

# Gérer les ressources humaines: un défi pour une entreprise du spectacle vivant

---

Exemple du Théâtre National de la  
Colline

- Table ronde du 12 juin 2024 – IAE  
Paris Sorbonne - CIME



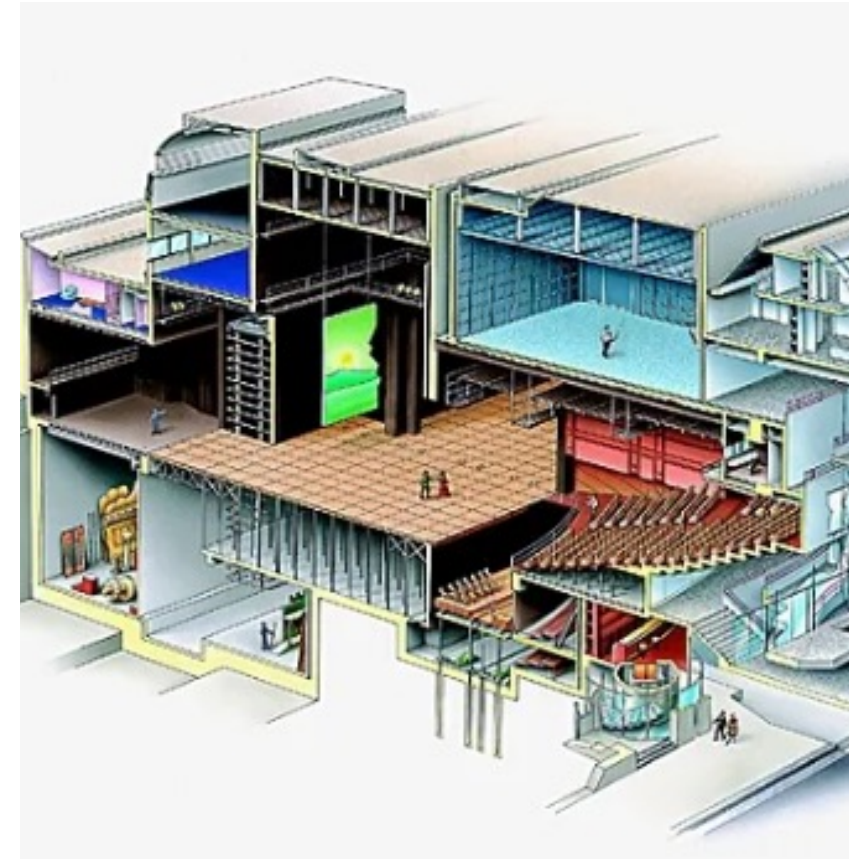
LA COLLINE  
THÉÂTRE NATIONAL

The logo for Théâtre National de la Colline features the text 'LA COLLINE' in a large, stylized font above 'THÉÂTRE NATIONAL' in a smaller, similar font. The letters are composed of thick, hand-painted strokes in dark blue and orange, with some black accents. The 'O' in 'COLLINE' is particularly large and circular. The overall style is modern and artistic, reflecting the theater's identity.

# La Colline : une PME avec une mission

---

- Un Théâtre National avec une mission de service public (EPIC)
- Des directeurs successifs nommés par décret du président de la république pour un mandat de 5 ans, renouvelable 3 ans. Choisi par rapport à son projet.
- Un artiste directeur cadré :
  - Une lettre de missions du ministre de la Culture qui donne les orientations du mandat
    - Artistes-auteurs, éducation artistique, des exploitations plus longues, respect des budgets, rénovation du bâti*
  - Un contrat d'objectif et de performance pour 3 ans





# Un directeur créateur artistique

- Une fonction qui est incarnée différemment, sujet à débat
- Un directeur avec une temporalité dans une structure qui demeure
- Les 3 premiers directeurs: metteur en scène
- Wajdi Mouawad: auteur, metteur en scène, comédien
  - ✓ Un personnage public, très politique et emblématique
  - ✓ Une parole qui s'inscrit dans un récit
  - ✓ Un créateur débordant d'idées et de projets



