

Les lieux culturels se tournent vers une gestion moins despotique

Direction tyrannique, environnement délétère, suicides : le milieu culturel n'est pas exempt de témoignages de souffrance au travail. Plutôt que de pointer les cas toxiques, nous avons déniché une tentative vertueuse de management horizontal. Immersion au Vooruit.

REPORTAGE

CATHERINE MAKEREEL

Hécatombe d'employés en burn-out, directeurs despotiques, témoignages de harcèlement moral, plaintes déposées auprès de services de protection au travail, voire cas de suicide : on ne donnera pas de noms mais ces derniers temps, le secteur des arts de la scène bruisse de récits de souffrance professionnelle. La culture a beau s'ériger en modèle de vertu toujours prompt à se soulever contre les injustices du monde, elle oublie visiblement de balayer devant sa porte en matière de bien-être au travail.

Au lieu d'épingler les mauvais élèves, nous nous sommes penchée au contraire sur un exemple de bonne pratique. Menant une expérience pionnière en matière de management, le Vooruit nous a accueillie dans ses bureaux, à Gand, pour décrypter sa méthode. Attention, là-bas aussi il a fallu une crise majeure pour que toute l'équipe se remette en question. En 2013, alors que cette salle de spectacles, concerts, festivals, débats et autres activités culturelles, fêtait son 100^e anniversaire avec un programme gargantuesque, des coupes budgétaires sont venues accentuer la pression sur un personnel déjà tendu. Burn-out, grèves du personnel, départs précipités : l'institution implose face à une crise financière et son intenable modèle exponentiel. Le lieu n'a pas d'autres choix que de se réinventer : « Never waste a good crisis (« ne jamais gaspiller une bonne crise », NDLR) », résume aujourd'hui Matthieu Goeury, coordinateur artistique du Vooruit. Face à l'électrochoc, une remise en question s'enclenche. « On est partis sur un exercice de transition. Au début, on voyait ça comme quelque chose de temporaire

mais quand on rentre dedans, on se rend compte que c'est inépuisable. Aujourd'hui, je conseille à toutes les institutions d'entamer cette réflexion. Diriger un lieu, ce n'est pas juste faire une bonne programmation et développer des publics, c'est aussi se structurer en adéquation avec l'évolution de la société. »

Fini l'image du leader charismatique

Au milieu d'un lumineux open space, l'équipe dirigeante – Matthieu Goeury mais aussi Franky Devos, coordinateur général, et Mieke Dumont, coordinatrice de la communication – nous montre avec fierté les organigrammes en rotation permanente qu'ils ont mis au point avec l'équipe du Vooruit. Fini l'image du leader charismatique, voire du directeur perçu comme un demiurge tout-puissant. « La plus grosse demande générale a été d'abolir le mot *directeur* », se souvient Franky Devos. « Nous sommes donc des *coordinateurs*. » Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a plus d'impulsion verticale. « Quand on parle d'horizontalité, il y a un fantasme répandu selon lequel tout le monde déciderait de tout », poursuit Matthieu Goeury. « Mais ce n'est pas possible. On continue chacun de diriger des équipes, mais ce sont les processus qui sont devenus horizontaux, partagés à tous les niveaux. Il peut arriver que je sois meneur d'un projet et simple participant dans un autre. Pour moi, ça change beaucoup de choses. Je ne dois pas arriver avec une grande vision ou dire de façon définitive : voilà où on va. J'explique plutôt quels sont les éléments, les artistes possibles et on ordonne tous ensemble pour donner du sens. »

Le Vooruit, c'est 91 collaborateurs, 236 artistes en résidence et 772 performances par an. Organisées en groupes d'expertise – artistique, communication, production, technique, bar, billetterie, etc. –, les équipes gravitent toutes au même niveau hiérarchique. « Pour chaque projet, il y a un coordinateur et une équipe transversale et temporaire », précise Franky Devos. « Dans une structure classique, on fait beaucoup de réunions pour un même processus, d'abord au niveau le plus haut puis on fait redescendre vers le bas. Ici, on fait tout en une seule réunion où l'on inclut jusqu'aux équipes de nettoyage qui sont aussi concernées par le timing de tel spectacle ou tel débat. » Et Mieke Dumont de renchérir : « Il arrive aussi que des gens de l'équipe du bar donnent des idées sur la communication, et inversement. Ainsi tout le monde comprend

parfaitement pourquoi telle ou telle décision est prise et les responsabilités sont partagées. »

