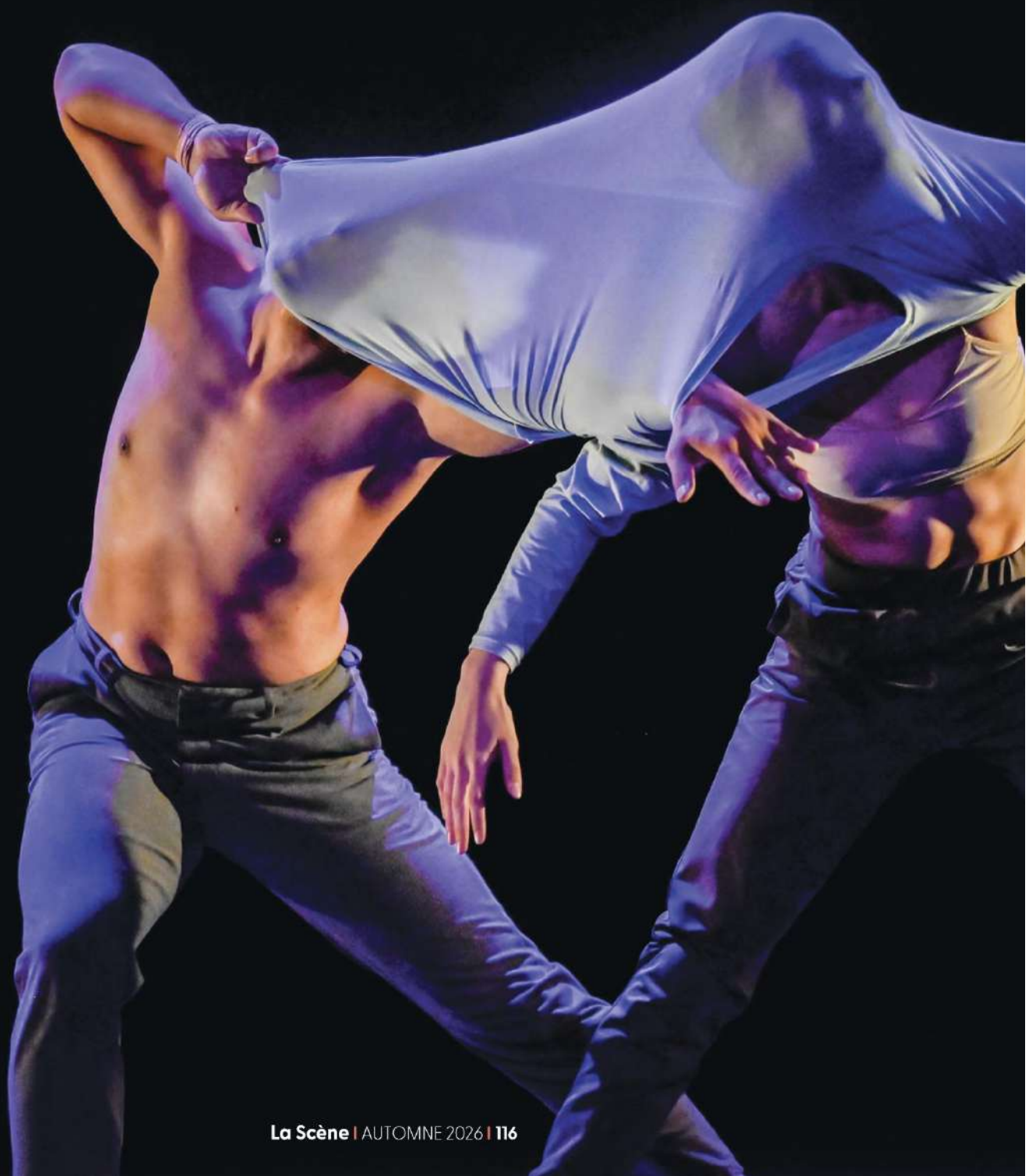


Dossier



Bien-être au travail

**Pourquoi est-ce devenu
un enjeu dans
le spectacle vivant ?**

En plein marasme pour le champ de la culture, les crises et les tensions s'amplifient au sein même des équipes. Beaucoup reconsidèrent leur lien au travail, mais ils sont aussi de plus en plus nombreux à s'interroger sur leur avenir dans des métiers qui commencent à avoir un impact certain sur leur santé physique et mentale. Dialogue, prévention et écoute sont plus que jamais indispensables.

ÉRIC DEGUIN

Lost Connection, par la Seed Dance Company



Leur santé, qu'elle soit physique ou mentale, est souvent un «impensé» chez les artistes. Parce qu'il faut produire, se démener, trouver toujours plus de solutions pour s'en sortir. Mais, mise à mal, elle finit par se rappeler à eux, parfois abruptement. **PAR HANNA LABORDE**

Artistes au bord du gouffre

Le 20 avril, j'ai fait un AVC», confie Olivier Mellor, metteur en scène de 53 ans. Pourtant, le voilà déjà de retour au travail, sur le plateau du Théâtre de L'Épée de bois, comme musicien dans la pièce qu'il met aussi en scène, *7 minutes*. À vrai dire, sans même avoir déclaré sa maladie à France Travail, car la démarche s'avère «compliquée», il a repris son activité dès le 28 avril. Certes, il n'a pas de séquelles et est bien suivi par son médecin traitant. Mais une autre raison s'est imposée : «Nous avons besoin d'argent, donc nous n'avons annulé aucune date. Nous n'avons pas le choix.» Signe d'un temps plus qu'ardu pour les compagnies, qui ne comptent pas leurs heures ni leurs empêchements. Celle d'Olivier Mellor, la compagnie du Berger, implantée dans les Hauts-de-France, compose avec une baisse de 40% de ses subventions entre 2025 et 2026, nécessitant de souscrire un prêt à la banque. Une difficulté à laquelle s'ajoute la démultiplication des tâches. De fait, même si jongler avec des casquettes

