



**HAL**  
open science

# La polyvalence dans les métiers de la culture : la quête de l'employé couteau suisse

Mathilde Moreno Garcia

► **To cite this version:**

Mathilde Moreno Garcia. La polyvalence dans les métiers de la culture : la quête de l'employé couteau suisse. Littératures. 2019. dumas-02319590

**HAL Id: dumas-02319590**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02319590>**

Submitted on 18 Oct 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Master Arts, Lettres et Civilisation**

**M2 — Parcours Diffusion de la culture**

**Mémoire de stage**

Mémoire de stage présenté par Mathilde MORENO GARCIA

Sous la direction d'Émilie Viossat

Directrices de stages : Anne Courel et Caroline Sertelon

**Année 2018 – 2019**



**La polyvalence dans les métiers de la culture :**  
**La quête de l'employé couteau suisse**

**Étude de cas d'une plateforme numérique consacrée au théâtre adolescent  
contemporain et de la refonte d'un site web**

Mémoire de stage présenté par Mathilde MORENO GARCIA

Sous la direction d'Émilie Viossat

Directrices de stages : Anne Courel, Caroline Sertelon

**Année 2018 – 2019**

Je remercie les équipes de la Compagnie Ariadne et de l'Espace 600 et plus particulièrement Anne Courel qui m'a accordé sa confiance et m'a permis de découvrir le monde professionnel dans deux structures distinctes, mais complémentaires. Je remercie également Émilie Viossat, ma directrice de mémoire pour la deuxième année, pour le temps qu'elle m'a accordé, ses conseils avisés et sa bienveillance.

Un grand merci à mon père de m'avoir soutenue et aidée durant ces deux années de Master Arts, Lettres, Civilisation parcours Diffusion de la Culture et de sa patience durant la rédaction de ce mémoire.

**DECLARATION**

1. Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original.
2. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
3. Personne d'autre que moi n'a le droit de faire valoir ce travail, en totalité ou en partie, comme le sien.
4. Les propos repris mot à mot à d'autres auteurs figurent entre guillemets (citations).
5. Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.

NOM : Morena Garcia PRENOM : ofat Rilde

DATE : 29 janvier 2019

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	8
<b>Partie 1 : Rapport de stage</b> .....	10
<b>Chapitre 1 : La Compagnie Ariadne et l’Espace 600</b> .....	10
<b>Section 1.</b> la Compagnie Ariadne .....	10
<b>Section 2.</b> L’Espace 600, scène régionale petite enfance.....	13
<b>Chapitre 2 : Missions réalisées pendant le stage</b> .....	15
<b>Section 1.</b> Compagnie Ariadne : développement d’une plateforme regroupant des partages d’expérience concernant le théâtre contemporain et les adolescents.....	16
<i>Plateforme</i> .....	16
<i>Soutien en communication</i> .....	22
<i>Terrain</i> .....	22
<i>Appel à projets</i> .....	25
<b>Section 2.</b> Espace 600 : renouvellement d’un site web.....	26
<i>Renouvellement du site web</i> .....	26
<i>Réunions</i> .....	30
<i>Les « petites » missions d’accueil dans un théâtre</i> .....	31
<i>Renfort sur la base CRM</i> .....	32
<b>Partie 2 : La polyvalence dans les métiers de la culture : la quête de l’employé couteau suisse</b> ..	35
<b>Chapitre 1 : Création et définition des emplois du secteur culturel</b> .....	36
Section 1 : La Révolution française et la quête de « l’employé culturel » .....	36
A. Un travail de passion .....	36
B. Un statut à proprement parler ?.....	40
C. Une lutte typiquement française ?.....	44
Section 2 : Qualification et polyvalence.....	48
A. De l’utilité de la polyvalence.....	48
B. Tentative de définition.....	51
C. La poursuite d’un idéal plus que d’une personne ?.....	57
<b>Chapitre 2 : Est-il possible pour un employé de s’adapter à la demande ?</b> .....	61
Section 1 : Formation et déformation.....	61
A. Ce qui est enseigné .....	61
B. En pratique.....	65
C. Les points négatifs de la polyvalence .....	68
Section 2 : Un monde en mutation perpétuelle .....	72
A. Validation des acquis.....	72
B. Comment « manager » la polyvalence ? .....	75

C. Va-t-on vers de nouveaux métiers ?.....	78
<b>Conclusion</b> .....	83
<b>Bibliographie</b> .....	85
<b>Sitographie</b> .....	85
Annexe 1 mail de sollicitation de partage d'expérience.....	86
Annexe 2 partages d'expérience de Joséphine Caraballo et Dominique Paquet.....	87
Annexe 3 Compte rendu de réunion.....	89
Annexe 4 Corrections apportées par Dominique Paquet.....	91
<b>MOTS-CLÉS</b> .....	92
<b>RÉSUMÉ</b> .....	92

## Introduction

---

*« La culture n'est pas un luxe, c'est une nécessité. »<sup>1</sup>*

---

Cette citation fait écho à la situation actuelle dans le monde de la Culture. Souvent, nous pensons qu'une place d'opéra ou de concert nous coûte cher. À la différence du prix que l'on est prêt à payer pour faire du sport, pour entretenir son corps. Dans notre imaginaire, le prix pour pratiquer une activité artistique devrait être moindre alors que depuis la Grèce antique nous savons que le corps et l'esprit sont intimement liés. « Mens sana in corpore sano » extrait de la dixième Satire de Juvénal signifie « Un esprit sain dans un corps sain ». Formulation très connue, mais qui n'en est pas moins actuelle. C'est pourquoi une activité artistique telle que la danse est ambivalente pour les personnes extérieures. La danse est à la fois art et une performance physique. C'est à cet instant que le corps devient un outil de travail. Il est donc un instrument qui va permettre de transmettre un pan de culture à un public. Même si nous avons la chance, en France, que les structures culturelles soient aidées par l'État dans la réalisation de leurs projets. Malgré ce que l'on peut penser, la culture ne nous coûte pas cher en tant qu'individu et elle n'est pas non plus un idéal d'intelligence inaccessible. La culture peut nous coûter cher parce qu'elle est une perpétuelle remise en question de nos savoirs et connaissances, mais en ce sens, elle coûte cher à nos esprits et notre pensée et non à notre porte-monnaie. Être cultivé, c'est alors avant tout être curieux. Pour être curieux, il ne faut pas grand-chose, juste un peu d'intérêt. La vie dans sa globalité ne nous demande qu'un peu de volonté, alors la culture devient nécessaire puisqu'elle apporte une nouvelle dimension à l'existence. La culture permet d'appréhender ce que nous connaissons déjà de manière chaque fois nouvelle. C'est en quoi, la culture n'est pas un luxe. Elle ne demande pas beaucoup d'efforts. Mais elle est nécessaire parce qu'elle ne peut pas ne pas exister. C'est en partant de ce principe que nous allons tenter d'exploiter le résultat de 6 mois de stage dans deux structures culturelles différentes, puisque cette opportunité demande une certaine adaptabilité ainsi qu'un regard chaque fois différent sur de nombreux sujets.

Si la culture est nécessaire et le corps peut en être un outil, l'employé d'une structure culturelle met son corps en jeu. C'est ce que nous allons constater au travers de ces choix de stage qui ont été orientés vers deux structures culturelles pouvant apparaître comme

---

<sup>1</sup> Gao Xingjian, Prix Nobel de littérature 2000

complémentaires puisqu'il s'agit de la Compagnie Ariadne et du théâtre l'Espace 600. Le Master Lettres, Arts, Civilisation parcours Diffusion de la Culture nous entraîne à nous plonger Corps & Âmes dans tout ce qui peut être subsumé sous le terme de « Culture ». L'opportunité de travailler dans deux structures culturelles était un avantage majeur à la suite de l'expérience que j'ai pu avoir l'an passé en faisant 4 mois de stage dans un établissement de culture scientifique. Il était temps, pour moi, de me rapprocher de l'univers dans lequel j'aimerais travailler à l'issue du Master, la gestion de projet dans un lieu de spectacle vivant.

Dès lors, ce mémoire traitera des six mois passés à mi-temps au sein de la Compagnie Ariadne, en tant que chargée de mission pour une plateforme numérique consacrée au théâtre adolescent contemporain. Et à mi-temps à l'Espace 600 pour aider au développement du site web en tant qu'assistante de la chargée de communication du théâtre. Nous nous attarderons plus précisément sur la polyvalence dans les métiers de la culture soit : la quête de l'employé couteau suisse. Nous nous appuyerons sur les missions appréhendées lors de ces deux stages ainsi que sur des références bibliographiques.

# Partie 1 : Rapport de stage

## Chapitre 1 : La Compagnie Ariadne et l'Espace 600

Il s'agira ici de présenter les deux structures d'accueil de ce stage ainsi que les missions qui m'ont été confiées durant ces 6 mois. Nous verrons les fonctions d'une compagnie de théâtre ainsi que celles propres à un théâtre. Nous nous intéresserons ensuite aux missions qui m'ont été confiées en tant que chargée de mission de la Compagnie Ariadne, afin d'appuyer le développement d'une plateforme numérique regroupant des partages d'expérience à propos de théâtre contemporain, d'adolescents, de texte et d'écriture. Nous verrons également les missions que j'ai réalisées en tant qu'assistante de la chargée de communication à l'Espace 600, afin d'aider au développement numérique du théâtre.

### Section 1. la Compagnie Ariadne

Il nous faut ici définir ce qu'est une compagnie de théâtre et son fonctionnement avant d'aller plus loin. Dès lors, une compagnie ou une troupe de théâtre est un groupe de personnes associées dans une volonté de promouvoir une ou plusieurs œuvres théâtrales ainsi que de donner un cadre à la création. Les compagnies de théâtre peuvent être itinérantes et jouer dans plusieurs théâtres ou être en résidence dans ces derniers durant un laps de temps défini. Elles peuvent également être en tournée, c'est-à-dire que la troupe du ou des comédiens parcourt les théâtres tandis que l'équipe administrative est installée dans des bureaux. Ce qui est le cas de la Compagnie Ariadne. La très grande majorité des compagnies de théâtre sont des associations à but non lucratif et dépendent des subventions provenant de l'État ou des collectivités territoriales (Région, Département, Ville ou Communauté de communes). Si la compagnie fait un profit, elle doit le réinvestir dans la compagnie. Il existe quelques compagnies privées, ne dépendant pas des aides de l'État, mais ce mode de fonctionnement est le moins privilégié.

La Compagnie Ariadne est une association de loi 1901, elle a produit son premier spectacle *Yvonne, Princesse de Bourgogne* de Witold Gombrowicz en 1991. Le nom de la Compagnie provient d'une discussion concernant la fusée Ariane et de son importance en tant que personnage de classique théâtral. Une plaisanterie a été faite sur les soucis que la fusée a eus lors de son premier lancement. Insatisfaites par cette proposition, les personnes présentes

ont regardé la définition de ce nom dans le dictionnaire, en espérant que la Compagnie ne subirait pas le même sort :

« Ariane ou, selon l'ancienne graphie, Ariadne (en grec ancien Ἀριάδνη /Ariadnê), est, dans la mythologie grecque, la fille du roi de Crète Minos (fils de Zeus et d'Europe) et de Pasiphaé (fille d'Hélios, dieu du soleil)<sup>2</sup> ».

Comme nous le voyons, il est mentionné qu'il est possible d'écrire « Ariadne » avec un [d]. Ce nom a alors été choisi pour la Compagnie pour se différencier.

De 1993 à 2004, la Compagnie est accueillie en résidence au Théâtre de Bourg-en-Bresse. Son équipe y développe une expérience d'action en milieu rural. Après 10 ans dans l'Ain, où en parallèle de sa résidence au théâtre, elle crée la Maison du Théâtre à Jasseron, la Compagnie s'installe dans le Nord-Isère en 2005. Elle est alors conventionnée par la DRAC et la région Rhône-Alpes. Des liens profonds sont noués avec des auteurs tels que Karin Serres, Roland Fichet, Eugène Durif, Carole Fréchette...

De 2005 à 2010, en résidence au Théâtre Jean-Vilar Scène Rhône-Alpes à Bourgoin-Jallieu, la Compagnie invite plus de 200 personnes de tous âges et de tous niveaux à participer à des laboratoires et des ateliers à propos des œuvres de Sylvain Levey. Ce projet donne lieu à la publication d'*Alice pour le moment* aux Éditions théâtrales jeunesse en 2008. Ce texte sera mis en scène par Anne Courel en 2010 au Théâtre Nouvelle Génération — CDN de Lyon. Au même moment sont proposées 4 créations :

– *À tue-tête, la java des déjetés* issu d'un travail sur deux textes d'Eugène Durif. Le projet réunit 12 comédiens et chanteurs.

– *Ma Famille* de Carlos Liscano qui clôt une « saga familiale » initiée en 2004 avec *Famille(s)* et *Peepshow* dans les Alpes de Marküs Kobeli.

– *Le Traitement* de Martin Crimp qui questionne les rapports du personnel et du collectif.

– *Le roi s'amuse* de Victor Hugo qui sera joué en extérieur, sous chapiteau et en salle.

---

<sup>2</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Ariane\\_\(mythologie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Ariane_(mythologie))

En 2010, Anne Courel est nommée à la direction du Théâtre Théo Argence de Saint-Priest, scène conventionnée pour les écritures théâtrales contemporaines en trois ans. Plusieurs auteurs — aux côtés de nombreux artistes — vont accompagner son travail avec des pièces écrites en immersion. Le nouveau projet « Fabrique de théâtre » associe 4 auteurs (Alexandra Badéa, Gilles Granouillet, Sylvain Levey et Karin Serres), 12 artistes et des centaines d’habitants de Saint-Priest pour expérimenter autour de la programmation.

Elle monte ensuite une autre pièce de Sylvain Levey : *100 Culottes et sans Papiers*, puis *Au Pont de Pope Lick* de Naomi Wallace. Par ailleurs, elle met en place avec l’association Postures, le réseau *Roulez Jeunesse*, un projet de création d’une plateforme numérique, et initie un laboratoire de recherche et création *Le Lab’Ados* en coopération avec le Théâtre le Clou (Québec) et l’Isolat (Belgique). Cela conduira à la production du spectacle *Je suis le contrepoids du monde*, dont le texte est écrit par Karin Serres en lien étroit avec les adolescents issus des trois structures.

Depuis 2015, la Cie Ariadne crée des spectacles en impliquant des adolescents dans le processus de création : *Holloway Jones* et *Ces Filles-Là* d’Evan Placey ont subi le même processus, *Ces Filles-Là* tourne encore.

La Compagnie est aujourd’hui installée à Villeurbanne et se consacre à la recherche d’un théâtre qui parle — aussi — aux adolescents et s’invente tout près d’eux, avec leur participation active. À ce titre, la dernière création d’Anne Courel est une création questionnant l’invisibilisation de certains jeunes et leur rapport à l’enrôlement sous le titre de : *S’engager.fr*.

La Compagnie Ariadne propose un théâtre qui interroge le monde d’aujourd’hui avec un langage singulier, s’adresse à tous avec exigence et trouve des passerelles entre les publics.

Caroline Sertelon, ma responsable de stage au sein de la Compagnie, en est l’administratrice. Elle est la seule permanente au bureau de Villeurbanne à Lyon. Elle travaille avec Anne Courel depuis bientôt 11 ans. Étant la seule permanente, elle est présente tous les jours de la semaine et réponds aux appels téléphoniques en plus de gérer l’administration, les budgets et les stagiaires ou services civiques. Le reste de l’équipe de la Compagnie est nomade. L’équipe est composée de Caroline Sertelon à l’administration que nous avons brièvement présentée. Marie-Laurence Boitard, qui est chargée du développement et de la diffusion des spectacles, habite à Brest et se déplace dans toute la France. Justine Nahon, en régie générale s’occupe de coordonner les besoins techniques concernant les spectacles ainsi que les équipes d’intermittents qui interviennent selon les besoins. Une dernière personne s’occupe de la

communication, de la production, de la logistique, de la création de groupes et de l'encadrement des adolescents 3 jours par semaine au bureau de Villeurbanne. C'est Aurélie Lambert qui était en poste au début de mon stage et qui sera remplacée par une nouvelle personne à la rentrée, en septembre 2019. Cette équipe très réduite est complétée par les comédiens et des intermittents pour les différentes pièces montées par la Compagnie ainsi que par différents intervenants plus spécialisés pour les adolescents. Enfin, Anne Courel est à la direction artistique de la Compagnie, c'est-à-dire principalement metteuse en scène, mais elle est également la directrice de l'équipe que nous venons de présenter.

Depuis le 1er septembre 2018, Anne Courel est également directrice de l'Espace 600, scène régionale dédiée au théâtre jeune public à Grenoble.

## **Section 2.** L'Espace 600, scène régionale petite enfance

Nous avons brièvement défini ce qu'est une Compagnie et son fonctionnement, nous allons ici nous attarder sur son pendant institutionnel le théâtre. Au contraire d'une Compagnie, un théâtre est un lieu qui accueille des spectacles. Les deux entités sont complémentaires puisque les compagnies créent et les théâtres permettent de faire le lien entre les productions et le public.

Le nom de la salle est « Espace 600 », puisqu'au départ, il y était possible d'accueillir 600 spectateurs. De 1986 à 1995, L'Espace 600 conjugue théâtre et salle polyvalente. C'était un Centre d'Action Culturelle (CAC) où il y avait beaucoup de réunions publiques, avant d'être une salle de spectacle. La formule fonctionnait puisque la salle accueillait 30 à 35 000 spectateurs sur une année. Le théâtre accueillait pratiquement autant de spectateurs, voire plus, que l'Hexagone de Meylan. Certains spectacles étaient même joués à guichet fermé. En 1995, la nouvelle municipalité Destot souhaite arrêter l'expérience. Les subventions sont coupées. L'Espace 600, qui accumule 300 000 francs de dette, soit environ 45 730 €, dépose le bilan.

L'orientation vers le jeune public, ainsi que « l'école du spectateur », date de la reprise du théâtre par l'association des usagers de l'Espace 600, en 1997, à la suite de ce dépôt de bilan par l'association gestionnaire. Geneviève Lefaure, habitante de la Villeneuve et présidente de l'association des usagers, devient directrice de l'Espace 600 pour plusieurs années. L'association des usagers a un très fort ancrage militant, ayant le désir de rendre la culture accessible à tous autant que possible. Elle existe depuis la création du quartier de la Villeneuve

à Grenoble. Geneviève Lefaire fait encore partie de l'Association Générale des usagers de l'Espace 600 aujourd'hui, et est très impliquée dans la vie de ce lieu culturel.

À ce jour l'Espace 600 a une équipe de 6 personnes. Marie-Albine Lesbros est en charge de l'administration. Sévérine Morissonneau s'occupe des relations avec les publics scolaires de la primaire à la 6<sup>e</sup> ainsi que de l'École du spectateur. L'école du spectateur est un parcours proposé aux familles pour sensibiliser les plus jeunes aux spectacles qu'ils viendront voir au théâtre. Ce sont plusieurs rencontres en amont et en aval de la date de représentation afin d'aborder les thématiques de la pièce avec les enfants et de les sensibiliser à ce qu'ils pourront voir. Tarek Djebali est médiateur, il s'occupe des relations de l'Espace 600 avec les professionnels de la Maison des Habitants (MDH) le Patio<sup>3</sup> et plus largement du quartier de la Villeneuve. Camille Bridge, en poste durant toute la durée de mon stage, était chargée de l'accueil du public, des artistes et divers professionnels venant nous rendre visite ainsi que de la billetterie. L'Espace 600, n'ayant pas de régisseur général, fait appel à une équipe technique intermittente régulièrement pour les spectacles de la saison. Fabien Andrieux en est le responsable et l'interface entre l'équipe du théâtre et l'équipe des intermittents. Sibylle Sorrel, chargée de communication et des relations avec le public (excepté les scolaires de la primaire à la 6<sup>e</sup>), a été la personne avec qui j'ai principalement travaillé durant mon stage. Cette équipe a été complétée en mai 2019 par une nouvelle chargée de mission, Emma Stowe, à destination du public adolescent et des nouveaux projets voyant le jour suite au changement de Directrice du théâtre.

Anne Courel, comme nous l'avons déjà évoqué, a été nommée directrice du théâtre en Contrat à Durée Indéterminée (CDI) le 1<sup>er</sup> septembre 2018. L'ancienne directrice Lucie Duriez a laissé son poste afin de changer de région. C'est l'association des usagers de l'Espace 600 qui décide des personnes en poste à la direction du théâtre. Anne Courel étant familière des projets concernant les adolescents, l'ambition de développer les actions en direction de ce public spécifique a été retenue. Le jeune public comprenant de multiples groupes, très jeunes, petits, enfants et adolescents. Mon stage s'est déroulé sous la direction globale d'Anne Courel, seule

---

<sup>3</sup> Les Maisons des Habitants (MDH) sont des équipements de proximité qui accueillent les résidents d'un secteur dans un cadre convivial pour leur proposer de s'impliquer dans des projets communs et pour leur offrir différentes prestations et activités récurrentes (accueil et accompagnement social, santé, familles, mairie et autres).

personne à même de faire le lien entre les deux structures, tandis que mes missions étaient dispatchées entre les deux entités, bien que j'aie eu un référent dans chacune d'elles.

Ces deux structures à la fois différentes et complémentaires ont été le cadre de mon stage de fin d'études de master durant 6 mois. J'ai été encadrée par Caroline Sertelon au sein de la Compagnie Ariadne et par Sibylle Sorrel à l'Espace 600. Anne Courel a été ma référente de stage privilégiée durant ces 6 mois puisqu'elle-même était concernée par les deux structures et leurs différents fonctionnements.

## **Chapitre 2 : Missions réalisées pendant le stage**

J'ai été embauchée le 7 janvier 2019 en tant que stagiaire dans deux structures distinctes, mais vouées à devenir complémentaires. J'ai travaillé en tant que chargée de mission de la Compagnie Ariadne afin d'appuyer le développement d'une plateforme numérique regroupant des partages d'expériences en lien avec adolescents et théâtre contemporain. Pour l'Espace 600, j'ai été missionnée pour assister la chargée de communication et aider au développement numérique du théâtre.

Ces deux structures étant sous la direction de la même personne, Anne Courel, comme nous l'avons déjà évoqué. J'ai débuté mon stage à l'Espace 600 dans la ville de Grenoble le 7 janvier et le 14 janvier à la Compagnie Ariadne dans la ville de Lyon, à Villeurbanne. Le stage a duré 6 mois. La particularité de ce stage est liée à la direction commune de deux établissements qui ont une localisation et un fonctionnement différent. Le premier challenge de ce stage sera donc de passer d'une mission à l'autre, d'un lieu à l'autre et d'appliquer les missions demandées en arrivant à compartimenter mes deux directives.

Travailler dans deux structures culturelles était une opportunité incroyable, cela m'a permis de constater les avantages et inconvénients de chaque côté. De plus, cela me permettait de travailler dans deux structures à haut potentiel culturel. J'ai ainsi pu me faire une idée précise sur les tâches pouvant être demandées au sein de chaque équipe et mieux cerner ce que j'aimerais poursuivre comme missions dans la suite de ma carrière. Cela m'a permis de découvrir le travail en équipe, les difficultés concernant le travail dans le secteur culturel, mais également tous les beaux projets qui y naissent et grandissent, jusqu'à atteindre leurs publics.

## **Section 1.** Compagnie Ariadne : développement d'une plateforme regroupant des partages d'expérience concernant le théâtre contemporain et les adolescents

### *Plateforme*

Mon premier contact avec la plateforme de la Compagnie Ariadne s'est fait le samedi 17 novembre 2018 à la Médiathèque de Vaise. À 15 h, à l'occasion des journées des auteurs de théâtre de Lyon, Anne Courel a présenté la plateforme numérique dédiée aux écritures théâtrales contemporaines jeunesse. La plateforme a été présentée comme un outil collaboratif créé par et pour les professionnels qui mènent des projets théâtraux avec les adolescents. Ce moment particulier a constitué le point de départ de mes pistes afin de développer la plateforme numérique par la suite. J'ai également rédigé et soumis mon premier compte rendu de rencontre pour la Compagnie à cette occasion.

Hormis ce premier contact, la plateforme sur laquelle j'ai commencé à travailler le 14 janvier 2019 ne m'était pas vraiment familière. J'ai dû apprendre beaucoup de choses « sur le tas » puisque l'équipe de la Compagnie est réduite et que Caroline est sursollicitée dans l'ensemble de ses missions, administratives ou gestionnaires. Il ne m'a pas été aisé de prendre la relève sur un outil existant depuis quelques années et à propos duquel j'étais tout de même assez étrangère. La personne m'ayant précédée au poste de chargée de projet plateforme numérique, Laureen Quincy, a terminé son contrat près d'un an avant que je ne prenne la relève. Il y a donc eu un long moment sans nouveautés et mise à jour de cet outil.

Le premier constat concernant la plateforme était que nous manquions de partage d'expériences. La plateforme est basée sur le principe d'activités racontées en quelques mots qui peuvent entraîner à créer de nouvelles activités et surtout à utiliser du texte contemporain avec des adolescents. L'ambition première de cette plateforme est de faciliter l'accessibilité de tous aux différents projets qu'il est possible de mener avec des adolescents. Le but étant de prouver que travailler avec ce public spécifique n'est pas aussi complexe qu'il n'y paraît. Une autre volonté est celle de créer du lien entre les différents professionnels et amateurs du secteur afin qu'ils n'hésitent pas à travailler ensemble et à monter des projets. Dès lors, il s'agit de lever les freins, matériels, physique ou psychique concernant ce qu'il est possible de créer et de partager avec des adolescents.

