

IMPACTS DE LA PANDÉMIE SUR CERTAINS MÉTIERS DE GESTION

ÉTUDE EXPLORATOIRE EN COMPLÉMENT DE
*L'ANALYSE DES ENJEUX DE MAIN-D'ŒUVRE AU
SEIN DES ORGANISATIONS ARTISTIQUES
ET CULTURELLES AU QUÉBEC*

Mars 2021

IMPACTS DE LA PANDÉMIE SUR CERTAINS MÉTIERS DE GESTION

Mars 2021

ÉQUIPE DE PRODUCTION

La présente étude de l'analyse de l'impact de la pandémie sur les enjeux de la main-d'œuvre au sein des organisations artistiques et culturelles québécoises a été réalisée grâce à l'implication des personnes suivantes :

GESTION DE PROJET

COMPÉTENCE CULTURE

Pascale Landry
Directrice générale

Amandine Dumoulin
Assistance lors des groupes de discussion

Sabine Assueid
Assistance lors des groupes de discussion

Yoan Leviel
Chargé des communications

RESSOURCES CONSULTANTES

Géraldine Dallaire
Chargée de projet
Fondatrice du Pôle entrepreneuriat culturel et créatif

Caroline Ross
Soutien à la recherche et à la logistique
Conceptrice lumière

CONCEPTION GRAPHIQUE

Contraste Conception Graphique

Toute reproduction interdite sans autorisation écrite.

© Compétence Culture

ISBN PDF : 978-2-923021-83-6

ISBN Imprimé : 978-2-923021-82-9

Dépôt légal – 2021

Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ)

Bibliothèque et Archives Canada (BAC)

Compétence Culture a soutenu la réalisation de cette étude grâce à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

Remerciements

La réalisation de cette étude a été rendue possible grâce à l'aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

Nous tenons à remercier de façon particulière l'ensemble des personnes qui ont participé aux groupes de discussion.



CONTENU DU RAPPORT	8
FAITS SAILLANTS DE L'ÉTUDE	9
SECTION 1 : INTRODUCTION ET PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE	13
1.1 INTRODUCTION	13
1.2 SUJET DE L'ÉTUDE	14
1.3 MÉTHODOLOGIE	15
1.4 LIMITES DE L'ÉTUDE	16
SECTION 2 : IMPACT DE LA PANDÉMIE SUR LA VIE PROFESSIONNELLE DES INDIVIDUS	17
2.1 IMPACTS PSYCHOLOGIQUES	18
2.2 RAPPORT DES INDIVIDUS ENVERS LES ORGANISATIONS	19
2.3 RAPPORTS DES INDIVIDUS ENVERS LEUR MÉTIER	21
2.4 SYNTHÈSE DES IMPACTS SUR LA VIE PROFESSIONNELLE DES INDIVIDUS EN FONCTION DES GROUPES DE MÉTIERS	23
SECTION 3 : IMPACT DE LA PANDÉMIE SUR LES MÉTIERS	25
3.1 MÉTIERS EN ÉMERGENCE	25
3.2 NOUVELLES COMPÉTENCES À ACQUÉRIR	27
3.3 SYNTHÈSE DES IMPACTS SUR LES GROUPES DE MÉTIERS	28
SECTION 4 : IMPACT DE LA PANDÉMIE SUR LES ORGANISATIONS	31
4.1 GESTION DE L'INCERTITUDE	32
4.2 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	33
4.3 TRANSFORMATIONS DES PROCESSUS DE TRAVAIL ET DE PRODUCTION	35
4.4 SYNTHÈSE DES IMPACTS SUR LES ORGANISATIONS EN FONCTION DES GROUPES DE MÉTIERS	37
SECTION 5 : IMPACTS DE LA PANDÉMIE SUR LE SECTEUR CULTUREL	39
5.1 PERCEPTION DE DISPARITÉS	40
5.2 PERTE D'EXPERTISE	41
5.3 RARETÉ DE MAIN-D'ŒUVRE	42
5.4 SYNTHÈSE DES IMPACTS SUR LE SECTEUR CULTUREL EN FONCTION DES GROUPES DE MÉTIERS	43
SECTION 6 : GESTION DE LA REPRISE	45
6.1 REPRISE QUI RISQUE DE PRENDRE DU TEMPS	45
6.2 RISQUE D'UN GOULOT D'ÉTRANGLEMENT	46
6.3 BESOIN DE RÉFLEXION ET BESOIN D'AGIR	46
SECTION 7 : QUELQUES PISTES DE SOLUTIONS	47

CONTENU DU RAPPORT

Le rapport de cette étude est organisé de la manière suivante :

- ▶ **Section 1** : Introduction et présentation générale de l'étude
- ▶ **Section 2** : Impacts de la pandémie sur la vie professionnelle des individus
- ▶ **Section 3** : Impacts de la pandémie sur les métiers étudiés
- ▶ **Section 4** : Impacts de la pandémie sur les organisations
- ▶ **Section 5** : Impacts de la pandémie sur le secteur culturel
- ▶ **Section 6** : Gestion de la reprise
- ▶ **Section 7** : Quelques pistes de solution

FAITS SAILLANTS DE L'ÉTUDE

Section 1 : Introduction et présentation générale de l'étude

La présente étude exploratoire intervient en complément d'une première de type Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) intitulée *Analyse des enjeux de main-d'œuvre au sein des organisations artistiques et culturelles au Québec*. Réalisée avant la pandémie¹, l'étude initiale visait à documenter la rareté de main-d'œuvre au sein des postes de gestion dans le secteur culturel. La crise ayant bouleversé le marché de l'emploi en culture, il est apparu nécessaire d'adjoindre à la démarche une recherche complémentaire qui se traduit par le document présent. Aussi, cette étude exploratoire vise à documenter l'impact de la pandémie sur quatre groupes de postes de direction.