plurielles est dans l'ADN de cette troupe, d'autres contraintes s'accumulent entre les dizaines de dossiers à rédiger par mois pour répondre à des appels à projets, les innombrables déclarations à l'Urssaf, un rythme de production effréné (un spectacle par an) sans garantie de diffusion. Cette conjonction de facteurs épuise la quinzaine de membres de la compagnie et «a préparé le terrain» des problèmes de santé du metteur en scène, chez qui demeure depuis un goût de «peur et une perte de confiance en [soi]». Ne pas s'arrêter. L'injonction est identique du côté de Julien Missi⁽¹⁾, auteur, metteur en scène et comédien, qui se souvient d'avoir éprouvé «des états de corps catastrophiques», faits de «crises d'angoisse et de fatigue impressionnantes», en pleine saison, alors qu'il créait en binôme son seul en scène. L'unique respiration qu'il s'octroie ? Trois semaines de vacances en août, soit la condition de sa poursuite dans le métier. «Sans cette régénération, je me tournerais vers un salariat, alors que cela signifierait une perte de sens pour moi», admet-il. Pour d'autres, le repos est à éviter. Juliette Smadja, comédienne, autrice et metteuse en scène de son premier spectacle *Kawa* en 2026, et fondatrice de la compagnie Nue en chaussures, remarque qu'elle tombe malade précisément lorsqu'elle ne travaille pas. Comme si le corps attendait une pause autorisée pour lâcher. Mais parfois, l'arrêt s'est imposé pour cette artiste sujette à plusieurs burn-out, le premier datant d'avant son entrée à l'ESAD, dont elle est diplômée depuis 2023. Conséquence d'une fatigue accumulée au quotidien entre «démarches administratives énormes», précarité et multiples activités menées de concert. De fait, elle donne aussi des cours d'improvisation pour pouvoir avoir son intermittence, en plus d'être autrice pour Politis.



MAIRE-LAURE BOGGIO

«Nous, les artistes, n'en pouvons plus d'être déconsidérés»

Olivier Mellor, metteur en scène

UN MAL-ÊTRE LANCINANT

Ces témoignages laissent entendre, surtout, une fatigue face aux dysfonctionnements du secteur public, et culturel en particulier. De fait, les propos de ces artistes convergent vers la même idée, celle de politiser les raisons systémiques de leur mal-être, pour mieux le cerner. Juliette Smadja et son ami Anthony Martine, auteur, metteur en scène et comédien, qui signe le spectacle *Quand on dort on n'a pas faim* (2025) et joue aussi dans *Makbeth* du Munstrum Théâtre, rappellent d'emblée : « *L'émergence est la grande laissée pour compte actuellement, d'autant plus quand on est une personne racisée.* » Un sentiment d'abandon qui génère chez eux, en réaction, une exigence de perfection acharnée pour espérer obtenir une visibilité et une légitimité. « *Il faut tout le temps rendre des comptes. Nous n'avons pas le droit à l'erreur, à la médiocrité, quitte à s'oublier dans le travail* », constate Anthony Martine, qui se sent aussi chanceux de voir son spectacle tourner. Dans cette quête du sans-faute, décuplée par la pression de la rentabilité, Juliette Smadja avoue manquer de « *légèreté* » dans son travail et de temps pour les errances heureuses de la recherche, car « *une journée doit être efficace* ». Julien Missi, lui, en vient à déplacer l'angle de notre question en pensant à l'échelle collective : « *Ce n'est pas moi qui ressens de la fatigue, c'est le service public désormais libéralisé qui veut me fatiguer. On a mal autrement quand on se rend compte de cela. C'est toute une catégorie de la création et du vivre-ensemble qui est attaquée* », explique-t-il. En creux de cette accusation, il vise aussi certaines structures culturelles qui abandonnent l'intégralité des démarches pondéreuses de production, diffusion et communication aux artistes. Sur un même ton revendicateur, Olivier Mellor remet en perspective sa santé dégradée en l'inscrivant plutôt comme une conséquence d'un effondrement structurel. Celui qui est aussi délégué régional du Synavi affirme : « *Nous, les artistes, n'en pouvons plus d'être déconsidérés. Nous ne manquons pas de motivation : ce sont plutôt les partenaires politiques qui ne sont plus des militants de la création. Et c'est ce qui m'affecte le plus.* »

L'ÉLAN DE LA RÉSISTANCE

Pourtant, reste chez eux quatre le désir de continuer, alors même que 21 % des artistes pensent arrêter leur activité dans les trois ans à venir, selon une étude de Lapas publiée en juillet. Olivier Mellor pense déjà à son futur spectacle prévu en janvier et à celui d'après. « *L'envie de créer est toujours là. De toute façon, je n'ai pas de plan B* », l'entend-on sourire au téléphone. Et il n'est pas seul, précise-t-il en



INDIA LANGE

« Je ne trouve plus de légèreté dans mon travail »

Juliette Smadja

louant « *l'esprit de troupe* » qui fait l'essence de sa compagnie depuis 1993, animée d'une ferveur commune. Faire groupe, dans un sens plus large et symbolique, voilà aussi ce qui motive Juliette Smadja et Anthony Martine, qui s'évertuent à fabriquer un réseau de soin entre eux et d'autres jeunes artistes racisés, notamment pour pallier l'absence de soutien psychologique professionnel. « *On cultive la vigilance entre nous. On se demande comment on va, si on est bien entouré. L'empathie et le soin sont une vraie résistance politique face à cette démobilitation générale* », explique Juliette Smadja, tout en partageant sa joie inchangée de pratiquer son métier. Et la colère, qu'en faire ? Sentiment paradoxal, elle intranquillise autant qu'elle mobilise. « *Plus tout s'effondre, plus j'ai envie de me battre* », assure-t-elle. La colère, Julien Missi compose avec, faute de cible précise vers laquelle l'adresser. « *Je réfléchis à la manière de reconfigurer mon travail en énergie de lutte, puisqu'il est amené à disparaître.* » Lutter encore, malgré l'épuisement, à défaut de pouvoir créer sereinement. —

(1) Le nom a été modifié selon la volonté de la personne interrogée.



