire perdurer ce type de démarche :

- Une équipe stable, qui a l'habitude de travailler ensemble
- Une équipe intégrée dans un territoire, qui travaille, œuvre avec des publics différents
- Des formes d'entraide horizontale entre les structures
- Une stabilité du climat social « *ne pas être en crise pour gérer les problèmes qui arrivent* » (Structure 2), « *Notre force c'est notre écoute, et nos possibilités d'ajustements entre nous, mais il faut trouver des temps d'échange* » (Structure 7).

Pour résumer, la démarche LAB QVCT a fait preuve de robustesse car le contexte durant lequel elle a été mise en place n'était pas très favorable à l'amélioration des thématiques QVCT. Au-delà des changements internes aux structures, qui sont assez habituels, c'est le

contexte global lié à l’attribution de financements publics et subventions qui s’est fortement dégradé, menaçant directement l’emploi et l’existence même des structures. Dans ce contexte, il est alors difficile de pouvoir penser la qualité de vie au travail, et le fait que les structures aient continué jusqu’au bout, montre l’intérêt qu’elles portent au LAB QVCT. On peut donc se demander quelles activités, quels outils, quel déroulement de l’action a produit les effets observés, malgré le contexte difficile.

F. Déroulement réel du LAB QVCT et impacts sur les effets

1. Sur le pilotage du LAB QVCT

Nous avons présenté dans la partie A de ce document, la conception théorique du LAB QVCT. Nous représentons sur les frises chronologiques ci-dessous (Schémas 3 et 4) le déroulé réel du LAB QVCT.