De 5 directeurs à 13 coordinateurs

D'un pôle de cinq directeurs, l'organisation est aujourd'hui passée à 13 coordinateurs. « Quand on discute de notre stratégie pour le futur, en ce qui concerne la digitalisation par exemple, ça concerne aussi bien la communication que la technique ou la production », sourit Franky Devos. « Même chose pour notre stratégie écologique : ça concerne aussi bien comment on nettoie, comment on se structure ou comment on gère le bar. On se rend compte alors que les gens du bar, par exemple,

ont des diplômes universitaires tout à fait pertinents dans des domaines intéressants. » Si le Vooruit conserve un volume impressionnant de propositions, le nombre de burn-out a, lui, fondu. « Le burn-out ne vient pas seulement de la charge de travail mais aussi des questions de relations humaines et parce que tu ne comprends pas ton rôle, pourquoi tu fais telle ou telle chose, où tu vas », souligne Matthieu Goeury. « Maintenant, l'employé s'engage là où il le veut, au degré où il le veut », confirme Mieke Dumont. « L'agenda des réunions est ouvert et partagé par tout le monde. Chacun peut décider d'ajouter un point à la discussion. Rien n'est caché et tout le monde reçoit un rapport de la réunion dans sa boîte mail. » Attention, même si l'expérience est jusqu'ici enthousiasmante, difficile de la copier-coller. « Ce n'est pas un modèle mais un travail concret qui s'est construit par rapport à la structure du Vooruit, à son histoire, à son environnement, à sa ville. Ce serait impossible de le prendre et de l'appliquer tel quel au Théâtre national à Bruxelles par exemple. Par contre, tout le monde devrait essayer de réinventer sa structure, même si ça prend une énergie considérable. Quand tu diriges une grosse structure, soit tu décides de jouer Dieu. Tout passe alors par toi et tu caches des choses pour assurer ton pouvoir. Soit tu décides de changer du tout au tout. »

Partenariats

Adopter un processus plus horizontal dans la gestion d'un lieu, c'est aussi faire évoluer une programmation. « On ne parle plus de programmeurs qui font leur choix dans un coin », commente Matthieu Goeury, coordinateur artistique du Vooruit. « Désormais, le programmeur a un rôle de facilitateur. Par exemple, pour notre festival "Same Same but Different" en février sur la décolonisation et l'identité, ce n'est pas le Vooruit qui a imposé une programmation mais on a coordonné l'affiche avec six autres orga-

nisateurs dans une douzaine de lieux. On vient avec un thème, des envies, des propositions d'artistes mais on prend aussi en compte l'expertise de nos partenaires. » Sans cesse à l'affût de nouveaux partenariats, le Vooruit se voit non pas tellement comme un centre d'art, mais comme une plateforme sur laquelle tout le monde est invité à monter. « Sur nos brochures, il y a des logos partout parce que tout est cocréé en permanence. En général, ce sont les petites organisations qui fonctionnent comme ça : elles n'ont pas d'autres choix que de trouver des

partenariats parce qu'elles n'ont pas assez d'argent. Au Vooruit, nous sommes uniques dans le sens où il est rare pour une grosse institution de fonctionner comme ça. » Résultat : en 2018, le Vooruit comptabilisait 40 partenaires à Gand avec le souci évident de répondre à la diversité de la ville.

« Certains journalistes estiment qu'on ne voit plus la ligne artistique du Vooruit. Mais quand on peut accueillir 2.000 spectateurs par soir et que le pu-

blic est si divers, c'est impossible d'avoir une ligne pointue », se justifie Franky

Devos, coordinateur général. Une orientation que défend aussi Matthieu Goeury : « Dans les institutions généralistes, les gens sont restés à cette vision d'un leader, mais c'est un modèle du passé. Il faut plutôt créer une ligne sociale et politique, être dans la cocréation et abandonner cette vision artistique hégémonique. »

modèle L'art, une entreprise comme une autre

C.M.A.