Florence Jeux

Consultante en ingénierie culturelle (Bureau Misumi)
et psychopraticienne (Abri thérapie), ancienne directrice
des Francofolies de La Rochelle et du Bataclan

« Ce n'est pas une somme de fragilités individuelles, c'est un phénomène structurel »

PROPOS RECUEILLIS PAR CYRILLE PLANSON

Comment caractérisez-vous, de votre endroit de consultante mais aussi de thérapeute, la souffrance au travail dans le secteur culturel ?

Elle est d'abord silencieuse – et difficile à nommer. Le paradoxe est frappant : la santé mentale a été déclarée grande cause nationale en 2025 et en 2026, le sujet est partout dans le débat public, et pourtant notre filière peine encore à prononcer ces deux mots pour elle-même. On parle de bien-être, de qualité de vie au travail, de charge mentale ; des mots plus acceptables. Rarement de santé mentale. Le secteur culturel demande aux gens de mettre leur passion au service d'une organisation, et cela brouille les frontières – entre le soi et le travail, entre l'engagement et l'épuisement. Quand ça va mal, on ne se plaint pas, parce qu'on est « privilégié de faire ce qu'on aime ». Le burn-out y prend donc une forme particulière : tardif, silencieux, souvent vécu comme une trahison de soi-même. J'ai occupé à peu près toutes les positions du secteur – intermittente du spectacle, salariée, dirigeante –, et j'ai moi-même traversé un burn-out. Ce que j'observe aujourd'hui en cabinet rejoint ce que j'observais en direction : ce n'est pas une somme de fragilités individuelles, c'est un phénomène structurel, qui relève des risques psychosociaux au sens plein du terme.

Quelles en sont les causes ?

Il faut d'abord une lecture systémique de la filière. La précarité y est un mode d'organisation, pas un accident : intermittence, contrats courts, saisonnalité, structures sous-dimensionnées par rapport à leurs missions, financements incertains reconduits d'année en année. Chacun de ces éléments, pris isolément, est gérable ; c'est leur accumulation qui

produit une insécurité de fond, à tous les étages de la filière – des équipes techniques aux directions. Et la filière ne porte pas seulement la santé mentale de ses salariés, elle porte aussi celle des artistes qu'elle produit, programme et diffuse, dont la précarité et l'exposition sont encore d'un autre ordre. Pour objectiver les choses, je travaille beaucoup à partir de la notion de charge mentale, avec ses trois composantes : cognitive (le nombre de sujets à traiter simultanément), émotionnelle (ce que le travail fait vivre) et temporelle (l'urgence permanente). Chez les dirigeants de lieux, de festivals ou de compagnies, cette charge est démultipliée par une triple responsabilité : économique, artistique et symbolique. Et elle s'exerce le plus souvent dans l'isolement. Le modèle de Karasek éclaire bien la situation : le risque apparaît quand une forte demande rencontre une faible autonomie et un faible soutien. C'est très exactement la configuration de nombreux postes du spectacle vivant – forte exigence, marges de manœuvre réduites par les financements et les calendriers, soutien limité dans des équipes resserrées. Ajoutez une culture du « *the show must go on* » qui valorise l'endurance, et vous obtenez des situations de surcharge durables. On confond encore trop souvent endurance et solidité.

Qu'est-ce qui les rend plus prégnantes ces dernières années ?

La superposition des contraintes. Les crises successives ont fragilisé les modèles économiques : on fait autant, sinon plus, avec moins. Les transformations en cours – transitions écologique et numérique, VHSS, inclusion – sont légitimes et nécessaires, mais elles ajoutent des couches de responsabilité sans que les organisations aient toujours été redimensionnées pour les porter. Il faut aussi rappeler une évidence que l'on oublie parfois : la culture est



politique. Elle est donc traversée par toutes les problématiques actuelles : coupes budgétaires qui sont des choix politiques avant d'être des arbitrages comptables, polarisation du débat public, pressions sur les programmations, montée des tensions sociales qui se rejouent dans les salles et les festivals. La liberté d'expression et de création des artistes redevient elle-même un objet de tension, et la défendre fait désormais partie, de fait, du travail quotidien des structures. Les professionnels de la culture ne travaillent pas à l'abri du monde, ils et elles sont en première ligne de ses fractures, souvent avec la mission implicite de les réparer. Porter cela au quotidien, en plus de son poste, a un coût psychique réel.

Dans le même temps, la parole s'est ouverte, ce qui rend la souffrance plus visible. Les chiffres donnent la mesure du décalage : environ un dirigeant sur trois se dit en souffrance psychique, et 85% des salariés aimeraient pouvoir parler de leur santé mentale

au travail. Entre ce besoin de parler et les espaces réellement disponibles pour le faire, l'écart reste considérable – et notre secteur ne fait pas exception.

Quels seraient les leviers pour aller mieux ?

Je les résume en trois mots : prévention, sensibilisation, soutien. C'est toute la chaîne qu'il faut couvrir : agir avant, donner des armes, et accompagner quand c'est nécessaire.

La formation, d'abord. Savoir lire la charge mentale, la sienne et celle de ses équipes, identifier les signaux d'alarme, distinguer charge normale et surcharge : cela s'apprend, et cela devrait s'apprendre avant la première prise de poste, pas après le premier burn-out. C'est le sens des modules que j'ai développés au sein de Bureau Misumi, désormais organisme de formation, sur la santé mentale, l'inclusion et la prévention des discriminations.