Cependant cette volonté n'est pas très bien servie par l'aspect de la plateforme. Il s'agit d'une page internet assez simple où il est possible de cliquer sur différentes images portant un titre. Sous chaque image il y a un bandeau de couleur, rose, bleu, vert, violet... Mais ce code

couleur n'est explicité nulle part sur le site. Les titres sont ceux des projets « partagés ». Sur le côté gauche de la page web, il existe une très longue liste de mots-clefs correspondant aux projets publiés. Cette longue liste est quelque peu décourageante pour un utilisateur étranger à cet outil.

J'ai repris un questionnaire de l'ancienne chargée de projet et l'ai réadapté en fonction des demandes faites par Anne. Il y a eu un grand laps de temps où ce projet n'a pas pu avancer par manque de personnel et de financements. J'ai créé un mail d'invitation pour inciter les personnes susceptibles d'avoir réalisé des activités ou projets en lien avec des adolescents à me contacter. La construction de ce mail a été un travail captivant puisqu'il nécessitait de reprendre contact avec les éventuelles personnes intéressées ou ayant déjà contribué au projet par le passé, tout en discutant du renouveau que la plateforme allait pouvoir présenter à la suite d'un nouveau développement. Le mail d'invitation ayant été envoyé se situe en annexe 1. Suite à ce mail, j'ai réalisé des entretiens physiques et téléphoniques avec les différentes personnes intéressées m'ayant répondu.

Durant mes six mois de stage, j'ai réussi à réaliser une petite dizaine d'entretiens avec différents professionnels, auteurs, comédiens, administrateurs, intervenants artistiques en Maison de la Culture et de la Jeunesse (MJC) et directeurs de théâtre. J'ai ensuite dû adapter leurs réponses de façon à créer un texte dans un format exploitable sur la plateforme numérique. Ces deux textes publiés sont situés en annexe 2. Cette matière servira de développement pour la suite du projet après mon départ.

Les deux premières personnes m'ayant répondu ont été Joséphine Caraballo et Dominique Paquet. Mon entretien avec Joséphine n'a pas été aisé, le questionnaire ayant été orienté par une autre personne que moi, j'ai eu un peu de mal à mener cet appel téléphonique. De plus, je n'étais pas encore certaine de la manière dont je devais fonctionner. Les réponses de l'artiste ont tout de même été assez conséquentes pour l'écriture d'un premier texte à partager sur la plateforme numérique. Ce texte est le plus court de tous ceux que j'ai écrits, mais sert les objectifs qui étaient attendus. C'est-à-dire le partage d'une expérience en lien avec des adolescents et les écritures de théâtre contemporain. Même si le texte n'est pas très long, il pose les bases d'une activité qu'il est possible de réaliser avec ce public spécifique.

Ma seconde interview avec l'auteure Dominique Paquet s'est mieux déroulée. L'interview téléphonique de l'auteure a duré vingt minutes et mon questionnaire a été plus efficace après mes adaptations. J'ai orienté la personne pour qu'elle réponde de façon plus

exhaustive et me donne une matière assez solide pour la reformuler en tant que partage d'expérience. Au cours des différentes interviews, j'ai dû adapter le questionnaire plusieurs fois en fonction de nos besoins, mais aussi du profil des personnes interviewées et de leurs réponses.

Par exemple pour Sylvain Levey et Simon Grangeat à qui j'ai fait passer des entretiens téléphoniques, j'avais prévu un questionnaire plus en lien avec la fonction « auteur de théâtre ». Ils ne créent pas de projet directement avec les adolescents, mais les rencontrent et échangent avec eux sur leur travail d'auteur et/ou de metteur en scène, à propos de leur travail au sens très global. Ces rencontres sont très formatrices pour les adolescents puisqu'ils découvrent la réalité d'une personne qui travaille et ce que peut être le quotidien d'un écrivain.

Ce travail d'interview n'a pas toujours été simple. J'ai dû organiser de nombreux rendez-vous dont bon nombre ont été annulés au dernier moment. J'ai aussi dû faire face à des réponses tardives me proposant un rendez-vous le jour suivant. Étant missionnée à la fois à Grenoble et Lyon il m'était impossible de me libérer d'un jour sur l'autre alors que j'essayais de délimiter mes deux casquettes. La partie la plus ardue a été le dernier échange avant publication des textes. Transformer une interview ou une rencontre téléphonique en partage d'expérience n'est pas aisé. Il ne faut pas trahir la pensée de la personne interviewée tout en sachant mettre au premier plan les éléments qui vont servir la plateforme. De ce fait, les retours avant publication ont parfois été très critiques. Il m'a été nécessaire de m'adapter et d'essayer de joindre les ambitions et volontés de chacun tout en expliquant les tenants et aboutissants de cet outil numérique. Gérer les sensibilités de tous a été extrêmement formateur.

Le 22 janvier 2019 avec Caroline nous avons assisté à une restitution des concertations de la Région Auvergne Rhône Alpes concernant la culture à l'hôtel de région de Lyon. Nous avons passé la matinée à écouter les nouveautés prévues pour la région et le département concernant la culture. Cette matinée n'a pas été très productive. Les différents invités ont présenté leurs propres projets sur la ville de Lyon soit différents événements, rencontres ou projections cinématographiques. Les élus ont souligné qu'ils aimeraient que les prochains projets créés privilégient une part « transversale ». Il a également été énoncé que les porteurs de projets devaient tendre à diversifier leurs recherches de financements, mais sans réellement donner de piste à propos de cette démarche. Dès lors, les discussions concernant les budgets de la culture ont été évasives. Aucun montant exact n'a été donné, bien que les orateurs aient tous appuyé une « augmentation des budgets de la culture » afin de clore la restitution.

Le 18 février 2019 Anne et moi avons rencontré Christine Bolze, qui travaille à la DRAC région Auvergne-Rhône Alpes, et dans des bibliothèques en appui au développement de projets numériques. Nous lui avons présenté l'outil développé par la Compagnie. Elle n'a pas semblé très réceptive à notre présentation. Elle nous a annoncé que le département préparait déjà un outil nommé « plateforme EAC » pour répondre aux besoins liés au corps de l'enseignement. L'aspect plus transversal de la plateforme n'était pas un argument de poids face aux directives régionales. La région n'avait pas non plus l'utilité d'une seconde plateforme moins développée que celle déjà choisie.

Nous avons également rencontré le directeur de l'ANRAT, Philippe Guyard, à Paris le 25 février 2019. J'ai organisé ce rendez-vous et ce déplacement pour Anne avec l'aide de Noémie Verdier, en Service Civique pour la Compagnie. Noémie a été chargée de l'aspect production, d'un peu de la communication, ainsi que du suivi des différentes tournées des spectacles de la Compagnie durant six mois. Ces deux spectacles étant *Je suis le contrepois du monde* et *Ces-filles là*.

Philippe Guyard a accepté de nous rejoindre dans l'aventure « plateforme ». Il a proposé de transmettre notre mail sollicitant les partages d'expérience dans son propre réseau et de participer à nos comités de pilotage en se tenant informé de nos avancées. Anne lui a proposé de reprendre le projet, mais l'ANRAT a été victime d'une restructuration l'année passée. Ils ne sont plus que deux personnes dans les bureaux pour gérer cette vaste association. Ils n'ont pas les moyens de reprendre un projet tel que le nôtre. Cependant ce projet est également trop ambitieux pour la Compagnie en termes de temps et de moyens. La Compagnie ne peut employer personne à temps plein sur cet outil spécifique, faute de financements. La plateforme avance donc à petits pas lorsqu'il est possible d'employer une chargée de projet ou, plus tard, une stagiaire dans cette volonté.

J'ai travaillé 3 mois dans le but d'organiser un comité de pilotage afin que nous puissions déterminer quelle direction devait prendre la plateforme. Notre première inquiétude concernait la participation des personnes que nous souhaitions inviter. Comme mentionné précédemment, la plateforme n'avait plus donné signe de vie depuis plus d'un an. Il a donc fallu capter à nouveau l'attention des personnes concernées par ce comité de pilotage et tenter de faciliter leur venue. J'ai lancé des invitations, créé un doodle pour que chacun puisse y inscrire ses disponibilités, j'ai réussi à fixer une date avec la validation d'Anne. Il m'a fallu téléphoner aux personnes n'étant pas disponibles à la date que nous avons convenue en leur proposant un

rendez-vous personnalisé en supposant que nous aurions des changements à faire valider à la suite de ce comité de pilotage. J'ai commencé à préparer un ordre du jour, mais après un rendez-vous avec Anne, il a été décidé que le comité de pilotage n'aurait pas lieu.

En effet, la plateforme n'ayant pas eu de grandes avancées depuis la dernière réunion, Anne m'a signalé que nous ferions mieux d'annuler et de nous y prendre différemment. J'ai alors dû contacter toutes les personnes m'ayant confirmé leur venue en expliquant brièvement la cause de cette annulation. Pour ne pas frustrer les sensibilités, j'ai proposé des rendez-vous individuels en fonction de l'agenda d'Anne pour ceux qui voulaient tout de même discuter de ce projet.

Le comité de pilotage du 13 mai 2019 n'a pas été maintenu, car nous n'avons pas pu travailler ensemble pour savoir vers où mener ce projet. Nous avons cependant décidé avec Anne et Célia Bonnet-Ligeon, chargée de projet numérique aux subsistances et employée occasionnelle de la Compagnie, de garder la date pour une réunion en plus petit comité afin de faire le point sur nos avancées concernant la plateforme.

Le 13 mai nous avons fait une réunion que l'on pourrait nommer « réunion de crise ». Nous nous sommes réunis, Camille Laffite, développeur web de la Compagnie, Célia, Anne, Caroline et moi pour faire le point sur la plateforme. Nous avons choisi de nous réorienter vers une carte de service et de partage de contributions. Nous avons constaté à plusieurs reprises que le terme de « plateforme » fait peur et nous empêche de parler sereinement de ce projet à d'autres interlocuteurs. L'utilité d'une plateforme peut aussi sembler redondante à l'instar de notre rendez-vous avec Christine Bolze. Une carte de service est plus facilement ajustable sur des outils préexistants et beaucoup moins contraignant. Nous avons également choisi d'effectuer un travail de nettoyage des contenus, soit les partages d'expériences, et des mots-clés qui y sont rattachés. Anne m'a signalé que le plus urgent était que nous rencontrions les personnes référentes de la DRAC et la chargée des projets adolescents du Théâtre Nouvelle Génération de Lyon, Delphine Drevon. J'ai réalisé un compte rendu de cette réunion qui figure en annexe 3 de ce mémoire.

À la suite de cette réunion, nous avons transformé le nom de « la plateforme consacrée au théâtre adolescent contemporain » pour « Du tac au tac » soit « du théâtre adolescent contemporain au théâtre adolescent contemporain ». J'ai discuté avec Camille Lafitte de l'utilité de changer le nom de domaine, actuellement « compagnie Ariadne » pour que la carte de service semble moins liée aux projets de la structure culturelle. En effet, dans le cas d'un éventuel

reprenneur, il sera plus simple que cet outil ne soit pas perçu comme totalement dépendant d'Ariadne. Camille a aussi opéré un travail de fond sur la présentation de la plateforme pour que les icônes cliquables apparaissent dans un ordre aléatoire lorsqu'on actualise la page d'accueil. Il a également proposé un algorithme de recadrage des images pour que les parties les plus intéressantes soient au centre de nos icônes.

Mes missions ont consisté à nettoyer la plateforme de son nombre indigeste de mots-clefs, près d'une centaine au total afin de la rendre exportable plus aisément. D'une centaine au total, ils sont devenus drastiquement moins nombreux soit quatre ou cinq par catégories. J'ai continué à faire des retours aux personnes interviewées pour qu'elles me transmettent leurs corrections. Je joins en annexe 4 le retour et les corrections de Dominique Paquet qui m'ont permis de publier son partage d'expérience en me laissant une idée très précise à propos du texte que je lui avais soumis. Ces articles n'ont été publiés qu'après une validation finale de la personne précédemment interrogée. Un partage d'expérience provient d'un échange, je me dois donc de ne pas publier quelque chose qui ne leur conviendrait pas. De plus, sur la plateforme je suis contrainte d'utiliser l'identité des personnes pour rendre les activités plus intéressantes et attrayantes aux internautes et utilisateurs de l'outil.

La transition d'une plateforme vers une carte de service devrait avoir lieu après la journée de restitution du prix Collidram du lundi 3 juin. Le prix Collidram est un projet liant des auteurs de théâtre contemporain avec des collégiens et lycéens. Ceux-ci doivent choisir le livre qu'ils ont préféré dans une sélection préétablie de publications de textes théâtraux récents. Cette année les participants ont élu *Du piment dans les yeux* de Simon Grangeat. L'élection ne se fait qu'avec des arguments positifs. L'auteur ayant reçu le plus d'arguments positifs de la part des adolescents remporte le prix.

Le prix Collidram a constitué une partie de mes missions puisque j'ai dû aider Caroline à trouver une salle disponible le 3 juin et pouvant accueillir 200 personnes puisque plusieurs classes étaient conviées à cette restitution. Après plusieurs appels téléphoniques et de nombreux mails, nous avons opté pour la MJC de Villeurbanne en raison de son tarif attractif, de son accessibilité pour les différents bus et de son emplacement non loin des bureaux de la Compagnie.

Le prix Collidram est en lien étroit avec la plateforme puisque Célia Bonnet-Ligeon et plusieurs autres intervenants, Élodie Nosjean et Gaëlle Delort, se chargent de publier les écrits des adolescents sur notre outil numérique pour valoriser leurs travaux. L'auteur remportant le

prix y publie également des consignes servant de matériel à exploiter en classe avec pour les adolescents aidés par leurs professeurs. C'est actuellement un des projets le plus abouti et développé sur notre surface de travail. Les publications concernant ce projet ont été multiples, photos, vidéos, textes... Ils proviennent de plusieurs établissements scolaires et la plateforme permet aux adolescents de consulter leurs propres publications comme celles de leurs camarades provenant d'autres secteurs ou villes. L'ensemble de ces publications constitue un socle solide de projets pour un utilisateur de la plateforme. Le seul bémol étant que nous n'avons pas d'autre projet aussi développé, pour une personne extérieure, ce projet pourra sembler très envahissant comparé aux autres partages d'expérience plus discrets.

### *Soutien en communication*

Après le départ d'Aurélié qui était chargée de la communication, de la production et du suivi des projets avec les adolescents, Noémie et moi avons dû intervenir en renfort sur certains aspects capitaux de son poste. Dès lors nous avons rempli quelques actions de communication. Je me suis occupée de mettre les informations à jour concernant la plateforme sur le site de la Compagnie. J'ai aidé Noémie à créer des newsletters et à les transmettre aux personnes concernant via l'interface MailChimp. Ayant eu plusieurs cours à propos de la gestion de cette interface en master 2, il m'a été assez simple de dépanner Noémie quand cela était nécessaire. Nous avons passé du temps afin de sélectionner des photos des spectacles de la Compagnie, que ce soit pour la presse ou pour les publications sur les réseaux sociaux. Enfin nous avons créé ensemble un logo qui a été utilisé durant les rencontres de théâtre adolescent internationales au Château de Chamagnieu. Rencontres que nous allons expliciter plus en détail un peu plus loin.

### *Terrain*

J'ai eu l'opportunité de jouer dans la pièce *Je suis le contrepoids du monde*, car une adolescente du groupe de Givors s'est désistée une semaine avant la représentation et l'équipe de la Compagnie cherchait une personne pour remplacer la jeune fille. Celle-ci devait jouer et danser à plusieurs moments lors de la pièce. Ayant fait de la danse pendant très longtemps, j'ai proposé mon aide qui a été très vite acceptée. Le principe de beaucoup de pièces de la Compagnie est le suivant : intégrer des personnes extérieures au monde du théâtre pour jouer avec des professionnels du secteur. Pour *Je suis le contrepoids du monde*, un groupe de 8

adolescents est invité à monter sur scène dans chaque ville où la pièce est représentée. Le principe étant que les adolescents soient issus de la ville d'accueil du spectacle.

J'ai alors participé aux répétitions avec les adolescents pendant 3 jours et eu le plaisir de jouer sur les planches du théâtre de Givors le 8 février 2019 entourée par sept adolescents intégrés dans la pièce à l'issue de différents stages de pratique et d'ateliers théâtre proposés par la Compagnie. La troupe des adolescents était accompagnée de deux comédiens de la Compagnie Ariadne et deux autres de la troupe du Théâtre Le Clou ! venus de Montréal au Québec.

Durant ces journées de répétitions avec les adolescents et, plus tard, avec les comédiens, j'ai également dû assurer mes missions concernant la plateforme. Principalement dans la gestion des mails, des appels téléphoniques et en aidant l'équipe quand elle en avait le besoin. Mon aide a surtout consisté à gérer la troupe des adolescents et à les inciter à répéter, à savoir se placer correctement sur la scène et à apprendre leur texte quand ils ne le savaient pas parfaitement. Tout cela ayant constitué un encadrement invisible, puisque j'étais en permanence avec eux.

Anne est venue constater le travail que nous avons fait avec les adolescents lors d'un filage. Metteuse en scène, elle nous a donné des indications précises concernant le résultat qu'elle souhaitait obtenir et a rassuré les personnes ayant le trac pour la représentation du lendemain. Caroline m'a dit plus tard à ce sujet qu'Anne était très douée pour aider les personnes à se dépasser et à monter sur scène. Les projets de la Compagnie incluant des personnes extérieures au monde du théâtre, c'est-à-dire beaucoup d'amateurs ou de personnes totalement éloignées de cet univers, il est nécessaire de venir rassurer les troupes avant une représentation. Comme le dit l'équipe de la Compagnie, « Anne est la seule personne à savoir faire monter un cheval sur scène si elle en avait l'envie ».

Avec l'équipe de la Compagnie comprenant Caroline et Noémie, nous avons géré plusieurs accueils de spectacles notamment à l'Espace Tonkin de Lyon pour *Je suis le contrepois* du monde et au théâtre de Villefranche-sur-Saône pour *Ces Filles-Là*. Nous avons fait les courses, préparé le catering pour les artistes, réceptionné les plats commandés chez le traiteur, préparé un fond de caisse afin de pouvoir vendre des billets aux spectateurs et avec Noémie, nous avons toutes deux tenu le rôle des ouvreuses de salle.

Une des difficultés de mes missions au sein de la Compagnie a été la communication avec Anne. Étant nouvellement à la tête de l'Espace 600 et metteuse en scène, sa présence aux

bureaux de Villeurbanne est très occasionnelle. Elle a déjà un emploi du temps extrêmement chargé et il est parfois possible de se demander quand elle arrive à dormir. Nous avons donc mené plusieurs rendez-vous à l'improviste, sur le tas, dans un café, ou sur deux fauteuils de théâtre. Il m'a, de ce fait, demandé d'être très attentive et efficace lors de ces brefs moments où nous pouvions échanger concernant l'avenir de la plateforme et les prochaines missions qui m'étaient confiées.

Un des derniers grands projets de la Compagnie auquel j'ai participé durant mon stage au sein de la Compagnie Ariadne a été les rencontres internationales de théâtre adolescent organisées au château de Chamagnieu. Comme évoqué précédemment, c'est pour ce projet que j'ai aidé Noémie afin de créer un logo qui soit repris lors de l'événement. La logistique et l'organisation globale de cet événement relevaient principalement du poste d'Aurélié, mais son départ a reporté un grand nombre de tâches sur les épaules de Noémie.

Il y a eu plusieurs groupes d'adolescents qui sont venus à cette occasion, notamment des Québécois, des Belges, et des troupes venues de diverses villes de toute la France. J'ai participé à trois des cinq journées organisées sur place, toutes les équipes ne devant pas être présentes dès le premier jour. J'ai accueilli les adolescents venus en train à la gare de la Verpillière pour que nous prenions les navettes prévues par la Compagnie afin de rejoindre le château. Là-bas les adolescents ont reçu des badges avec le logo de notre événement, déclinés en plusieurs couleurs, chacune constituant un groupe. Une fois les groupes rassemblés, les adolescents ont participé à plusieurs ateliers avec des auteurs et comédiens professionnels en vue de créer une petite forme théâtrale lors des représentations des pièces créées en amont par chacun des groupes d'adolescents.

J'ai été chargée de publier régulièrement des photos et « stories », petites vidéos ayant pour principe d'attirer l'œil d'un utilisateur du réseau social, sur Instagram. Mes missions durant ce séjour ont plutôt concerné la communication et la logistique.

De ce fait, les missions que nous avons remplies concernent principalement l'approvisionnement des groupes et professionnels présents lors de ces rencontres. Nous avons fait plusieurs courses avec Caroline et Noémie afin de suppléer à la cantine du château, dont le personnel est plus habitué aux classes vertes et aux portions pour enfants, pour que les intervenants et adolescents ne manquent de rien. Il nous a fallu être vigilantes puisque nous étions en alerte canicule.

La logistique a compris le déplacement de matériel lourd : tables, chaises ou caisses de nourriture afin d'aménager des espaces pour les groupes ou le public. Nous avons encadré les adolescents afin qu'ils ne se perdent ou ne « disparaissent » pas dans le parc du château de près de 4 hectares.

Lors de la journée portes ouvertes, j'ai été préposée au snack et enseigné à deux adolescents volontaires comment présenter des assiettes et répondre aux commandes de nos visiteurs en un court laps de temps sous la tutelle de Caroline. Nous avons également tenté de baliser un chemin de représentations par les groupes, mais la canicule nous a contraints à restreindre le parcours que nous avions envisagé au préalable. Après une représentation, j'ai aidé une jeune fille faisant une crise d'angoisse à la suite de sa représentation en discutant et en la rassurant.

Puis, en milieu d'après-midi, j'ai été chargée d'accueillir les visiteurs en leur proposant un programme et de leur indiquer où ils pouvaient stationner. Il m'a également fallu penser à ma mission première : prendre des photos afin de fournir des éléments de communication pour la Compagnie. Ces trois journées ont été très intenses, mais elles m'ont confortée dans l'idée de ce que je souhaite faire comme métier. J'aimerais que le terrain, la réalisation concrète d'événement, soit au centre de mes futurs postes.

### *Appel à projets*

Concernant ma mission principale, l'avancement de la plateforme, j'ai aidé à soumettre une réponse à un appel à projets. La date de rendu était le 2 avril 2019 à 16 h. Cet appel à projet proposé par le ministère concernait les Services Innovants soit les avancées numériques et technologiques importantes concernant un projet culturel.

Cet appel à projets devait être déposé par la société porteuse du développement de l'outil. Dans le cas de la plateforme, nous avons travaillé avec la société de Camille Lafitte, Webelys. J'ai rédigé la réponse à cet appel à projets en leur nom, avec leur autorisation, puisque toutes les sociétés sont victimes d'un manque de financements et de moyens humains. J'ai travaillé à distance pour écrire la majorité du dossier. Caroline m'a ensuite aidée en relisant mes propositions et en améliorant le dossier grâce à son expertise dans ce domaine. L'équipe de Webelys a alors soumis le dossier sur le site du ministère quelques instants avant que les inscriptions ne soient closes.

Ce projet m'a demandé plus d'une semaine de rédaction, de mise au propre et d'obtention de chaque élément nécessaire au dépôt du dossier. Nous avons besoin de deux lettres d'engagement de partenaire soit une lettre de motivation montrant l'intérêt pour une autre structure de participer à notre outil. Le directeur de l'ANRAT, Philippe Guyard et Marine Dardant-Pennaforte, administratrice de la Fédération — Compagnie Philippe Delaigue ont accepté de rédiger ces documents pour la Compagnie Ariadne. Il faut admettre que les appels téléphoniques ont été bien plus efficaces que les mails lorsque nous devions travailler dans l'urgence.

Un des soucis principaux d'un appel à projets est que sa rédaction demande temps et réflexion. Ce travail a pris le pas sur ma mission principale de développement de la plateforme au sein de la Compagnie pendant près d'une semaine. Cela génère également beaucoup de stress, car un dossier nécessite d'être précis jusque dans les moindres détails. Il faut aussi beaucoup d'énergie et de travail pour un résultat qui n'est pas certain. Caroline m'a aidée en me disant « Je n'ai jamais rendu un dossier dont j'ai été satisfaite. »

La réponse à cet appel à projets semblait nécessaire pour la Compagnie, car les financements parviennent doucement à leur essoufflement concernant ce projet de plateforme. Une réponse à ce même appel à projets avait déjà été déposée par la Compagnie lors du contrat de la précédente chargée de mission « plateforme ». Le projet était arrivé finaliste, mais avait été écarté par manque d'innovation. Un projet de type « réseau social » pour les professionnels de la culture est un projet novateur, mais sa mise en place ne constituait déjà pas un projet numérique assez innovant pour le ministère. Nous n'avons finalement pas été sélectionnés par le jury puisque le projet a déjà été proposé par le passé. Une carte de service n'est pas encore un progrès numérique suffisant puisqu'il existe déjà pour d'autres organisations et n'est plus si complexe à mettre en place.

## **Section 2.** Espace 600 : renouvellement d'un site web

### *Renouvellement du site web*

J'ai débuté le 7 janvier à l'Espace 600. Mes premières missions au théâtre m'ont été confiées par Anne. J'ai dû faire du parangonnage sur plusieurs sites web de théâtres afin de comparer celui de l'Espace 600 avec ceux d'autres structures culturelles. Les résultats de mes recherches ont été présentés à 14 h, lors d'une réunion le jour même. J'ai tout de suite été

plongée dans le monde professionnel où il n'y a pas de temps pour discuter et où il faut être précis et efficace. Je me suis alors occupée de faire un état des lieux de notre site web.