On voit d'ici s'offusquer les romantiques pour qui l'Art n'est qu'une émanation géniale de créateurs héroïques et solitaires. Mais ceux-là oublient qu'il est aussi le fruit du travail concret d'équipes diverses, avec des profils très différents. De véritables petites sociétés qui font face aux mêmes difficultés que certaines start-up ou grandes entreprises. Ces parallèles feront sans doute bondir dans le Landerneau mais ils révèlent certaines similarités dans les défis et surtout les solutions testées d'un côté comme de l'autre. Le vocabulaire n'est pas le même – les businessmen adorent enrober leurs innovations d'une bonne dose de « globish » et de novlangue – mais les concepts d'organisation au Vooruit sont très proches des processus « agiles », actuellement en vogue dans de nombreuses grandes sociétés belges comme Proximus ou GSK.

« Empowerment » des équipes

Nous avons donc demandé à l'ancien responsable de la transformation « agile » d'ING Belgique, Clément Daniel, d'identifier les similitudes entre la nouvelle organisation du Vooruit (lire ci-contre) et celle adoptée récemment par des grandes sociétés : « Une grande partie de ce que décrit l'équipe du Voo-

ruit correspond à ce que nous avons mis en place chez ING à l'époque : nous avons réduit le nombre de niveaux hiérarchiques pour rapprocher chacun des employés de la stratégie et de la vision globales du groupe. Le rôle des directeurs a aussi évolué fondamentalement à ce moment-là, depuis des anciens réflexes parfois plus dirigistes, vers "l'empowerment" des équipes. C'est-à-dire que chacun a été encouragé à définir la solution aux défis proposés sans que les "chefs" la préemptent. C'est beaucoup plus efficace ainsi car les managers n'ont jamais le même niveau de compréhension que leurs équipes. Ils fixent désormais les priorités et les équipes sont libres de définir comment on y arrive. » L'ex-expert agile souligne encore un point commun : « Le Vooruit construit des équipes de projets multidisciplinaires. C'est un élément fondamental

pour les organisations agiles qui ne se basent plus sur des départements fonctionnels comme auparavant mais sur des équipes de projets évolutives qui combinent toutes les compétences nécessaires pour avancer. C'est ce que nous avons nommé des "squads." » Le « globish », décidément, est tenace. Pas étonnant quand on sait que ce modèle a été popularisé par Spotify, Google et consort.

Des consultants du monde marchand

Au Vooruit, on reconnaît sans fard suivre un modèle qui trouve certaines racines ailleurs que dans la culture. « On travaille dans un domaine censé être progressiste mais, en fait, il existe encore beaucoup de conservatisme autour de la culture », remarque Lies Vanborm, coordinatrice de la programmation et de la production au Vooruit. Plus question de jouer les vierges effarouchées devant les innovations d'un monde habituellement jugé profane et bassement terre à terre dans l'esprit des « cultureux ». « Dans les premières phases de notre transition, quand nous avons consulté des personnes externes pour nous aider à repenser l'organisation, il y avait, parmi elles, des consultants qui venaient du monde marchand. Cette méthode avec laquelle nous avons commencé, on en retrouve des similitudes partout. Ça a juste mis du temps à arriver dans la culture. »

Chacun a été encouragé à définir la solution aux défis proposés

Clément Daniel Ancien

responsable de la transformation « agile » d'ING Belgique

La hiérarchie : une pathologie francophone ?