La supervision, ensuite. Notre secteur ne le formule jamais ainsi, mais nous ne faisons que cela : travailler avec l'humain – des artistes, des équipes, des publics. Et on ne peut pas travailler avec l'humain sans travailler sur soi, sans comprendre comment cela fonctionne, chez soi comme chez les autres. C'est précisément ce que permet la supervision : un outil banal dans les métiers du soin, encore rare dans la culture, alors que les dirigeants en auraient tout autant besoin. Un espace régulier, confidentiel, pour déposer ce que la fonction fait porter, prendre du recul sur les décisions et sortir de l'isolement.

Comment faire pour être moins seul ?

Les espaces de parole entre pairs et, plus largement, une prise en main du sujet à l'échelle de la filière par les syndicats et les organisations professionnelles, par les organismes de formation, par les employeurs eux-mêmes. Beaucoup vivent cette charge seuls, sans ressources adaptées, alors que l'envie de partager et de trouver des appuis existe. C'est ce que j'expérimente avec les espaces collectifs que je mets en place. La santé mentale des dirigeants et celle des équipes sont interdépendantes. Prendre soin de celles et ceux qui tiennent la barre, ce n'est pas de la bienveillance, c'est de l'intelligence collective – et un enjeu de durabilité pour tout le secteur.

Et puis il y a un horizon simple. Nous avons une santé physique et une santé mentale, mais une seule santé en réalité. Quand on est malade, on va chez le médecin, et personne n'y voit un aveu de faiblesse. Le jour où consulter pour sa santé mentale sera aussi évident, le jour où ce sera devenu un non-sujet, nous aurons gagné. —



Structures : quel dialogue en temps de crise ?

Alors que le secteur culturel traverse régulièrement des crises, les structures cherchent à maintenir un dialogue fluide et constructif.

PAR PAULINE DEMANGE-DILASSER

Des financements publics qui fondent comme neige au soleil, une crise de sens qui touche le monde du travail, un management en mutation... les structures font face à de nombreuses difficultés. À celles-ci, ou en conséquence de celles-ci, viennent s'ajouter des relations interpersonnelles plus tendues au sein des équipes, des incompréhensions, une gouvernance et un élan collectif altérés. « Les conditions économiques sont aujourd'hui très dégradées et s'additionnent à une crise de sens qui existe depuis la professionnalisation du secteur culturel, souhaitée par la profession mais pas forcément anticipée concernant les changements dans les rapports sociaux au sein des structures », analyse Carole Le Rendu, consultante en direction et management de projet culturel et directrice de

l'ITEMM, au Mans. Pour assurer un dialogue serein avec les équipes, les structures composent.

Au Théâtre public de Montreuil, les équipes permanentes sont en CDI, un statut qui « sécurise beaucoup », témoigne la directrice adjointe, Véronique Bellin. Depuis quelques années, elle observe moins de mouvement dans les services. « Alors que notre région était très riche en offres, nous commençons à connaître ce que vivent des scènes de région, avec une rarefaction des opportunités. » La direction préfère anticiper les frustrations liées à l'ennui et à l'impossibilité d'évoluer sur son poste qu'entraîne ce marché figé. « Nous accompagnons les salariés sur la question de l'employabilité à travers l'entretien professionnel et les formations afin de les aider à définir leur projet d'avenir, détaille-t-elle. C'est parfois difficile parce que lorsque l'on demande à une personne comment elle voit son évolution, elle peut croire que nous la poussons dehors, mais nous cherchons simplement à engager un dialogue avant la naissance de tensions. »

DE LA COMMUNICATION

Pour éviter les sensations de décalage ou de décrochage des équipes, fluidifier au maximum le partage des informations est indispensable. À Rennes, Arthur Nauzyciel travaille en étroite relation avec Emmanuel Pilaert, directeur délégué à l'administration et aux finances au Théâtre national de Bretagne, pour faire le lien avec les équipes. « Sa présence quotidienne permet d'être attentif aux questions liées aux conditions de travail, à la prévention des risques psychosociaux, aux difficultés individuelles ou collectives », explique le directeur. Au TNB, comme au TPM, des réunions de direction, de service et de coordination ont lieu chaque semaine. « Pendant ces temps hebdomadaires, nous faisons un état des lieux de la semaine passée, nous abordons celle qui arrive

« Nous cherchons à engager un dialogue avant la naissance de tensions »

Véronique Bellin, directrice adjointe du Théâtre public de Montreuil



D.R.



LOUISE-QUIGNON

« Il faut que les équipes permanentes s'autorisent à sortir de leur bureau et de la suractivité »

Arthur Nauzyciel, directeur du Théâtre national de Bretagne

et ses principaux enjeux», détaille le directeur. Les délégués du personnel assistent également aux conseils de surveillance de la structure rennaise. «C'est une manière pour nous d'être dans un rapport de transparence à la fois sur les choix artistiques, les saisons et les budgets.» Enfin, toutes les six semaines, des plénières rassemblent l'ensemble des équipes pour évoquer les enjeux politiques, artistiques ou les difficultés qui traversent la structure. Les différents services sont aussi invités à y partager des informations afin de mettre l'ensemble des salariés au même niveau d'information.

«Il est nécessaire d'avoir une approche systématique avec des temps de coordination, de réunion, d'anticipation, de débrief, de retour d'expérience sur ce qui peut mal se passer, mais aussi se sécuriser avec des outils qui relèvent du droit du travail : fiche de poste et planning, par exemple», explique Carole Le Rendu. La consultante évoque notamment la boîte à outils du pacte EMMA mise en ligne début juillet par le SMA, mais prône surtout la négociation. Horaires de travail, jours de repos, télétravail, organisation de saison, partenariats, «tout ce qui aura été débattu ne sera pas générateur de souffrance, mais au contraire d'adhésion et d'accompagnement parce que les équipes auront compris les enjeux».