Au départ le site était assez rudimentaire. Il remplissait les fonctions premières d'un site de théâtre telles que présenter la saison, présenter les spectacles, indiquer les horaires d'ouverture et l'équipe du théâtre, mais son interface était un peu désuète. Elle ne possédait pas de liens vers les réseaux sociaux, les couleurs n'étant pas adaptées aux personnes malvoyantes et nous n'avions pas de bouton de billetterie en ligne à la suite de la mise en liquidation judiciaire de l'ancien outil de travail. Un autre problème concernait les nombreux textes qui sont sous format JPEG, soit un format image qui empêche de zoomer ou de référencer ce qui est écrit. Le référencement type Google Analytics était d'ailleurs au point mort. Il n'était pas possible de trouver notre site depuis un moteur de recherche Google et encore moins via un autre moteur de recherche. Le site n'était pas non plus en HTTPS, c'est-à-dire sur un réseau sécurisé. C'est pourtant une des premières choses que Google sanctionne à l'heure actuelle en affichant le message « Vous arrivez sur un site non sécurisé, êtes-vous certain de vouloir continuer ? » à l'utilisateur. C'est encore plus sanctionné sur des sites web où il est possible de vendre des places de spectacles, ce qui est notre cas. La première étape a donc été de passer le site sous un réseau sécurisé. Possible très simplement puisque l'hébergeur web était déjà payé pour le faire. En pratique, transférer un site web non sécurisé vers un site sécurisé est assez ardu. Un réseau sécurisé est crypté et ne nécessite pas les mêmes lignes de code que celles d'un réseau simple. Cependant avec Wordpress, la transition se fait assez simplement puisqu'il suffit d'inscrire le « S » dans les paramètres de Wordpress et d'opérer une mise à jour. Premier pas vers un référencement au top !

Nous avons changé de logiciel de billetterie, le précédent ayant été l'objet d'une liquidation judiciaire, le nouveau est Mapado. De ce fait, j'ai pu créer un bouton de billetterie aux couleurs de la charte graphique 2018-2019 pour inciter les personnes à payer en ligne. J'ai également travaillé à ce que les textes soient en mode responsive. Responsive signifiant : pouvant s'adapter à tout style d'appareil mobile sans provoquer d'erreur de chargement d'une page ou en laissant des informations invisibles. Il m'a fallu travailler à créer des liens mères-filles entre les différentes pages et à éviter les menus comprenant des pages blanches.

Sibylle, chargée de communication du théâtre, m'a laissé une certaine liberté de travail sur tous les aspects du site web. Nous avons eu des rendez-vous réguliers pour qu'elle valide mes avancées et me conseille. La mise en page globale du site n'était cependant toujours pas

satisfaisante. J'ai contacté Chris Gaillard, après une formation que nous avons eue au Grand Angle à Voiron sur la gestion et le référencement d'un site internet, pour savoir ce qu'il pouvait nous conseiller afin d'améliorer notre site. Nous avons atteint les limites de l'exploitation de notre thème depuis de nombreuses semaines. Les soucis concernant l'emplacement du texte sur les pages que nous ne pouvions pas régler ainsi que la police d'écriture que nous ne pouvions pas choisir.

L'équipe du théâtre a accepté d'acheter Divi, thème WordPress très recommandé lors de la formation que nous avons faite avec Chris Gaillard. Il a également été un de mes professeurs de Master cette année. J'ai eu plusieurs échanges mails et téléphoniques avec lui pour décider de ce que nous pouvions faire. Nous souhaitons avant tout améliorer le site web du théâtre et son résultat dans les Google Analytics. J'ai donc opéré la transition entre un site avec un thème gratuit fourni par WordPress, efficace, mais très limité, vers un site où tout est ajustable pour répondre à toutes les exigences de la communication.

J'ai dû remettre en ligne le site à la suite d'une mise à jour Wordpress défectueuse. Je suis passée par l'interface d'hébergement web (OVH) et ai réinitialisé la sauvegarde à J-3 du site web. J'ai alors pu télécharger le thème sur notre interface en changeant de réseau. L'Espace 600 ayant des soucis majeurs de qualité de son réseau internet et téléphonique, la transition de l'ancienne forme du site vers la nouvelle n'a pas été de tout repos. La bande passante du théâtre n'était pas assez puissante pour que je puisse travailler sereinement. J'ai donc fait l'installation depuis le réseau internet de chez moi. Une fois celle-ci effectuée, toutes nos publications étaient encore visibles sur notre site, mais dans un design plus « adaptable ». Après cela, j'ai pu répondre aux besoins du nouveau graphiste en termes de charte graphique sur le web et ajouter une touche d'originalité en suivant mon inspiration.

Un changement de direction de théâtre est également synonyme de changement de charte graphique. Anne a donc sélectionné un graphiste après plusieurs travaux de recherche opérés par Sibylle et moi-même. Il a eu pour mission de travailler à partir de dessins d'enfants réalisés lors d'ateliers avec Émmeline Beaussier, plasticienne, lors de plusieurs échanges autour de la programmation des spectacles de 2019-2020. François Marcziniak a eu pour mission de nous proposer une nouvelle charte graphique « plus dynamique » qui englobe à la fois la communication imprimée regroupée sous le terme anglais « Print ». La traduction littérale étant « imprimé ». Et la communication internet dite « web ». Mes missions ont concerné principalement l'aspect « web », mais j'ai secondé Sibylle concernant les relectures et les choix

qui devaient être opérés pour la communication « papier ». Dès lors, j'ai servi de soutien à la préparation de la saison 2019-2020.

Comme soutien j'ai rempli plusieurs agendas web pour annoncer les prochains spectacles du théâtre, qu'ils soient de la saison 2018-2019 ou 2019-2020. J'ai aussi aidé à rédiger un dossier de presse pour un spectacle avec l'appui de Sibylle.

La mise en place d'un nouveau bouton de billetterie a partagé l'équipe en deux. Certains étaient d'avis qu'un bouton incitant à acheter des places de spectacles ne devait pas apparaître dans les premiers éléments présents sur une page web. D'autres soutenaient qu'un site est fait pour se renseigner à propos des spectacles, mais aussi pour en acheter aisément les billets. La formation que nous avons eue avec Chris Gaillard penchait davantage dans ce sens puisqu'un bouton accessible et visible entraîne près de 40 % de clics en plus. Je me suis alors appliquée à proposer un bouton de billetterie disponible en haut de page, intégré aux choix graphiques, visible, mais non trop imposant.

Une fois cela réglé, j'ai pu tester le logiciel plus en profondeur et créer de nouvelles pages spectacles pour la saison 2019-2020. Il a été possible de changer la taille de police déjà présente sur le site, nous avons agrandi la taille des textes qui étaient ardues à lire. Nous avons également travaillé à ce que de nombreux textes ne soient plus sous format image pour aider le référencement. J'ai dû enlever la mise en forme par défaut comprenant tous les logos « Divi » et la publicité incorporée dans la version standard. J'ai ensuite créé deux modèles complémentaires : un pour les platO et un autre pour les articles spectacles. Les platO sont des formes de soirées spéciales imaginées par Anne. Elles sont composées de 3 temps, une rencontre, un spectacle et un débat. Débat animé par une personne issue du quartier de la Villeneuve. Il a donc fallu différencier ces temps de façon intuitive sur le site web. J'ai créé plusieurs boutons billetterie en attendant de savoir les choix définitifs du graphiste. J'ai préparé une page présentant tous les spectacles de la saison 2019-2020 avec les liens pour chaque page spectacle. Je me suis inspirée des retours progressifs que le graphiste nous a transmis pour créer une page colorée et comprenant toutes les informations nécessaires à un spectateur. J'ai avancé ce travail au maximum de mes capacités et Sibylle l'a mis en ligne après mon départ lorsque tous les choix concernant la charte graphique ont été arrêtés.

Anne m'a demandé de mettre en place une page « actualité » qui deviendrait la page d'accueil de notre site web. Cette page devra regrouper les nouveautés de nos structures partenaires, des Compagnies avec lesquelles nous travaillons et des nouveautés concernant le

théâtre jeunesse en quelques lignes. L'idée est de transformer cette page en un élément dynamique que l'on a envie de consulter régulièrement.

Plus tard dans mon stage, j'ai servi d'assistance et de dépannage informatique. Les soucis de réseau de l'Espace 600 étant un problème majeur, j'ai tenté plusieurs fois d'y apporter des solutions bien que cela n'ait pas toujours été très efficace. Nous avons choisi de travailler *via* une Dropbox, mais l'équipe n'avait pas les mêmes connaissances concernant cet outil. Nous avons dû travailler ensemble afin de ne pas créer de fichier en conflit et d'avancer sereinement dans nos tâches. Mes compétences m'ont également amenée à aider une collègue dont le câble VGA (celui permettant à l'écran d'un ordinateur de s'allumer) avait été débranché.

### *Réunions*

Contrairement à l'équipe de la Compagnie Ariadne, celle de l'Espace 600 est majoritairement présente au même endroit. Certaines missions sont susceptibles d'amener les employés à l'extérieur, mais la majorité du travail s'effectue au sein du théâtre. Cette disposition permet de faire des réunions d'équipe régulièrement afin que chacun soit informé des projets. Ces réunions sont des moments de travail importants puisque la directrice y est présente. Il faut alors saisir l'opportunité de lui poser des questions et de faire le point sur les différentes missions de chacun pour pouvoir avancer sereinement.

Ces rendez-vous permettent également de mettre les successions d'informations qui parviennent aux uns et aux autres ensembles et parfois d'appréhender une situation d'un jour nouveau. Anne étant également à la tête de la Compagnie Ariadne nous avons eu plusieurs réunions où les deux équipes étaient présentes. Lors de ces moments particuliers, il est nécessaire de filtrer les informations concernant l'une et l'autre structure. Les éléments importants concernent les projets qui lieront les deux structures, les éléments administratifs ne concernent que la directrice, Anne, et les deux administratrices Marie-Albine à l'Espace 600 et Caroline pour la Compagnie. Le reste de l'équipe est informée des missions et de la manière dont elles seront réparties et mises en place.

À l'issue des réunions j'héritais de plusieurs missions concernant la gestion de l'emploi du temps d'Anne pour organiser des rendez-vous avec nos partenaires et quelques réunions de travail en fonction des disponibilités de chacun. La mise à jour du site web de l'Espace 600 a été ma priorité pendant mes six mois de stage, mais j'ai aussi contribué à la vie du théâtre.

## *Les « petites » missions d'accueil dans un théâtre*

La vie du théâtre est riche et très prenante. Un stagiaire a un rôle important de renfort à l'équipe lors de toutes les actions organisées. Ces actions peuvent être des spectacles, des rencontres, des rendez-vous ou simplement un accueil chaleureux auprès des artistes et professionnels qui nous rendent visite.

Ces missions sont hors des horaires de bureau traditionnels que l'on peut avoir dans une structure non culturelle. Il faut alors noter que les structures culturelles proposant des spectacles n'ont pas du tout la même temporalité que des bureaux. La culture se veut accessible à tous, pour arriver à cela, ses salles doivent être ouvertes lorsque son public est disponible. Ces horaires concernent alors principalement les soirées et les fins de semaine. Ces temps sont nécessaires au fonctionnement du théâtre tout autant que les ouvertures en journée lors d'horaires plus conventionnels pour tout ce qui est gestion technique, administrative et relationnelle.

L'accueil dans un théâtre jeunesse concerne en grande partie l'accueil de classes. Les deux chargées de relation avec les publics, Séverine et Sibylle, s'occupent de faire un plan de salle pour placer les élèves. Ce placement dépend du nombre d'élèves par classe, de leur placement antérieur lors d'un spectacle et de leur présence ou non au bord de plateau, s'il y en a un. Un bord de plateau est un moment d'échange après le spectacle où les différents artistes viennent s'asseoir en salle pour échanger autour du spectacle avec les élèves.

À divers moments il est possible de prêter main-forte à l'équipe pour accueillir les classes et les placer ou pour tenir le bar lors de divers événements. Tenir le bar ne consiste pas à vendre quelque chose à notre public, généralement il s'agit plutôt de servir les personnes présentes. J'ai servi le café, les sirops ou les jus. Nous avons servi un peu de cidre et des parts de galette à l'occasion d'un spectacle l'après-midi le dimanche 13 janvier pour l'épiphanie. Nous avons décliné ces échanges et rencontres à quelques occasions lors de mon stage.

Avec l'appui d'Anne et de Sibylle, j'ai aidé à organiser une soirée de rencontres interprofessionnels à l'occasion du 1<sup>er</sup> juin des écritures théâtrales jeunesse. Anne avait la volonté de proposer un rendez-vous convivial afin d'envisager un événement commun à cette occasion en 2020. Cette journée du 1<sup>er</sup> juin a eu lieu le mercredi 29 mai au théâtre. Il y a eu une lecture publique de la pièce *Tout ça tout ça* de Gwendoline Soublin sur les planches du théâtre le matin, il y a eu cette même lecture l'après-midi à la bibliothèque de l'Arlequin, en présence

de l’auteure, et le soir le rendez-vous interprofessionnels. J’ai été chargée de créer et d’envoyer les invitations pour la soirée, de recenser les invités et de gérer la logistique de ce moment. C’est-à-dire prévenir les techniciens des éventuels besoins que nous aurions, préparer un apéritif pour 20 personnes et prendre des notes lors des échanges afin de réaliser un compte rendu de ce qui a été décidé à l’issue de cette réunion. Les retours de nos invités et de l’équipe ont été plutôt positifs concernant mon application dans cette organisation.

Dans le cadre de la deuxième édition des Arlequinades, festival culturel du Patio, la chargée d’accueil et de billetterie, Camille, et moi sommes allées distribuer des flyers concernant cet événement sur la place du marché de la Villeneuve. Cette distribution constituait plutôt l’entretien d’une entente cordiale avec les autres professionnels de la MDH puisque nous n’avions qu’une petite participation dans ce festival. Camille étant l’interface d’accueil de la structure est l’interlocutrice privilégiée dans ce genre de cas. Camille a également été en charge de la mise à jour de la base de données du théâtre lors de mon stage.

#### *Renfort sur la base CRM*

J’ai aidé Camille lors de la mise à jour des contacts de la base Customer Relationship Management soit la base CRM du théâtre. Nous avons établi plusieurs catégories ensemble avec la validation d’Anne. Nous avons donc choisi de créer 11 catégories comprenant 2 sous-catégories en fonction de nos besoins, la première concernant la localisation et la seconde la fonction de la personne concernée par cette base. Voici le tableau regroupant nos choix :

<b>Catégories</b>	<b>Localisation</b>	<b>Fonction</b>
Collèges, lycées (ados)		Direction/enseignant/admin intendance
Écoles primaires (jeune public)		Direction/enseignant/admin intendance
Maternelles, crèches (très jeune public)		Direction/enseignant/admin intendance
Presse & médias	Local — aggro/national	
Quartier & partenaires		
Loisirs & affiliés (MJC)		
Institutionnels		

Diffusion	Local — aggro/national	Direction - programmation/Relation public — com -billetterie/ admin
Compagnies		
Filière texte		(Profs, bibliothèques, auteurs, Troisième bureau, Collecteurs, TAP)
Public		Adhérent

*Tableau des catégories de la base de données du théâtre*

C'est à partir de cette base de travail que nous avons classé tous les contacts existants dans la base de données du théâtre, soit environ 5000 personnes. Ce tri a été nécessaire puisque la direction du théâtre a changé. Le premier envoi des plaquettes avec les spectacles de la saison 2019-2020 est un moment important pour une nouvelle directrice. Il faut que toutes les personnes ayant eu un quelconque contact avec l'équipe du théâtre reçoivent la proposition des spectacles que nous présentons l'année suivante. C'est un contact qui doit être de qualité et donner envie à d'éventuels partenaires de travailler avec nous. C'est capital pour les relations avec l'extérieur. Il est possible de recréer des liens avec les personnes qui se sont éloignées de ce que nous proposons aujourd'hui.

Les tâches de tri ont été simples et répétitives. Il a fallu regarder les lignes concernant chaque personne une à une en vérifiant la structure, l'adresse, la fonction, et la validité de l'email. Cela nous a permis d'enlever plus de deux cents contacts qui étaient obsolètes. La base de données a alors été nettoyée au fur et à mesure par Camille et moi. Nous avons également reçu l'aide du reste de l'équipe puisque nous avons imprimé les listes de contacts concernant chaque personne pour qu'ils puissent consolider leurs listes. Nous avons alors tout compilé et ressaisi les corrections dans la base de données afin que celle-ci soit efficace pour toute l'équipe du théâtre.

Ces deux stages très complémentaires m'ont apporté une vision globale du fonctionnement d'une compagnie de théâtre et d'un théâtre. J'ai pu constater leurs différences et leurs similitudes. Au travers des différentes missions qui m'ont été confiées, je comprends mieux aujourd'hui ce qu'est de travailler dans le secteur culturel. Cela implique parfois d'avoir beaucoup d'autonomie et de trouver des solutions pour des sujets que l'on ne maîtrise pas nécessairement en sortie d'études. J'ai constaté ce que cela peut faire de travailler dans

l'urgence continuelle et de devoir résorber les problèmes que l'on peut avoir en cas de souci d'emploi du temps.

Être au contact de différentes personnes et travailler en équipe a été extrêmement formateur. J'ai découvert comment il était possible de mener des réunions et de gérer deux équipes différentes dans deux structures culturelles qui ne fonctionnent pas de la même manière. J'ai également découvert ce que signifie de travailler dans deux villes différentes et de devoir assumer les trajets entre ma ville d'habitation et l'une des villes où je travaillais. J'ai eu la chance de pouvoir assister Anne lors de divers rendez-vous en déplacement. Cela m'a aussi appris à travailler efficacement dans tout genre de situations, sur le terrain, en rendez-vous ou dans des bureaux. Il m'a fallu être très organisée et savoir être très flexible.

J'ai participé à l'apport de solutions pour divers problèmes, qu'ils soient informatiques, techniques ou relationnels (dans le cas de rencontres). Ma contribution aura peut-être aidé à faire avancer les projets de la plateforme numérique comme ceux concernant le site web de l'Espace 600. Ces deux stages m'ont appris de nouvelles compétences puisque j'ai été assez libre dans mes expérimentations sans être totalement abandonnée en cas de résultats non concluants.

Ces expériences m'ont permis de mieux appréhender la voie que j'aimerais suivre après le master. La communication est un travail prenant, mais bien qu'elle soit à destination du public, elle en est parfois assez éloignée. Mes affinités se tournent davantage vers la gestion et l'organisation d'un projet. Dès lors, c'est plutôt l'organisation globale d'un événement qui m'intéresse aujourd'hui plutôt que de me concentrer sur un aspect très particulier servant à un tout plus global. Cette expérience m'a permis de voir tous les aspects de différents postes que je ne maîtrisais pas au début de mon stage.

Nous avons ainsi constaté les défis que constituaient le développement d'une plateforme numérique consacrée au théâtre adolescent contemporain ainsi que la mise à niveau d'un site web pour une plateforme culturelle. Nous allons maintenant nous intéresser à un aspect sous-jacent des missions que nous avons évoquées durant ces deux stages, la polyvalence dans les métiers de la culture.

## **Partie 2 : La polyvalence dans les métiers de la culture : la quête de l'employé couteau suisse**

Nous avons abordé les missions qui m'ont été données durant ces 6 mois de stage au sein de deux structures culturelles distinctes. Au travers de ce rapport de stage nous avons vu les étapes importantes concernant la gestion d'un site web ainsi qu'une manière de mettre à jour une plateforme collaborative. Ces missions nous serviront de base de réflexion pour étayer nos propos. Nous allons maintenant nous orienter vers une partie plus théorique concernant la polyvalence dans les métiers de la culture et plus précisément le type d'employé qui peut être recherché dans une structure culturelle. De ce fait, nous allons exploiter différentes ressources littéraires et les éléments concrets qui ont été énoncés dans le rapport de stage. Un questionnaire sur la polyvalence dans les métiers de la culture a également été réalisé auprès de professionnels du secteur pour appuyer nos propos.

Écrire sur la polyvalence peut sembler être très ambitieux, car c'est un concept largement employé dans la vie courante. C'est une façon de fonctionner qui définit l'Être humain : faire plusieurs choses en même temps, avoir de multiples compétences. Qui ne s'est jamais retrouvé à préparer un repas en chantant ou à marcher en discutant ? Ce sont ces instants qui définissent l'essence des hommes. Nous nous adaptons. Notre cerveau nous permet de réaliser plusieurs actions, parfois simultanément, et nous permet d'arriver à mener ces différentes actions sans que cela ne soit trop difficile. C'est également ce qui nous a permis de survivre et de voir l'espèce humaine évoluer depuis le paléolithique. L'Être humain s'adapte et c'est ce qui lui assure de pouvoir progresser et apprendre. Maintenant, cette question de polyvalence est extrêmement vaste. Nous allons donc nous intéresser plus précisément à la polyvalence que l'on peut discerner dans les métiers de la Culture. Loin de nous d'avancer qu'on ne la retrouve que dans ce secteur, mais c'est celui qui va nous toucher le plus dans le cadre d'un Master Arts, Lettres, Civilisation parcours Diffusion de la Culture. Ce concept de polyvalence concerne une grande partie de la population active, bien que nous n'en ayons pas forcément conscience. De ce fait, la polyvalence professionnelle touche un grand nombre de personnes même si notre sujet d'étude se tournera vers un panel plus restreint que l'ensemble de la population active.

Notre ambition concernera plus particulièrement la définition d'un emploi dans le monde culturel par son histoire et sa définition aujourd'hui. Puis nous nous demanderons s'il est possible pour un employé de répondre totalement à la demande des structures dans lesquelles il serait susceptible de travailler.

## Chapitre 1 : Création et définition des emplois du secteur culturel

### Section 1 : La Révolution française et la quête de « l'employé culturel »

#### A. Un travail de passion

Travailler dans la culture semble avant tout être un métier de passion. Lorsque l'on questionne les employés des structures culturelles, telles qu'elles soient, nous retrouvons généralement le même schéma. L'art est quelque chose que le travailleur a choisi de poursuivre à l'instar d'une sorte d'idéal. Ce sont majoritairement les personnes ayant eu un contact avec la Culture dans leur jeunesse qui sont les plus enclines à se spécialiser ou à choisir un tel type de métier. Les personnes « touchées » par le milieu culturel à un moment de leur vie auront tendance à garder une forme de contact avec les éléments qui les auront le plus bouleversés. C'est-à-dire une inclination pour les sorties culturelles, telles qu'un après-midi au musée, une soirée dans une salle de théâtre ou de concert ou la participation active à un festival en tant que public ou bénévole. Mais cela concernera plutôt un « à-côté », un « plus » en dehors d'un métier considéré comme plus stable. Un métier que l'on peut également nommer comme « métier alimentaire ». Puisque c'est ce travail qui va permettre de se nourrir, de payer les factures et de parfois se reconnecter avec « le monde culturel » en dehors des heures de bureau.

Dès lors, travailler dans la création d'événements n'a pas le même statut. C'est un métier de passion parce qu'il est connu qu'en France la Culture ne rapporte pas. Ce n'est d'ailleurs pas son but premier. La culture est avant tout présente pour suppléer à l'instruction publique, sujet que nous approfondirons un peu plus tard. Elle est une autre manière de se questionner et de réfléchir. Cependant la culture et l'art sont intimement liés, si la culture nous éduque c'est parce qu'elle s'adresse directement à nos sentiments. C'est ce que met en avant Isabelle Mathieu, dans *L'action culturelle et ses métiers*, En quête des « métiers de la culture » :

« [...] d'une part, l'art s'adresse à la fois à la sensibilité et à la raison ; d'autre part, il est susceptible de provoquer des émotions à la fois intimes et collectives »

Ainsi, l'art, et donc la culture, sont des facteurs de rassemblement. La culture fédère les peuples et ouvre les esprits, c'est pourquoi nous avons besoin d'elle. C'est en cela que la culture est une nécessité. C'est également pour cela que des personnes choisissent de faire de la culture leur métier et, de ce fait, le centre de leur vie. Puisque dans notre société le travail est l'activité qui nous occupe le plus. C'est ce que souligne un proverbe écrit par Confucius, philosophe de l'Antiquité : « Choisis un travail que tu aimes, et tu n'auras pas à travailler un seul jour de ta vie. » Bien qu'amour et passion ne signifient pas la même chose, la passion est plus fulgurante

elle est synonyme d'une attraction fusionnelle avec quelqu'un ou quelque chose tandis que l'amour est une attirance affective composée de respect et d'attention. Ce sont tout de même deux sentiments très forts. L'engagement physique et mental auquel nous assistons dans les métiers de la culture suggère que nous nous placions ici davantage sous le spectre de la passion.

Choisir un métier dans ce secteur est alors, encore aujourd'hui, un travail de passion au sens où nous l'avons défini. Pour la majorité d'entre nous, « métier de passion » signifie « un métier qui ne paye pas bien ». Cette démarche presque hédoniste a du sens lorsque l'employé constate qu'il peut trouver plus qu'un aspect purement lucratif dans son métier. Cette vision d'un emploi lucratif semble même assez éloignée des travailleurs dans le monde culturel. Cela semble davantage correspondre à la mentalité d'une grande entreprise. C'est ce que nous allons souligner. Pour le même poste, un employé du secteur privé pourra gagner 30 à 50 % de plus que l'employé du secteur culturel. C'est ce que l'on constate en mettant face à face les chiffres d'une société privée telle que la société Ondulys Emballages, dirigée par la multinationale VPK située en Belgique, qui est spécialisée dans la production et la vente de carton, et les salaires moyens que l'on recense dans le secteur culturel. Dans cette entreprise, nous prendrons l'exemple de trois postes que l'on retrouve également dans une structure culturelle soit : un chargé de communication, un chef de projet et un directeur.