- ▶ 56 personnes réunies en février 2021
- ▶ 4 groupes de discussion
 - Groupe : fonctions de direction administrative (16 personnes)
 - Groupe : fonctions de communication (10 personnes)
 - Groupe : fonctions de programmation de tournées (11 personnes)
 - Groupe : fonctions techniques (19 personnes)

Section 2 : Impacts de la pandémie sur la vie professionnelle des individus

- ▶ **Impacts psychologiques** : les conséquences psychologiques de la crise représentent un point central des discussions de l'ensemble des groupes. Néanmoins, les impacts et les enjeux rencontrés s'avèrent différents en fonction du statut de la personne (salariés, personne au chômage ou travailleurs et travailleuses autonomes) et la crise semble avoir creusé les écarts entre ces diverses situations.
- ▶ **Liens des individus envers les organisations** : les liens entre les individus et les organisations qui les embauchent ont été profondément transformés par les bouleversements vécus pendant la crise. Les salariés font face à une perte de sens concernant leur action ; le lien de confiance avec leur employeur a été affecté ou renforcé, selon le cas. Plusieurs éprouvent un sentiment d'iniquité, de manque de reconnaissance, voire d'abandon.
- ▶ **Relations des individus à leur métier** : le sentiment de précarité a été exacerbé. Tout en restant une motivation forte, la passion dans le travail ne peut compenser la nécessité d'avoir un métier qui permette d'en vivre. Les conditions salariales et d'exercice du métier – ainsi que l'absence de filet – étaient acceptées comme un état de fait avant la pandémie, mais s'avèrent désormais peu acceptables. Pour certains, elles sont des facteurs contribuant à remettre en question la poursuite d'une carrière en culture.

1. Le sondage, administré par la firme Actualisation, a eu lieu entre le 14 janvier et le 28 février 2020.

Section 3 : Impacts de la pandémie sur les métiers étudiés

- ▶ **Métiers en émergence** : la pandémie a provoqué une transformation des pratiques de création et de diffusion, notamment en raison de la distanciation physique et du passage obligé au virtuel. Aussi observe-t-on une plus grande demande envers les métiers du numérique, ainsi que la création de métiers permettant d'appliquer les protocoles sanitaires.
- ▶ **Nouvelles compétences à acquérir** : au-delà de contribuer à l'émergence de nouveaux profils professionnels, ce contexte a provoqué la transformation des métiers existants ainsi que la naissance de nouvelles dynamiques de travail. Parfois, il s'agit seulement de diversifier son portefeuille de compétences, mais pour certaines fonctions, comme celle d'agent(e), c'est la nature même du métier qui est remis en question.

Section 4 : Impacts de la pandémie sur les organisations

- ▶ **Gestion de l'incertitude** : parmi les premiers secteurs touchés – et certainement l'un des derniers qui reprendront leurs activités –, le secteur culturel a connu depuis le début de la pandémie une série de mesures modifiant ses modes de fonctionnement : ouverture/fermeture des lieux de diffusion, zones aux consignes différentes, confinement, couvre-feu, etc. Dans ce contexte, les organisations ont dû gérer des changements fréquents, faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté. Elles ont été réactives, tout en subissant les conséquences de décisions sur lesquelles elles n'avaient aucun contrôle. Devant ces situations, elles ont dû s'assurer de stabiliser les ressources, s'adapter, s'ajuster et être extrêmement agiles. La phrase « construire l'avion en volant » a pris tout son sens.
- ▶ **Gestion des ressources humaines** : dans un contexte de perturbations, de changements constants, dans lequel les émotions sont souvent exacerbées et où le stress augmente, l'exercice du leadership et la gestion des ressources humaines sont plus complexes. C'est pourquoi le leadership et la gestion des ressources humaines semblent en redéfinition. Le télétravail implique de développer d'autres modes de communication et de supervision. L'attraction, la rétention et la mobilisation des équipes deviennent des enjeux.
- ▶ **Transformation des processus de travail et de production** : les mesures de distanciation et les normes sanitaires ont modifié les manières de travailler, de produire et de diffuser. Les organisations ont dû également intégrer des processus de production avec lesquels elles n'étaient pas toujours familières. Pourtant, ces adaptations découlant de la pandémie ont fait émerger une volonté de transformation lors de la reprise – on ne veut pas revenir comme avant. Certaines activités n'étant pas possibles, les organisations ont dû développer de nouvelles manières de réaliser leur mission et d'atteindre leurs publics. De plus, certaines organisations ont développé des activités avec d'autres secteurs d'activité économique et ont créé de nouveaux partenariats.