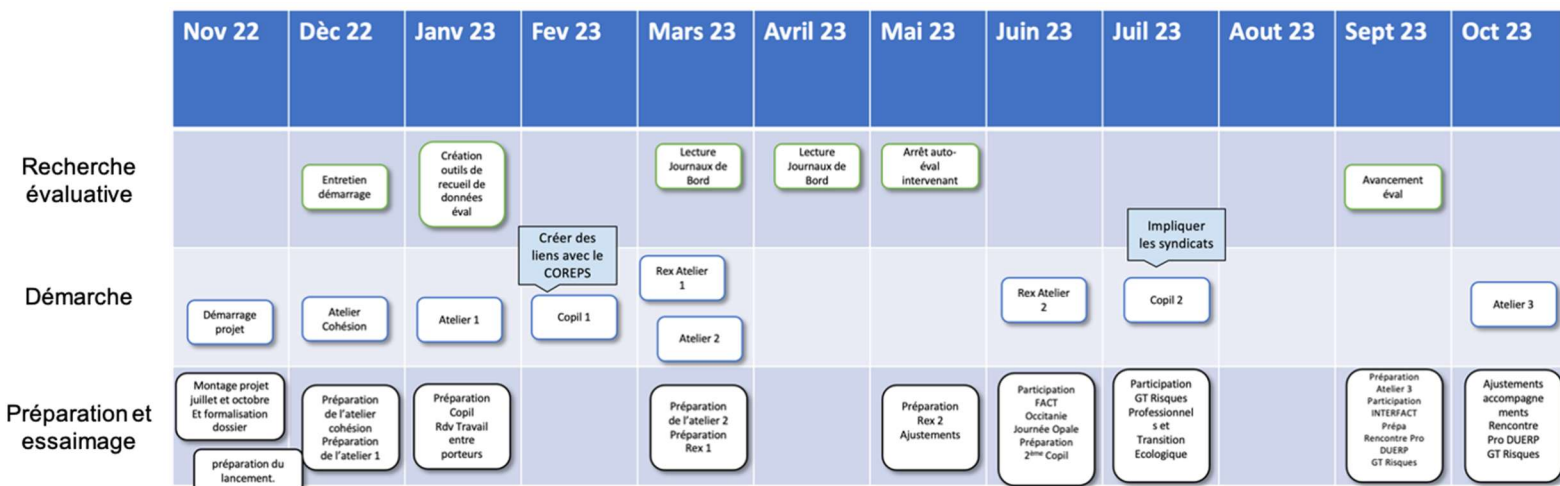


Schéma 3. Frise Chronologique du pilotage du projet Année 1, faits marquants



Schéma 4. Frise Chronologique du pilotage du projet Année 2, faits marquants

Nous pouvons constater que du côté du pilotage du projet, il y a peu d'écart entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé. Les COPIL se sont tenus aux dates prévues. Quelques ateliers ont dû être reportés mais, ils ont tous été réalisés. La coordination du projet a pris beaucoup de temps informel en début de projet, avec une attention particulière sur l'importance de diffuser les objectifs du LAB aux intervenants des ateliers. Pour cela un temps a été pris au démarrage du projet pour mieux cibler l'articulation et les contenus. De même l'égalité Femme-Homme pensée comme fil rouge, un temps a été pris également avec les intervenants afin de penser comment en faire écho. D'après les journaux de bord, ces moments ont atteint leurs objectifs, même si tous les intervenants n'ont pas pu venir. La première rencontre prévue en décembre 2022 a donc tenu ce double objectif. Par contre, les diagnostics n'étaient alors pas tous réalisés, et les premiers intervenants des ateliers ont commencé sans connaître précisément comment les structures étaient positionnées sur les thématiques de la boussole de la QVCT.

Au démarrage du projet, nous constatons beaucoup de temps d'ajustements pour être sûr que le projet correspond bien aux objectifs formalisés et pour aussi échanger entre porteurs de projet. On remarque que certains mois, des ateliers et des REX se sont chevauchés, demandant beaucoup de disponibilités aux structures et contribuant à la perception d'un rythme de travail élevé.

Dès le second COPIL l'objectif d'associer les syndicats a été une préoccupation des concepteurs du LAB, sans pouvoir réellement atteindre cet objectif suite à un effet de contexte mentionné précédemment :

« Les échanges en copil sont très riches, des réflexions sur le fond du projet, des implications fortes de la part des participants. Les syndicats restent toujours en retrait et on se pose également la question de comment toucher les partenaires financiers ». (Journal de Bord)

Ce n'est qu'une année plus tard qu'une rencontre a pu avoir lieu, sans que cela débouche sur des actions concrètes.

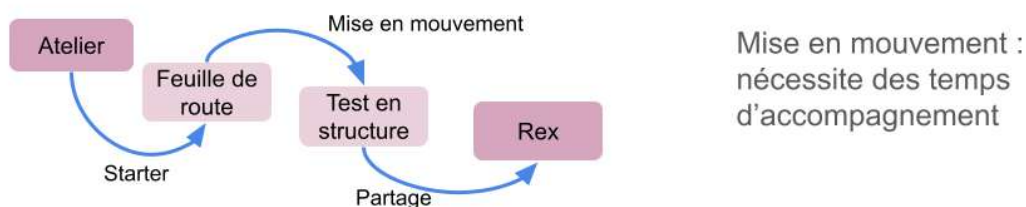
Nous constatons qu'au fil du déroulement du projet, les activités d'essaimage dans le secteur mais aussi auprès d'autres intervenants bénéficiant d'un FACT ont été plus nombreuses et ont pris plus de place que le pilotage du projet lui-même, sur lequel les concepteurs du LAB étaient montés en compétences.

Si le projet était à refaire, les 3 concepteurs du LAB remarquent lors de l'entretien final, qu'ils auraient peut-être dû participer aux ateliers collectifs. Cela aurait permis :

- De venir renforcer les échanges de savoirs et de pratiques entre consultants,
- De mieux maîtriser le contenu et les outils abordés en atelier collectif et ainsi de venir faciliter leur re-transmission dans les structures
- Avec les structures présentes, de travailler dès la fin de l'atelier sur le ou les aspects qui pouvaient donner lieu à un travail en interne. Cela aurait finalement permis d'alléger la question des feuilles de route (perçues comme alourdissant le process) tout en renforçant le suivi et les possibilités d'un accompagnement des équipes.

2. Sur la conception d'un Laboratoire

Le laboratoire a été pensé en alternant des temps d'ateliers, de test et de REX (cf. Schéma 5).