Dans cette entreprise privée un chargé de communication pourra toucher 1 950 € brut par mois pour un 80 % en salaire contre un salaire maintenu entre 1 521 € brut par mois pour un chargé de communication débutant à temps plein dans une structure culturelle et jusqu'à 1 800 € brut par mois pour un chargé de communication expérimenté en temps plein (ces deux emplois étant donnés à des femmes dans les deux structures). Un chef de projet informatique peut gagner 3 250 € brut par mois pour un temps plein contre le SMIC pour un chef de projet culturel débutant et 1 600 € brut par mois pour un chef de projet expérimenté en temps plein (c'est une femme qui est chef de projet pour le groupe Ondulys et ce seront majoritairement des femmes qui occuperont ce poste dans une structure culturelle). Un directeur en entreprise privée pourra gagner entre 5 960 € et 6 500 € brut par mois pour un temps plein, contre 3 664 € par mois en moyenne pour un temps plein au poste de directeur de théâtre (c'est un homme qui est directeur pour le groupe privé et une femme à la tête de l'Espace 600). On observe alors de très grandes disparités entre secteur privé et secteur public culturel.

Cet écart est palpable, car les missions d'un théâtre ou d'une compagnie de théâtre, comme nous l'avons évoqué, ne sont pas destinées à créer de recettes. Au contraire d'un groupe

privé produisant du carton qui, lui, doit faire du chiffre pour pouvoir subsister et grandir. Une structure culturelle a plutôt pour mission de proposer une instruction abordable à la population. Ainsi, elle ne peut pas répondre aux logiques capitalistes de la société. Le plus souvent, une structure culturelle à l'équilibre est ce que l'on peut trouver de mieux dans ce genre de démarche. Un budget est dit « en équilibre » si les recettes sont égales aux dépenses. C'est-à-dire lorsque tout l'argent investi dans la structure est réinvesti dans ses projets et qu'elle ne doit d'argent à personne à la fin d'une année. Ce schéma n'est pas rentable pour notre société. Les salaires dans le monde culturel ne semblent alors pas « mériter » d'être élevés, car les personnes qui y travaillent ont choisi de se tourner vers ce milieu qui n'est pas rentable dans sa conception actuelle. C'est aussi en cela qu'on remarque une très large féminisation du secteur culturel depuis les vingt dernières années. Les secteurs qui rapportent moins voient davantage de femmes employées, car les hommes ont plus tendance à choisir un poste en fonction du salaire alors que les femmes choisissent davantage en fonction de leurs convictions professionnelles et de la stabilité que pourra leur apporter un poste. Pourtant la loi impose l'égalité de salaires, et oblige les grandes entreprises à la parité dans les postes de dirigeants, mais les lieux culturels sont loin de faire partie des grandes entreprises. C'est ce que l'on peut illustrer simplement en mentionnant l'équipe de l'Espace 600 composée de femmes à 90 %.

Que les équipes soient majoritairement masculines ou féminines n'altère pas ce que nous essayons de souligner. Le travailleur culturel est un employé plutôt motivé et en perpétuel questionnement. En ce sens il est possible de faire une comparaison légèrement surprenante. Le travailleur culturel peut ressembler à un magicien. Au sens où pour faire de la magie, il faut connaître toutes les ficelles d'un tour pour n'en dévoiler que ce qui nous semble intéressant. Il faut également croire fermement à l'intérêt de ce qu'on propose. Ainsi, on varie aisément entre magie et divertissement. Puisque ce que l'univers culturel propose à son public est avant tout un divertissement, une forme de magie plus commune qui permet d'interroger et d'émerveiller. Le public est alors témoin de ce qu'on souhaite lui montrer et cela ne constitue bien souvent que la toute dernière étape d'un projet. Il n'a sa place que dans une proposition concrète, un spectacle, un festival, une soirée... Le public n'a pas besoin de connaître le cheminement qui a mené à ce qui est présenté sous ses yeux. Bien sûr, il est possible de s'en informer et d'en discuter avec les organisateurs d'un événement ou les porteurs de projets, mais ce n'est pas la visée de ce qui est proposé. L'employé culturel n'est pas sur le devant de la scène. Il est plus souvent en coulisses et porte un regard plus global sur un événement proposé.

Nous pouvons alors nous pencher sur cette question d'émerveillement et, plus globalement, sur le rôle que l'on peut attribuer au secteur culturel par son histoire. Ainsi, depuis de très nombreuses années subsiste un certain flou entre éducation et culture. C'est par les écrits publiés lors de la Révolution Française que l'on constate les premières tentatives de définition de ces deux éléments. Nous en trouvons un extrait chez Condorcet, dans *Cinq mémoires sur l'instruction publique*, p. 82 :

« L'instruction publique demande des lycées, des collèges, des académies, des livres, des instruments de calcul, des méthodes, elle s'enferme dans des murs ; l'éducation nationale demande des cirques, des gymnases, des armes, des jeux publics, des fêtes nationales, le concours fraternel de tous les âges et de tous les sexes, et le spectacle imposant et doux de la société humaine rassemblée. [...] Elles sont sœurs, mais l'éducation nationale est l'aînée. »

La Révolution ayant marqué un tournant dans l'Histoire de France, le contexte nécessite d'assurer au peuple les bienfaits de la Révolution pour leur futur. L'éducation est alors le premier pas qui est proposé vers la culture. Il faut éduquer la population, mais il ne faut pas négliger de la distraire, mais distraire de façon intelligente. Si la société humaine se rassemble, elle forme un tout et une cohésion qui se voudrait sans failles. L'instruction des plus jeunes est alors un point de départ pour une culture commune qui sera appuyée par l'éducation nationale, puisque c'est elle qui sera un facteur de rassemblement. À ce propos, Isabelle Mathieu dans *L'action culturelle*, En quête des « métiers de la culture », explicite la citation de Condorcet :

« L'éducation est donc seule à même, notamment à travers les arts, d'accomplir la fraternisation nécessaire à la pérennité de la Révolution. Cette conception est essentielle pour notre propos : elle porte non seulement les questionnements fondamentaux qui par la suite traverseront l'action publique en matière d'art et de culture, mais aussi les malentendus constants entre éducation et culture qui marqueront l'histoire de l'action culturelle — et tout d'abord de son ancêtre l'éducation populaire. L'art est alors envisagé exclusivement comme un moyen d'éducation, c'est-à-dire d'imposition de normes et de valeurs [...] pour diffuser la bonne parole, édifier le peuple selon les vues que l'on souhaite lui faire adopter, le convaincre du bien-fondé de l'organisation de la société et de l'exercice du pouvoir. »

Comme souligné, nous sommes témoins de l'ambiguïté qui subsiste entre éducation et culture puisque l'art est un moyen d'éducation. Il n'a alors pas cette part « plaisante » que nous pouvons lui trouver aujourd'hui. Selon Condorcet, l'art est au service de l'éducation à l'instar des vitraux dans les Églises et des enluminures dans les livres religieux. C'est une invitation à

la « bonne » conduite et la « bonne » ouverture d'esprit. L'art est alors encore pensé comme un asservissement puisqu'il sert les besoins d'une instance plus grande, ici le gouvernement. Cette pensée a été poursuivie pendant longtemps. Au 20<sup>e</sup> siècle encore, J. Michelet publiait dans *L'Étudiant*, Seuil, 1970, p. 166 :

« Un théâtre vraiment populaire où le peuple joue pour le peuple, comme il en fut à Athènes, comme il en fut dans nos mystères au Moyen Âge, où jouaient des foules, où parfois près d'une ville s'amusait à amuser l'autre ; un tel théâtre, dis-je, c'est la forme la plus efficace de l'éducation nationale. Efficace pour rapprocher les hommes, commencer la fraternité ; efficace pour cultiver les travailleurs fatigués qui ne lisent point et qu'un enseignement direct ne manque guère d'endormir ; efficace pour développer, aiguïser l'esprit. »

Ici, l'art est encore au service d'une cause plus grande que lui, celle de « l'éducation ». Le théâtre, lors de la Révolution Française, était d'ailleurs déjà considéré comme un élément de l'instruction du peuple. Contrairement à la presse, il possédait déjà la liberté d'expression, même si cette liberté n'a pas toujours plu au gouvernement. Nous sommes dans la suite de ce qu'a pu écrire Condorcet. Si les malentendus subsistent encore aujourd'hui entre éducation et art, il n'est pas aberrant de constater qu'il existe également des flous concernant les tâches demandées à des employés dans le secteur artistique. La politique française ayant conservé cette définition légèrement floue de l'éducation nationale. Si l'art ne doit pas servir à éduquer, il permet tout de même une ouverture d'esprit. C'est ce qu'évoque J. Michelet.

Dès lors, avec une ambition aussi marquée concernant l'art, comment faire la part des choses entre l'employé culturel et les volontés que le gouvernement y a incluses depuis la Révolution ? Peut-on définir un cadre pour l'employé culturel ? A-t-il un statut à proprement parler ?

## **B. Un statut à proprement parler ?**

Depuis la Révolution Française, les instances gouvernementales ont tenté de définir des cadres pour l'art, l'éducation et la culture. Nous avons déjà exploré un premier malentendu entre éducation et culture. Il subsiste alors une autre ambiguïté dans les postes proposés d'une structure culturelle. S'il est déjà si difficile de définir la culture, définir les emplois qui sont proposés dans ce domaine est une tâche encore plus complexe. Isabelle Mathieu dans *L'action culturelle et ses métiers*, En quête des « métiers de la culture » nous indique :

« Certes, il est possible de repérer ce que l'on peut désigner par le terme de "métiers" : on trouve des administrateurs, des producteurs, des communicants, des muséographes, des

directeurs de projets culturels, des animateurs, des médiateurs... Mais la plasticité des termes, la porosité des fonctions entre elles, interdisent toute définition stable. Ce qui vient à dire que les professionnels de la culture existent sans exister, ou plus précisément qu'ils agissent sans que leur action puisse être socialement reconnue. »

Les professionnels de la culture sont présentés comme des êtres à part dont le travail est totalement méconnu. Heureusement cette appréciation n'est pas aussi véridique qu'il le semble. Si l'employé culturel n'est pas sur le devant de la scène lorsqu'un événement est produit, il n'en est pas non plus absent. Les projecteurs ne sont pas dirigés vers lui, mais son action commence aujourd'hui à être socialement reconnue. Pour donner un exemple concret, à la fin d'une pièce de théâtre les comédiens saluent et tendent ensuite le bras vers le reste de « l'équipe », généralement les techniciens, mais aussi potentiellement le metteur en scène ou le chargé de diffusion des spectacles. Lors de divers spectacles de la Compagnie Ariadne, Anne, metteuse en scène, a également pu prendre le micro et remercier l'ensemble de l'équipe en nommant les personnes. Cette action est très importante pour qu'un employé se sente reconnu dans son travail surtout dans le cadre d'une compagnie de théâtre puisque la majorité des employés ne travaillent pas régulièrement ensemble. Cela permet de montrer au public toutes les personnes mises en place pour qu'il puisse assister à un spectacle, mais aussi pour les employés, cela permet d'identifier les autres personnes avec qui il aura éventuellement la possibilité de travailler à nouveau.

Nous avons évoqué le cas particulier d'une pièce de théâtre, mais si des métiers sont spécialisés dans l'organisation d'événement, c'est aussi parce qu'il existe différents types de projets culturels. Ces différents types de projets ne nécessitent pas tous les mêmes compétences. Difficile de passer du cinéma au journalisme ou d'une salle de spectacle à un musée. Pourtant les postes sont globalement présentés de la même manière. Un directeur de théâtre ou de musée aura globalement les mêmes tâches, c'est-à-dire la gestion d'un lieu culturel, l'entretien de bonnes relations avec les partenaires, le lancement de nouveaux projets... Les frontières entre chaque art sont poreuses, mais elles existent tout de même. C'est pourquoi les employeurs favorisent avant tout une spécialisation ou un employé familier du poste. Mais cette spécialisation n'a pas toujours été aussi forte.

Lors de la Révolution Française et pendant quelques années ensuite, le « métier » et principalement dans le domaine culturel, s'apprenait sur le tas. Tout d'abord parce que s'intéresser à la culture n'était pas commun. Il s'agissait d'une inclination en plus d'un métier

stable ou parce que l'individu disposait des financements nécessaires pour se lancer dans de tels projets. Il n'existait pas non plus de formation directe. La culture n'était pas réellement reconnue comme un secteur d'emploi mis à part pour les troupes de théâtre professionnelles ou les lieux culturels de la capitale approuvés par le gouvernement. Autant dire que les possibilités n'étaient pas illimitées.

Comment définir alors l'emploi culturel ? Puisque nous souhaitons approfondir la question de la polyvalence de l'employé, nous devons d'abord nous attarder pour comprendre comment est perçu et défini l'emploi dans le secteur culturel. Nous nous intéresserons alors à une nouvelle citation d'Isabelle Mathieu issue de son œuvre *L'action culturelle et ses métiers*, p. 202 :

« Quant aux groupements d'employeurs, ils présentent la caractéristique de fragmentation que nous avons relevée pour les conventions collectives. Par ailleurs, les documents produits par la CPNEF-SV<sup>4</sup> et par l'ICOM<sup>5</sup> — deux organisations à statut institutionnel différent, mais qui tentent, chacune à sa façon, de formaliser un référentiel d'emplois – indiquent que cette recherche de frontières se fait actuellement de façon sectorielle, ignorant la transversalité de certaines formes d'interventions publique. Or cette méthode produit une dilution et un éparpillement des fonctions spécifiquement liées à la production et à la mise en culture des œuvres. Il faut donc chercher, au cœur du champ culturel, au croisement des secteurs artistiques et à l'intersection des modalités d'intervention, les fonctions susceptibles de constituer un champ professionnel autonome dont les frontières seraient clairement délimitées, entre artistique et technique. »

Cette recherche ne peut aboutir en restant purement du côté historique. Nous devons maintenant nous intéresser aux acteurs eux-mêmes et tenter de comprendre ce qu'ils subissent en ayant choisi la culture comme métier. Nous pouvons nous intéresser de plus près à un cas pratique, celui du journaliste. Puisque nous nous sommes lancés dans une démarche historique, nous pouvons la poursuivre pour illustrer cet exemple qui pourra faire écho à d'autres branches du milieu culturel. Dans le même ouvrage, Isabelle Mathieu écrit p. 129 :

« La correspondance avec le processus d'émergence des "métiers de la culture" est alors une évidence. C'est parce qu'ils sont dans l'impossibilité de distinguer les conditions de

---

<sup>4</sup> Commission paritaire nationale emploi-formation pour le spectacle vivant.

<sup>5</sup> International Council Of Museums.

production des conditions de diffusion que les journalistes ont tant de mal à définir les cadres de leur professionnalité, s'attirant ainsi régulièrement le discrédit du public. »

Si la place du journaliste est si complexe, elle résonne pour les autres employés du secteur culturel. Les conditions de réalisation et de production sont brumeuses pour les journalistes, car ils travaillent de manière à ce que ce qui est écrit serve également de support pour le public. Un lecteur n'aura pas conscience d'une rupture entre ce qu'il lit et la personne ayant écrit ces lignes. C'est également en cela que le public sait qu'un journaliste ne pourra jamais être totalement impartial, mais ce n'est pas là notre propos. Si le public a tant de mal à dissocier le concepteur de la réalisation, cela est moins vrai dans le domaine du spectacle. Le clivage se fait à l'endroit des artistes et de l'équipe encadrant les artistes. Un exemple très simple consiste à aller voir un concert. Lorsqu'un individu va assister à un concert, c'est principalement pour voir un chanteur ou un groupe de musique réaliser une performance sous ses yeux. Dans l'éventualité où un effet de mise en scène ou un élément technique pourrait ne pas fonctionner lors du spectacle, le public aura alors une image négative de l'artiste en oubliant totalement l'ensemble des personnes et des efforts nécessaires réalisés pour qu'il puisse participer à ce moment. C'est en cela que l'on peut comprendre le discrédit du public. Lorsque le public est totalement étranger à « l'envers du décor », soit le fonctionnement d'un quelconque événement culturel, en cas d'accrochage, la réaction primaire est de ressentir une forme de déception pour la ou les personnes que l'on voit en face de soi.

Aujourd'hui pour éviter que des « accros » ne se produisent lors d'événements, c'est encore une fois l'équipe autour des artistes qui prend en charge les problèmes et tente de les régler dans les plus brefs délais. Même si le public n'est pas vraiment sensible aux efforts déployés en dehors de la présence et de la performance des artistes, les artistes, eux, savent vers qui se tourner en cas de besoin. Ces moments impromptus et surprenants nécessitent alors une adaptabilité certaine des employés culturels. Encore une fois, ils doivent agir vite et efficacement sans quoi l'aboutissement d'années de travail parfois peuvent s'envoler en fumée. Il n'y a pas de statut défini pour un salarié aidant à régler les petits soucis lors d'un événement culturel, mais tout salarié sait lorsqu'il doit intervenir dans ces moments « de crise ». Cet élan d'action ne concerne alors aucune fiche de poste ou catégorie d'emploi. Cela concerne plutôt la passion que l'on a en travaillant lors de tels événements et l'envie de bien faire. Nous l'avons évoqué lors des rencontres internationales de théâtre adolescent, bien que mon poste au sein de la Compagnie Ariadne ait été le développement d'une plateforme numérique, cela ne m'a pas empêchée de participer à ce moment, à faire de la manutention, servir à manger ou à gérer

l'accueil du public. Nous avons également constaté ce même élan lors des accueils de spectacles à l'Espace 600 et de tous les événements proposés autour de la programmation du théâtre.

Ainsi, nous constatons que les employés du milieu culturel sont plutôt enclins à réaliser des tâches qui ne correspondent pas nécessairement à leurs attributions en cas de besoin. Même si un employé est supposé avoir une spécialité et, de ce fait, une formation diplômante concernant un domaine spécifique, la pluralité des aléas lors d'un événement nécessite cette adaptabilité dont nous essayons de définir l'essence.

« D'un point de vue contextuel, les aléas de l'économie de production ont modifié les comportements des salariés. Dans la vie professionnelle d'un individu, être formé à un métier de base, l'exercer paraît aujourd'hui inconcevable sans en changer ses pourtours. Une des raisons majeures réside, en particulier, dans la difficulté du marché du travail. Auparavant, un salarié recevait une formation et exerçait facilement le métier qu'il avait choisi. »

À l'instar de cet éclaircissement par Patrick Micheletti, dans *La polyvalence sous toutes ses facettes, Une gestion des compétences plus efficace*, nous ne pouvons que constater ces nouveaux comportements. Évidemment, nous tentons de nous cantonner au monde culturel, mais certains aspects sont susceptibles d'être véridiques dans d'autres domaines. La vie professionnelle nous apprend ainsi à l'heure actuelle à nous adapter. Nous pouvons avoir été formés pour faire un métier et ne pas du tout travailler dans ce domaine finalement. Nous pouvons également penser à changer de poste et de domaine d'activité plus simplement que nos parents ou grands-parents. Les frontières sont moins palpables et cela permet de poursuivre des rêves et de travailler dans un secteur qui nous plaît ou d'avoir un métier qui nous passionne. Même dans le cas où nous changeons de poste tous les 5 ans.

Cette gestion du domaine culturel français est alors assez parlante, par ses définitions vagues et son histoire, le statut de l'employé culturel n'est pas un statut de premier plan. C'est pourquoi il est si intéressant de s'y plonger afin de lever le voile sur ce domaine d'activité qui attire de plus en plus de personnes.

### C. Une lutte typiquement française ?

Nous avons exploré le statut que l'on peut donner à l'employé culturel en France, nous pouvons alors nous tourner vers un exemple voisin afin de mieux comprendre notre propre fonctionnement.

Le rôle de l'État dans la culture est palpable en France. La culture est un service public, elle a le devoir de suppléer à l'éducation des hommes. C'est de là que nous avons des frontières si poreuses entre éducation et culture. La culture est en partie financée par le gouvernement même si les budgets ne sont pas semblables d'une année sur l'autre et d'un mandat de président à l'autre. Nous avons une certaine chance concernant cet aspect puisqu'elle permet à la population d'être tenue informée de ce qui est décidé pour le monde culturel. Cette organisation n'est pas la même pour le Royaume-Uni. C'est ce qu'énonce Cécile Doustaly dans son article *Les Politiques de soutien à l'art en Angleterre depuis 1990 : « exception britannique », dirigisme ou modèle hybride ?*

« Le Royaume-Uni constitue une exception dans l'histoire de l'intervention publique des pays européens : inventeur de l'État-providence, il ne l'étendit pas à la culture. La France suivit un chemin opposé, usant d'un modèle dirigiste pour octroyer de larges subventions à la culture, sans se rendre pour autant impopulaire auprès de l'opinion publique. Au Royaume-Uni, le soutien public à l'art n'a réellement débuté qu'avec la Seconde Guerre mondiale. Aujourd'hui encore, la France agit aux trois niveaux de la décentralisation par l'intermédiaire d'organismes gouvernementaux (notamment les Drac au niveau régional) alors que l'Angleterre s'appuie sur l'*Arts Council* — système longtemps centralisé visant à limiter l'ingérence du gouvernement dans le secteur artistique. »

En France, nous avons la chance que la culture soit une des préoccupations du gouvernement. Cela permet l'obtention de budgets et de subventions afin de développer de nombreux projets sur l'ensemble du territoire. Les Anglais n'ont pas la même chance. Les *Arts Council* ont pendant longtemps été taclés de ne financer que la culture dite « *high culture* » soit une forme d'art élitiste. Les arts de rue ou le cirque ont été éloignés de ce domaine pendant de nombreuses années. Ces arts commencent tout juste à être reconnus comme appartenant au domaine culturel dans ce pays. Si depuis la Révolution Française les dirigeants français se sont intéressés à inclure la culture dans les services du gouvernement, c'est aussi parce qu'en cela les dirigeants peuvent avoir un droit de regard sur les productions proposées. Comme nous l'avons vu la Révolution Française confond parfois art et éducation, mais elle doit instruire et éduquer simultanément les enfants et les adultes pour qu'ils adhèrent aux valeurs révolutionnaires nouvelles. Mais le peuple français est tout de même un plus large consommateur de culture que nos voisins du Royaume-Uni, tel que Cécile Doustaly nous le souligne dans le même ouvrage :

« [Au Royaume-Uni] Nombre d'activités fonctionnent sans aucune subvention publique, mais sur un mode uniquement associatif ou commercial, héritage des valeurs victoriennes de *self-help*. Plus que les arts, ce sont les dépenses publiques en faveur de la culture qui furent longtemps contestées. Les principales critiques, diverses selon les périodes, mêlaient

- désir de protéger l'art et la culture de l'intervention directe du gouvernement ;
- refus de considérer la culture comme un domaine de l'État-providence ;
- sentiment de ne pas profiter des fruits des subventions, étant donné la concentration des fonds sur les grandes institutions londoniennes.

En 1993-94, l'Angleterre ne dépensait pourtant qu'environ 18 livres sterling, par habitant, pour les arts et les musées, alors que ce montant s'élevait à 38 livres, en France et à 56 livres, en Allemagne. »

La conversion en euros est 19 € pour 18 livres, 41 € 60 pour 38 livres et environ 60 € pour 56 livres. Ainsi, les Français ne sont pas les derniers à dépenser pour le divertissement. L'Angleterre semble légèrement à la traîne pour attirer du public, mais est-ce vraiment un problème de population ? Il semble que le désintérêt des Anglais pour la culture soit plus en lien avec son mode de gestion. Isabelle Mathieu nous montre clairement que la population n'est pas réellement encline à un mode de fonctionnement de la culture tel qu'on le connaît en France. Nous pouvons comprendre le fond de la pensée anglaise. Si l'État subventionne les institutions londoniennes et laisse de côté le reste des plus petites structures, est-ce réellement une aide « d'État » ? C'est également la critique que l'on peut porter en France pour les lieux de culture décentralisés, mais des actions sont mises en place pour que chaque structure culturelle qui en fait la demande ait un minimum d'aides pour subsister.

Les pressions budgétaires sont tout de même existantes, en France ou au Royaume-Uni. Comme nous avons tenté de le souligner plus haut, la culture n'est pas faite pour rapporter de l'argent. Si elle arrive à l'équilibre, c'est déjà une immense réussite. Cependant, les pressions budgétaires sont toujours existantes et inquiètent de nombreux travailleurs du secteur. Car en France, sans aucune subvention, une structure n'a pas beaucoup de chance de pouvoir subsister sur une longue période. Pour poursuivre avec notre exemple de pays étrangers, des solutions sont parfois trouvées :

« Partout en Europe, la culture est devenue “» une affaire d’État’ et non une activité laissée au libre jeu du marché ». Les pressions budgétaires ont conduit ces pays à lier la culture à d’autres domaines d’intervention, plaçant les considérations sociales et économiques au premier plan des politiques culturelles. C’est cette même logique que suit l’intervention au niveau européen puisque les fonds dirigés vers la culture sont dans la majorité des cas des fonds régionaux et sociaux. L’Union reste prudente quant aux décisions supranationales et peine autant à construire une politique culturelle qu’à dégager des budgets à cet effet.<sup>6</sup> »

C’est encore une fois par l’argent que le bât blesse. Dans de nombreux pays de l’Union européenne, il faut alors trouver des systèmes alternatifs en plus des subventions pour assurer la pérennité d’un événement culturel. Ces soucis de budgets sont également très visibles dans les structures puisque la polyvalence d’un employé naît plus ou moins de cette situation. Puisqu’il n’est pas possible d’avoir une grande équipe pour un projet, une petite équipe comprenant des personnes ayant des savoirs dans plusieurs domaines est très recherchée.