Section 5 : Impacts de la pandémie sur le secteur culturel

- ▶ **Perception de disparités** : le contexte a exacerbé des perceptions de disparités dans le secteur culturel. Certaines disparités découlent des impacts, plus ou moins importants, de la pandémie sur différents sous-secteurs, des modes de financement des organisations (fonctionnement ou projets), de la taille des organisations et, finalement, du statut d'emploi (salarial ou travail autonome).
- ▶ **Perte d'expertise** : la question de la perte d'expertise dans le secteur culturel est une préoccupation importante qui est revenue à de nombreuses reprises dans les groupes de discussion. Des pertes d'expertise sont en cours et d'autres sont anticipées. Les pertes d'expertise sont associées au fait de ne pas exercer actuellement son métier ou à la faible capacité d'attraction et de rétention dans le secteur culturel, dans le contexte actuel.
- ▶ **Rareté de main-d'œuvre** : il est difficile d'anticiper l'impact combiné des transitions de carrière qui ont pu s'opérer en contexte de pandémie et de la reprise des activités. Toutefois, les métiers ciblés par cette étude étaient identifiés comme ayant des enjeux liés à la rareté de main-d'œuvre : diminution des candidatures lors de l'ouverture de postes et compétences lacunaires. Les groupes de discussion appuient l'hypothèse de risque de rareté de main-d'œuvre pour certains métiers ou certaines professions, tout en nuancant son ampleur selon la forme que prendrait une éventuelle reprise. La formation initiale et l'intégration sur le marché du travail des cohortes de finissants en temps de pandémie ou lors de la reprise pourraient également faire partie des enjeux pour le secteur culturel.

Section 6 : Gestion de la reprise

- ▶ **Reprise qui risque de nécessiter du temps** : les personnes participant aux groupes de discussion partagent leurs questionnements quant à la rapidité de la reprise et au sujet de ce que sera la nouvelle normalité.
- ▶ **Risque d'un goulot d'étranglement** : lorsqu'il sera possible de reprendre les activités en présentiel, l'offre risque de se trouver surabondante.
- ▶ **Besoin de réflexion et besoin d'agir** : malgré une pression pour agir rapidement, reprendre ses activités et revenir à une « nouvelle normalité » nécessite une réflexion.

Section 7 : Quelques pistes de solution

- ▶ rémunération et conditions de travail
- ▶ gestion des ressources humaines et leadership
- ▶ développement des compétences
- ▶ conditions d'exercice des métiers et organisation du travail

SECTION 1

INTRODUCTION ET PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE

1.1 INTRODUCTION

Le contexte de la pandémie a provoqué une crise majeure dans le secteur culturel et bouleversé l'emploi. Par exemple, les arts et spectacles ont observé une chute de 54 % de leur PIB de juin 2019 à juin 2020, quant au domaine de l'industrie de l'information, de la culture et des loisirs, 24,1 % de leur effectif (soit 50 000 personnes) ont perdu leur emploi².

L'une des conséquences redoutées est la perte d'expertise. En effet, le rapport FNCC (2021)³ indique que 36,57 % des personnes consultées ont réalisé des démarches pour chercher un travail en dehors du secteur culturel suite à l'arrêt de leur emploi et 41 % considèrent ou ont considéré abandonner leur carrière. Une étude évaluant l'impact de la Covid-19 sur le secteur des arts du cirque⁴ souligne que 29 % de l'échantillon consulté a fait des démarches pour accéder à un emploi dans un secteur différent. De plus, 94 % envisagent une transition de carrière et si 33 % pensent le faire en restant dans le domaine du cirque, 33 % considèrent que cela risque d'être difficile à réaliser.

Néanmoins, si le secteur culturel est touché de façon importante par les impacts de la pandémie, ses sous-secteurs vivent des réalités disparates. Certains métiers rencontrent des enjeux liés à une hausse du chômage alors que d'autres doivent faire face à des problèmes de rareté de main-d'œuvre. Aussi, il importe de non seulement documenter l'impact de la crise sur le secteur, mais également de prendre en compte la multiplicité de ces situations.

La présente étude exploratoire intervient en complément d'une première de type Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) intitulée *Analyse des enjeux de main-d'œuvre au sein des organisations artistiques et culturelles au Québec*. Réalisée avant la pandémie⁵, l'étude initiale visait à documenter la rareté de main-d'œuvre au sein des postes de gestion dans le secteur culturel. La crise ayant bouleversé le marché de l'emploi en culture, il est apparu nécessaire d'adjoindre à la démarche une recherche complémentaire qui se traduit par le document présent.

2. Source : FNCC, *Pour que les arts demeurent vivants. Rapport sur les effets de la pandémie sur le milieu des arts et de la culture : état de situation économique pré-pandémie et faits saillants de la santé psychologique des artistes*, Mars 2021.

3. Ibidem.

4. Source : En Piste, *Impacts de la Covid-19 sur le secteur des arts du cirque. Résultats d'une deuxième enquête auprès des artistes, des travailleurs culturels et des organismes de cirque du Canada*, Décembre 2020.

5. Le sondage, administré par la firme Actualisation, a eu lieu entre le 14 janvier et le 28 février 2020.

1.2 SUJET DE L'ÉTUDE

Cette étude exploratoire vise à améliorer la compréhension des impacts de la pandémie sur les postes de gestion ayant été identifiés comme sous tension lors de la recherche concernant *l'Analyse des enjeux de main-d'œuvre au sein des organisations artistiques et culturelles au Québec*. Elle cible principalement les postes de direction en gestion.

Ainsi, elle vise à documenter les défis de recrutement, de pertes d'expertises, de conditions de travail ainsi que les enjeux de rareté de main-d'œuvre. Ultiment, elle a pour objectif d'identifier des pistes de solutions afin d'y faire face.