**FAUVES**  
jeune troupe de La Colline

**VÊTRE**  
\*RDCR Capote  
de Wajdi Mouawad\*

jeunes reporters de La Colline

**Tous Des O-Seaux**

bourses de résidences d'artistes

# Une équipe au service de la création

---

- Une équipe composée de 86 salariés permanents, très formés, passionnés, syndiqués pour certains, mais attachés au lieu et/ou à leur mission
- Des personnels compétents, poussés par la maîtrise de leur métier, en attente d'une reconnaissance de leurs pairs
- Des techniciens intermittents du spectacle qui permettent de compléter l'effectif, de manière ponctuelle, en fonction du besoin spécifique des projets (1 086 contrats et 17,01 ETPT en 2023)
- Des artistes intermittents du spectacle (9,26 artistes ETPT): comédiens, dramaturges, artistes créateurs, sur les spectacles en création.
- Création d'une jeune troupe, en réponse à l'occupation du Théâtre pendant plusieurs mois, par des élèves artistes

# Une organisation au service de la création

## Bureaucratique / mode projet

---

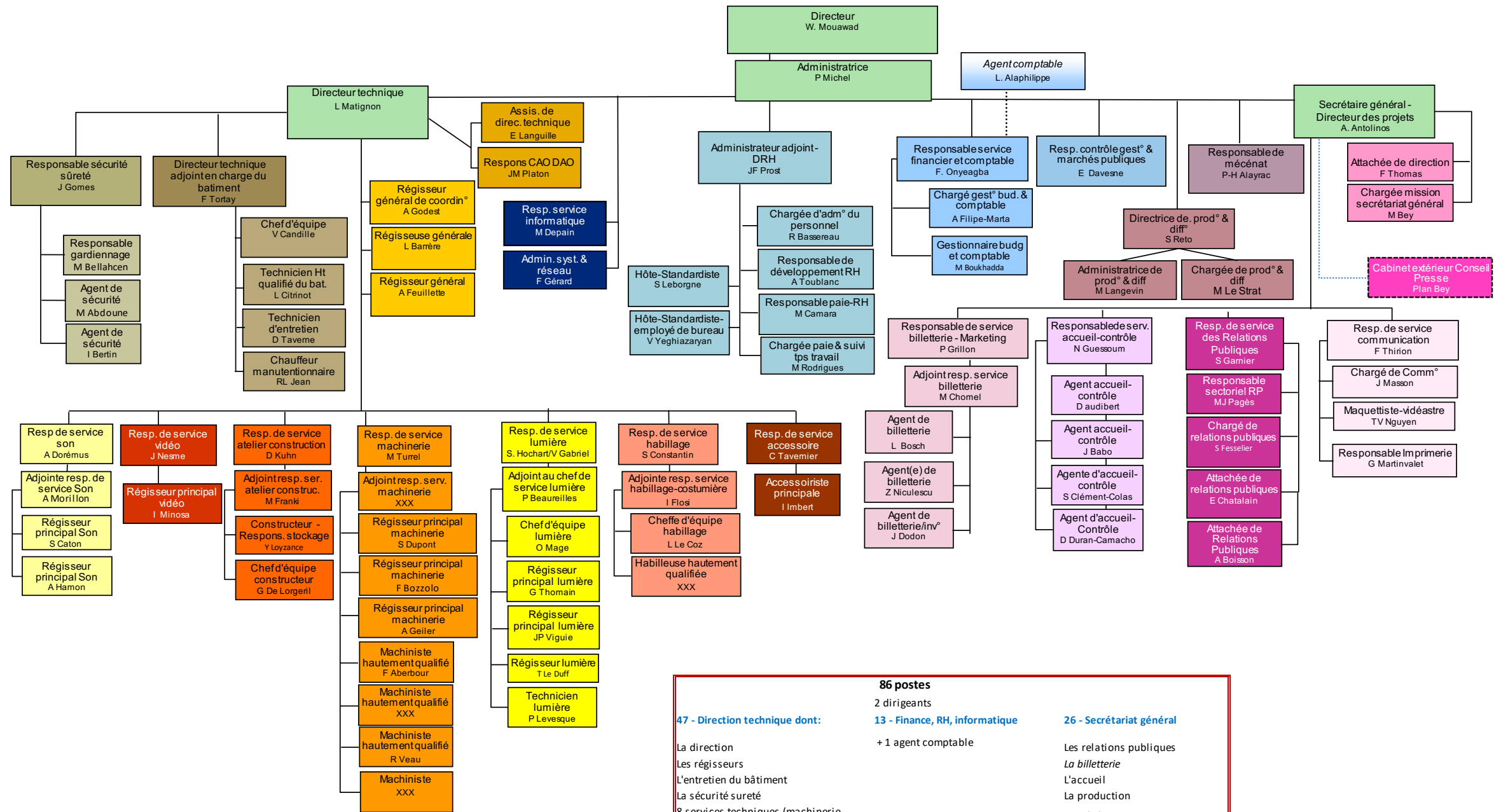
- Un lourd héritage de l'organisation bureaucratique des administrations: un accord d'entreprise imposant, une planification lourde, une hiérarchie pyramidale, un cadre du travail très organisé mais protecteur

et pourtant...