Nous avons pu le constater au travers de l’évolution de la plateforme numérique de la Compagnie Ariadne. C’est par manque de budget que l’évolution de cette plateforme n’a pas été constante. C’est également par manque de budget qu’une stagiaire a été embauchée pour poursuivre ce travail, car, hors stage, il était impossible pour la Compagnie d’employer une personne supplémentaire uniquement sur ce projet. Nous avons également pu le constater lors des accueils de spectacles à l’Espace 600, bien qu’accueillir le public ne soit pas en lien direct avec une administratrice ou une chargée de développement numérique, chacun est sollicité pour ces tâches spécifiques. Même si la chargée d’accueil et de billetterie du théâtre connaît le déroulement de ces moments, elle ne peut pas toujours réaliser ce travail seule. C’est à ce moment que d’autres personnes, non nécessairement spécialisées sur ces aspects, peuvent lui venir en renfort. De plus, lorsqu’une équipe est soudée les tâches en dehors des spécialisations et intitulés de poste de chacun se répartissent plus simplement dans ces cas particuliers.

Ainsi, la lutte concernant la gestion de la culture n’est pas seulement française. Elle fait écho à des questionnements semblables dans d’autres pays et d’autres cultures. Nous avons également constaté les difficultés liées à l’argent qu’engendrent toutes ces problématiques. Puisque les structures culturelles nécessitent des employés qualifiés, mais sachant également s’adapter aux situations nouvelles pouvant survenir, nous pouvons désormais nous pencher sur

---

<sup>6</sup> Cécile Doustaly, *Les Politiques de soutien à l’art en Angleterre depuis 1990 : « exception britannique », dirigisme ou modèle hybride ?*

la qualification d'un employé et ce que peut signifier la polyvalence dans le cadre d'une structure.

## Section 2 : Qualification et polyvalence

### A. De l'utilité de la polyvalence

Nous nous sommes intéressés à la création et la définition de l'emploi culturel, même si nous n'en avons gratté que la surface. Nous allons maintenant approfondir les questions concernant la formation et l'utilité de la polyvalence que nous pouvons retrouver dans le secteur culturel. Nous allons maintenant exploiter plus directement les missions qui ont pu m'être confiées pendant mes stages à titre d'exemple.

Si le secteur culturel nécessite une grande adaptabilité, nous pouvons tenter de comprendre d'où provient cette nécessité. Comme nous l'avons évoqué plus haut, le schéma classique d'un individu va d'une formation à un potentiel métier. Le diplôme constituant un passeport pour accéder à un poste, c'est également une garantie pour l'employeur que son employé soit familier du travail qui lui sera proposé. Le principe de formation est alors globalement basé sur la spécialisation et non sur la polyvalence comme nous aurions pu l'avancer. C'est aussi en cela qu'il est possible de définir des tâches et des postes dans une structure. Il faut une hiérarchie pour que les projets soient rondement menés et les spécialités de chacun forment un tout pouvant porter la structure vers une réalisation des ambitions qu'elle regroupe. C'est ce que met en évidence Patrick Micheletti dans *La Polyvalence sous toutes ces facettes, une gestion de compétences plus efficace* :

« Cette affirmation part du constat selon lequel une structure peut, en cas d'absence de polyvalents au sein de son personnel, faire appel à des spécialistes pour résoudre un problème donné ou répondre à une question précise. »

Bien qu'il soit possible de faire appel à des spécialistes pour régler les problèmes en dehors du champ de compétence du personnel, les structures culturelles ont un budget si restreint que cette solution est bien souvent impossible. Nous l'avons vu précédemment les soucis budgétaires sont les plus préoccupants dans les structures culturelles. Ainsi, lorsque faire appel à un spécialiste n'est pas possible, il faut que les employés pallient les problèmes et qu'ils s'adaptent en fonction des besoins. Être polyvalent permet de fluidifier les activités et d'être opérationnel à moindre coût. Même si cette adaptation n'est pas toujours naturelle.

C'est ce que nous avons pu comprendre lorsque la chargée de production de la Compagnie Ariadne a mis un terme à son contrat. Les missions qui lui étaient confiées n'ont pas soudainement disparu du fait de son absence, bien au contraire. L'équipe a dû venir en renfort pour que les projets ne tombent pas à l'eau. Bien souvent dans ce genre de cas, les spécialités de chacun n'entrent plus en compte. Ce sont les habilités de chacun en dehors du domaine de compétences pour lequel il a été embauché que nous avons dû exploiter. Caroline, l'administratrice, s'est alors chargée de superviser la communication et la logistique. Noémie, en Service Civique, s'est occupée de l'ensemble de la logistique en se référant à Caroline qui est plus expérimentée. Quant à moi j'ai aidé à la communication et à l'organisation lors de la réalisation concrète des événements. Mon poste nécessitant plus de disponibilité afin de diriger les entretiens pour la plateforme numérique.

Cette même démarche a eu lieu à l'Espace 600 lors de toutes les soirées et événements hors « cadre de bureau ». Ainsi, l'ensemble de l'équipe a pu se répartir sur des accueils de spectateurs, des déchiquetages de billets et d'autres besoins survenant sur le moment.

Les expériences de stage ne suffisent cependant pas à faire une généralité pour l'ensemble de ce propos. J'ai donc mené une enquête auprès de différents professionnels dans le domaine culturel qui a appuyé cette idée. C'est ainsi que Cécile Corbery, administratrice de la compagnie de théâtre, Troisième bureau, a accepté de répondre à mes questions.

« Question : Quelles sont les missions et tâches que vous devez effectivement réaliser correspondant à votre poste ?

J'ai des compétences en communication. Je m'occupe de la Newsletter, de la mise à jour du site web avec Bernard<sup>7</sup>. Comme nous sommes deux à travailler sur les mêmes sujets parfois les choses sont faites deux fois sans qu'il n'y en ait le besoin. Il est important de hiérarchiser les priorités. Je m'occupe de la production des festivals, de la paye, des déclarations de cotisations. Les dossiers de demandes de subventions sont faits à 4 mains avec Bernard.

Q. Quelles sont les tâches "en plus" de votre fiche de poste ?

Le centre de ressource et la gestion de la bibliothèque. Pour le centre de ressource, je fais de la veille et je me tiens informée des actualités éditoriales. Je suis aussi référente de stage

---

<sup>7</sup> Bernard Garnier, comédien et coordinateur de projet actuellement en retraite, mais toujours investi dans le projet de la Compagnie.

pour une stagiaire en cursus de bibliothécaire. Je gère l'acquisition des ouvrages. Oui, pour moi ce poste est polyvalent.

Q. Comment percevez-vous votre métier ?

C'est très intéressant, très varié. Pour les aspects positifs, je ressens la compta comme une chasse au trésor, une surprise alors que je ne pensais pas du tout aimer ça au début. J'ai appris le langage HTLM et de nombreuses nouveautés. Oui, je crois à l'apprentissage tout au long de la vie.

Pour les aspects négatifs, je dirais le souci de ne pas pouvoir aller jusqu'au bout des choses. Il y a beaucoup de travail. Bien faire les choses et quelques fois devoir faire les mêmes choses à nouveau, la répartition des tâches c'est usant. »

Par ce témoignage, nous constatons que dans d'autres compagnies de théâtre, l'employé culturel est amené à réaliser de nombreuses tâches et activités ne correspondant pas à l'intitulé de son poste. La polyvalence est alors sous-jacente. Un salarié est employé pour réaliser les missions qui sont inscrites dans sa fiche de poste ou les missions qui correspondent à une offre d'emploi publiée. Évidemment à ce titre, aucune fiche de poste ou offre d'emploi ne peut être « complète ». Il est toujours possible de découvrir de nouvelles missions à réaliser pour un employé une fois arrivé en poste ou même après plusieurs années d'expérience. C'est aussi cela qui peut faire l'intérêt d'un métier : l'adaptabilité. Les employés du secteur culturel sont peu nombreux à souhaiter exercer une seule et unique mission, toujours de la même manière, lors de toute la durée d'un contrat.

Comme nous avons pu le sous-entendre, l'employé culturel est généralement un individu passionné. Cette passion peut alors se retranscrire dans son travail puisque la culture permet qu'un même poste soit totalement différent d'une structure à une autre. Elle permet également que chaque individu puisse plus ou moins adapter son poste en fonction de ses intérêts tant que les missions primaires sont réalisées comme il se doit. Les années d'expérience sont également un plus dans ce cas. Être à l'aise sur certains sujets permet de les réaliser plus rapidement et facilement qu'une autre personne c'est alors à cet instant que l'employé peut se tourner vers d'autres missions, qu'elles soient pour prêter main-forte au reste de l'équipe lors de laps de temps définis ou sur de plus longues durées pour de nouveaux projets.

L'expérience est alors porteuse puisqu'elle permet d'étendre un champ de compétences déjà existant à l'issue d'une formation. Même si ces compétences constituent plutôt des « à-

côtés » pour les expériences de stage dont nous avons parlé, les réponses de l'interview nous montrent une autre réalité. Une administratrice peut être amenée à gérer une bibliothèque jusqu'à ce que cette mission devienne la norme pour l'employée. Nous nommons « à côté » toutes les tâches ayant pu être réalisées occasionnellement et très éloignées de la mission de départ assignée à un salarié. Une mission devenant plus « habituelle » pour un salarié finira par faire partie de sa fiche de poste. De cette manière, il aura pu apprendre des compétences « sur le tas ». C'est-à-dire au travers de son expérience personnelle. De ce fait, en augmentant son champ de compétence, il sera également devenu plus polyvalent.

Puisque les missions assignées à un employé peuvent être nombreuses et variées, nous allons devoir nous plonger au cœur de notre sujet. Après avoir évoqué différents cas de figure où l'employé devait faire preuve d'une certaine adaptabilité, nous allons maintenant tenter de définir les formes de polyvalence pouvant exister dans une structure culturelle.

## B. Tentative de définition

Puisque nous parlons de polyvalence maintenant, nous pouvons évoquer les différentes formes de celle-ci. Même si la polyvalence est un terme qui peut être effrayant parce qu'il s'associe à un grand nombre d'actions, nous allons tenter de lui donner un certain cadre.

C'est pourquoi nous allons maintenant nous intéresser aux formes que la polyvalence peut revêtir. Le contexte économique français de ces dernières années est motivé par la recherche d'une complémentarité entre les moyens de production, techniques et humains, que l'on retrouve dans différentes formes d'organisation du travail. L'aménagement du temps de travail comme les 80 %, que l'on retrouve assez aisément en secteur culturel par manque de moyens, ainsi que la réduction globale du temps de travail passé de 40 heures par semaines à 35 heures voir à moins dans certains postes, implique cette adaptabilité. Comme nous l'avons évoqué dans le cas particulier de l'absence d'un employé, les missions liées à son poste sont toujours nécessaires dans l'avancement des projets. Il faut alors trouver une manière de combler les manques lors d'un laps de temps précis. Ce laps de temps n'engage donc pas à embaucher une nouvelle personne dans cette période légèrement floue pour une structure. De plus, l'embauche d'une nouvelle personne dans l'attente d'une solution permanente est énergivore et coûteuse puisque ce sont d'autres personnes qui vont s'occuper du recrutement, d'une rapide formation du candidat potentiel et ce candidat va également avoir un coût pour la structure. Avoir des employés capables de s'adapter durant ce laps de temps en attendant d'avoir une solution plus définitive est alors le chemin le plus enviable et le plus sûr.

Dans le contexte actuel, nous avons évoqué que les salariés sont souvent des spécialistes dans un certain domaine et qu'ils sont généralement employés pour leurs qualifications en adéquation avec un poste. Cependant une trop grande spécialisation peut également être un frein au développement de projets, car les salariés deviennent très rigides dans leurs tâches. Cette trop grande rigidité n'est pas réellement bienvenue dans le monde culturel puisque chaque structure s'adapte à la demande et peut être susceptible de monter de nouveaux projets régulièrement. Les nouveaux projets vont alors parfois nécessiter de nouvelles qualifications ou compétences et l'individu capable de s'adapter sera plus facilement retenu dans ces dynamiques. Mais, nous pouvons déjà définir ce que nous entendons par « qualification ». Patrick Micheletti dans *La polyvalence sous toutes ces facettes* nous indique :

« **Qualification** (d'une personne). Appréciation sur une grille hiérarchique de la valeur professionnelle d'un travailleur, suivant sa formation, son expérience et ses responsabilités. Plus que la simple considération d'un individu au travail, il s'agit de la capacité à gérer individuellement l'ensemble des éléments de valeur constituant son travail, de façon à atteindre les objectifs fixés.

L'aspect dynamique de l'individu, propre décideur de ce qu'il fait, est pris en compte ici. L'accent est mis sur le sujet "individu" et intègre des dimensions de savoir-être et de développement possible de la personnalité. [...]

Lorsque l'on parle d'apprentissage, par rapport à la qualification, il est nécessaire de considérer qu'il y a un commencement, suivi d'une évolution permanente. Ainsi, chaque jeune sur le marché du travail est potentiellement qualifié dans la mesure où il entre dans ce processus. La qualification n'est pas une notion figée, statique, mais plutôt un processus dynamique d'évolution. »

La qualification d'une personne constitue donc un socle de compétences qu'elle pourra mettre en œuvre lors d'une prise de poste ou tout au long de sa vie. Ce sont des missions qui ont été enseignées et que les jeunes en sortie d'études sont également à même de réaliser. Même si cette réalisation peut être moins efficace et perfectionnée que par un salarié plus expérimenté, le « jeune » n'est pas non plus totalement démuné. De même qu'un employé peut apprendre à réaliser de nouvelles missions au cours de sa carrière et être considéré comme « qualifié » par l'expérience acquise au fil des projets ou des années. La qualification est donc un socle de compétences qu'un individu a acquises par une formation ou par l'expérience. Cela nous souligne qu'il est possible d'apprendre de nouvelles compétences tout au long d'une vie. C'est

ici que nous définissons donc ce qu'est la compétence, toujours dans le même ouvrage de Patrick Micheletti :

« **Compétence.** À l'heure actuelle, on ne peut parler du travail sans évoquer le concept de compétences. [...] Nous nous bornerons donc à ne traiter la compétence que dans le cadre de la polyvalence professionnelle.

Une définition simple de la compétence serait la possession de connaissances approfondies et la capacité d'en bien juger. [...]

En réalité, la compétence est à la base des données du métier, elle est évolutive, ce qui va entraîner, de la part de certains individus, la possibilité de passer sur des compétences d'autres métiers pour lesquels il faudra en tout ou partie maîtriser des connaissances à un niveau suffisant pour être véritablement opérationnel. On pourra ensuite imaginer d'autres formes de compétences et par là même passer les frontières du métier de base. »

La maîtrise de compétences donne alors à un salarié la sécurité d'une situation connue, ou du moins qu'il est certain de pouvoir gérer. Les compétences sont donc des connaissances à propos d'une tâche et/ou d'un environnement de travail. Cela permet à un salarié d'adapter ses actions pour que la mission première qui lui a été confiée soit menée à bien. Cela confère un certain confort puisque ce sont des éléments profondément acquis par tout employé. Relever des défis et changer n'emporte pas beaucoup de suffrages de la part de la majorité des employés, tous secteurs confondus, cependant le domaine culturel a la chance de compter plus d'individus passionnés en ses rangs que d'autres domaines d'emploi.

Un changement d'activité ou de direction entraîne alors des modifications dans la gestion d'une équipe et les projets mis en place. L'arrivée d'Anne à la direction de l'Espace 600 peut en être un exemple parlant. Anne Courel a une habitude concernant le travail en lien avec le public adolescent, cette qualification est palpable dans les nouveaux projets qu'Anne a choisi de mettre en place pour la saison 2019-2020. Lucie Duriez, au même poste avant Anne était plus spécialisée dans le très jeune public. Les nouveaux projets proposés par Anne ont alors mené à l'embauche d'une personne dédiée au public adolescent puisque chaque salarié possède des compétences en direction de ce public spécifique, mais personne n'était réellement spécialisé dans ce domaine auparavant. Ce léger changement d'activité, ou plutôt dans notre cas, cette extension entraîne un changement dans les logistiques d'attribution de responsabilités.

Le domaine culturel facilite l'épanouissement personnel concernant l'accomplissement de soi, la prise de responsabilité ainsi que la progression puisque les projets qui y naissent sont bien souvent porteurs de sens. C'est aussi en ce sens que l'employé culturel peut être plus facilement passionné qu'un employé de chaîne dans une quelconque usine. Il peut ainsi sembler plus simple de mobiliser les capacités d'engagement et les ressources d'une équipe par les responsables d'un théâtre plutôt que par ceux d'une usine. Bien évidemment, ce n'est pas le fait de savoir « plus » qui rend un individu plus compétent, mais cette motivation à réaliser de nouvelles tâches permet tout de même de finalement maîtriser de nouvelles compétences. La volonté d'adaptation peut alors donner le change à des situations complexes. Dès lors, la polyvalence professionnelle recouvre un grand nombre de situations différentes.

En nous appuyant toujours sur l'ouvrage de Patrick Micheletti, *la polyvalence sous toutes ses facettes*, p. 44 à 46, nous allons tenter de définir les différents types de polyvalence professionnelle qu'il est possible de rencontrer. Nous parlerons donc de différents types de polyvalence soit : la polyvalence de fait et polyvalence organisée, la polyvalence de tâches ou de formation, la polyvalence de poste ou de métier et la polyvalence permanente ou périodique. Ces définitions ne nous sont donc pas propres, mais illustrent notre propos.

« La polyvalence de faits résulte des hasards de la vie professionnelle, des ruptures d'emploi, des situations inattendues, on prévisibles [...] Elle peut être mobilisée ou pas dans la pratique du travail ; à ce titre, elle peut parfaitement être ignorée par la structure.

La polyvalence organisée est systématiquement recherchée, soit par la structure, soit par le salarié, soit par les deux. »

Ces deux premières définitions concernent donc les compétences et aptitudes qu'un employé possède déjà vis-à-vis de ses expériences personnelles et de son poste. Nous avons déjà donné divers exemples illustrant ces propos. La polyvalence organisée peut, quant à elle, motiver une redéfinition d'une fiche de poste. Elle concerne des missions réalisées par l'employé et qui lui sont utiles personnellement comme elles sont utiles à la structure qui l'emploie.

« La polyvalence de tâches ne nécessite qu'une adaptation modeste du salarié par rapport aux objectifs fixés. Cela peut être la résultante d'un apprentissage long ou de l'accumulation d'expériences fructueuses, permettant de ne pas mobiliser un temps d'adaptation trop long. La polyvalence de formation exige l'acquisition de connaissances, de modes de pensée et de raisonnement, de modes opératoires de nature différente. On se situe également sur un registre

de compétences nouveau, accessible de façon progressive et régulière, sur un laps de temps plus ou moins long. »

Ici la polyvalence concerne donc plutôt la formation par l'expérience. Le fait d'être confronté à de nouvelles tâches permet à l'employé d'y succéder de mieux en mieux jusqu'à ce que ces tâches fassent partie intégrante de son quotidien. Cette formation de polyvalence est alors le fruit d'un processus. L'employé aura eu un temps plus ou moins long pour maîtriser les nouvelles tâches qui lui incomberont.

« La polyvalence de poste a tendance à être considérée exclusivement en interne, dans le secteur d'activité de la structure. Elle a donc une portée limitée sauf si le salarié n'envisage pas de changer. Dans ce cas, il pourra profiter au mieux des avantages acquis. [...] La polyvalence de métier a une portée plus longue, elle a pour but de donner un complément de compétence, voire une qualification supplémentaire au salarié qui la possède. En général, elle s'acquiert après un apprentissage plus ou moins long et peut se négocier à l'extérieur de la structure sur le marché de l'emploi. Le salarié aura, par ce biais, acquis une formation supplémentaire transposable dans un autre contexte. »

Dans ces deux cas, nous pouvons constater un élargissement du domaine de compétences et des activités d'un employé. La polyvalence de poste correspond à l'ancienneté dans une structure précise, de cette façon l'employé a de plus en plus de responsabilités, mais cela peut avoir un côté pervers. L'employé ayant des avantages par son ancienneté n'osera plus changer de structure même s'il en éprouve le besoin de peur de ne pas retrouver la même stabilité ailleurs. Puisque comme Patrick Micheletti le met en évidence, cette polyvalence ne pourra être considérée qu'en interne. Difficile d'en justifier auprès d'un éventuel nouvel employeur. La polyvalence de métier concerne donc plutôt l'étendue d'un champ de compétences en fonction d'un poste précis. Cette forme pourra, elle, être reconnue dans d'autres structures que celle de l'employé. Là encore nous pouvons voir une forme d'apprentissage par l'expérience puisque c'est aussi en fonction des réussites du salarié que l'on validera cette forme de compétence.

« La polyvalence peut revêtir des caractères différents en terme de durée, ce qui rend encore plus difficile son approche et même la possibilité de la définir correctement. Elle peut évoquer un système vivant qui s'adapterait à toutes les situations données, des plus simples aux plus complexes, mais aussi des plus éphémères aux plus longues. On peut parler de polyvalence professionnelle quelle que soit la durée sur laquelle elle court. »

La polyvalence n'est donc pas affaire de temps, mais de missions à réaliser. Nous l'avons constaté par les missions de temporisations réalisées lors du départ d'une employée à la Compagnie Ariadne et leurs de tous les accueils d'événements que ce soit pour l'Espace 600 ou pour la Compagnie. La réussite de ces missions réalisées sur le fait compte autant que les missions nouvelles réalisées par un employé sur un laps de temps plus ou moins long. L'important étant davantage l'expérience acquise et renouvelée par les salariés. Même si généralement les missions très courtes et ponctuelles ne sont pas vraiment reconnues par les structures employeuses. La polyvalence d'un salarié sera reconnue par sa répétition et son succès sur des missions hors de celles de sa fiche de poste. En ce cas, le salarié peut être en droit de demander une augmentation si ses missions augmentent et qu'elles deviennent une part de son quotidien.

« La polyvalence *stricto sensu* n'a pas de sens en soi ; c'est la mobilisation des salariés et la volonté de la structure de remettre en cause l'organisation du travail et la spécialisation à outrance qui la consolide. Si les formes traditionnelles de l'organisation du travail avaient suffi, si les moyens techniques et humains étaient mobilisables à l'infini, il n'y aurait pas eu lieu d'en parler. »

Ainsi, la polyvalence n'est pas un concept si nouveau qu'on puisse le penser. Même si nos formations et compétences correspondent généralement à un sujet précis, le monde professionnel nous montre qu'il n'est pas possible de se fier à cette conception. Le taylorisme extrême, où chaque individu ne réalise qu'une seule et unique tâche à longueur de journée, ne peut plus exister dans notre actualité. Dans le cas où nous aurions tout de même besoin d'un seul et même geste extrêmement précis, ce n'est pas à l'homme que nous demanderions de l'exécuter, mais à des robots. L'attention de l'homme est trop fluctuante pour que nous puissions nous cantonner à faire exactement la même chose durant toute notre existence. L'adaptation de l'homme est intrinsèque à sa condition. Tout modèle bien établi nécessite une part de chaos pour faire naître quelque chose. Le domaine culturel en est le premier informé puisque la création de quelque chose ne se produit pas sans une légère forme d'incertitude quant à son résultat.

Après avoir vu les différentes formes que l'on peut nommer lorsqu'on évoque la polyvalence, nous devons maintenant nous demander si une structure culturelle n'est pas plus à la recherche d'un idéal - au sens où l'employé culturel serait proposé comme un modèle absolu

d'adaptabilité et donnerait, de ce fait, une satisfaction parfaite aux modèles souhaités par une organisation - plus que d'accepter la condition même de l'être humain.

### C. La poursuite d'un idéal plus que d'une personne ?

Nous avons vu les formes de polyvalence que nous pouvions retrouver dans une structure ou dans le parcours d'un employé. Nous allons maintenant nous intéresser à la réalisation de cet objectif de polyvalence. Nous sommes donc en mesure de nous demander si cette théorie n'est pas un idéal totalement inaccessible.

Un employé qui soit totalement polyvalent, connaisse tous les sujets, toutes les missions d'une structure et qui, en plus de cela, sache les réaliser à la perfection semble assez utopique. Il serait le rêve de nombreuses structures. Un employé avec un salaire correct, disons quelques centaines d'euros au-dessus du SMIC, et qui soit capable d'absolument tout faire. Vision idéalisée d'un employeur, position moins avantageuse pour le salarié en question.

La théorie de Darwin portait sur les mécanismes de la sélection naturelle des espèces. La polyvalence peut être un des effets lointains de cette théorie. L'homme s'adapte depuis la nuit des temps. L'acquisition de nouvelles compétences nous est naturelle c'est pourquoi nous pouvons avancer que la spécialisation n'empêche pas la curiosité et l'envie d'apprendre. Pour donner suite à ce que nous avons avancé, l'employé culturel est bien un employé passionné. Il sait dès le début de sa carrière que toutes les activités et missions qu'il réalisera ne seront pas nécessairement inscrites dans sa fiche de poste. Même s'il est motivé par son travail, son employeur ne peut pas non plus tout exiger de lui.

Les budgets, sujet sensible du domaine culturel, ne permettent pas de proposer des salaires très élevés. Comme nous l'avons montré, les salaires du secteur privé sont plus intéressants que ceux du secteur culturel. Alors, trouver un employé qui corresponde à tous les critères d'une fiche de poste et accepte le salaire proposé doit être passionné pour subsister dans la structure. Il est aussi possible que certaines structures publient des offres qui paraissent impossibles où il est mentionné que les employeurs recherchent quelqu'un en sortie d'études, mais qui aurait déjà 5 ans d'expérience dans le domaine. Ces paradoxes illustrent très bien les tensions entre réalité et idéal pour un employeur.