IMPLIQUER LES ÉQUIPES

«Nous parlons beaucoup de collectif, mais il se fait surtout quand il y a des problèmes, il n'existe pas forcément au quotidien», témoigne Arthur Nauzyciel.

Pour permettre à tous de prendre part à la vie du théâtre et encourager le dialogue entre les métiers et les services, le directeur du TNB incite les salariés à assister aux répétitions ou aux concours de l'école. «Quand les équipes permanentes s'autorisent à sortir de leur bureau et de la suractivité, c'est une occasion de renouer avec l'artistique et de donner un sens à leur travail», affirme le directeur. À Montreuil aussi, l'implication des collaborateurs fait l'objet d'une attention particulière. Chaque année, les salariés rencontrent les équipes artistiques accueillies la saison suivante. «Elles viennent parler de leur spectacle, c'est une façon de mettre à bord tout le théâtre et de laisser la rencontre s'opérer», raconte Veronique Bellin. Nous commençons toutes ces rencontres par la question banale «comment ça va ?», les artistes s'en saisissent de manières très différentes, parfois politique, parfois économique, d'autres fois très artistique. L'idée derrière ces temps : réussir à ce que l'équipe permanente soit «en osmose complète» avec le secteur culturel. «C'est une manière de tenter de délier la tension permanente entre sa propre place dans l'équipe, comment défendre sa position, son salaire, son poste, tout ça dans ce grand écosystème qu'est la culture.»

MONTEN EN COMPÉTENCES

Mais avant même de penser le management et le dialogue avec les équipes, pour Carole Le Rendu, le recrutement des directions gagnerait encore à être adapté. «Dans les scènes labellisées, il se base sur un projet artistique et de territoire, mais n'impose pas de prérequis sur des compétences en management, détaille-t-elle. De plus, pendant leur cursus, les élèves ont très peu d'heures pour aborder les politiques publiques de la culture, et sur le terrain, on voit les dégâts.» Pour autant, la consultante affirme que les enjeux et les besoins de formation sont clairement identifiés par les acteurs du monde culturel et note de nettes améliorations dans le secteur. Au TPM, l'arrivée de la directrice Pauline Bayle avait engendré un grand renouvellement d'équipe. «Nous avons alors organisé une formation en management qui a permis à tous les encadrants de partager un langage commun», se remémore Véronique Bellin. Aujourd'hui, elle convient manquer de temps pour se former. —



Difficile prévention

La prévention n'est pas suffisamment intégrée aux problématiques de santé et de bien-être au travail. Mais les données manquent. Et pas seulement faute de temps ou de moyens...

PAR NICOLAS DAMBRE

Les professionnels du spectacle connaissent ce rendez-vous autrefois annuel et désormais fixé tous les cinq ans : la visite d'information et de prévention, menée par un médecin du travail. Ce moment d'une vingtaine de minutes est important pour la santé du salarié, mais aussi pour le recueil de données au service de la prévention. Pourtant, l'exercice a ses limites. À travers ces visites, Thalie Santé a pour principale mission de surveiller l'état de santé de chaque salarié des industries culturelles et créatives. Dans un ouvrage intitulé *Prévention : le pouvoir caché de la donnée*, Thalie Santé questionne l'utilisation des informations récoltées au cours de ces visites à des fins de prévention. L'analyse des accidents du travail, des maladies ou des risques professionnels permet également de récolter des informations au service de la prévention.

MÉDECIN DU PATRON...

Des réticences persistent concernant le médecin du travail, souvent perçu par les salariés comme le « médecin du patron ». Le docteur Maxime Loizeau est notamment médecin du travail pour Thalie Santé. Il constate : « Ce préjugé provient sans doute du caractère obligatoire de la visite. Dans ce temps court, nous abordons le sujet intime du travail : qui l'on est, ce que l'on sait faire, le sentiment d'utilité, ses valeurs, ce que l'on a sacrifié. En vingt minutes, nous devons obtenir la confiance du salarié pour pratiquer notre métier. On nous livre des données sensibles, mais aucune ne sera jamais transmise à l'employeur. » Pour les intermittents du spectacle, cette visite est parfois vécue comme un « permis de travailler », l'attestation de suivi qui leur est remise étant souvent réclamée par leurs employeurs successifs.

Des salariés omettent des informations, volontairement ou non. Yann Hilaire, directeur général de Thalie Santé, analyse : « Les données de santé en général naissent dans une sorte de chaîne d'imperfection. Le salarié peut taire certaines informations, certains troubles sont difficiles à verbaliser. Le temps court de la visite implique de cibler certains sujets, l'approche ne sera pas holistique. Il faut ensuite transformer cet échange en données codées : un poids déclaré n'est pas un poids mesuré, un même champ est parfois rempli différemment selon le praticien. C'est précisément pour cela que nous cherchons moins de données, mais fiables, fraîches et actionnables. »

... OU INSPECTEUR DU TRAVAIL

Le choix de ces données et leur mode de collecte suscitent des débats. Et les informations manquent concernant les accidents du travail, alors qu'elles permettraient de mieux cibler la prévention. « Indépendamment de la sous-déclaration des accidents du travail dans le spectacle vivant – parce que the show

« Le temps court de la visite implique de cibler certains sujets »

Yann Hilaire, directeur général de Thalie Santé



D.R.