La tendance est encore timide mais, déjà, plus marquée dans les lieux culturels flamands que francophones. Outre le Vooruit à Gand, le KVS à Bruxelles tente aussi de s'éloigner d'une direction autocratique pour tester un modèle plus ouvert. « Je suis metteur en scène mais la maison ici n'est pas à mon service », proclame

Michael De Cock, directeur artistique du KVS. « La maison est au service de la ville et c'est pour ça que nous avons trois "dramaturges urbains". Nous voulons introduire de nouvelles généra-

tions d'artistes qui représentent Bruxelles. Je ne sais pas si ce modèle plus collectif est typique de la Flandre – regardez Milo Rau, directeur d'un NTGent qui tourne fort autour de sa personne – mais ce qui est sûr, c'est que, de manière générale, on observe un tournant. Tout comme dans d'autres domaines, au KVS, nous avons beaucoup de discussions autour de la question du genre et de l'interculturalité. Nous ne sommes qu'au début du chemin. »

Sans tomber dans les stéréotypes, il semble quand même que, du côté des grandes institutions francophones, il y ait peu d'équivalents au Vooruit. Osons une hypothèse : et si le monde culturel belge francophone avait longtemps lorgné la France et copié, inconsciemment, son modèle hyper-hiérarchique et institutionnalisé ? Au contraire, le monde culturel flamand reste peut-être influencé par le voisin hollandais et sa culture réputée pour être rétive à toute hiérarchie. Un trait culturel néerlandais que souligne d'ailleurs la sociologue Erin Meyer dans son livre, *The Culture Map*. Libre au monde culturel francophone de se réinventer pour faire mentir cette analyse. C.M.A.

malaises

La souffrance au travail touche aussi la culture

C.M.A.

A priori, la culture est un domaine qui fait rêver. Disons que son karma paraît plus sexy que les métiers de la comptabilité ou du lobbying pour l'industrie du tabac. La perspective de travailler sur des projets censés défendre des valeurs humanistes, l'espoir de collaborer avec des gens créatifs, l'impression de contribuer au bien commun, de faire avancer le monde : la cote de la culture reste clinquante. Et pourtant... Depuis quelques mois, les témoignages qui nous parviennent de ce secteur professionnel sont parfois loin de cette façade idyllique. Sans citer les institutions, disons que, de l'opéra au théâtre, en passant par la danse, la culture en

Belgique francophone n'est pas épargnée par les malaises en tous genres. Avec même une particularité inquiétante : le fait d'exercer un métier par passion, comme c'est souvent le cas dans ce milieu, peut vite devenir une circonstance aggravante. Ce qui paraissait comme une chance au départ – faire un travail passionnant – peut aussi se transformer en handicap, comme en atteste cette régisseuse d'une grande institution bruxelloise. « C'est compliqué dans nos boulots de se plaindre, de faire grève ou d'exercer toute autre pression parce qu'on ne veut pas mettre en péril les projets artistiques », souligne celle qui préfère rester anonyme mais décrit un cadre de travail malsain, des managers qui s'octroient les pleins pouvoirs, des plaintes pour harcèlement restées lettres mortes, etc.

En France, un rapport accablant

A défaut de pouvoir établir un cadastre belge de ces situations taboues, étouffées par la loi du silence, on peut se tourner vers la France où le média Cultureveille vient de dévoiler un rapport accablant. En se basant sur des dizaines de témoignages, la rédaction liste les do-

léances de travailleurs culturels aux profils très variés. Administrateurs, chargés de production, responsables de l'accueil des publics ou collaborateurs techniques, ils sont jeunes ou moins jeunes et viennent aussi bien du spectacle que des musées, de la musique, du livre, du cinéma ou de l'audiovisuel. « Par culpabilité, par insécurité, par solidarité, par peur de mettre à mal le projet, les travailleurs n'osent souvent pas évoquer leurs problèmes à voix haute », résume le rapport. Les situations vécues sont diverses : non-respect de la sphère privée, surcharge de travail, sous-effectifs, non-paiement des heures supplémentaires, humiliations, dénigrement, harcèlement moral, blagues sexistes, pressions constantes... De nombreux récits pointent encore l'absence de soutien de la part des responsables hiérarchiques ou des relais institutionnels, avec un impact clair sur la santé physique et morale des travailleurs – dépression, épuisement, perte d'estime de soi, pensées suicidaires – et sur les structures elles-mêmes.

Plus d'infos sur <https://cultureveille.fr>.