Logique Laboratoire du LAB

Schéma 5. Logique du laboratoire LAB

En reprenant les effets observés et inattendus, nous pouvons constater que le début de la démarche "laboratoire" a bien fonctionné. Il y a bien eu transfert vers les acteurs des structures, avec tentative de tester des nouvelles pratiques. Par contre, le temps du retour d'expérience était souvent trop tôt, ne laissant pas le temps aux participants d'engager toute la structure dans la thématique à tester. La difficulté du LAB a donc aussi été de ne pas avoir en atelier l'ensemble des membres d'une même structure, mais des participants volontaires qui avaient ensuite pour mission de diffuser les apports de l'atelier à toute l'équipe. Cette difficulté d'engagement des « non participants » a été majeure, et explique d'une part une latence temporelle dans la mise en œuvre concrète et des évolutions du point de vue des compétences principalement individuelles. Les temps d'accompagnement en structure, animés par un facilitateur (les porteurs de projet) ont par contre réussi à faire évoluer collectivement les compétences et les points de vue.

Une fois le temps du retour d'expérience réalisé, les acteurs étaient amenés vers une autre thématique abordée en atelier, avec des nouveaux outils à tester... ce rythme était un peu trop rapide pour les structures et pas toujours possible à tenir compte tenu des autres exigences dans lesquelles les structures sont prises (programmation, subvention, projet artistique). Quelques données du Journal de Bord, montrent que les Retours d'Expérience étaient trop précoces, conduisant à des échanges qui ?

« Ils manquent un peu de concret, d'analyse d'un outil mis en place, pas assez d'échanges sur les expériences concrètes » (Intervenant A).

« Les feuilles de route en fin d'atelier ont également eu du mal à prendre dans les structures, avec notamment « de grosses difficultés à s'emparer de la feuille de route, générant beaucoup de souffrance, de fatigue, liées au rythme » (Intervenant A).

Maintenir la participation à tous les ateliers sur 2 ans a été un challenge plutôt réussi. Les participantes au LAB QVCT regrettent cependant le manque de participation des artistes et l'impossibilité d'impliquer les bénévoles qui ont un métier par ailleurs sur des journées en

semaine. Il a été difficile d’engager d’autres à venir aux ateliers, et ensuite de transférer en interne les apports transmis dans ces moments. Les temps d’échange laissés aux participants dans les ateliers ont été très appréciés, mais le fait que les représentants de structures ne soient pas systématiquement les mêmes à contribuer à ralentir la mise en place d’une dynamique de construction d’un collectif.

Les participantes ne se sentaient pas toujours légitimes pour re-transmettre les outils vus en atelier. Il y a peut-être ici une piste de réflexion pour une autre organisation d’un LAB QVCT par exemple faire des ateliers avec tous les membres de la structure, dans les locaux de la structure.

Enfin la diversité des thèmes des ateliers, devant couvrir l’ensemble des thèmes de la boussole QVCT, si elle a permis d’ouvrir un grand nombre de pistes de travail, celles-ci furent trop nombreuses pour être suivies en même temps et sur la durée.

3. Sur l’accompagnement des structures

En plus de la participation aux ateliers, chaque structure a bénéficié d’un accompagnement qui s’est formalisé après la réalisation en collectif d’un diagnostic et d’une évaluation des besoins d’accompagnement. Nous reprenons dans les frises suivantes (cf. schémas 6 et 7) les faits marquants d’accompagnement. Une ligne représente une structure.



Schéma 6. Temps d’accompagnements année 1, faits marquants



Schéma 7. Temps d'accompagnements année 2, faits marquants

Les diagnostics ont été particulièrement utiles pour initier la réflexion collective au démarrage du LAB. Une remarque méthodologique a cependant été capitalisée à travers les journaux de Bord : le temps de réflexion et de positionnement sur la boussole de la QVCT devrait d'abord se faire sans la présence de l'encadrement hiérarchique afin de garantir l'expression de tous sur les thèmes de la QVCT.

Les porteurs de projet ont également su s'adapter aux demandes et contextes des structures comme participer à une réflexion sur le compagnonnage entre structures comme nous l'avons mentionné précédemment, travailler sur le règlement intérieur ou encore les valeurs.

