



Synthèse table ronde
« Management et conditions de travail dans le spectacle vivant :
et si on faisait autrement ? »

6 mai 2025 — au Qu4tre à Angers

Dans le cadre d'une journée professionnelle organisée par le Pôle spectacle vivant

Crise budgétaire, perte d'attractivité, exposition aux risques psychosociaux, transitions sociales... autant de réalités que le spectacle vivant connaît et qui suscite de nombreux questionnements.

Dans cette recherche de nouvelles pratiques, avec un rapport au travail en pleine mutation, cette rencontre propose de partager des constats et de débattre, à partir de différentes initiatives et chantiers, des outils déployés pour repenser l'activité des professionnels de la filière spectacle vivant : comment faire vivre ces collectifs de travail, dans la diversité de leur projet et le respect de leurs spécificités ? Plus de management pour plus d'artistique, serait-ce le défi d'aujourd'hui pour mieux travailler demain ?

Intervenant·es :

- **Pauline Bardin** — administratrice de la compagnie Les Maladroits
- **Micha Ferrier-Barbut** — sociologue et consultante
- **Stéphane Gornikowski** — auteur, metteur en relation et directeur de recherche artistique pour Vaguement compétitifs
- **Chloé Langeard** — enseignante-chercheuse en sociologie à l'Université d'Angers
- **Hugo Vercelletto** — metteur en scène et co-responsable artistique de la compagnie Les Maladroits

Modération :

- **Nathalie Schieb-Bienfait** — enseignante-chercheuse en sciences de gestion et management à Nantes Université

À l'heure où le spectacle vivant traverse de profondes mutations économiques, sociales et organisationnelles, les questions de management s'imposent progressivement comme un enjeu central. Longtemps perçu comme un sujet secondaire, voire incompatible avec les valeurs de la création artistique, le management est aujourd'hui reconnu comme une condition essentielle pour accompagner les équipes, faire vivre les projets artistiques et améliorer les conditions de travail.

Cette table ronde, organisée par le Pôle spectacle vivant, a réuni chercheur·euses, consultant·es et professionnelles du secteur afin de partager constats, expériences et pistes d'action pour penser des formes de management adaptées aux réalités du spectacle vivant.

Les échanges ont d'abord permis de rappeler les spécificités du secteur. Composé majoritairement de très petites structures, fonctionnant par projet et reposant largement sur l'intermittence, le spectacle vivant doit composer avec des équipes aux contours mouvants, des responsabilités souvent multiples et l'absence, dans la plupart des organisations, de fonctions ressources humaines identifiées. Dans ce contexte, manager ne consiste pas à appliquer des méthodes issues du secteur marchand, mais à concevoir et animer un collectif de travail capable de porter un projet artistique dans la durée.

Les chercheur·euses **Micha Ferrier-Barbut** et **Chloé Langeard** ont montré que cette prise de conscience est relativement récente. Si les responsabilités d'employeur se sont considérablement renforcées au fil des évolutions réglementaires et des transformations du secteur, les dirigeant·es restent souvent peu formé·es à ces enjeux. La professionnalisation des fonctions managériales apparaît d'autant plus nécessaire que les difficultés économiques, la fragmentation des contrats et les tensions sur l'emploi rendent la gestion des équipes toujours plus complexe.

Les interventions ont également mis en garde contre une « managérialisation » du secteur. Les outils issus du management privé — indicateurs de performance, tableaux de bord, procédures standardisées — ne peuvent être transposés sans adaptation dans des organisations où les temporalités, les modes de coopération et les objectifs diffèrent profondément. Les intervenant·es ont plaidé pour un management contextualisé, construit à partir des réalités des équipes et des projets artistiques plutôt que de modèles préétablis.

Les questions de santé au travail ont occupé une place importante dans les échanges. **Stéphane Gornikowski** a notamment souligné la nécessité de mieux prévenir les risques psychosociaux, encore insuffisamment pris en compte dans le secteur. Violences banalisées, surcharge de travail, précarité, manque de temps pour le dialogue ou encore remise en cause des cadres de confiance fragilisent les collectifs de travail. La prévention ne relève pas uniquement d'obligations réglementaires ; elle constitue un levier pour construire des organisations plus durables et plus respectueuses des personnes.

Les témoignages de terrain ont illustré concrètement ces enjeux.

La compagnie **Les Maladroits** a retracé l'évolution de son fonctionnement collectif depuis sa création. Attachée à une gouvernance très horizontale, l'équipe a progressivement fait évoluer son organisation à mesure que la compagnie se développait. Répartition des responsabilités, clarification des rôles, création de postes permanents, expérimentation d'une direction tournante puis mise en place d'une codirection : autant d'étapes qui témoignent d'une volonté d'adapter l'organisation aux besoins du projet et aux compétences de chacun·e. Les intervenant·es ont insisté sur l'importance d'accepter que les modes de gouvernance évoluent dans le temps, sans chercher un modèle définitif.

Au **Théâtre Épidaure**, **Hélène Péan** a partagé les défis rencontrés lors de la reprise de la direction du lieu par un binôme. Changement de responsabilités, construction d'un nouveau projet collectif, évolution des missions, montée en compétences sur les questions RH : cette transition a conduit l'équipe à repenser son fonctionnement en s'appuyant sur les envies, les compétences et les besoins de chacun·e. Des temps de travail collectifs, inspirés des résidences artistiques, sont progressivement expérimentés pour renforcer la cohésion de l'équipe et construire une vision commune.

Tout au long de la rencontre, un constat s'est imposé : il n'existe pas de modèle unique de management pour le spectacle vivant. Les réponses doivent être élaborées à partir des spécificités de chaque structure, en tenant compte de sa taille, de son projet artistique, de son histoire et de son environnement.

Les échanges ont également rappelé que manager ne consiste pas uniquement à organiser le travail. Il s'agit aussi de prendre soin des équipes, de créer des espaces de dialogue, d'accompagner les évolutions professionnelles, de prévenir les risques et de construire des organisations où chacun·e peut trouver sa place. Cette attention portée aux personnes apparaît aujourd'hui comme un facteur essentiel de qualité de vie au travail, mais aussi de qualité des projets artistiques.

En conclusion, cette rencontre a mis en évidence que le management ne constitue pas une contrainte supplémentaire pour les structures culturelles. Lorsqu'il est pensé comme un outil au service du collectif, il devient un levier pour concilier exigence artistique, coopération, qualité des conditions de travail et pérennité des organisations. Dans un contexte de fortes mutations du secteur, cette réflexion collective ouvre des perspectives pour inventer des pratiques plus adaptées aux réalités du spectacle vivant et accompagner durablement les équipes qui le font vivre.