Si on ajoute la polyvalence dans l'équation, les volontés d'un employeur concernant son personnel sont encore plus complexes. Évidemment, des qualités d'adaptation sont nécessaires surtout lorsqu'une structure crée et organise des événements. Comme nous l'avons déjà mentionné, chaque événement et chaque soirée nécessite des compétences et une maîtrise très

particulière des aléas pouvant survenir lors de ce type de manifestation. Ces savoirs si spécifiques ne se retrouvent que très rarement dans des bureaux.

Une entité culturelle doit également s'adapter et évoluer. La polyvalence ne peut concerner uniquement les employés d'une structure. Elle concerne également la vision globale que peut avoir le public à propos d'elle. Dès lors, une structure ayant une forte inertie est beaucoup moins à même de réaliser de nouveaux projets et d'intéresser de nouveaux spectateurs. C'est un travers qui ne peut pas être sous-estimé par les entités créatrices d'événements. La nature humaine implique le besoin de sortir d'une routine, d'être témoin ou acteur de nouvelles choses, parfois jusqu'à participer à des activités porteuses de sens pour lui. Une structure proposant inlassablement le même spectacle ou la même activité se déroulant toujours exactement de la même façon n'aura pas lieu de perdurer. Le public pourrait y être ponctuel, au sens où il assisterait peut-être à une proposition de la structure, mais son intérêt ne serait pas renouvelé. Dans le pire des cas, la structure verrait un désagrégement de son public et un désengagement qui deviendrait néfastes à sa survie. Évidemment, cette situation dystopique n'existe pas aujourd'hui. Tout employé du domaine culturel est conscient qu'il faut se renouveler et proposer différentes activités.

Même si une structure culturelle est spécialisée dans sa définition, elle peut proposer différentes choses autour de son activité principale. Une structure culturelle est spécialisée au sens où une galerie de peinture sera bien plus à même d'exposer des toiles que de projeter des films. Une salle de cinéma quant à elle sera plus spécialisée dans la projection que dans le spectacle vivant. Un théâtre sera plus susceptible de proposer des pièces que des opéras et ainsi de suite. Cela ne veut pourtant pas dire que des formes hybrides ne peuvent naître, mais, comme nous l'avons montré pour un employé, il faut un minimum de spécialisation pour qu'une équipe ne se perde pas en projets divers.

Il est alors possible d'envisager que ce que nous appelons « polyvalence » ne provienne pas de l'organisation d'une structure culturelle, mais bien directement des employés qui y travaillent. Comme nous l'avons exploré, le carcan institutionnel est sensiblement le même depuis la Révolution Française. Une structure existe par le biais de règles et de lois qui lui sont imposées. Elle doit répondre à ces obligations pour pouvoir prospérer. Les lois sont alors sensiblement les mêmes dans les structures du même domaine (Cinéma, théâtre, opéra, compagnie, galerie...), mais ce qui va nettement influencer sur l'orientation et les projets de ces entités ce sont les employés. En fonction des compétences et des centres d'intérêt de chacun, il

sera alors possible de développer certains types de projets. L'ambition d'un employé totalement formé sur tous les domaines peut alors refaire surface. Cependant, nous sommes tout à fait conscients que ce n'est pas possible. C'est ce qu'appuie également Patrick Micheletti dans l'ouvrage que nous avons déjà cité :

« L'individu transfère donc à son emploi un accroissement du niveau général des connaissances ou de l'habileté et des améliorations, le transformant en apprentissage permanent. C'est, en réalité, l'individu qui façonne son emploi et non l'inverse, car l'emploi est une base théorique qui doit être élaborée et testée sur le terrain. »

Spécialisation et polyvalence sont alors les deux termes d'un affrontement que nous pouvons encore débattre. Il nous semble évident que l'un ne puisse exister sans l'autre. L'employé culturel à toute épreuve serait un salarié extrêmement spécialisé dans le même domaine que celui de sa structure employeuse et, en même temps, curieux de tout, expérimenté de façon globale sur l'ensemble des missions pouvant échouer à une équipe et prêt à travailler pour un salaire précaire. Encore une fois, nous constatons qu'un tel employé n'existe pas.

Cela ne signifie pas pour autant qu'une version plus réaliste n'est pas possible. Puisqu'il faut des personnes capables de réaliser un travail de permanence à des horaires de bureau afin de faire avancer des projets, un salarié peut être capable de répondre à ces contraintes. Un salarié à qui l'on demande en plus d'assister et d'aider lors de la réalisation de projets peut être trouvé aisément également. Surtout dans le secteur culturel où les employés sont informés, dès leur prise de poste, qu'ils devront assurer une présence lors de certaines soirées ou de certains week-ends. Lorsque les missions sont clairement inscrites et expliquées, cela ne pose pas vraiment de problème. Dès lors où des missions supplémentaires à une fiche de poste sont régulièrement demandées à un employé, ces actions en dehors de son champ de compétence semblent nécessiter une récompense. Que cette récompense concerne une augmentation de salaire, puisqu'il a plus de responsabilités qu'au départ ou une validation de compétences, l'employé s'impliquant dans son travail a besoin de cette reconnaissance. Au risque d'être démotivé en cas d'implication personnelle sans avoir une quelconque appréciation de la part de ses supérieurs.

Nous sommes ici très loin de l'idéal évoqué au début de cette réflexion. Même si les attentes d'un employeur sont souvent plus élevées que les capacités des candidats à un poste, la réalité demande de faire la part des choses. La polyvalence est un réel atout pour un employé, elle est même nécessaire dans beaucoup de domaines puisque chaque mission peut évoluer et

demander de nouvelles compétences. Cependant, le monde institutionnel français nous pousse à la spécialisation dès le début de nos études. Nous devons alors pallier les soucis de chaque position. De ce fait, l'employé culturel ne peut répondre à toutes les attentes d'une structure, mais il peut apprendre et évoluer au contact des missions qui lui seront transmises. Quant au salaire, c'est à chacun d'y chercher un chiffre le plus juste possible. Tout provient d'un équilibre que chacun doit trouver. S'il est possible d'idéaliser l'employé culturel, la réalité est loin de l'image que l'on peut en espérer. La polyvalence n'est pas un idéal inatteignable, seulement il ne faut pas trop en attendre d'elle et rester très pragmatique quant aux compétences des salariés.

Nous pouvons maintenant nous intéresser à la réponse des employés face à cette quête de polyvalence dans le secteur culturel. Nous allons nous demander s'il est possible pour un employé de répondre à la demande en nous appuyant sur les formations et déformations opérées dans le secteur. Puis nous verrons si le secteur culturel est réellement un monde en perpétuelle mutation.

## Chapitre 2 : Est-il possible pour un employé de s'adapter à la demande ?

### Section 1 : Formation et déformation

#### A. Ce qui est enseigné

La quête de l'employé culturel est très complexe. Sa création et son évolution depuis la Révolution Française nous l'indiquent clairement. La polyvalence, quant à elle, n'est pas un concept très novateur. C'est une façon d'agir qui est propre à l'homme, même si le carcan institutionnel cherche à réfréner cette tendance naturelle en proposant des formations autour d'une spécialité. Cependant, l'employé culturel formé, et à même de survivre dans le secteur culturel demande que sa formation prenne quelques détours pour qu'il soit réellement opérationnel.

L'expansion des études en lien avec le secteur culturel est en pleine explosion depuis une petite dizaine d'années. Certaines études sont spécialisées dans un aspect précis tel que les Masters en médiation culturelle, en culture et communication, ou encore en direction de projets culturels. Le Master Diffusion de la Culture à Grenoble a l'avantage d'être un Master professionnalisant, ce que les autres formations n'offrent pas aussi aisément. L'appellation même du Master est une ouverture que l'on retrouve dans les enseignements qui y sont proposés. Nous sommes dans le cœur de ce qui constitue le support des métiers de la culture aujourd'hui : la polyvalence.

Ainsi le Master Arts, Lettres, Civilisation parcours Diffusion de la Culture (que nous nommerons également Master Diffusion de la Culture) prend en compte tous les aspects des postes qu'il est possible de retrouver dans une structure culturelle. C'est en cela que ses étudiants sont formés à l'utilisation de la Publication Assistée par Ordinateur (PAO), à la création d'un site web et à certains aspects du Webmastering. Ils ont la grande chance que les enseignements proposés soient proposés par des professionnels du secteur, bien plus qualifiés pour répondre aux questions techniques, que des chercheurs. Les enseignements proposés sont également en adéquation avec les outils actuels.

Si nous revenons une dizaine d'années en arrière, le Webmastering n'était pas nécessaire pour travailler dans une structure puisque c'était le travail d'informaticiens spécialisés. Aujourd'hui les frontières sont bien plus floues. Nous avons donc cette chance que les enseignements proposés soient en accord avec les outils utilisés dans le monde du travail. Cela ne concerne pas que la partie informatique puisque nous avons la chance d'apprendre à réaliser un tournage et à monter des vidéos, à faire de la radio et même à créer un festival de poésie en

première année. Tout cela étant assorti de différents stages dans des structures culturelles pour nous donner une idée très concrète des métiers qu'il est possible de faire et que nous puissions savoir ce qui nous plaît ou non. Il peut aussi être vendeur de souligner que la France possède 1 200 musées, 43 000 monuments nationaux, 265 000 associations et près de 160 000 entreprises culturelles. Toutes ces données laissent envisager que le secteur culturel soit porteur d'emplois et qu'il permette à un large panel d'envies de se réaliser. Comme nous avons pu le mentionner, le secteur culturel concerne en grande partie le secteur public. Le Ministère de la culture y est donc très impliqué. Les métiers de la culture recouvrent une large palette d'emplois et de domaines. Ces domaines regroupent le spectacle vivant, les bibliothèques, le patrimoine et l'enseignement artistique.

La pluralité de ces métiers implique également le dénombrement de formations à destination de ce secteur. C'est au travers de ces multiples formations et de cette multiplicité de cours qu'il est possible d'enseigner au sein d'une même formation que l'on peut appréhender ce que peut être un employé culturel. Cela ne signifie pas pour autant que le domaine culturel est plus porteur d'emploi qu'un autre. La majorité des institutions possèdent déjà des équipes construites et opérationnelles. Les renouvellements d'équipes et de postes sont aussi fluctuants que dans les autres secteurs. Patrick Micheletti souligne la place de la polyvalence au sein d'une entreprise dans son ouvrage *La polyvalence sous toutes ses facettes, une gestion des compétences plus efficace* :

« Dans la logique de la polyvalence, la formation et l'expérience deviennent des vecteurs de développement remarquables pour trouver les moyens d'une continuelle adaptabilité d'individus demandeurs de toujours plus de possibilités d'interventions sur des situations futures souvent méconnues. C'est donc l'adaptabilité permanente qui va être le but ultime de la demande des polyvalents. »

La logique de formation n'est pas anodine. Le monde du travail, et encore plus particulièrement le domaine culturel, va demander une adaptabilité des personnes, les formations doivent alors se mettre à jour. C'est ce lien avec le monde du travail qui est capital dans un Master professionnel ou professionnalisant. Comme évoqué ci-dessus, il pourra même être demandé à un employé de gérer des situations nouvelles pour lui, et d'exiger qu'il le fasse de la meilleure des façons possibles. C'est en cela que l'adaptabilité est nécessaire. C'est aussi en cela que former un employé culturel demande parfois d'avancer dans quelque chose de très vague. Dans le cas d'études spécialisées dans le domaine culturel, mais non en vue d'un poste

spécifique, il faut que les aspirations de chacun y trouvent leur compte. Même si nous avons vu qu'une formation ou qu'un diplôme ne définit pas les missions qui seront confiées à un employé au préalable. Même une formation assez globale pour que ses étudiants puissent toucher à différents aspects du secteur culturel ne sera pas complète sans détour par le terrain.

Les enseignements proposés en études ont tout de même un aspect théorique qu'il est nécessaire d'envisager. Puisqu'il existe des enseignements liés au domaine culturel, il faut que des cours à ce propos existent. Il peut cependant sembler étrange de suivre des dizaines d'heures de cours sur un sujet extrêmement précis et spécifique sans avoir eu l'occasion de l'expérimenter par soi-même. C'est là toute l'ambivalence de ce type d'études. Les directeurs d'études s'efforcent de proposer un panel assez large de cours pour qu'il puisse servir à chaque étudiant, mais la partie théorique doit subsister pour que les élèves aient une reconnaissance quant à leur diplôme. Pourtant cette dialectique entre pratique et théorique illustre également la polyvalence et l'adaptabilité demandées à l'employé du secteur culturel. Il faut savoir suivre des cours, apprendre des théories et rédiger des dossiers, mais il faut également être capable de mettre toutes ces pratiques et théories en application.

L'aspect formation doit regrouper d'autres méthodes d'apprentissages que celles du cursus universitaire. Nous avons appuyé l'importance de la confrontation des futurs salariés avec le terrain. Aussi, nous pouvons nous intéresser à un mode d'apprentissage soutenu et proposé par le gouvernement : le Service Civique.

Le Service Civique est un contrat professionnalisant proposé à tous les jeunes entre 16 et 25 ans. Ce contrat est proposé pour faciliter l'insertion professionnelle pour tous les jeunes Français. Les contrats de Service Civique peuvent s'étendre de 6 mois à 12 mois. Cependant, la majorité des missions durent 8 mois en moyenne. Ces contrats permettent à un volontaire d'apprendre les fonctionnements d'un métier par l'expérience. Le volontaire en Service Civique s'engage à défendre des valeurs et une mission durant toute la durée de son contrat. Attention cependant, cette possibilité n'est envisageable qu'une seule fois par personne. Le Service Civique doit être réalisé en continu. Il n'est pas possible de fractionner ou d'interrompre puis de reprendre une mission.

Une personne en Service Civique est formée à un poste et à un fonctionnement comme le seraient tous les employés d'une structure ou d'une entreprise. Les volontaires choisissent généralement une mission intéressante avant de choisir une structure ou une région. À l'instar d'un stagiaire, une personne en Service Civique a un référent. Ce référent l'encadre dans ses

missions et dresse les bilans de son activité. Au-delà de l'aspect « encadrement », le responsable d'un Service Civique doit aider le volontaire dans certains aspects de sa vie, il peut aider le volontaire à faire ses déclarations administratives si celui-ci lui demande par exemple. Les entreprises sont assez enclines à proposer des missions de Service Civique, car l'état contribue majoritairement au financement du volontaire. Une personne en Service Civique coûte 1,24 € par heure tandis qu'un stagiaire coûte 3,75 € par heure. Le coût d'une personne en Service Civique est donc le plus avantageux.

Cette option intermédiaire entre études et travail est de plus en plus plébiscitée par les jeunes futurs employés. Malgré le salaire très bas, 500 € pour un temps plein par mois, c'est l'expérience qui est l'élément le plus vendeur. Être volontaire pour une mission de Service Civique souligne une grande implication et une soif d'apprentissage que les structures vont facilement rechercher à l'embauche d'un salarié. L'expérience de terrain constitue le plus grand avantage de ces missions pour le candidat. La main-d'œuvre à moindre coût est le plus grand avantage pour la structure proposant une mission de Service Civique. Ainsi, Noémie Verdier a été engagée pour un contrat de 6 mois en Service Civique au sein de la Compagnie Ariadne. Comme nous l'avons déjà évoqué, sa présence a été d'une grande aide pour l'équipe de la Compagnie que ce soit pour les missions logistiques qui faisaient partie de son contrat ou pour aider à accomplir toutes les missions de communication et de production à la suite du départ de la chargée de production. Même dans un contrat de Service Civique, la réalité du terrain est palpable. Les missions peuvent évoluer en fonction des besoins et des compétences du volontaire. Ici encore nous retrouvons tous les aspects de l'adaptabilité qu'il faut pour travailler dans le domaine culturel. C'est en cela qu'un Service Civique peut avoir des avantages pour le volontaire comme pour ses futurs employeurs. Il semble plus simple d'embaucher une personne, même jeune, qui ait déjà eu une expérience de terrain.

Ainsi, même spécialisées dans un domaine particulier, les études concernant la culture nécessitent une part d'adaptation et d'expériences de terrain. C'est pourquoi les Masters concernant ce domaine demandent généralement de réaliser un minimum de stages aux étudiants. C'est pourquoi également, le Service Civique est autant plébiscité par les jeunes diplômés ou non. Cela permet de porter un regard plus critique entre la théorie et la pratique, mais aussi de faire ses armes sur des projets ou des postes particuliers.

## B. En pratique

Nous avons abordé les études pouvant mener à travailler dans le secteur culturel. Nous allons maintenant tenter d'avoir une vision plus spécifique concernant les demandes des structures à leurs employés.

La théorie et la pratique sont deux aspects complémentaires d'une même idée. La théorie suppose que chaque étape se déroule comme elle a été envisagée et prévue. Ne travailler qu'avec la théorie est plus reposant. Il suffit de prévoir toutes les éventualités auxquelles il est possible de penser et de leur attribuer une solution. Ce travail peut pourtant être loin des aléas de la réalité. C'est pourquoi commencer à travailler dans une structure culturelle demande toujours un temps d'adaptation. Ce temps d'adaptation est nécessaire à toute personne qui prend un poste puisque chaque structure a ses propres fonctionnements, comme chaque poste ses propres missions. Ce qui est enseigné en classe est parfois totalement utopique pour une équipe.

Il est enseigné qu'en principe, il faut terminer un dossier de demandes de subventions une semaine à l'avance pour avoir le temps de le corriger. Pourtant cette ambition n'est que très rarement applicable parce qu'il incombe tellement de tâches et de responsabilités à chaque employé que dès qu'il a un peu de temps, ce sont de nouvelles missions qui apparaissent. De même qu'un employé devrait pouvoir se consacrer entièrement à ses missions et les réaliser efficacement, ce n'est pas toujours possible en réalité.

Lors des rencontres professionnelles en première année du Master Diffusion de la Culture, à chaque fois que nous demandions l'exemple d'une journée typique à un salarié, la première réponse que nous obtenions concernait la consultation des mails. Cette action devrait être rapide et efficace en théorie. En pratique, le traitement de ces données peut parfois prendre jusqu'à une journée entière lors d'un retour de vacances. Au quotidien, une demi-journée peut suffire pour traiter cette quantité d'informations. L'organisation du travail a donc son importance pour que les missions qui incombent à un employé puissent être réalisées dans les temps qui lui sont impartis.

« Là encore, ces formes d'organisation du travail sont le fruit d'une réflexion commune de plusieurs degrés ou grades de la hiérarchie. Elles entraînent ainsi une polyvalence inhabituelle, en se portant sur un terrain de réflexion en amont de celui habituellement abordé. »

Ici Patrick Micheletti dans *La polyvalence sous toutes ces facettes*, nous évoque plutôt les grandes entreprises, ou le secteur privé, où la chaîne de production est plus importante que le produit réalisé. Il évoque plus particulièrement un moment de « polyvalence inhabituelle »,

c'est-à-dire un moment où une équipe pourra se réunir et échanger autour de l'organisation globale de la structure afin d'établir un bilan à propos de ce qui fonctionne ou non et d'y apporter des solutions. Dans le domaine culturel, ce n'est pas tout à fait semblable. Les grandes structures peuvent suivre les mêmes schémas afin de discuter de projets et de permettre à tous les salariés travaillant sur le même projet de se rencontrer. Dans le cas de l'Espace 600, la taille de l'équipe permettait que ces réunions d'informations et d'échanges soient plus régulières.

Dans le domaine culturel, le résultat est ce qui compte le plus puisqu'une structure n'existe que de projet en projet. Sans ces réalisations elle n'obtient plus de subventions et son existence devient caduque. La perte de subventions provient de l'organisation du secteur culturel par le Ministère. La culture faisant partie du secteur public, une entité culturelle répond aux injonctions du gouvernement. Cela n'empêche pas de porter une réflexion commune avec les directeurs de structure ou l'ensemble d'une équipe lorsque cela est possible pour envisager ensemble une prochaine saison dans un théâtre ou définir du thème d'une exposition dans une galerie de peinture.

L'expérience de terrain est encore différente de celle que l'on peut envisager dans un bureau. Lors des rencontres internationales de théâtre adolescent organisées par la Compagnie Ariadne, nous avons constaté que la gestion des adolescents demande un peu de souplesse. Les employés de cantine du château de Chamagnieu, où se déroulait l'événement, étaient habitués à recevoir des classes vertes soit des enfants. Cela a constitué un problème, car les enfants ne mangent pas la même portion de nourriture que des adolescents en pleine croissance. Cet élément était difficilement prévisible avant d'y être confronté. Une fois les employés du château avertis et les employés de la Compagnie veillant à faire des courses supplémentaires afin que tous mangent à leur faim, le problème a vite été résolu. Cet exemple très précis n'était pas envisageable en dehors de la réalisation effective du projet. C'est par l'expérience qu'il sera possible d'éviter le problème si l'événement est reconduit l'année suivante. C'est également ce que Patrick Micheletti met en avant dans le livre que nous exploitons :

« C'est par la découverte et l'avancement sur soi-même tout au long du vécu des expériences que chaque individu construit son savoir et ses compétences. On cherche, par ce moyen, à développer une capacité interne de découverte, de compréhension et de réflexion afin de ne pas vivre l'expérience comme un moment qui se termine avec sa fin. »<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Patrick Micheletti, *La polyvalence sous toutes ces facettes*, Paris, Éditions organisation, 2002, P. 135

L'auteur appuie alors notre propos. La pratique de missions sur le terrain engrange l'expérience d'un individu. Bien sûr, pour que cela porte ses fruits, il faut que l'individu polyvalent soit volontaire. Cette notion de volontariat implique que l'individu soit motivé à accomplir de nouvelles tâches et qu'il puisse tâtonner afin de trouver des solutions qui lui soient adéquates. Dès lors, tous les salariés ne vont pas nécessairement réagir de la même façon face à une situation qu'ils ne connaissent pas. Cela ne veut pas dire qu'ils n'ont pas les compétences utiles pour régler un problème, mais plutôt qu'il est possible de gérer une situation problématique et de la régler de plusieurs manières. L'expérience de terrain est, de ce fait, primordiale puisque les études et les formations ne peuvent prévoir l'ensemble des situations qu'un salarié pourra rencontrer dans sa vie professionnelle.

Il est difficile de prévoir toute une carrière sans faire quelques expérimentations afin de trouver un poste qui nous convienne et nous motive chaque jour. Les stages sont donc des moments importants pour les futurs employés, car ils permettent une expérience de terrain qui mène généralement à la rédaction d'un rapport de stage ou d'un mémoire. Ces écrits participent au développement des compétences de chaque individu puisqu'ils demandent une vision globale d'une expérience précise. Ils nous entraînent aussi à analyser les différentes compétences que l'on a ou que l'on a pu développer durant ce laps de temps « sur le terrain ». Si le Service Civique appartient au domaine de la formation, le stage concerne plutôt le domaine de la mise en pratique. En effet, un stage s'effectue dans le cadre d'études particulières et demande la mise en application d'une spécialisation. De ce fait, les étudiants en droit se tournent davantage vers des stages dans les tribunaux et les cabinets d'avocats tandis que les étudiants du domaine artistique vont se tourner vers des structures culturelles. Nous retrouvons aussi cet aspect de spécialisation provenant de l'organisation des formations même si le terrain va demander le développement de multiples compétences. Ainsi, la formation par l'expérience s'oriente vers l'adaptation d'un individu face aux expériences qu'il va vivre en fonction de ses besoins. L'individu s'intéressera souvent aux compétences qui lui seront nécessaires dans la suite de sa carrière professionnelle. Dans ce cas, l'expérience de terrain l'aidera à une polyvalence sélective. C'est-à-dire qu'il développera les compétences qui seront susceptibles d'être utiles dans sa carrière.

L'expérience est source d'inspiration et de réflexion. C'est grâce à elle qui est possible de s'adapter aux situations nouvelles et de les accomplir de la meilleure façon possible. Même si formation et expérience ne sont pas toujours en adéquation, ces deux aspects sont primordiaux dans une carrière professionnelle. Puisque la polyvalence est si complexe à définir,

que pratique et théorie n'amènent pas directement à elle, comment penser la polyvalence comme quelque chose de positif pour un employé ou futur employé ? Cette idée nous mène vers les points négatifs que l'on peut discerner dans l'évocation de la polyvalence.

### C. Les points négatifs de la polyvalence

Après nous être intéressés aux types de formations possibles et à la réalité du terrain, nous pouvons nous tourner vers un élément que nous n'avons pas encore abordé, mais qui est capital pour notre propos. Il nous faut désormais nous intéresser aux points négatifs de la polyvalence.

La multiplicité des compétences demandées pour une tâche et l'ambition des salariés peuvent ne pas être en adéquation. La polyvalence à outrance peut alors s'accompagner d'une démobilitation des employés. Nous en avons déjà touché quelques mots, mais cet aspect mérite que nous nous y attardions. Un employé polyvalent dont les compétences sont utilisées dans ses missions quotidiennes sans être reconnues peut générer des situations très complexes et frustrantes. Certains peuvent finir par développer une attitude de rejet total des missions liées à leur poste. Si la globalité de leur travail n'est pas reconnue, pourquoi continuer ? Certains peuvent avoir l'impression d'être lésés en se comparant à leurs collègues ou en étudiant les fonctionnements d'autres structures. L'employé est alors en droit de demander une augmentation pour les missions effectives qu'il réalise et qui ne sont pas inscrites dans sa fiche de poste. Attention cependant, un employé ayant deux qualifications différentes, par exemple chargé de communication et de relation avec les publics (situation que l'on retrouve au sein de l'équipe de l'Espace 600), ne peut cumuler deux salaires. Posséder deux qualifications entrant dans le cadre de son travail ne peut engendrer la paye correspondante à deux fonctions cumulées. La pluralité de ses compétences peut être reconnue et gratifiée, mais dans la limite du raisonnable.