L'accompagnement a évolué au fur et à mesure du LAB QVCT, d'abord construit autour de temps collectifs, où sont travaillés les projets, les fiches de poste, les valeurs (cf. frise) ; les concepteurs du LAB QVCT ont progressivement ajusté leur accompagnement vers des temps plus individuels la deuxième année et plus espacés dans le temps. Ceci a pu permettre de contribuer à l'objectif de favoriser la reconnaissance des fonctions d'administration (pourquoi ?). L'objectif était aussi d'autonomiser un peu plus les structures sur leur prise en charge collective des problématiques de QVCT. Ce temps d'accompagnement en structure a été un réel atout, la grande disponibilité dans les échanges a été catalyseur des résultats du LAB. Les entretiens avec les participantes montrent que les thématiques travaillées n'auraient pas pu l'être sans cet accompagnement. En effet, tenir dans la durée, et tenir le rythme prévu par le LAB a été un défi :

« La difficulté est de « mettre en application » du jour au lendemain les apports des ateliers. Il faut passer par un temps de digestion, passer des cas vus en atelier à la particularité du contexte de la structure. Puis une fois digéré, il y a le temps de mettre en mouvement dans la structure. Partage des supports des ateliers. On voit ce qui a été apporté en ateliers. Les choses se mettent en place avec un décalage. Les apports des ateliers de l'année dernière vont être mis en place en

2024. Cela dépend peut-être de la taille de l'équipe ? Le Rex à 2 mois, est un peu serré pour nous. Surtout si on veut aussi faire valider par le CA, le bureau... » (Structure 6).

G. Bilan de l'intervention

1. Du côté des participantes des structures

L'accompagnement proposé a été perçu comme positif. Plusieurs raisons sont évoquées dont notamment la possibilité de se rencontrer et de collaborer entre structures :

« Je pense que ce type de dispositif est très important, ça permet de côtoyer d'autres structures ... C'était intéressant les workshops et les analyses entre compagnies. On a pu s'entraider entre petites et grosses compagnies » (Structure 2).

« J'ai beaucoup apprécié ce moment, c'était un temps de recul nécessaire. C'était super que ça soit dans un travail collectif avec d'autres compagnies » (Structure 1).

« C'est un espace d'outillage et de réflexion sur la manière dont on travaille. (...). Latus entre la manière dont les gens fonctionnent et les manières légales dont les gens sont censés être organisés. Être à plusieurs donne plein d'exemples de pratiques. Puis, ça donne du temps en équipe pour retravailler » (Structure 4).

Le fait de mixer les pratiques artistiques a également été perçu comme positif :

« J'ai trouvé ça bien de mélanger des théâtres et des compagnies. On est tous des entreprises culturelles et on subit tous. On a besoin de partager nos difficultés et on a plein de thèmes en commun ». (Structure 3).

« C'est intéressant d'être avec d'autres structures qui ont d'autres problématiques et d'échanger des idées. Les témoignages, les retours même éloignés, c'est enrichissant et ça permet d'avancer et faire avancer les autres. Côté échanges entre participants dans les temps de travail entre nous, c'est top. C'est rare que musique actuelle on soit avec la danse ou le théâtre » (Structure 6).

Ainsi, les structures ont souligné que cela leur permettait de sortir de l'isolement :

« C'est plutôt intéressant de prendre de la hauteur, sortir de l'isolement face aux difficultés organisationnelles, de partager en fonction de l'expérience de chacun » (Structure 3).

« Ça nous a permis de croiser d'autres structures, on se croise finalement peu. Ça nous a permis de renforcer des liens entre les compagnies. On a pu partager par exemple notre envie de poursuivre des formations » (Structure 5).

« On a parlé ensemble de garder un contact, avoir une mailing liste avec toutes les personnes qui ont participé au LAB. Comme on n'a pas tous avancé sur les mêmes sujets, on pourrait se transmettre nos avancées. Échanger par mails sur des points particuliers » (Structure 6).

Cette démarche a permis de cadrer un temps d'échange entre les acteurs de la QVCT dans les structures, leur permettant d'identifier de nouvelles ressources.

Des ressources relatives à la prise de recul autour de son activité :

« Je leur conseillerai car comme on s'engage dans un collectif, avec un planning donné, c'est l'occasion de prendre du recul. On ne se pose pas de questions, c'est posé, ça crée un cadre dans lequel on s'est engagé, et dont on a besoin. On a une sensation de coaching. Et on apprend qu'il existe plein de choses pour accompagner les entreprises » (Structure 1).