Plus précisément, l'étude s'intéresse :

- ▶ aux impacts actuels de la pandémie sur les métiers étudiés, les travailleurs et travailleuses, les organisations et le secteur culturel dans son ensemble;
- ▶ aux impacts anticipés de la pandémie sur les métiers étudiés, les personnes, les organisations et le secteur dans son ensemble;
- ▶ aux enjeux liés à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre;
- ▶ aux actions qui pourraient être entreprises pour minimiser les impacts actuels et futurs de la pandémie.

L'étude permettra notamment de :

- ▶ doter Compétence Culture d'un portrait de l'impact de la pandémie sur les métiers étudiés, mais aussi les travailleurs et travailleuses, les organisations et le secteur culturel dans son ensemble;
- ▶ contribuer aux réflexions visant à mettre en place des actions afin de réduire les impacts de la pandémie sur la main-d'œuvre du secteur culturel;
- ▶ mieux cibler les interventions de formation pour des métiers de la gestion et développer une offre de formation encore plus pertinente.

1.3 MÉTHODOLOGIE

Grâce à l'*Analyse des enjeux de main-d'œuvre au sein des organisations artistiques et culturelles au Québec*, nous avons identifié quatre groupes de métiers risquant de subir des enjeux de main-d'œuvre.

- ▶ **Groupe fonctions de direction administrative** (16 personnes)
 - Groupe : Directeur(trice) général(e)
 - Groupe : Directeur(trice) administratif(ve)
 - Groupe : Adjoint(e) administratif(ve)
- ▶ **Groupe fonctions de communication** (10 personnes)
 - Groupe : Directeur(trice) des communications
 - Groupe : Responsable des communications
- ▶ **Groupe fonctions de programmation de tournées** (11 personnes)
 - Groupe : Agent(e) d'artistes
 - Groupe : Agent(e) de tournées
 - Groupe : Agent(e) de spectacles
- ▶ **Groupe fonctions techniques** (19 personnes)
 - Groupe : Directeur(trice) technique
 - Groupe : Directeur(trice) de production

Au total, 56 personnes ont participé en février 2021 à l'un ou l'autre de ces groupes de discussion.

Pour chaque groupe de discussion, les profils de postes ciblés étaient principalement représentés, mais des personnes occupant des fonctions de direction générale ou de direction des ressources humaines ont également participé.

De plus, les groupes de discussion comportaient une mixité de profils, dont des travailleurs et travailleuses autonomes, des bailleurs de fonds, des organismes de formation initiale, professionnelle ou de soutien aux organismes culturels ainsi que des représentants d'association et de regroupements sectoriels et régionaux.

Pour les groupes sur les fonctions de programmation de tournées, ainsi que celui des fonctions techniques, les organisations ou travailleurs autonomes agissant dans le secteur des arts de la scène ont principalement été ciblés. Les autres groupes, tout en ayant une forte participation de personnes issues des arts de la scène, comportaient des participants et participantes d'autres sous-secteurs de la culture.

Enfin, la composition de chaque groupe de discussion a tenu compte de la diversité géographique et de la taille de l'organisation.

1.4 LIMITES DE L'ÉTUDE

- ▶ Étude ne visant que des métiers de gestion, au niveau des directions et principalement dans les arts de la scène. Par conséquent, elle ne peut donner une vision globale de tous les métiers de la culture.
- ▶ Étude qualitative exploratoire dont les résultats ne visent pas à être généralisés à l'ensemble de la culture.
- ▶ Faible présence des personnes issues des diversités culturelles.

SECTION 2

IMPACTS DE LA PANDÉMIE SUR LA VIE PROFESSIONNELLE DES INDIVIDUS

Cette section présente la façon dont les personnes participant à l'étude perçoivent l'impact de la pandémie sur la vie professionnelle des groupes de métiers étudiés. Les propos recueillis ont été classés en trois thématiques :

Impacts psychologiques : les conséquences psychologiques de la crise représentent un point central des discussions de l'ensemble des groupes. Néanmoins, les impacts et les enjeux rencontrés s'avèrent différents en fonction du statut de la personne (salariés, personne au chômage ou travail indépendant) et la crise semble avoir creusé les écarts entre ces diverses situations.

Liens des individus envers les organisations : les liens entre les individus et les organisations qui les embauchent ont profondément été transformés par les bouleversements vécus pendant la crise. Les salariés font face à une perte de sens concernant leur action, le lien de confiance avec leur employeur a été affecté ou renforcé, selon le cas. Plusieurs ressentent un sentiment d'iniquité, de manque de reconnaissance, voire d'abandon.

Relation des individus envers leur métier : le sentiment de précarité a été exacerbé. Tout en restant une motivation forte, la passion dans le travail ne peut compenser la nécessité d'avoir un métier qui permette d'en vivre. Les conditions salariales et d'exercice du métier – ainsi que l'absence de filet – étaient acceptées comme un état de fait avant la pandémie, mais participent désormais, pour certains, à la remise en question de la poursuite d'une carrière en culture.