Attendue mais aussi redoutée (notamment par les intermittents du spectacle), la visite de prévention est prise très au sérieux par Thalie Santé.

must go on, mais pas seulement –, j'ai été frappée par le fait que nous n'avons pas beaucoup de statistiques précises sur les accidents du travail dans le spectacle vivant et donc sur les coûts réels et les moyens dévolus à la prévention», remarquait Sophie Proust, maîtresse de conférences en arts de la scène à l'université de Lille, lors de la rencontre «L'analyse de l'accident du travail comme moyen de prévention», en 2025. Les techniciens et artistes intermittents du spectacle minimisent régulièrement leurs blessures par engagement envers le collectif ou par peur des conséquences (perte d'heures, ostracisation, etc.). D'autres modes de prévention existent, ils peuvent prendre la forme d'actions en milieu de travail, à la demande d'un employeur, d'un employé, ou à l'improviste. Mais si certains salariés voient les médecins du travail comme du côté des patrons, les employeurs les voient parfois comme des inspecteurs du travail, explique le docteur Maxime Loizeau. «Nous avons encore du mal à nous rendre sur le lieu d'exercice des intermittents du spectacle, car ceux-ci n'ont pas envie d'être celui qui fait venir la médecine du travail. Nous le faisons par le biais de structures, comme des théâtres ou des sociétés de production, avec des interlocuteurs fixes. Nous dédions un tiers de notre temps à cela. Car la santé et la médecine au travail ne peuvent s'exercer sans observer la pratique réelle. Nous profitons de ces moments pour échanger en matière de prévention. La santé au travail et la prévention restent encore trop centrées sur la seule visite.» Des journées de prévention sont régulièrement organisées à destination des intermittents: par exemple autour des questions de l'alcool, des risques psychosociaux ou de l'ergonomie.

SYSTÈMES PRÉDICTIFS

En matière de prévention, tous les sujets ne peuvent être abordés lors de la traditionnelle visite. Pour Thalie Santé, un des grands chantiers est la création de l'Observatoire de la santé au travail des artistes et des techniciens du spectacle (Obstats) pour disposer de connaissances objectivées, partagées et exploitables. «Il permettra d'accompagner les décisions en matière de politiques publiques et de santé au travail. L'objectif est de constituer progressivement un socle de données par groupe homogène d'expositions – pour simplifier, par métier – en partant de la visite de santé précédée d'un questionnaire et des données contractuelles des intermittents.», précise Yann Hilaire. Avec une interrogation: les données peuvent-elles faire évoluer la prévention santé dans les industries culturelles et créatives?

Toutes ces statistiques devraient également alimenter des systèmes prédictifs. Trois écueils seront à éviter: ne pas considérer des individus, mais bien des situations comme des risques, ne pas se passer des professionnels de santé au travail et être en mesure d'expliquer ces systèmes qui suscitent de fortes craintes de discriminations à l'embauche. —

STARS: mieux identifier les maux

Le projet STARS (santé des artistes du spectacle vivant) est un programme de recherche pluridisciplinaire mené par l'Université Lyon 2 et Thalie Santé, lancé en 2023. ses premiers résultats ont été présentés en juillet.

SANTÉ MENTALE ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX

- **Hyper-engagement professionnel:** la passion pousse souvent à dépasser ses propres limites physiques et psychologiques.
- **Précarité et intermittence:** le stress lié à la recherche constante de contrats et à l'instabilité financière impacte la santé mentale.
- **Charge mentale invisible:** l'imbrication entre vie personnelle et activité pro génère une fatigue psychique chronique.

SANTÉ PHYSIQUE ET GESTION DU CORPS

- **Le corps outil de travail:** les artistes poussent leur corps à un niveau d'exigence similaire à celui des athlètes de haut niveau.
- **Culture de la douleur:** forte tolérance à la douleur physique. Les artistes consultent tardivement les services de santé.
- **Risques musculosquelettiques (TMS):** les blessures liées aux postures répétitives, au port de charges ou à l'intensité de la pratique sur scène sont omniprésentes.

SANTÉ SOCIALE ET DYNAMIQUE COLLECTIVE

- **Rôle protecteur du collectif:** l'entourage (compagnie, équipe technique, pairs) agit comme le principal bouclier contre l'épuisement professionnel.
- **Isolement des indépendants:** à l'inverse, les artistes évoluant hors structure fixe souffrent de l'absence de ce soutien collectif. C. P.



Cyril Puig

« Réinstaurons des rituels collectifs »

Consultant en management et gestion (Pogo développement)

PROPOS RECUEILLIS PAR CYRILLE PLANSON

Les difficultés liées à la gouvernance sont légion depuis quelques années.

Comment expliquer ce phénomène ?

Dans 100 % des organisations affectées par ces difficultés, à chaque fois, le diagnostic est clair : il manque clairement une régulation de la charge de travail. Même quand la gouvernance semble bonne, c'est systématique. Aujourd'hui, on a moins de moyens. Logiquement, on devrait avoir moins de missions. Mais le milieu culturel a toujours été dans une logique de « premier de la classe », avec cette volonté de démontrer que l'on fera autant, ou même plus, avec moins, parce que l'on travaille bien.

Et c'est forcément délétère pour les équipes ?

Oui, et c'est là qu'entre en jeu le système de l'appel à projets, dont je n'hésite pas à dire qu'il est aujourd'hui le « cancer » des métiers de la culture. On amène des structures qui avaient un fonctionnement pérenne, et qui œuvraient sur des « missions » sur le long terme, avec un horizon, à basculer en mode « projet ». C'est une très mauvaise idée des institutions publiques, qui transforment ainsi les dispositifs en pensant « challenger » les acteurs.

Comment remédier à cela ?

Ce qui est certain, c'est que dans un contexte de crise aussi tendu que celui que nous connaissons, les premiers temps que l'on fait « sauter » sont les moments de dialogue improductifs. C'est pourtant ce qui crée un sentiment d'appartenance, ce qui génère une cohésion d'équipe. Il n'y a plus de rituel collectif dans les équipes : 100 % du temps disponible est un temps productif. On ne prend plus le temps du bilan, ou seulement à chaud quand il y a une difficulté. Cela crispe les équipes. Ne pas prendre le temps de ce bilan, c'est aussi ne pas revenir sur ce que l'on a su réussir.