« Hyper contente d'avoir pu bénéficier des ateliers et des temps de réflexion. Sentiment de se noyer, d'être tout le temps au travail et de ne pas y arriver au quotidien. Sentiment démultiplié par le contrat d'intermittence. Mais aussi prise de recul sur le fait que le travail n'était pas si envahissant. Compter ses heures, et avoir un timer, le camembert de répartition. Outils concrets soutenus par les débats collectifs. Facile à faire car c'était des choix qui étaient dans « mes mains » (...). Réflexion sur la posture professionnelle, la posture la plus juste : on est salarié, et en même temps free-lance, et relation de partenariat » (Structure 4).

Ces temps semblent avoir redonné du pouvoir d'agir à certains protagonistes :

« J'adore réfléchir à ce qu'on fait. Des fois je venais sans avoir le temps mais ça faisait du bien, j'ai gagné en énergie ailleurs. Ça m'a dynamisé. C'est hyper intéressant de rencontrer d'autres lieux, d'autres compagnies (...). Des fois tu te crois tout seul et en fait on est avec d'autres. Découvrir de nouvelles manières de faire, s'entraider, en décembre, on était tous contents de s'entraider. C'est déjà super si ça

fonctionne, sinon y a un risque d'isolement fort » (Structure 3).

Les temps individuels au sein des structures afin de penser plus spécifiquement les problématiques contextuelles ont été identifiés comme un réel levier pour penser le travail au sein de la structure :

« Ça amène à penser la compagnie différemment » (Structure 1).

« Ça nous a amené à penser différemment la compagnie. La structuration de la compagnie était très empirique, on avait atteint les limites de cette structuration, et qu'il faut un certain formalisme pour perdurer. Entre l'idéal de ce qu'on voudrait faire de la compagnie et ce qu'on fait, il y a un écart, mais il y a des choses qui ont bougé. Par ex faire des réunions d'équipe toutes les semaines avec des intermittents c'est compliqué ! » (Structure 7)

« L'accompagnement individuel aussi c'était bien, on a pu retravailler des documents de base, comme les fiches de poste. Donc oui je recommande et je pense par contre que certains en ont plus besoin que d'autres » (Structure 2).

« On se sentait bien dans les ateliers, liberté de paroles, intervenants de qualité, accompagnement par X (intervenant porteur du projet) était super » (Structure 3).

« Belle expérience, contente d'avoir fait le lab, en sachant que c'était une expérimentation. Super ambiance, super intervenants, très bien accompagnés. Ça montre l'exemple de comment on prend soin des autres et on a essayé de le faire ensuite à notre niveau » (Structure 5).

« J'ai trouvé, on a trouvé cela intéressant, ça permet de prendre de la hauteur sur nos pratiques, ça permet d'évaluer ce que l'on fait » (Structure 8).

Travailler la QVCT dans les structures est grandement possible lorsqu'il est accompagné par un facilitateur dont c'est le travail :

« Je pense que quand une structure va mal il est difficile de mettre en place tous ces outils, on se demande qui va le faire ! Je pense qu'il est pertinent d'avoir quelqu'un qui vient de l'extérieur. Il ne faut pas être en état de crise pour gérer ce type de problème » (structure 1).

« Sans accompagnement/facilitateur les chantiers avancent lentement, on se laisse prendre par d'autres activités essentielles à la sécurité financière des structures. On a alors besoin de quelqu'un pour « nous prendre la main », et on a aussi besoin aussi d'un « regard extérieur en bienveillance » (structure 6)

« On se rend compte que c'est important d'avoir quelqu'un qui vient de l'extérieur, A. arrive neutre avec des outils » (structure 7)

Cependant, pour certaines structures le contexte économique a été un frein pour s'approprier complètement les apports de cette démarche :

« On n'a pas eu le temps de se poser dans nos organisations avec le contexte très tendu de l'année dernière. On aurait pu sans ce contexte exploiter davantage le contenu des ateliers. On a essayé d'associer toute l'équipe, de se nourrir individuellement et de redonner ensuite à l'équipe. Au tout début ça a bien fonctionné, les gens étaient contents, ils revenaient avec des pistes concrètes puis avec la pression, on a été moins disponibles, on n'a pas réussi à se poser, ça devenait un poids, on se sentait contraints d'y aller. Pourtant ça avait un intérêt mais on n'a pas pu rebondir, ça nous a ajouté de la charge de travail. On n'a pas pu optimiser en fait » (Structure 3).