2.1 IMPACTS PSYCHOLOGIQUES

Fatigue de la constante réinvention et de l'incertitude

« On en a marre de se réinventer. »

Les participants et participantes partagent leur difficulté à faire face à l'incertitude avec laquelle ils doivent vivre depuis le début de la crise. Plusieurs auraient préféré savoir plus rapidement que le secteur allait se trouver en arrêt pendant de nombreux mois, plutôt que d'être dans l'attente continue d'une reprise d'activité et vivre des réouvertures suivies par des fermetures douloureuses. Ces changements de plans ont été mal vécus et ont engendré beaucoup de stress. Aussi, les personnes participant aux groupes de discussion témoignent d'une grande lassitude, avec une profonde envie de retrouver le public.

Hausse du stress et de l'anxiété

« Je travaille en mode survie. »

Si le stress et l'anxiété sont partagés au sein des différents métiers, nous constatons qu'ils prennent leurs sources dans des réalités différentes. Pour les personnes au chômage ou disposant d'un statut de travailleur autonome, c'est la situation de non-emploi qui est difficile à vivre. La source d'anxiété principale est, dans ce cas, liée à l'inquiétude de réussir à maintenir son niveau de vie, notamment quand la PCU prendra fin. En revanche, les salariés en activité ont, quant à eux, fait face à une hausse de la quantité de travail. Cela a entraîné une plus grande charge cognitive et donc une baisse d'efficacité. Un autre facteur de stress, lié au télétravail, se trouve dans la remise en question de la séparation entre le travail et la vie personnelle.

Sentiment d'insécurité

« Est-ce qu'on va devoir prendre des risques avec notre santé par devoir professionnel ? »

La question de la sécurité au travail revient bien entendu au centre des discussions. Des personnes salariées peuvent ressentir de la peur à l'idée de retourner en présentiel. Elles sont anxieuses de tomber malades et se demandent à quel point elles sont prêtes à mettre leur vie en danger pour leur travail. Cette situation pourrait engendrer des difficultés dans la réalisation de leur activité ainsi que des besoins d'ajustements. Par exemple, des personnes participant à l'étude se demandent à quel point les artistes de cirque vont vouloir venir s'entraîner; des agents(es) témoignent de leurs réticences à prendre l'avion dans le cadre des tournées; des directeurs(trices) techniques se posent la question de la façon dont l'accueil des artistes étrangers allait pouvoir se réaliser sans mettre en danger leur santé.

2.2 LIENS DES INDIVIDUS ENVERS LES ORGANISATIONS

Sentiment de perte de sens

« Ce n'est pas facile de trouver un sens dans notre travail alors qu'on vit des allers-retours constants. »

Avec la fermeture des lieux de diffusion et l'arrêt imposé par la pandémie, plusieurs personnes participant à l'étude mentionnent leur difficulté ou celle de l'équipe à garder le sens de leur action. En effet, la finalité des organisations artistiques s'incarne souvent dans la présentation d'une œuvre à un public. Sans public, il s'avère davantage complexe de trouver une raison d'être au travail. Les allers-retours constants entre les ouvertures et les fermetures ont aussi contribué à la perte de sens et au découragement. Ces aspects se trouvent particulièrement partagés par les directions générales et des communications qui ont parfois l'impression de « communiquer sur du vent ».

Effritement ou renforcement de liens de confiance

« J'attends encore ma paie. »

Les liens avec l'organisation ont pu aussi bien s'éroder que se renforcer. La perte du sens est un terreau fertile pour un désengagement et une démobilité des individus par rapport à l'organisation et leur métier. Cela risque également d'être exacerbé si la personne ne s'est pas sentie soutenue par l'organisation qui l'embauche. Dans ce cas, elle tend à perdre confiance en celle-ci. Au contraire, si la personne salariée a l'impression que l'organisation a mobilisé toutes les ressources à sa disposition et que le lien a été préservé, elle exprimera l'impression d'être passée au travers d'une épreuve commune et éprouvera un plus grand sentiment d'appartenance.

Sentiment d'iniquité

« Nous, c'est ce qu'on appelle la loterie COVID. »

Les personnes participant à l'étude témoignent du fait que la crise semble avoir accentué les disparités de situations entre les travailleurs culturels. Un clivage s'est installé entre les personnes qui vivent une absence de revenu et celles qui sont toujours à l'emploi. Ces dernières se sentent privilégiées. Ils savent qu'ils ont de la chance de pouvoir continuer à travailler et paraissent gênés de se plaindre. Néanmoins, ils vivent également du mal-être.

Par ailleurs, avec la nécessité de travailler depuis leur domicile, les personnes salariées vivent des conditions de travail inéquitables et se retrouvent dans des situations rendant l'exercice de leur métier plus ou moins facile. En effet, l'espace dans lequel elles vivent influence fortement leur bien-être au travail, suivant les dimensions et la configuration de l'habitat lui-même, la possibilité ou non d'aménager un bureau et de s'acheter du matériel adéquat – écran, chaise, table, etc. La situation familiale accentue également les disparités. Par exemple, les parents peuvent vivre du stress et se sentir dépassés quand il s'agit de gérer à la fois le télétravail et leurs enfants à domicile. Par ailleurs, les personnes seules évoquent, quant à elles, un sentiment d'isolement suite à la perte de contacts quotidiens avec leurs collègues.

Le passage au numérique et l'arrivée de davantage de captation engendrent une autre forme d'iniquité : les cachets se trouvent plus importants dans ce contexte. Aussi, cela entraîne une disparité, notamment vis-à-vis des artistes des arts de la scène.