La reconnaissance et la mise en avant de la polyvalence dans une structure peuvent aussi effrayer. Nos grands-parents et parents ont été formés à un poste, leur spécialisation leur a permis d'être efficaces dans un champ de compétences singulier. Cette maîtrise est rassurante et le salarié peut ne pas saisir l'intérêt de posséder plus de compétences lorsque les siennes suffisent à réaliser les missions liées à son poste. Dans le cadre même d'une structure où la polyvalence des employés est exploitée, il peut y avoir des mécontentements concernant cette gestion particulière.

« Dans la polyvalence, on assiste également à des tâches beaucoup trop répétitives, qui ne sont que l'addition d'autres tâches de même nature, et ce, uniquement dans un souci de

rentabilité. Additionner des tâches non valorisantes, n'élevant pas le niveau de qualification fait l'objet d'un rejet systématique.<sup>9</sup> »

La routine a tendance à apporter des résultats satisfaisants. La polyvalence peut changer des activités routinières mises au point après de longs efforts d'adaptation alors que la répétition est rassurante et découle de l'application du taylorisme. Le taylorisme est le mouvement de pensée concernant la rationalisation du travail à l'extrême. Ce mouvement propose de décomposer toute la chaîne de création d'un objet ou d'un événement en grandes catégories d'actions. Ces actions sont ensuite délimitées très nettement et chaque employé n'est plus qu'un maillon permettant à la chaîne d'exister et de produire. Parfois, l'organisation et la rigidité font leurs preuves. La spécialisation est la norme sur le marché du travail alors ce type d'organisation peut sembler tout à fait cohérent. C'est ce que souligne également Patrick Micheletti dans *La polyvalence sous toutes ses facettes* :

« [Les] formes de polyvalence professionnelle offrent une plus grande plasticité dans l'affectation des individus sur différents postes de travail, mais il serait faux de dire que ce système est extensible à l'infini pour tous les postes. »

Comme nous l'avons évoqué, la polyvalence professionnelle concerne beaucoup de postes et la majorité des salariés. Il ne faut pourtant pas penser qu'un salarié spécialisé dans un domaine puisse aisément en remplacer une autre personne spécialisée dans un domaine différent. Nous en avons eu l'exemple à l'Espace 600 lors des répétitions d'une chorale composée de groupes scolaires. Les enfants ont besoin de beaucoup de repères pour être rassurés avant de présenter leur travail. L'équipe technique du théâtre a donc réalisé beaucoup de marquages sur le sol de la scène. Les marquages sont réalisés par des traces de craie et des bouts de scotchs de couleurs différentes. C'est un travail très important pour que la régie soit informée de ce qu'il va se produire sur scène et que les enfants soient bien placés. Ces marquages sont habituels pour une équipe de théâtre, à ce titre, personne n'a l'autorisation d'y toucher avant la dernière représentation des scolaires. Malheureusement ces marquages ont été effacés avant la représentation par les agents de ménages chargés de nettoyer la salle. Les marquages ont donc été effacés par méconnaissance du travail des techniciens. Les agents de ménage n'étaient donc pas en position de replacer les marques au sol puisque ce travail est spécifique aux techniciens. La polyvalence n'est alors pas extensible d'un professionnel d'un

---

<sup>9</sup> Patrick Micheletti, *La polyvalence sous toutes ces facettes*, Paris, Éditions organisation, 2002, p. 165

certain corps de métier à un autre professionnel spécialisé dans un domaine différent. Les délimitations entre secteurs d'activité sont bien nettes.

« À la première évocation du mot “polyvalence” ses détracteurs avancent la qualité et les conditions de travail. Ce *leitmotiv* doit être dissipé afin d'éviter tout malentendu et la perte de crédibilité. La polyvalence est parfois employée à tort pour réaffecter des individus dont on ne sait que faire ou qui présentent des faiblesses professionnelles. L'appréhender de ce seul point de vue draine toutes les perceptions négatives afférant à la qualité et aux conditions de travail. »<sup>10</sup>

Il est possible d'entendre que la « polyvalence » n'est utile que pour réaffecter des individus qui ne correspondent plus aux ambitions d'une structure ou qui présentent des faiblesses professionnelles. Nous pouvons entendre la « faiblesse professionnelle » de Patrick Micheletti comme un manque de compétences face à une évolution technique ou une évolution de certains aspects d'un poste. Nous pouvons prendre l'exemple des chargés de communication qui travaillaient principalement à la publication d'informations sous format papier avant l'apparition d'internet. Cette nouveauté a complètement changé les méthodes de travail d'un chargé de communication et lui a demandé de nouvelles compétences qu'il a fallu maîtriser. Toute lacune peut être compensée, il suffit que les personnes concernées puissent admettre leur besoin de formation et qu'elles proposent une solution à leurs référents hiérarchiques pour pallier les éventuels problèmes que cela pourrait soulever. L'aspect de formation et de validation des acquis est un élément que nous allons approfondir plus spécialement. Nous nous intéressons maintenant aux aspects négatifs de la polyvalence qui pourraient être pointés du doigt.

Pourtant la majorité des reproches que nous avons évoqués ne caractérisent pas directement la polyvalence. Il est difficile d'anticiper et d'apprendre des systèmes et des théories qui n'existent pas encore. Ces reproches semblent plutôt adressés à la façon dont va être abordé ce sujet avec les employés. Le fait d'avoir plusieurs compétences est plus un atout qu'un défaut de manière générale. Ce qui peut être réellement reproché à une personne dotée de multiples compétences est le fait de ne pas arriver à réaliser des missions plus spécifiques. Un employé polyvalent est supposé être qualifié pour accomplir de nombreuses tâches liées à son poste. Ses compétences vont lui permettre de mener à bien la majorité de ses tâches et de ses projets, mais la polyvalence peut être un problème s'il incombe trop de tâches à la même

---

<sup>10</sup> Patrick Micheletti, *La polyvalence sous toutes ces facettes*, Paris, Éditions organisation, 2002, p. 68

personne. Même si le salarié est capable de toutes les mener à bien individuellement, ce serait la surcharge de missions auprès d'une seule et unique personne qui pourrait être le plus grand travers de la polyvalence. La pluralité de compétences n'est donc pas un problème en soi. Il semble que ce soit la gestion des équipes et du personnel qui puisse être le premier frein à cela.

À ce titre, les syndicats ne sont pas réellement favorables à l'exploitation de la polyvalence des employés. La polyvalence professionnelle est en ligne de mire des syndicats, car ils la perçoivent comme une déqualification. Dans un cas extrême, ce serait demander à une personne travaillant en tant qu'hôte d'accueil de gérer le développement de projets nécessitant un diplôme d'ingénieur pour l'ensemble d'une programmation théâtrale et de ne le payer que pour son travail d'accueil sans reconnaître le reste de ses missions. Si la mise en œuvre de situation de polyvalence a été mal organisée, c'est alors un avantage que les syndicats puissent intervenir. Il faut cependant noter que les petites structures culturelles n'ont pas toujours de syndicats, car leurs équipes ne sont pas assez nombreuses pour prétendre à en créer un. Ici encore la polyvalence n'est pas un souci en soi. C'est sa gestion qui n'est pas toujours aisée et peut créer des mécontentements. Il existe alors des solutions comme faire appel à un syndicat général pour l'ensemble de la profession afin d'améliorer les situations problématiques.

Après avoir démontré que la polyvalence n'a pas tant d'aspects négatifs, nous pouvons également appuyer le fait qu'en cas de lacune ou d'évolution d'un poste, il est possible de trouver des solutions. Spécialisation et polyvalence ne sont pas des éléments aussi distincts que nous aurions pu le penser. Ainsi, les formations concernant le secteur culturel sont nombreuses et variées. Elles sont peut-être même aussi nombreuses qu'il existe de façon de travailler dans une structure culturelle. Le travail de terrain est très important dans notre domaine, la théorie et la pratique doivent coexister pour qu'un futur employé soit à même de réagir et d'intervenir à chaque étape de ses missions. La connaissance du terrain l'aidera également à anticiper les adaptations nécessaires ainsi qu'à choisir un métier qui lui plaira. Enfin, la polyvalence n'est pas négative, c'est sa mise en place qui peut être complexe, mais dans une structure bien organisée la pluralité des compétences est aussi vitale que naturelle aux employés.

## Section 2 : Un monde en mutation perpétuelle

### A. Validation des acquis

Après nous être intéressé aux aspects concernant la formation des employés avant leur embauche sur le marché du travail, les missions qu'il est possible d'effectuer sur le terrain ainsi que les aspects négatifs que l'on peut attribuer à la polyvalence nous pouvons maintenant discuter d'un monde en mutation perpétuelle.

La polyvalence implique une évolution tout au long d'une carrière ou d'une vie. C'est un réflexe que l'on peut acquérir grâce à l'expérience, mais la multiplicité des compétences est innée chez l'être humain. C'est-à-dire qu'elle existe en nous depuis notre naissance. Comme nous l'avons maintenant illustré à de nombreuses reprises, l'être humain est doté de nombreuses habilités et compétences. Il peut même apprendre de nouvelles compétences tout au long de sa vie. C'est sur quoi nous allons maintenant nous attarder.

Nous avons évoqué les formations qu'il est possible de suivre pour travailler dans le domaine culturel. Cela n'est pas la seule manière de justifier de la connaissance ou de l'apprentissage de nouvelles compétences. La validation d'acquis est un élément clef pour tout employé voulant justifier de ses compétences auprès de sa hiérarchie ou auprès d'un employeur éventuel. L'exemple que nous avons proposé plus haut concernant l'évolution d'internet peut s'étendre ici encore. Un chargé de communication a vu son poste changer drastiquement ces dix dernières années avec le développement d'internet et des réseaux sociaux. Dans le cas de l'utilisation d'un nouveau logiciel, une formation sera obligatoire pour les employés susceptibles de l'utiliser.

Les employés peuvent aussi décider de demander une formation sur certains aspects liés à leur poste. Chaque employé possède un Compte personnel de Formation (CPF) qui lui donne des crédits afin d'effectuer une formation. Les formations demandées ne peuvent être refusées que deux fois par l'employeur. En cas d'une troisième demande, l'employeur est contraint d'accorder cette formation. Celle-ci peut alors se diviser en deux cas. Le premier cas est une formation demandée par l'employé pour obtenir de nouvelles compétences. Dans ce cas, l'employé tend à s'orienter vers un autre poste que celui qu'il occupe lors de sa demande de formation. Le second cas concerne l'employé qui souhaite acquérir plus de compétences pour son emploi. Cela peut consister en l'apprentissage d'une langue étrangère afin d'échanger avec de potentiels clients ou partenaires étrangers.

L'expérience de terrain sur un aspect particulier d'un poste est un cas que nous retrouvons dans une validation d'acquis. Une validation d'acquis consiste à réaliser une mise à niveau de fiche de poste. L'employé est confirmé dans sa capacité à réaliser des missions précises et pourra justifier de son habilité dans la réalisation de ces missions pour la suite de sa carrière. Une validation d'acquis permet aussi d'échanger autour de pratiques dans différents secteurs.

Un chargé de billetterie a vu son poste évoluer durant ces dix dernières années avec l'apparition et la généralisation de systèmes de paiement en ligne. Les paiements sur internet ont connu un large développement depuis 9 ans. En 2011 on comptabilisait 27,3 millions d'achats en ligne contre 55 millions en France aujourd'hui. Ces chiffres concernent les achats de vêtements et d'électronique aussi bien que l'achat de place pour un événement ou un festival. L'explosion de ces chiffres sous-entend que les structures culturelles ont dû se mettre à la page, former leurs employés sur ces outils et proposer un service d'achat de place en ligne. L'utilisation de bases de données numérique a également permis une dématérialisation de nombreux documents. Cette transition a nécessité une adaptation d'un grand nombre d'organisations et de services. Il semble bien plus facile aujourd'hui de réserver des billets en ligne que de se déplacer à l'accueil d'une salle de spectacle. Pourtant un chargé de billetterie doit maintenant prendre en compte les deux aspects de son poste, la billetterie en ligne et la billetterie physique. L'usage de la billetterie physique est plus occasionnel que par le passé. Lorsque les spectateurs se rendent à la salle de spectacle pour acheter leurs billets ; c'est soit parce qu'ils ont décidé d'assister à un événement à la dernière minute, soit parce qu'ils ont assisté à la programmation de saison, et ont planifié leurs spectacles pour l'ensemble de l'année. Ainsi, le poste de chargé de billetterie n'a pas changé du tout au tout pour répondre à des besoins totalement différents. Ce poste a évolué dans la répartition de ses missions et la gestion des outils qui lui ont été proposés.

Dès lors, les avantages techniques vont faire évoluer les postes de différentes manières. À ce titre, il est intéressant que l'employé confronté à de tels changements ait la possibilité d'échanger avec le reste de son équipe. Ce temps particulier sera bénéfique pour le salarié comme pour le reste de l'équipe puisque la confrontation des différents points de vue pourra constituer une base de réflexion pour l'orientation globale de la structure. C'est à nouveau ce que défend Patrick Micheletti dans *La polyvalence sous toutes ces facettes* :

« Il ne s'agit pas d'abandonner sa spécialité, mais de la manier différemment en fonction du degré de compréhension de son entourage, du projet et de son inscription dans le projet. »

Il n'est pas question de remettre en cause l'organisation de toute une structure. Ce qui nous intéresse se porte sur la possibilité d'un employé à adapter sa manière de travailler, comme sur la façon dont il la présentera à d'autres personnes. Ce type d'action permet à l'employé de se resituer dans une structure et de définir ses priorités pour l'avenir. Comme nous l'avons évoqué, la polyvalence non reconnue d'un employé peut être synonyme de frustration ou de démotivation. Ces moments d'échanges sont capitaux pour montrer à une équipe que les missions et compétences de chacun sont nécessaires afin qu'une structure existe. Ces échanges permettent également de faire le point sur les capacités de chacun. À ce stade un employeur peut alors orienter certains employés vers des validations d'acquis correspondant à leurs missions effectives. Cela invite également à la remise en question de sa propre expertise.

Les entretiens annuels sont un autre moment propice à l'échange. C'est une occasion privilégiée entre un chef d'équipe et un employé où il est possible de discuter des missions de ce dernier. Un entretien individuel consiste à discuter des missions de l'employé et à exprimer les attentes de la direction quant à celles-ci. Les attentes peuvent concerner le développement de nouveaux partenariats, l'utilisation de nouveaux outils ou un intérêt en direction d'un public particulier pour une salle de spectacle. Ce moment permet alors d'exposer le positif et le négatif de chaque mission et de comprendre ce qui a fonctionné ou non durant l'année. Le supérieur et l'employé peuvent alors trouver des solutions ensemble concernant les points à améliorer. Ce moment est l'occasion d'un bilan complet sur le poste qu'occupe l'employé. C'est aussi le moment de redéfinir la stratégie et la politique que la structure a ou veut adopter pour la suite. Les entretiens individuels font alors partie de la validation des acquis d'un employé puisqu'ils permettent de faire le point sur la réalisation des missions et les éventuelles formations qu'il pourrait suivre afin de mettre ses compétences à niveau.

La validation des acquis est un élément nécessaire dans un monde dont les avancées techniques et technologiques sont de plus en plus présentes. Cette notion peut conforter un salarié dans son poste ou l'aider à trouver autre chose dans un secteur différent. Cette multitude de possibilités va nous pousser à nous interroger sur la gestion de la polyvalence dans une entreprise.

## B. Comment « manager » la polyvalence ?

Au travers de la validation d'acquis, nous avons mis en évidence l'évolution des compétences demandées à un employé. Les nouveaux outils ainsi que les différents modes de fonctionnement d'une structure nous soulignent un monde en mutation perpétuelle. Nous pouvons maintenant nous demander comment gérer cette notion de « polyvalence » en tant que directeur ou chef d'équipe.

Il existe de nombreuses approches ainsi que de multiples façons de gérer une structure culturelle. Puisque nous nous sommes intéressés plus spécifiquement au fonctionnement d'un théâtre, nous pouvons évoquer un combat qui existe depuis de nombreuses années concernant la manière dont il faudrait diriger une telle entité. Ce sont les prémises de ce conflit qu'évoque Isabelle Mathieu dans *L'action culturelle et ses métiers*, p. 62 :

« Sans parvenir à trancher, le conseil municipal de la ville de Paris aura au moins eu le mérite de faire émerger les différents modèles possibles : l'administrateur opérant en régie et disposant des fonds publics ; l'entrepreneur privé, entièrement libre de ses choix artistiques, mais totalement dépourvu de soutien public. Ces différentes possibilités se combinent avec des options quant au rôle des artistes dans l'administration des spectacles. Car, dans ce débat, apparaît également, en filigrane, ce clivage qui ne recoupe pas forcément le précédent, mais qui est comparable à celui que l'on observe quant à la direction du Louvre : il oppose ceux qui souhaitent que les artistes (auteurs, acteurs...) prennent plus ou moins directement les commandes des structures, aux partisans d'une administration plus "professionnelle". »

Ce débat concernant la place des artistes ou des administrateurs à la tête du Louvre se retrouve dans chaque théâtre. Certains sont partisans d'une direction artistique, de quelqu'un qui, lui-même, soit dans le domaine du spectacle, et soit à même de juger par son expérience sur le terrain. D'autres préfèrent une direction plus administrative. Dans cette situation c'est généralement l'ancien administrateur qui prend place à la direction. Ce clivage que l'on expose s'est retrouvé dans le changement de direction de l'Espace 600. Lucie Duriez a été l'administratrice de l'Espace 600 durant un certain nombre d'années. Elle a ensuite été nommée à la direction du théâtre pour sa connaissance du secteur, les relations qu'elle a pu construire avec différents partenaires ainsi que ses qualités administratives. Anne Courel a été nommée à la direction de l'Espace 600 en septembre 2019 pour son expérience de terrain, les relations qu'elle a déjà construites avec de nombreux professionnels du milieu ainsi qu'une courte expérience à la direction du théâtre de Saint-Priest. Bien que certains aspects se retrouvent dans

les qualifications des deux directrices, leurs projets ne sont, de ce fait, pas semblables. Chacune étant spécialisée dans un domaine particulier, des ajustements auprès de l'équipe du théâtre sont nécessaires lors d'une prise de poste.

Dans une structure culturelle, la pluralité des postes et des fonctions implique une certaine connaissance de l'ensemble des missions attribuées à chaque employé. D'une structure à l'autre, il se peut que deux employés embauchés pour la même fonction effectuent des tâches très différentes. C'est ce dont témoigne Isabelle Mathieu dans *L'action culturelle et ses métiers*, p. 245 :

« Le second phénomène, lié à l'apparition de nouvelles fonctions au cours des trente dernières années, tient à l'extrême porosité des fonctions entre elles, qui se traduit par la plasticité des termes utilisés pour les désigner. S'il est possible de faire apparaître des fonctions distinctes, il n'en reste pas moins que celles-ci constituent non pas des métiers pouvant faire l'objet d'une définition précise, mais des composantes susceptibles de former des ensembles ou sous-ensembles à géométrie variable. »

La culture est un monde particulier. Isabelle Mathieu nous le souligne en discutant de : « la porosité des fonctions entre elles ». Cela signifie ici qu'un employé peut avoir des missions très différentes selon la structure où il travaille. La polyvalence se place au niveau des missions que l'individu doit accomplir en lien avec la stratégie et la politique de sa structure. L'exercice professionnel doit tout de même se pratiquer dans le cadre réglementaire. C'est ce que nous avons vu plus haut, en cas d'une mauvaise organisation de la polyvalence des employés dans une structure, les syndicats peuvent intervenir. Il faut alors veiller à ce que son application soit bien maîtrisée par tous les niveaux hiérarchiques. De ce fait, un chef d'équipe aura lui-même besoin de multiples compétences puisqu'il devra gérer l'ensemble de son personnel, l'orienter afin de répondre aux stratégies et besoins de sa structure, mais aussi orienter les employés dans leurs missions lorsqu'ils en expriment le besoin. Dans la mise en pratique, la polyvalence est alors un ensemble de systèmes d'organisation du travail.

Nous avons évoqué deux types de directeurs qu'une structure culturelle peut avoir. Le premier ayant une gestion administrative et très rigoureuse. Cette façon de diriger suppose que l'ensemble du personnel de la structure suive cette ligne directrice. Le second ayant une gestion plus factuelle. C'est-à-dire qu'une direction venant du milieu artistique aura une connaissance de terrain plus approfondie qu'un administrateur. Ses projets pourront parfois récolter plus de soutien, mais la gestion administrative est toujours nécessaire pour que les projets en question

puissent voir le jour. Le rôle des entretiens individuels, que nous avons déjà mentionné, est important aussi à ce niveau-là. Ces entretiens permettent d'inculquer personnellement à chaque salarié les volontés globales de la structure dans laquelle il travaille. Cela permet aussi de lui donner des perspectives de missions et d'amélioration de celles-ci. Prendre un moment avec chaque personne est aussi un temps d'échange privilégié entre employé et responsable. Ces temps d'échanges ne sont pas toujours possibles lors des dernières semaines avant la naissance d'un événement ou d'un festival. Faire le point après l'achèvement d'une programmation de saison peut être bénéfique pour tous. Chacun peut alors énoncer aisément les points positifs et ceux à améliorer pour une éventuelle réédition. Ces temps peuvent également être l'occasion d'énoncer les adaptations générales des activités d'une structure en fonction du marché et/ou des volontés ministérielles. La majorité du domaine culturel appartenant au service public, il ne faut pas négliger cet aspect.

Dans le management de la polyvalence, la prise en considération de chaque individu par son supérieur est essentielle. Un supérieur bien perçu sera celui qui sait se rendre disponible. Il devra également reconnaître les multicompetences de chaque individu en valorisant l'apport que cet individu permet à une entité culturelle. Lorsque chaque salarié a conscience de son utilité pour une structure, qu'il se sent soutenu et valorisé, la polyvalence n'est pas un problème. Dans ce cadre de gestion, la polyvalence devient facile et agréable aux employés puisqu'ils ont une réelle reconnaissance de leurs pratiques et un échange autour d'elles.

Ce suivi permet de valoriser la longévité d'une personne dans la même structure. L'échange, le développement de compétences et la formation sur de nouveaux outils donnent une vision d'ensemble à l'employé. Ces années d'expérience sont alors valorisées. Pour que le salarié le ressente de cette façon, il faut un suivi régulier, une reconnaissance des compétences qu'il a ou qu'il a développées et une forme de gratification. Ces gratifications peuvent être salariales ou organisationnelles. Un employé ayant acquis de nouvelles compétences et ayant de l'ancienneté pourra voir son poste évoluer et devenir lui-même le supérieur d'une autre personne par exemple.

Le management de la polyvalence n'est pas si complexe que nous pouvions l'imaginer. Nous avons discuté de la spécialisation des individus, car c'est la direction que la France a prise depuis la Révolution. Cependant, cette hyperspécialisation n'empêche pas les individus d'être dotés de nombreuses compétences ou d'en développer au fil de leur existence. La gestion de la polyvalence des individus dans une structure culturelle ne nécessite pas réellement de

changement dans les missions effectives des salariés. Le management en faveur du développement des compétences est plutôt bienveillant. La reconnaissance du potentiel de chacun ainsi que la disponibilité d'un supérieur pour orienter une personne sont des éléments primordiaux afin que l'employé ne soit pas démotivé dans son poste. Ces besoins ne semblent donc pas si incroyables que nous aurions pu l'envisager. Même s'il faut parfois s'adapter en fonction des orientations globales qu'une structure peut prendre, la gestion d'un personnel polyvalent n'est pas si complexe. Nous pouvons maintenant nous demander si la polyvalence mène à de nouveaux métiers puisque la gestion de ces multicompetences demande une adaptation perpétuelle dans un monde qui se transforme en permanence.

### C. Va-t-on vers de nouveaux métiers ?

Nous avons vu la possible validation des acquis d'un salarié en fonction de ses formations et expériences de terrain. Nous avons discuté la façon dont il était possible de manager la polyvalence dans une structure culturelle. Nous pouvons maintenant nous intéresser à ce que la gestion de la polyvalence peut effectivement souligner dans notre société.

Comme nous l'avons évoqué, la polyvalence existe depuis toujours. Elle fait partie de la structuration des hommes. Développer de multiples compétences est inné chez l'être humain. La spécialisation dans les métiers est apparue plus tard, car cette spécialisation permettait d'assigner un champ de compétences spécifique à chaque individu afin de produire quelque chose plus efficacement. Pourtant nous discutons toujours d'un « champ de compétences », là encore il est sous-entendu que l'individu doit pouvoir réaliser des actions diverses. Bien que la spécialisation existe toujours et nous ne le remettons pas en cause, la polyvalence est aujourd'hui remise sur le devant de la scène. Cet intérêt renouvelé est mis en avant aujourd'hui principalement par souci budgétaire. Une structure ayant des individus aptes à réaliser de multiples missions a moins recours à l'embauche.