D.R.

Quelles solutions entrevoyez-vous ?

La meilleure solution est de réinstaurer du dialogue. Les équipes qui vont bien – et j'en connais – sont celles où l'on a sanctuarisé des rituels collectifs : le séminaire de deux jours en fin d'année, des petits moments de fête... Il faut aussi que l'on ait à la tête des institutions des directions qui dirigent et qui savent faire des choix de projets. J'aime bien les réunions, en collectif, dites « go, no go ». Chaque semaine, un salarié présente brièvement son projet, on en débat et on décide. D'autres – j'ai pu le constater – dressent un tableau de critères avant de passer au crible les projets. Car s'il faut lutter sur les injonctions trop fortes des tutelles, ou parfois de la direction, il faut aussi savoir dire non aux enthousiasmes qui naissent au sein de l'équipe, à ce que chaque service va vouloir ajouter à ce qu'il fait déjà. La question est de savoir si le projet a du sens ou pas. Enfin, je dirais qu'il faut que les directions osent se former au management. Peu le sont et beaucoup ne le font pas, de crainte qu'en exprimant ce besoin, cela les délégitime auprès de leurs équipes. —

Tels des Sisyphe épuisés

Cathie Simon-Loudette en est persuadée. Depuis qu'elle fait ce métier, c'est la première fois qu'elle reprend « sans avoir le sentiment d'être reposée. Je n'ai pas rechargé les batteries, je ne me sens pas très bien à l'idée de cette reprise ». Chargée de production pour différentes compagnies et événements, elle met cela sur le compte d'un contexte professionnel extrêmement âpre, qu'elle n'avait jamais connu jusque-là. « On est habitués, dans nos métiers, à être la dernière roue du carrosse. À part dans les compagnies conventionnées, on est payés au résultat. C'est un métier de relation, donc on doit aller à la rencontre de l'autre. Mais, de plus en plus, je me rends compte que l'on paie pour "bosser". Les compagnies avec qui je travaille en sont conscientes, elles font le maximum pour cela. Mais, à la fin de l'année, quand je fais les comptes, j'en suis pour partie de ma poche. On s'appauvrit. Personne ne va bien, c'est dur à encaisser. Ça m'épuise, petit à petit. Et puis, il y a bien moins de solidarité entre nous que par le passé. Chacun galère et reste dans son couloir de nage. L'angoisse est là, la proximité de l'élection présidentielle en rajoute, même. J'ai très peur de la résignation, de la perte de l'idée de collectif. » Noémie Sage, codirectrice de la compagnie La Volige (Nicolas Bonneau et Fanny Chériaux), chargée de la production, de l'administration et des tournées, estime qu'elle n'est pas « la plus à plaindre ». La compagnie n'a pas été trop malmenée par les baisses de subventions en 2026, « mais je crains celles de 2027 ». Après vingt ans de métier, elle dit aujourd'hui souffrir « de cette inquiétude constante qui fait notre quotidien. Depuis trois saisons, nous sommes tellement infantilisés par la

Parmi les professions les plus exposées à la crise actuelle dans le monde du spectacle, les chargés de production et de diffusion paient le prix fort. Aussi, ils mettent en œuvre des stratégies pour préserver leur santé mentale et pour tenir.

PAR CYRILLE PLANSON

longue attente d'un retour chiffré sur les dossiers déposés ». Une situation parfois difficile à expliquer aux équipes, elles aussi très angoissées. « Ils sont tous super, au sein de la compagnie, et je sens même que l'on fait encore plus bloc que par le passé. Mais je sens une responsabilité énorme, celle d'assurer les dates, et donc

« Un matin, mon corps m'a fait comprendre que ce n'était plus possible »

Noémie Sage, codirectrice de la compagnie La Volige





D.R.

l'intermittence de tous. C'est une pression de tous les jours sur mes épaules.» Voici deux ans, Noémie Sage travaillait encore pour deux compagnies en même temps. «Là, je me suis sentie au bord de la noyade, étouffée par les responsabilités. Un matin, mon corps m'a fait comprendre que ce n'était plus possible.»

COLÈRE

Mathilde Kuhn, bookeuse chez Uni-Son production, vingt-trois ans de métier, éprouve des difficultés à assumer le contexte actuel, tellement pesant. Surtout si la professionnelle met en rapport sa situation avec ses premières années d'exercice. «Avant, tout était plus ou moins possible. Le métier n'était pas facile, mais, au fond de nous, on savait que l'on allait arriver à gérer toutes les situations, plus ou moins complexes, qui se présentaient. Il y a deux ans, je n'y arrivais plus. Je ne dormais plus. La seule solution était d'intégrer une société de production (Uni-Son production) que je connaissais et avec qui je partageais des valeurs. Je m'en félicite. On ne peut plus rester seul aujourd'hui, c'est trop dur.» Elle aussi aborde cette rentrée avec une vraie appréhension, après un été qui l'a laissée dubitative. «J'étais en prospection pour les festivals 2027. Ils sont tellement nombreux à m'avoir dit qu'ils arrêtaient, que 2026 serait leur dernière édition. Surtout dans le domaine de la chanson. Cette reprise en main du politique sur les programmations m'effraie. On se demande tous comment on continuera dans ce métier après 2027. Je ne parviens plus à me projeter.» À l'autre bout de la France, en Alsace, Stéphanie Lépicier,

« Il y a deux ans, je n'y arrivais plus. Je ne dormais plus »

Mathilde Kuhn, bookeuse chez Uni-Son production

chargée de production et de diffusion (Azad production), a le sentiment d'être emportée dans un tourbillon anxiogène dont elle peine à se sortir. «J'ai l'impression que, depuis la crise du covid, tout s'est accéléré, complexifié. Pour les équipes comme pour nous, le rapport au temps a changé. On est vraiment pressurés, sans relâche, juste pour maintenir l'activité. Tout va plus vite, avec des deadlines raccourcies, les appels à projets trop nombreux, la facturation électronique qui s'ajoute à cela... La charge mentale est considérable. Je ressens parfois de la colère face à l'absence de réponses. Et du découragement, notre métier est celui de Sisyphe.» Heureusement, avec l'équipe d'Azad production, et les artistes qu'elle accompagne, «on se connaît bien. On peut se dire les choses, partager librement nos états d'âme». Parfois, les mauvaises nouvelles s'accumulent et Stéphanie Lépicier doit faire face à un nouveau «coup de mou».