Sentiment d'avoir été abandonné et que personne ne défend la culture

« Nous avons été dociles et nous avons accepté la situation. Maudit qu'on est sage ! »
« On a le sentiment qu'on peut se passer des arts vivants. »

Plusieurs personnes mentionnent que les ressources humaines du secteur culturel se sont senties abandonnées et déplorent le manque de soutien et de reconnaissance du secteur et de sa main-d'œuvre. Elles partagent l'impression de ne pas être protégées ou défendues par les organisations, les associations et regroupements, ou le gouvernement. Cela s'avère particulièrement fort pour les personnes ayant un statut de travailleur autonome et qui se perçoivent comme étant abandonnées, délaissées et peu prises en considération dans les mesures de soutien. Enfin, d'une façon plus globale, les participants et les participantes semblent ressentir un profond manque de reconnaissance de la place du secteur dans la société, celui-ci ayant été accentué par la qualification de « non essentielles » de ses activités.

2.3 RELATION DES INDIVIDUS À LEUR MÉTIER

Sentiment de précarité

« Tant qu'on a des subventions et des mesures d'urgence pour l'emploi, ça va, mais c'est une situation temporaire. »

La perception d'un secteur culturel précaire s'est accentuée. La crise a intensifié des situations déjà fragiles. Pour beaucoup, elle a fait office de révélateur : *« la pandémie a mis le doigt sur les bobos et les points forts. »* Comme le souligne une personne participant aux groupes de discussion : *« on n'est pas devenu précaire, c'était déjà le cas avant. »*

Conditions de travail parfois difficiles

« On ne peut plus travailler le soir et la fin de semaine ! Ceux qui ont changé de métier se trouvent ébahis des journées de travail normales de huit heures. »

Le premier point soulevé concerne les salaires. Ceux-ci sont considérés comme trop bas en comparaison d'autres domaines professionnels. De plus, ces métiers demandent souvent de faire de nombreuses heures, de travailler les fins de semaine ou le soir afin de participer à des 5 à 7 et des événements. Les groupes de discussion font ressortir que la crise semble avoir obligé les travailleurs et travailleuses de la culture à prendre du recul sur leur situation. Ce recul a fait ressortir comme anormales des pratiques vécues précédemment comme allant de soi.

Pour les chargés(ées) des communications, cela se traduit par le fait qu'ils ont vu leur masse de travail augmenter sans avoir de compensation : *« on m'ajoute du stock, mais mon salaire ne bouge pas. »* De plus, le sens qu'ils trouvent dans leur travail s'étant érodé, la passion pour l'art et la culture n'arrive plus à compenser cette précarité. Ils ont également goûté à un mode de vie moins stressant ou certains salariés ont découvert la stabilité en allant travailler dans d'autres secteurs. Ils ont parfois eu des salaires plus élevés et davantage en adéquation avec leur niveau de compétences. Par conséquent, plusieurs considèrent que des travailleurs et travailleuses de la culture pourraient avoir envie de conserver ce confort.

Besoin de sentir leur expertise reconnue

« C'est comme de demander à un médecin spécialiste de faire de la médecine générale. »

Plusieurs groupes de discussion soulignent le sentiment d'un manque de reconnaissance et de considération. Ils partagent la perception que leurs compétences ne sont pas valorisées. Ainsi, ils regrettent que la spécialisation que demandent certains métiers reste peu reconnue. De plus, ils soulignent qu'il est fondamental de mettre en avant le travail réalisé dans un contexte aussi complexe que celui de la crise de la COVID.

Le premier groupe à faire part de ce sentiment est celui des directions générales qui expriment vivre une grande solitude. On mentionne également que, dans le contexte de la pandémie particulièrement, les relations avec le conseil d'administration peuvent autant être un soutien que révéler des enjeux complexes, notamment en ce qui concerne la définition des rôles et responsabilités de la direction et du conseil d'administration.

Enfin, les agents(es) souhaitent également que leur métier soit mieux compris. Ces derniers considèrent que les autres acteurs ont parfois une compréhension floue de leurs fonctions. Ils ont l'impression de faire face à un manque de connaissances en ce qui concerne la complexité de leurs tâches. Les responsables des communications mentionnent, quant à eux, leur expertise spécifique, mais se retrouvent parfois à faire des tâches qui ne sont pas liées à celle-ci.

Anticipation d'une évolution des parcours professionnels

Les personnes participant à l'étude mentionnent que bon nombre de travailleurs et travailleuses du secteur culturel se questionnent quant à leur avenir dans leur profession. Ces personnes s'interrogent désormais sur la possibilité de faire carrière toute leur vie dans un seul métier et constatent qu'il s'avère désormais important d'avoir plusieurs cordes à leur arc. La polyactivité – imposée par le contexte ou choisie – est également vue comme une manière de passer à travers des moments où le métier principal ne permet pas de subvenir aux besoins.

Ainsi, pour ces personnes, la polyvalence répond à la fois au besoin d'être capable de satisfaire de multiples demandes lorsqu'elles sont embauchées, mais aussi de pouvoir se réorienter – notamment en dehors du secteur – en cas de chômage. Par conséquent, elles pressentent qu'il sera de plus en plus nécessaire de développer des profils polyvalents et adaptables.