« Le temps est précieux, les structures trop fragiles économiquement pour organiser le temps de travail, parler du travail et de comment on fait. Ce type de démarche demande encore de prendre du temps « bénévoles » en fait. Dans ces petits collectifs mal hiérarchisés, et dépendants des personnes cela peut être difficile » (Structure 4).

« Le contenu était très dense, c'était compliqué à retransmettre dans la structure ensuite » (Structure 5).

Afin de compenser ces difficultés, plusieurs suggestions ont été émises :

- Aborder moins de thèmes lors des workshops : *« Peut-être qu'on aurait pu voir moins de thèmes, j'ai eu l'impression de survoler les thèmes de la QVCT. Un peu frustrée de me dire que les champs de réflexions étaient ambitieux (Structure 2) », « Je pense que ce serait bien de laisser la structure choisir aussi les thèmes qu'elle veut approfondir, plutôt que de s'éparpiller sur plusieurs sujets » (Structure 5).*
- Proposer des thèmes plus centraux : *« il a été mis de côté la question de la précarité, la qualité même du secteur, du milieu de travail pour soutenir la QVCT. Questionner*

d'abord les schémas économiques du secteur me paraît important. La première problématique des salariés du secteur : c'est est-ce que j'aurai encore mon statut l'année prochaine ? » (Structure 4).

- *Travailler la manière de transmettre les informations recueillies et engager tout le monde dans la démarche : « C'était plutôt laborieux dans la transmission, dans l'efficacité de comment ça revient à l'ensemble de la structure. » (Structure 5) ; « La difficulté c'est le temps, la gestion de nos plannings. Sanctuariser des temps pour mettre en application sur la structure. Y'a plein de choses à mettre en place. Ça prend de la concertation, toute mise en œuvre au changement demande des échanges et du temps de travail (...). Ce n'est pas facile de se transmettre les informations entre nous sur les thèmes des workshops, on n'a pas pris le temps. On a du mal à remonter en haut de la pile des priorités ». (Structure 6) ; « On a manqué de temps pour redynamiser ce qu'on avait vu en atelier en interne. On voyait des choses pour nous aider mais la mise en application était bloquante. Ça serait chouette des interventions plus supra, même si c'est ce qui a été fait, on nous a demandé quels étaient nos problèmes : techniques, rh, réglementaires... mais on a eu du mal à remobiliser ce qu'on a vu dans les ateliers » (Structure 2) ; « L'élan avec lequel je suis ressortie a parfois été coupé, lors du retour dans la structure. La structure dépend aussi de la personne qui participe » (Structure 2), « Le projet QVT rarement rendu prioritaire, on cherche d'abord des subventions pour exister » (Structure 1).*
- *Choisir des structures équivalentes en matière d'organisation du travail. Il semblerait que l'une d'elle plus structurée que les autres a eu l'impression de perdre du temps : « C'est cool de transmettre à d'autres ok, mais quel est le retour sur investissement pour la structure ? Se mobiliser une journée sur quelque chose, c'est coûteux. On ne peut pas que donner » (Structure 5).*
- *Réduire le temps de l'intervention : « Nous on était dans un contexte dense, avec une grosse charge de travail, ce n'est pas évident de tenir notre investissement sur la durée, c'est plus facile de se bloquer du temps quand une étude dure 3 mois, plutôt que deux ans. On se dit aller on se met en mode chantier. En automne en plus c'est complexe, c'est en plein dans la demande de subventions. Peut-être qu'en réduisant le temps de l'étude on serait plus opérationnel. Ça permettrait de créer une dynamique. Au début on avait calé tous les rendez-vous puis c'est sorti de notre priorité » (Structure 3).*

Enfin, plusieurs suggestions sont identifiées par les protagonistes pour penser le dispositif idéal.