MAINTENIR LE DIALOGUE

Alors, chacun, chacune, tente de traverser au mieux cette passe difficile. Anne-Laure Lairé travaille cette saison avec les compagnies de Yoann Pencolé et Lucile Beaune. Elle est chargée de diffusion depuis vingt-deux ans. Elle veut rester dans une dynamique positive. Son moral ? «Très bon.» Son état ? «Fatiguée mais avec encore de l'énergie.» Son envie ? «Intacte.» Les conséquences de la situation actuelle ? «Plus de travail pour le même résultat ou un résultat moins bon parfois... Ce qui fait que j'ai de moins en moins de temps libre, de plus en plus de fatigue.» Pour passer ce cap difficile, elle s'appuie sur le «projet de médiation équine ou équithérapie», avec quatre chevaux dont elle s'occupe au quotidien, lancé voici trois ans. Et sur les collègues au téléphone. «En juin, je n'arrivais plus à ouvrir mes e-mails. Je n'en pouvais plus. Trop de fatigue. J'appelle l'administratrice de la compagnie, on discute, j'ouvre mes e-mails avec elle au téléphone, et ça repart. Le télétravail est pratique mais c'est dur parfois.» Pour aller bien, elle mise aussi sur les spectacles de «ses» compagnies, pour «partager cette joie des représentations, de l'émerveillement ! Garder la joie de ce travail». Lors des réunions d'équipe «en vrai» aussi, «parfois pour un temps convivial déconnecté du spectacle». Et dans les

échanges avec les programmeurs, «notamment ceux qui nous ont aidés, soutenus ! Leur dire et redire merci me fait du bien... Ça m'aide à réaliser que oui, on est tous dans le même bateau, on avance tous avec le vent de face».

UN ÉQUILIBRE DIFFICILE À TROUVER

Pour Stéphanie Lépicier, la présence sur le terrain compte même plus qu'avant. «J'essaie de préserver ces moments au plus près de l'artistique, même si c'est parfois difficile à justifier. Des temps de formation, aussi et du temps pour moi, pour me ressourcer dans la nature, retrouver un mouvement autre, lire autrement le paysage.» Elle poursuit : «Je n'ai pas envie de quitter ce métier. J'essaie de garder la flamme, cette capacité à m'engager, à prendre des risques qui sont aussi la force de nos métiers.» À cela, elle ajoute quelques rituels dont elle mesure aujourd'hui l'importance, et les bienfaits, sur son équilibre et sa santé mentale. Elle cite, pêle-mêle, la danse, le yoga, les temps de discussion de la Fabrique du théâtre. «Surtout, j'essaie de ne pas être seule. C'est un enjeu pour nous tous.» Pour cette année, Cathie Simon-Loudette a cherché du côté du FNAS pour trouver une activité qui serait une diversion. Elle va «se re-

TÉMOIGNAGE

« Ça me mine »

Thierry Charles a 57 ans. Il est tout à la fois comédien et, comme beaucoup, chargé de diffusion de sa compagnie, implantée par choix, en milieu rural, dans les Ardennes. «C'est dur. On a perdu beaucoup d'interlocuteurs, des militants. On étouffe tous sous les appels à projets. Mais on ne dit rien, on ne se révolte pas parce qu'on a peur de perdre la dernière subvention qui reste. Et on ne s'organise pas au national pour protester.» Lui calcule au plus juste, se bat «malgré toutes les annulations» pour demeurer dans les clous des 507 heures. «Ça me mine, je ne pense qu'à ça. Tous les jours, à chaque instant. Je ne vois aucun horizon. Ce n'est pas simple tous les jours, je dois l'avouer, dans le regard des autres, dans celui que posent certains membres de votre famille sur vous. La société a changé, nos métiers ont été déqualifiés. Mais, quand je vois comme cela se passe dans d'autres métiers auxquels j'aurais pu prétendre, je continue.»

mettre au sport, à la méditation, j'espère me ressourcer au contact de la nature. Et puis, ce qui me fait du bien, c'est d'aller au contact, de rencontrer d'autres professionnels, de fréquenter les réseaux bienveillants». Beaucoup ont revu leurs priorités au cours des dernières années, et, si elles restent très engagées, elles adoptent des postures professionnelles nouvelles. «Je crois que nous avons tous laissé de côté le côté un peu sacrificiel de nos métiers. Collectivement, on a fait le choix de ne plus envoyer d'e-mails après 19 heures, de poser des horaires clairs, de ne pas travailler en soirée ou le week-end quand ce n'est pas nécessaire», témoigne Noémie Sage. «Le fait de devenir mère m'a amenée à lever un peu le pied, à avoir des horaires un peu plus normaux, même si, dans le fond, on n'arrête jamais vraiment de travailler, explique Mathilde Kuhn. Je sais que j'ai du mal à arrêter.» Prochaine étape ? «D'ici un an, je quitte mon village, dans la Sarthe, pour rejoindre l'équipe d'Uni-Son, à Saintes. Histoire de retrouver du collectif, du soutien au quotidien.» —

« On est vraiment pressurés, sans relâche, juste pour maintenir l'activité »

Stéphanie Lépicier, chargée de production et de diffusion (Azad production)