2.4 SYNTHÈSE DES IMPACTS SUR LA VIE PROFESSIONNELLE DES INDIVIDUS EN FONCTION DES GROUPES DE MÉTIERS

Direction générale, administrative et adjoints(es) administratifs(ves)

« On cheer up, mais on est aussi éprouvé... Le leadership est lourd, parce que nous aussi on est affectés. »

- ▶ Grand sentiment de perte de contrôle de leurs actions.
- ▶ Perte de sens de leur action.
- ▶ Hypervigilance et stress.
- ▶ Charge cognitive.
- ▶ Grande solitude.
- ▶ Sentiment d'être sans cesse dans l'urgence, mais sur une durée longue.
- ▶ Sentiment de grande responsabilité envers les équipes et de devoir les rassurer.
- ▶ Sentiment d'un manque de compréhension de leur rôle ou de leur expertise.

Direction des communications

« On est partis avec le couteau entre les dents. »

- ▶ Sentiment d'être sans cesse dans l'urgence et de devoir inventer au fur et à mesure.
- ▶ Sentiment de perte de sens quant à leurs actions.
- ▶ Fatigue liée à la grande charge de travail et aux changements constants.
- ▶ Stress lié au besoin de développer de nouvelles compétences, notamment avec la diffusion numérique – devoir construire l'avion en volant.
- ▶ Besoin de bienveillance.
- ▶ Sentiment que le métier n'est pas compris et d'être, parfois, considérés comme des fourre-tout.
- ▶ Enjeu de reconnaissance de leur métier.
- ▶ Métier en transformation, notamment avec le numérique et la transformation des modes de diffusion.
- ▶ Besoin de formations pour répondre aux nouvelles pratiques, notamment en ce qui concerne le numérique et la diffusion en ligne.
- ▶ Remise en question du rapport au travail.

Agents(es) d'artistes, de tournées, de spectacles

« On n'était pas dans le beat de se réinventer ! »

- ▶ Insécurité financière.
- ▶ Anxiété quant à l'exercice de leur métier par rapport au risque de tomber malade.
- ▶ Incertitude quant à leur avenir.
- ▶ Sentiment d'abandon.
- ▶ Sentiment de non-compréhension et valorisation de leur travail.

Direction technique et direction de production

« Avec les captations, les mesures sanitaires... Nous n'avons jamais autant travaillé. Les équipes sont restreintes... Les autres sont en télétravail, nous on est là, présents. »

« Les techniciens séniors ou juniors ne voudront plus faire 90 heures par semaine de travail pour réaliser un spectacle. »

- ▶ Gestion de l'incertitude.
- ▶ Fatigue liée à la grande charge de travail et aux changements constants – charge cognitive.
- ▶ Anxiété quant au retour au travail, peur de tomber malade, stress de faire respecter les mesures de sécurité.
- ▶ Remise en question du rapport au travail.

SECTION 3

IMPACTS DE LA PANDÉMIE SUR LES MÉTIERS ÉTUDIÉS

Cette section présente comment les personnes participant à l'étude perçoivent l'impact de la pandémie sur certains métiers et professions du secteur culturel. Elles observent deux tendances :

Métiers en émergence : la pandémie a provoqué une transformation des pratiques de création et de diffusion, notamment en raison de la distanciation physique et du passage obligé au virtuel. Ainsi, on observe une plus grande demande envers des métiers du numérique, mais aussi la création de métiers permettant d'appliquer les protocoles sanitaires.

Nouvelles compétences à acquérir : au-delà de contribuer à l'émergence de nouveaux profils professionnels, ce contexte a provoqué la transformation de ceux existants, ainsi que la naissance de nouvelles dynamiques de travail. Parfois, il s'agit seulement de diversifier son portefeuille de compétences, mais pour d'autres, comme le métier d'agent(e), c'est la nature même de celui-ci qui est remis en question.

3.1 MÉTIERS EN ÉMERGENCE

De nouveaux métiers liés au numérique

« Le web, c'est une autre machine. C'est très technique, c'est de la data pure... »

Le tsunami du passage au numérique a projeté le secteur culturel dans cet univers sans que ses acteurs et organisations n'en possèdent pas toujours les codes ou les outils. Par conséquent, ils ont cherché à acquérir des experts. Par exemple, les organisations ont dû faire appel à des graphistes, développeurs web, des spécialistes du marketing web, etc.

La communication sur Internet et notamment les réseaux sociaux devient encore plus cruciale. Néanmoins, il s'avère désormais difficile de gérer cet aspect et arriver à être performant sans en

être spécialiste. Aussi, les personnes ayant participé aux groupes de discussion constatent que les organisations culturelles – qui jusque-là confiaient leurs réseaux sociaux à une personne sans compétences adéquates – risquent de devoir pallier cela.

Par ailleurs, l'organisation d'événements en ligne implique souvent la création de plateformes de discussion et donc de mettre en place des codes de conduite. Par conséquent, le métier de modérateur(trice) de contenu pourrait potentiellement faire face à davantage de demandes.

Besoin d'experts pour faire respecter les protocoles COVID

En contexte de pandémie, il importe de pouvoir homogénéiser l'application des nouvelles méthodes de travail. Aussi, avoir une personne experte dans les protocoles COVID, capable de vérifier que les gestes barrières et mesures de préventions soient respectés devient essentiel. Par conséquent, les personnes ayant participé à l'étude envisagent de se doter d'un ou d'une responsable de la sécurité COVID.