- *Un module plus long autour de la notion de contribution/rétribution afin d'aider les protagonistes à se positionner vis-à-vis de leur travail : « pour questionner la place des tournées, l'amplitude horaire, la place du travail dans sa vie. Jusqu'où vont nos tâches,*

on est loin des horaires bureau de type 8-17h. On donne beaucoup de notre personne » (Structure 2).

- Penser un accompagnement spécifique pour transmettre les informations vues en workshop aux membres de l'équipe absente. Plusieurs propositions : MOOC, interventions filmées, documents de cadrage, site internet, ect.
- Organiser directement les ateliers dans les lieux des structures, sur des temps qui rassemblent à la fois les administratrices, les artistes et les bénévoles des CA qui travaillent en semaine.
- Mobiliser les politiques pour changer durablement les conditions de travail : *« C'est politique, arriver à ce qu'il y ait une prise de conscience sur le terrain. On sait que les conditions sont dégradées, mais tant que les élus, décideurs n'ont pas une réelle estime de ce qu'on apporte, ils ne s'en préoccupent pas. On a un sentiment d'abandon par les politiques »* (Structure 1) ; *« Instaurer plus de réflexions avec des personnes impliquées dans notre secteur (institutionnels, DRAC, élus...). C'est bien de déposer les problématiques rencontrées à l'extérieur vers les acteurs décisionnaires. On nous prévient toujours à l'arrache, la veille des vacances pour le 17/01. Ça serait bien que les gens qui prennent les décisions puissent nous expliquer pourquoi et comment les décisions sont prises »* (Structure 7), *« on a tous bossé à un niveau interne mais la plupart du temps le problème de QVCT ça vient de l'extérieur et ça casse l'élan. On n'a pas créé de forces, d'outils, d'actions concrètes pour identifier comment faire levier vis-à-vis des institutions ... Ne pas réduire à l'individuel les problèmes subis, car on perd la dimension collective. Comment faire force, faire un dans un contexte délétère »* (Structure 7).
- Rémunérer les artistes pour qu'ils puissent participer : *« Je pense que ça pourrait être bien de rémunérer les artistes, car nous finalement c'est compris dans notre temps de travail, mais eux il n'y a rien, ça permet de valoriser leur participation. Là on n'est pas arrivé à intégrer les porteurs de projet artistique non plus »* (Structure 8).

2. Du côté des porteurs de projet

Les porteurs du projet sont satisfaits de la mise en place du dispositif. A ce titre, plusieurs points favorables ont été identifiés, principalement provenant :

- Des structures, soucieuses et désireuses de se rencontrer et travailler en collectif
- Des apprentissages issus de l'intervention : en termes de méthodologie d'intervention, d'outils, de rappel aux cadres légaux.

Les principales difficultés recensées résident dans le maintien de l'implication des structures, mobilisées sur différentes urgences : *« une implication des structures qui sont par ailleurs*

occupées à saisir de l'urgence. La mayonnaise retombe un peu au bout de 2 ans » (Intervenante B).

Si le dispositif devait être repensé, plusieurs modifications sont identifiées :

- Mobiliser le plus possible, des syndicats, des institutionnels dans le dispositif.
- Introduire une personne tierce afin d'animer les différents temps d'échange notamment au sein des structures. L'usage de la feuille de route n'a pas été opportun : *« les feuilles de route c'était trop ambitieux, il n'y avait pas de mise en place à la suite des workshops, ni de plans d'actions. C'est difficile de transmettre de l'info et du contenu. S'il n'y a pas une personne extérieure pour travailler l'outil c'est compliqué. C'est difficile de dégager du temps pour faire cela dans les structures »* (Intervenante A). Ceci est notamment dû au fait que seul un membre de la structure était présent lors des workshops, cette personne n'est pas forcément décisionnaire.
- Introduire un nouveau thème en lien avec la transition écologique et pratique professionnelle.
- Réduire le nombre de thèmes abordés afin de prendre le temps de s'approprier et expérimenter le contenu.
- Identifier comment rémunérer les personnes présentes : *« Si on devait le refaire, il faudrait trouver un moyen pour les rémunérer. Il y a une fragilité économique dans les structures »* (Intervenante S), *« c'est assez problématique de faire venir les artistes sur des temps collectifs internes aux structures »* (Intervenante A).