- Une agilité qui permet, sur chaque création d'avoir des équipes en mode projet avec une hiérarchie décentralisée

Savoir emmener dans un projet: le récit





**86 postes**  
 2 dirigeants  
 + 1 agent comptable

**47 - Direction technique dont:**  
 La direction  
 Les régisseurs  
 L'entretien du bâtiment  
 La sécurité sureté  
 8 services techniques (machinerie, lumière, construction, accessoires, habillage, son et vidéo)

**13 - Finance, RH, informatique**

**26 - Secrétariat général**  
 Les relations publiques  
 La billetterie  
 L'accueil  
 La production  
 Le mécénat  
 La communication

# La place des ressources humaines

Histoire des ressources humaines dans le milieu artistique et à La Colline

---

- Du service du personnel au service des ressources humaines
- Un petit service axé sur des tâches de GRH bien délimitées au service essentiellement des salariés permanents
- Les satellites de la RH :
  - ✓ La production
  - ✓ La direction technique
- Les artistes et créateurs : chasse gardée du directeur
- Regroupement des RH des théâtres nationaux: association ARENES

# Les enjeux de la RH

## Garantir un théâtre en ordre de marche pour le créateur

---

- Préserver l'agilité de l'organisation tout en préservant l'organisation collective
- Transcrire la vision artistique du directeur en politique RH

*Exemples : label égalité et diversité, les éthiques divergentes, la politique d'accueil*

- Entretenir l'esprit d'adhésion dans un contexte d'évolution de carrière faible
- Des antagonismes d'engagements au sein des personnels : fidélité au projet du directeur ou à l'organisation

*Turn-over, conflits internes d'appréciation et de valeurs*



# Avoir les compétences ...

---

- Disposer du personnel nécessaire dans un contexte de maintien d'un nombre d'emplois stable
- Un recrutement qui s'intensifie et devient plus complexe

*La difficile définition des besoins dans un contexte d'accélération des mutations et de raréfaction de la demande*

- Des intermittents absents après le covid : fragilisation d'une organisation

*Exemple des groupes de travail tripartites : managers/organisations syndicales/RH*

- S'assurer d'un personnel formé à la hauteur des exigences techniques et artistiques et d'un théâtre national

# Gérer les « débordements » créatifs

- Une activité artistique dense et source de tension
- Se doter d'outils pour apaiser les tensions

*Une planification complexe, une paie impeccable!*

- La réponse aux demandes artistiques : un équilibre à trouver entre le normal et l'excessif, le ici et l'ailleurs

*Un décors abandonné, des spectacles suréquipés en matériel*

- Savoir gérer les troubles internes quand l'artiste fait réagir l'extérieur !

*L'expérience libanaise, la programmation d'artistes*

# La RH : un rôle de négociateur/facilitateur

---

- Une négociation permanente sur une multitude de sujets (4 accords par an) face à des personnels historiquement syndiqués

*Exemple d'accords: séniors, personnels alternants, les tournées*

- Des services techniques très hiérarchisés / des services support en mode projet : la gestion et la conciliation des organisations internes, une gestion des personnels adaptée au sous-organisation de service
- Des personnalités affirmées qui doivent aller vers un même projet...

*Exemples: dissensions entre les artistes créateurs et le personnel permanent, des experts mais pas que dans leur domaine, tout le monde se mêle de tout*

- Être à l'écoute de ce qui se passe dans la société pour anticiper en interne...
- Une tutelle très présente et impactante...

# En conclusion

---

- Gérer le quotidien pour permettre aux artistes de s'organiser dans leur travail de création avec une équipe composite, et faire en sorte que la cohabitation entre tous ces personnels de statuts et d'intérêts différents aille dans le même sens
- Accompagner mais aussi recadrer le directeur-artiste dans une organisation définie qui met du temps à évoluer
- Un personnel compétent, intégré dans un collectif, mais autonome en tant que sachant
- Savoir redistribuer la gloire