Même dans le cadre de structures culturelles spécialisées, salle de spectacle, théâtre, cinéma, opéra... Les employés ont nécessairement diverses missions et compétences. Ainsi, la polyvalence n'est pas un élément nouveau que nous avons tenté d'insérer, mais bien quelque chose de déjà existant. Nous n'avons pas remis en cause la structure de toute l'organisation du domaine culturel. Nous nous sommes seulement intéressés à un aspect précis. Notre réflexion s'oriente maintenant sur la possible création de nouveaux métiers par la prise en considération de la polyvalence.

Si nous pouvons penser que la multiplicité des compétences mène à un changement global de la société, nous avons tort. La multiplicité des compétences est constituante de chaque être humain. La société ne peut pas s'effondrer à cause de la polyvalence des individus puisque la polyvalence, dont nous parlons depuis quelque temps, n'est pas quelque chose de nouveau. L'évolution des métiers semble alors suivre la même voie. C'est ce qu'appuie également Patrick Micheletti dans *La polyvalence sous toutes ses facettes*, p. 162 :

« En règle générale, l'évolution des métiers se fait dans la continuité des savoir-faire antérieurs, l'élévation des compétences se fonde sur l'expérience des fonctions déjà maîtrisées, enfin et surtout, grâce à la motivation des personnels à progresser. D'où une responsabilité d'échanges et un enrichissement réciproque de tous. »

Les métiers évoluent, mais ne changent pas du tout au tout. À l'instar de l'exemple que nous avons exploité concernant le chargé de billetterie, la plupart des métiers ont vu ou voient une évolution technique et/ou organisationnelle. L'acquisition de nouvelles compétences par les employés n'est pas une remise en question de toute la structure d'une entreprise. Il s'agit davantage d'une adaptation nécessaire pour répondre à un monde qui ne cesse d'évoluer. Attention tout de même, Patrick Micheletti nous présente l'évolution des métiers comme « un enrichissement réciproque de tous », ce que nous pouvons remettre en question. Il semble utopique de penser que cela puisse profiter à tous de manière égalitaire. L'apprentissage de nouvelles compétences et leur mise en application demandent des personnes motivées et intéressées par ce qu'elles font.

Nous nous dirigeons vers une gestion nouvelle des métiers plutôt que vers la création pure et simple. Ce ne sont donc pas de nouveaux métiers, mais de nouvelles manières de travailler qui se développent. Ces nouvelles manières de travailler suggèrent une évolution des postes et des outils qui y sont rattachés. Les spécialités sont pourtant toujours présentes. Les formations vont également dans ce sens. Nous sommes toujours formés à un métier spécifique appartenant à un domaine spécifique. La différence majeure concerne l'appréhension que l'on va avoir des métiers dans une structure maintenant que nous avons conscience que chaque employé possède des compétences diverses et variées.

La société humaine demande également des adaptations. N'oublions pas que le domaine culturel s'adresse avant tout à un public. Ce public que nous souhaitons le plus large possible, intéressé et assez cultivé pour apprécier les événements que nous lui proposons. Dans notre société en mutation perpétuelle, le poste d'un chargé de communication a pu évoluer de

différentes manières ces dernières années. L'apparition de la télévision a permis la diffusion de pièces de théâtre directement dans les foyers. Il était possible de penser à cette époque à une révolution de ce domaine, pourtant les théâtres existent encore aujourd'hui et ont un public. Ces retransmissions en direct ont tout de même pu apporter de nouvelles compétences. Ces nouvelles compétences peuvent être le fait d'effectuer des mouvements de décors hors du champ d'une caméra éventuellement placée dans les coulisses pour les techniciens d'une salle de spectacle. Ou, plus simplement, le chargé de communication qui devra gérer les relations avec ces types de médias.

Les retransmissions en direct ont d'abord touché la télévision, puis le cinéma pour s'étendre aujourd'hui au streaming en live. Le streaming consiste à pouvoir assister à un événement en direct depuis l'endroit où l'on se trouve grâce à internet. Le spectateur choisissant d'assister à la représentation en direct d'un opéra, d'un ballet ou d'une pièce de théâtre et celui choisissant de regarder un streaming en live n'entrent pas dans la même dynamique. Celui qui choisi de se rendre au cinéma est encore dans une démarche de spectateur actif. Il va passer quelques heures face à une œuvre et y assistera généralement en entier. Le spectateur d'un streaming sera plus passif, il sera majoritairement spectateur de quelques moments qui vont captiver son attention. L'ensemble d'une proposition lui échappera pour qu'il puisse picorer quelques instants qui lui conviennent. Internet suppose une approche plus personnelle. La confrontation du spectateur au streaming répond à l'esprit individualiste que notre société a développé. Tandis que les salles de spectacles supposent un rassemblement et un partage d'expérience. On pourra noter que plus on s'éloigne du spectacle original et de l'endroit dans lequel il est présenté par écran interposé, moins regarder ce spectacle sera immersif pour le spectateur.

Les missions d'un chargé de communication ont alors évolué en fonction des outils qui lui ont été rendus disponibles. Il lui est maintenant possible de devenir un acteur direct de la communication lors de présentation d'événements ou de publication de vidéos sur YouTube. Ces vidéos pouvant servir à présenter différents projets au public le plus large possible. Ce nouvel aspect du poste de communicant requiert d'apprendre de nouvelles compétences comme de s'exprimer intelligiblement et de répondre à des questions en direct. La possibilité de communiquer en streaming est également moins coûteuse pour une structure que d'engager des publicitaires afin de faire la promotion d'un projet. Certaines structures culturelles peuvent même être démarchées pour ça. Dans ce cas il s'agira d'un média intéressé par le projet et ayant

pour but de le valoriser tout en déployant l'ensemble de ses services pour capter l'attention d'éventuels futurs clients.

Nous notons une grande progression de l'utilisation des réseaux sociaux par de nombreuses structures culturelles (Le Louvre a une page Facebook, les compagnies de théâtre ont des sites web, le musée de Grenoble a un compte Instagram...). Cette utilisation suppose la présence d'employés formés en vue de cela. Cette démultiplication des supports que nous expérimentons dans notre vie de tous les jours suppose de nouvelles facettes de l'organisation d'une structure culturelle. C'est pour s'insérer dans cette mouvance que le site internet de l'Espace 600 a été restructuré.

L'utilisation d'internet suppose une certaine gratuité des Lives et permet à toutes les classes sociales de s'intéresser et/ou de regarder les mêmes types d'événements. Cela permet également de ne pas avoir à se déplacer et d'assister à des événements qui peuvent avoir lieu dans d'autres pays. À l'occasion du Hellfest, un des plus grands festivals de musique métal en France, quelques concerts sont retransmis en direct sur Arte Live. Cela permet d'avoir une audience plus large public que celle du public physiquement présent. Si l'opéra est difficile d'accès pour un néophyte, le Live d'un opéra peut éveiller l'intérêt de spectateurs éloignés du domaine culturel. Il suffit parfois d'une seule chanson. Dans certains Lives, il y a même un commentateur, dans d'autres, il est possible de poser des questions et d'avoir une réponse en direct. Cela permet de donner les bases pour intéresser l'amateur comme le néophyte. Évidemment, les personnes qui se retrouvent face à des Lives ne sont pas forcément intéressées par ce qu'elles peuvent voir et n'en ressortent que très rarement avec une connaissance plus approfondie du sujet.

Nous nous demandons s'il était possible, pour un employé du domaine culturel, de s'adapter à la demande. Cela l'est partiellement, car la pluralité des tâches et des compétences demandées à un employé n'est pas quelque chose de révolutionnaire. Une personne se destinant à un métier est formée pour celui-ci. Elle apprend les théories lors de ses études ou de ses formations. Elle en fait l'expérimentation sur le terrain et peut analyser les points positifs et négatifs de chaque acte. Même si théorie et pratique ne sont pas toujours en adéquation, le parcours de chaque personne nous démontre que même étant spécialisé chaque métier requiert des compétences multiples. Cela est particulièrement vrai dans le secteur culturel puisque nous sommes très loin des industries. Chaque tâche a pour ambition de servir un projet plus vaste que celui d'une seule personne. Une structure culturelle est un ensemble de personnes. Cet

ensemble peut être large comme il peut être réduit. Ce qui nous intéresse ce sont les diverses personnes regroupées pour défendre le même projet et aboutir à la présentation ou à la création de quelque chose en direction d'un public.

Si le monde que nous connaissons est en mutation perpétuelle, cela ne signifie pas pour autant que ce qui existe déjà ne subsiste pas. Nous apprenons de nouvelles compétences tout au long de notre vie. Nos compétences sont exploitées dans notre métier comme dans nos vies personnelles. L'encadrement des employés dans une structure demande quelques connaissances du milieu et des outils dont une structure dispose. L'encadrement de ces employés nécessite également de l'attention puisque la polyvalence est un constat d'ensemble. Tout employé possède un champ de compétences et est destiné à l'améliorer au cours de sa carrière lorsqu'il y est motivé. Enfin, la polyvalence dans notre monde ne demande pas la création de nouveaux métiers, mais une évolution de ceux que nous avons pu connaître.

## Conclusion

Ainsi comme nous l'avons annoncé au début de cette réflexion, nous avons cherché à définir l'employé culturel. Après nous être intéressés à l'historique de la création des métiers de la culture depuis la Révolution Française, nous nous sommes inquiétés de savoir si un employé pouvait s'adapter à la demande. De ce fait, nous avons constaté que nous étions très loin de l'idéal d'un employé culturel à toute épreuve. Bien que présente en chacun de nous, la polyvalence n'est pas évoquée simplement chez les employeurs. Ainsi, discuter de la polyvalence était effectivement un sujet ambitieux, mais nous avons constaté l'utilité de cette démarche. Nous avons débattu l'apprentissage de nouvelles compétences et établi qu'elle était nécessaire tout au long d'une carrière professionnelle. En fonction de l'évolution des outils techniques, des changements de mentalités que l'on peut percevoir ou de l'évolution globale de la société humaine. La pluralité des compétences pour travailler dans le secteur culturel est alors loin d'être une demande isolée.

Même si les attentes d'un employeur sont souvent plus élevées que les capacités des candidats à un poste, la polyvalence est un réel atout pour un employé. Elle est même nécessaire dans le domaine culturel à cause des budgets et de l'organisation des structures. Même si nos études tendent vers la spécialisation, nous sommes amenés à réaliser différentes missions ou différents projets. De ce fait, l'employé culturel ne peut répondre à toutes les attentes d'une structure, mais il peut apprendre et évoluer au contact des missions qui lui seront transmises. S'il est possible d'idéaliser l'employé culturel, la réalité est loin de l'image que l'on peut en espérer. Après quelques ajustements, l'employé culturel est tout de même une personne passionnée et ayant soif d'apprendre. La polyvalence n'est donc pas un idéal inatteignable, elle tend simplement à être mieux exploitée dans notre société.

Une personne se destinant à un métier est formée pour celui-ci. Elle apprend les théories qui lui sont nécessaires lors de ses études et ses formations. Même si théorie et pratique ne sont pas toujours en adéquation, le parcours de chaque personne nous démontre que même étant spécialisé chaque métier requiert des compétences multiples. De plus, les déjà compétences possédées par un employé ne sont pas forcément celles dont il aura besoin dans le futur. Cela est particulièrement vrai dans le secteur culturel puisque nous avons identifié non pas la création de nouveaux métiers, mais la diversification des métiers déjà existants. L'univers culturel, tel que nous l'avons présenté, suppose alors des individus foncièrement motivés et prêts à évoluer en fonction des besoins. Notre quête de l'employé couteau suisse a été fructueuse puisque nous

avons retrouvé un peu de polyvalence dans chaque individu. Une polyvalence qui ne tend qu'à s'accroître dans une société en mouvement perpétuel où il n'y a pas d'âge pour découvrir de nouvelles choses.

## Bibliographie

Condorcet J.-A.-N., *Cinq mémoires sur l'instruction publique*, Paris, GF-Flammarion, 1994

Fleury Laurent, *Sociologie de la culture et des pratiques culturelles*, Paris, Armand Colin, Domaines et approches, 2011

Isabelle Mathieu, *L'action culturelle et ses métiers*, En quête des « métiers de la culture », Paris, PUF, 2011

Martin-Barbero Jesús, *Des médias aux médiations*, Communication, culture et hégémonie, Paris, CNRS Éditions, 2002

Micheletti Patrick, *La polyvalence sous toutes ses facettes*, Une gestion des compétences plus efficace, Paris, Éditions d'Organisation, 2002

Moulinier Pierre, *L'évaluation au service des politiques culturelles locales*, Éléments pour la réflexion et l'action, Paris, La documentation Française, 1994

## Sitographie

Bultel Benjamin, *Quelle culture pour l'Espace 600 ?*, mis en ligne le 17 mars 2017, consulté le 1<sup>er</sup> août 2019. URL : <https://www.lecrieur.net/quelle-culture-pour-lespace-600/>

Doustaly Cécile, « Les Politiques de soutien à l'art en Angleterre depuis 1990 : “exception britannique”, dirigisme ou modèle hybride ? », *revue LISA/LISA e-journal* [en ligne], Vol. V - n° 1 | 2007, mis en ligne le 19 octobre 2009, consulté le 15 août 2019. URL : <http://journals.openedition.org/lisa/1505> ; DOI : 10.4000/lisa.1505

Blitman Sophie, *Quand la culture s'invite dans le management*, publié le 16 février 2017, consulté le 20 juin 2019. URL : [https://www.lemonde.fr/campus/article/2017/02/16/quand-la-culture-s-invite-dans-le-management\\_5080634\\_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2017/02/16/quand-la-culture-s-invite-dans-le-management_5080634_4401467.html)

Le Parisien, définition « Compagnie », mis à jour en 2016, consulté le 29 juin 2019. URL : <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/Compagnie%20de%20th%C3%A9%C3%A2tre/fr-fr/>.

Ville de Grenoble, Maison des Habitants Le Patio, consulté le 2 août 2019. URL : <https://www.grenoble.fr/lieu/395/137-maison-des-habitants-le-patio.htm>

Longour Michèle, *Y-a-t-il des métiers d'hommes et des métiers de femme ?*, date de publication inconnue, consulté le 16 août 2019. URL : [https://www.reussirmavie.net/Y-a-t-il-des-metiers-d-homme-et-des-metiers-de-femme\\_a403.html](https://www.reussirmavie.net/Y-a-t-il-des-metiers-d-homme-et-des-metiers-de-femme_a403.html)

Consulté le 23 août. URL : <https://service-civique.gouv.fr>

## Annexe 1 mail de sollicitation de partage d'expérience

**★ Partage d'expérience - Plateforme numérique écritures théâtrales contemporaines jeunesse**

**Production Ariadne**

mardi 29 janvier 2019 à 17:47 envoyés

A : ariadne

Cc : 1 93 de plus...

détails

Bonjour,

Je vous contacte sur les conseils d'Anne Courel, directrice de la Compagnie Ariadne ainsi que de l'Espace 600. La Cie Ariadne, travaille à la création d'une **Plateforme numérique collaborative dédiée aux écritures théâtrales contemporaines jeunesse**. Cet espace numérique collaboratif est développé avec le concours du réseau "Roulez Jeunesse" (labellisé "Génération Belle Saison" par le Ministère de La Culture) Vous réalisez ou avez réalisé une action en lien avec ados et du théâtre contemporain et nous aurions aimé recueillir votre partage d'expérience.

Je prends actuellement le relai sur la coordination et le travail de développement de la plateforme. Je peux donc vous proposer un rendez-vous (physique ou téléphonique) pour retranscrire votre expérience par le biais de cette plateforme.

Elle est encore sous forme expérimentale, nous avons besoin de vos contributions pour la rendre plus fonctionnelle ! Vous pouvez tout de même prendre connaissance de son "brouillon" en cliquant sur ce lien : <https://riadne.bureau-des-possibles.fr/>.

Je vous propose ainsi un rendez-vous, soit dans vos locaux, soit par téléphone pour que nous puissions discuter ensemble de votre expérience et de votre contribution à ce nouvel outil en cours d'élaboration.

Je vous remercie par avance de l'attention que vous porterez à ma demande.  
Cordialement,

**Mathilde Moreno Garcia - Plateforme numérique**

**Compagnie Ariadne / Direction Anne Courel**  
[www.cie-ariadne.fr/](http://www.cie-ariadne.fr/) / [prod@cie-ariadne.org](mailto:prod@cie-ariadne.org)

T. 04.78.93.94.61 P. 06.01.30.58.41  
66 rue Louis Becker 69100 Villeurbanne

## Ateliers artistiques

*mardi 4 juin 2019, par Joséphine Caraballo*



**Joséphine Caraballo** comédienne, metteuse en scène. J'encadre des ateliers artistiques en direction des adolescents depuis de nombreuses années. Site web [ici](#).

Mon conseil pour travailler avec les adolescents, c'est d'arriver d'entrée de jeu à poser un cadre mais toujours avec bienveillance. Il y a une grande différence entre les ateliers volontaires, option ou autre et les ateliers imposés souvent en classe entière. Le schéma est toujours le même et dépend principalement de l'attitude du professeur encadrant à l'origine du projet : Si le ou la prof tient sa classe, l'atelier se déroule sans heurt, par contre si l'intervenant arrive dans un contexte perturbé, la tâche est souvent rude car il faut rétablir les règles de respect et de bienséance, ce qui prend un temps fou sur les ateliers. Depuis quelques années nous sommes confrontés (professeurs et intervenants extérieurs) à l'importance de la religion dans l'espace public. C'est une nouvelle donnée qu'il faut gérer, arriver à faire entendre aux élèves que la religion doit faire part de leur intimité et ne pas perturber les cours et ateliers (refus de se donner la main par exemple). La restitution qui se fait généralement en juin devient également très problématique car le taux d'absentéisme en fin d'année devient croissant pour cause de Ramadan.

Encadrer un tel public demande beaucoup d'investissement ! Ne pas se décourager est capital, sur un groupe de 20 ados, 7 vont se révéler réellement réceptifs et s'accrocher à l'ouverture qui leur est proposée.

Les jeunes en échec scolaire reprennent confiance en eux et souvent se remettent à travailler. Il faut tenter de semer des graines, surtout dans les milieux difficiles, chaque action, chaque encouragement compte pour eux. Le théâtre les amène à sortir du cadre familial et scolaire et à aborder l'écriture, la langue, la lecture d'une façon ludique. Les jeunes portent souvent un regard poussiéreux sur le théâtre et s'étonnent de découvrir qu'il existe des auteurs contemporains qui se saisissent de leurs problématiques. Il est primordial de leur proposer ce genre de textes qui leur parle, les fait réfléchir, débattre, les pousse dans leurs retranchements et les aide à grandir. Ne jamais baisser les bras !

## Suggestions !



Laura Casano Nadia Habba

Projet Tous au théâtre !



Celia

Lettre de Maelys Conessa à Sabine Tarnisier

## Ateliers artistiques en classe

*mercredi 22 mai 2019, par Dominique Paquet*



**Âges et classes concerné.e.s par les projets :** SEGPA, colléges, lycées

**Statut, personne encadrante :** Dominique Paquet, docteur en philosophie et en esthétique, actrice et autrice.

### Des textes écrits par les ados

Après une préparation en classe de la recontite, des élèves de tous âges écrivent une pièce de théâtre de A à Z sur des questions qui les touchent. La classe pourra jouer la pièce écrite par les élèves. C'est un projet qui s'adapte en fonction de l'implication et de l'investissement de chaque professeur et de l'établissement. Le projet aborde des thèmes précis et aide les élèves à aller plus loin dans un thème choisi.

« C'est génial d'arriver à écrire une pièce complète en peu de temps avec des élèves. Ce qui encore plus génial, est de pouvoir les accompagner jusqu'à ce qu'ils montent sur scène, pour jouer leur création. Ce projet requiert énormément d'implication et de travail mais le résultat est toujours présent. »

L'actualité peut avoir un fort impact sur les thématiques abordées. Les jeunes parlent de ce qui les touche. Ils intègrent grandement les choses qu'ils vivent. Il y a quelques temps un tsunami a eu lieu et les élèves de Clermont Ferrand ont choisi de travailler sur ce sujet. Dans une autre classe, la question du héros genré ou celle de la transsexualité a été abordée. Aujourd'hui les élèves abordent plus frontalement les questions du genre ou de l'écologie. Ils travaillent et s'interrogent aussi sur les héros et les super-héros, l'accueil de l'autre, la tolérance et de nombreux sujets d'actualité. Tous ces projets sont des expériences extraordinaires, que ce soit dans le 18ème arrondissement de Paris, à Aurillac ou en Auvergne.

C'est très intéressant de travailler en peu de temps et de voir des jeunes parvenir à écrire une pièce, à la lire et à la jouer. Ils la jouent ensuite soit sous la direction de l'artiste, soit celle d'un autre intervenant. Pour l'autrice, le projet mené jusqu'au bout avec les élèves est ce qu'il y a de plus valorisant dans un temps banalisé afin de se consacrer entièrement au projet et de construire des liens forts dans la classe.

### Son conseil ? Choisir la singularité !

Pour souligner la beauté du projet, 3 textes écrits par les adolescents sont joints à ce partage d'expérience.

## Suggestions !



Collège Jean Jaures, à Villersbarne

Tutoriel : interviewer un auteur de théâtre



Sabine Chevallier

Publication du livre Delta  
Charlie Delta

## Annexe 3 Compte rendu de réunion

### Plateforme théâtre adolescent contemporain CR 13 mai 2019 : Réunion de crise

**Présents** : Bonnet-Ligeon C., Courel A., Lafitte C., Moreno Garcia M., Sertelon C.

Point sur la plateforme EAC portée par le ministère de l'Éducation nationale. Cette plateforme a été répliquée par la DRAC Auvergne Rhône Alpes qui en fait la publicité. Nous devons contacter/prendre RDV avec Jacqueline Broll et Christine Bolze pour leur (re) parler de notre projet.

Le mot « plateforme » fait peur. Parler d'un atlas ? D'une carte ? Le souci autour de l'Éducation nationale et de la DRAC est qu'ils restent dans un système très éducatif. Ils ne laissent pas la place aux projets hors établissements scolaires. **Il faut que notre outil ait une plus-value pour les personnes** qui sont intéressées. L'ANRAT a tenté la même chose avec son expérimentation : rassembler des projets hors Éduc. Nat. Il faut valoriser les expériences et les créations. Il faut faire évoluer en montrant que l'on peut travailler autrement.

Peut-on faire en sorte que nos contributeurs aient un **retour sur investissement immédiat** ? Quelles sont des difficultés rencontrées par les utilisateurs et les concepteurs ? Utiliser une idée de « focus » pour la mise en valeur ? Nous souhaitons garder nos deux principes fondateurs : **Expérience** et **transdisciplinarité**.

Notre principal souci aujourd'hui est **le lien trop fort entre l'outil et la Compagnie**. Il faut enlever « Ariadne ». Peut-être changer l'URL avec l'aide de Camille. Nous aimerions **automatiser les contributions** via un formulaire Google accessible directement depuis la plateforme. Nous devons repenser nos catégories et nos mots-clefs pour que les contributions soient plus faciles. Le mieux serait de faire 4 catégories : **En classe**, **Sur scène**, **En textes**, **Ailleurs** pour remplacer les « acteurs du projet ». Nous pensons à **créer une carte** pour situer les contributions que nous avons reçues/recevrons. Les points sur la carte permettront de retrouver les projets en proposant aux porteurs de projet d'insérer un lien vers leur propre site web. Camille a déjà fait le même principe pour des fabricants de fromage. Les mots-clefs devraient venir en complément d'information. Nous faisons le choix **de réduire les catégories d'âge** : préados 12-15 ans, ados 15-18 ans et adultes 18-25 ans. L'objectif principal étant de limiter et d'arriver à modérer les mots-clefs et les contributions simplement. Les contributions seraient des petites fiches descriptives avec un formulaire de contact du porteur de projet. Cette option semble plus incitative.

Nom de plateforme : *Du tac au tac*. Du théâtre Adolescent Contemporain au Théâtre Adolescent Contemporain. Peut-être trouver un sous-titre avec le mot « carte ». Proposition de présentation sur le site : « Quand des adolescents s'emparent de l'écriture théâtrale contemporaine. » Célia propose que nous puissions faire une frise type « slider » pour que les porteurs de projets indiquent l'âge des participants. Nous pensons insérer des pictogrammes représentant les projets pour les catégoriser.

**Avancées** :

- **Urgence** RDV [REDACTED] (Conseillère DRAC en région), [REDACTED] (DRAC) et [REDACTED] [REDACTED] (TNG). Proposer des RDV individuels aux intéressés en présence de Anne.
- Penser à l'URL indiquant « Ariadne ». Pour le changer, faire signe à Camille.
- Créer un compte Gmail avec le nom de la plateforme
- Créer un mail de RDV le 3 juin pour Collidram. Montrer les potentialités et les limites atteintes.

- Effectuer un travail de nettoyage des mots-clefs présents sur la plateforme en fonction des avancées choisies.
- Éventuellement changer le code couleur pour qu'il corresponde aux 4 catégories En classe, Sur scène...



**MOTS-CLÉS** : métiers de la culture, polyvalence, employé culturel, gestion

### **RÉSUMÉ**

Ce mémoire de stage retrace 6 mois de stage à mi-temps dans deux structures culturelles différentes mais complémentaires. Il s'agit de la Compagnie Ariadne, située à Villeurbanne, et de l'Espace 600, situé à Grenoble. La diversité des missions et l'emplacement géographique de ces deux entités culturelles a mené à la création d'un mémoire portant sur la polyvalence que l'on peut percevoir et exploiter dans les métiers de la culture. Ce mémoire s'attarde alors sur la création des métiers de la culture lors de la Révolution Française et de la place de l'employé culturel dans notre actualité. La gestion et le management de la polyvalence peut sembler intéressante par les employeurs pour les prochaines années.