H. Pour réenchanter le travail : quelques perspectives

Le secteur du spectacle vivant vit une crise importante tant du point de vue des ressources budgétaires, qu'humaines. Le travail n'est plus considéré et constitue un véritable angle mort des politiques publiques actuelles. Il est demandé aux professionnels du secteur de faire toujours plus avec moins. Le "travail pressé" (Gaudart et Volkoff, 2022) est le modèle dominant dans ce secteur : le travail est compressé et les temps pour penser, échanger, apprendre, s'approprier, capitaliser sont perçus comme inutiles. Les travailleurs n'ont plus le temps de prendre soin d'eux et en rebond ne prennent plus soin du public. Ce modèle de la hâte demande ainsi plus d'investissements aux travailleurs en proposant en contrepartie moins de sécurité et d'emploi. Ceci provoque de la fatigue, de la démotivation, de la désorganisation et un mal être important. Ce constat est largement identifié par le secteur et notamment par les structures que nous avons pu suivre. Un grand nombre de professionnels entendus expriment un mal être, une perte de sens, une surcharge de travail. La question est d'identifier comment redonner du souffle, des respirations pour retrouver du sens dans son travail (thématique largement questionnée lors de la journée « Réenchanter le travail »).

Réenchanter le travail est donc un enjeu de taille. Il semblerait à ce titre que les structures aient besoin de pouvoir se regrouper, capitaliser autour de démarches, d'outils. Il

conviendrait aussi de s'autoriser à dire et échanger sur ce qu'on fait mal, ce qu'on bâcle, ce qui n'est pas si heureux dans le travail pour pouvoir l'améliorer. Ces temps de co-développement permettraient de bénéficier des échanges de pratique, des marges de manœuvre et d'anticiper les difficultés potentielles à venir. Cela éviterait d'avoir à remettre le métier sur l'établi à chaque accroc. **Le compagnonnage, le soutien et l'entraide sont ressortis comme essentiel pour ré-enchanter le secteur.**

D'autres propositions ont émergé comme celles de renforcer les liens avec les territoires (publics diversifiés, investissements de lieux, mutualisations de projets...), de démocratiser les organisations du travail afin de laisser plus de place aux collectifs qui agissent, inventent, en reconnaissant la contribution de chacun (artiste, administratif, conseil d'administration et bénévoles). Il convient de redonner le droit et les moyens de délibérer, de décider du contenu du travail, de l'organisation et de ses finalités. Le dialogue devient un espace de protection collective, un bien commun à préserver. Ces espaces permettent l'apprentissage de la conflictualité constructive qui seule permet le dépassement des difficultés à surmonter. Bref, il convient de réinventer de nouveaux imaginaires collectifs. Pour ce faire, le mouvement de l'éducation populaire semble être une ressource mobilisable pour outiller les structures (notamment au regard des questions de gouvernance qui sont revenues à plusieurs reprises). Notre proposition est d'amener les structures vers de la « slow¹ culture » en mettant l'accent sur la santé, la prévention des risques professionnels et le développement durable. Par exemple : imaginer dans les créations de demain comment inscrire la QVCT et le développement durable. Ceci pourrait permettre de mobiliser directement les artistes autour de ces enjeux. A ce titre, comme nous l'avons montré, les questions de santé sont encore très peu discutées dans les structures qui peinent à s'outiller pour prévenir les risques associés. Cependant, ce travail ne pourra se faire sans la participation active des acteurs institutionnels, services de santé, syndicats, COREPS.

Il nous semble ainsi déterminant, pour toutes les raisons évoquées, que ce type de dispositif (tel que le LAB QVCT) perdure et s'inscrive dans les territoires. Par ailleurs, faire émerger de nouveaux possibles demande du temps, des espaces et des ressources. Le recours à un facilitateur, une personne tierce peut faciliter la mise en œuvre de ces approches plus collectives. Ainsi, prendre soin de la qualité de vie au travail est un travail en soi qui mobilise d'importantes compétences que le secteur semble prêt à accueillir.

¹ s'inscrivant dans le mouvement du slow, c'est à dire le besoin de ralentir et de proposer des alternatives plus respectueuses du vivant.