Enfin, la pandémie a fait ressortir la non-préparation des organisations pour faire face à ce type de situation. C'est pourquoi il importerait de se doter de plans afin d'être capable de réagir en situation de crise. Il pourrait s'agir de plans de continuité des opérations en cas de nouvelle pandémie, mais également si d'autres types de crises adviennent.

3.2 NOUVELLES COMPÉTENCES À ACQUÉRIR

S'ajuster et acquérir de nouvelles compétences

« On est en train d'apprendre à apprendre de nouvelles façons de faire. »

La pandémie a brouillé les lignes et a poussé les acteurs des métiers étudiés à changer leurs façons de travailler dans tous les métiers ciblés par cette étude.

Les directions générales se sont retrouvées à gérer le travail à distance. Elles ont ainsi dû faire preuve d'une grande capacité d'adaptation et d'agilité afin de permettre aux organisations de survivre en période de crise.

Les directions techniques et de production ont dû faire face à la complexité d'organiser le travail en prenant en compte les normes sanitaires. De fait, cela cause beaucoup de stress dans les équipes et elles doivent se mettre à l'écoute, comprendre l'humain et savoir comment le gérer. Or, cette situation ne représente pas un aspect avec lequel ces métiers sont familiers. Par conséquent, elles ressentent un manque de formation en leadership.

Les directions des communications ont également fait évoluer leur façon de travailler. Les personnes occupant ces postes et participant à l'étude témoignent du fait qu'elles ont souvent été responsables de la réalisation du virage numérique de l'organisation. Cela s'est traduit en interne par le fait qu'elles ont travaillé à faciliter la communication au sein des équipes. Elles ont, par exemple, été nommées pour identifier les meilleures plateformes de communication et s'assurer de leur bonne utilisation.

La communication externe s'est trouvée aussi transformée. La nature du message a évolué. Au début de la pandémie, l'accent a été mis sur les émotions et le soutien aux artistes. Ensuite, le défi rencontré a été de trouver des stratégies, afin de maintenir un lien avec le public dans un contexte où les organisations avaient peu d'informations à partager et où les spectateurs semblaient plus « papillonnants ».

D'une façon générale, les besoins de plus de polyvalence et de compétences diversifiées ressortent. De plus, la nécessité de développer et d'acquérir des compétences nouvelles a favorisé la connaissance des autres métiers et a amené une certaine conscientisation de la réalité de chacun.

Où une transformation profonde du métier ?

« Je ne sais pas quelles seront mes tâches dans le futur. »

Si tous les métiers se sont adaptés, les agents(es) témoignent de transformations importantes dans leur profession. Les personnes exerçant cette fonction accompagnent désormais de façon plus importante les artistes. Elles jouent un rôle en tant que conseillers(ères) stratégiques ou de carrière auprès d'eux. Le cœur de leur activité s'avère aussi transformé : « nous sommes devenus une boîte de production audiovisuelle ». Les artistes se sont tournés vers ces personnes pour créer du contenu à diffuser sur Internet et plusieurs d'entre elles se sont adaptées en intégrant cette offre dans leurs services.

Pour les agents(es), un des défis est « de se réorienter en conservant ce que l'on avait avant ». Ce groupe de discussion représentait celui pour lequel le métier semblait avoir le plus évolué et avoir été remis en question durablement, au point que les personnes ayant participé se sont demandé s'il ne fallait pas se détacher du terme d'agent(e) pour qualifier le métier dans le futur.

3.3 SYNTHÈSE DES IMPACTS SUR LES GROUPES DE MÉTIERS

Direction générale, administrative et adjoint(e) administratif(ve)

« Il y a un avant et un après COVID. Davantage de souplesse sera nécessaire. Il faudra prendre soin des gestionnaires. Dégager du temps pour la formation. »

- ▶ Développement de compétences :
 - Gestion de l'incertitude;
 - Gestion agile;
 - Gestion du travail à distance;
 - Gestion du rendement;
 - Gestion par projet;
 - Leadership adapté au contexte;
 - Travail collaboratif.

Direction technique et direction de production

« Avant la pandémie, on gérait plus du matériel. On oubliait de prendre en compte les gens. »

- ▶ Nécessité de développer d'autres manières de travailler.
- ▶ Application des normes sanitaires et de santé – question de la sécurité au travail.
- ▶ Développement de compétences :
 - gestion des ressources humaines – leadership;
 - mobilisation des équipes;
 - normes sanitaires, santé et sécurité au travail.
- ▶ Nouveaux métiers :
 - responsable de la sécurité COVID.

Direction des communications

« Les équipes de com ont souvent eu le poids du virage numérique, la vitesse de réinvention a été rapide et le poids de la réinvention... Les balados, les diffusions web, c'est des responsabilités du domaine des communications. »

- ▶ Développement de compétences :
 - numériques
 - réseaux sociaux
 - diffusion en ligne
 - billetterie
- ▶ Métiers en demande ou en émergence :
 - marketing numérique
 - développeur(e) web
 - analyste des données (intelligence d'affaires)
 - médiation culturelle en ligne
 - médiation de contenu (médias sociaux)

Agents(es) d'artistes, de tournées, de spectacles

« Le rapport a changé entre l'agent et le diffuseur... Ça va plus loin cette relation que juste acheter un spectacle! »

- ▶ Transformation du cœur du métier.
- ▶ Nouvelles dynamiques avec les producteurs.
- ▶ Développement de compétences :
 - rôle de conseiller;
 - diffusion en ligne;
 - leadership.

SECTION 4

IMPACTS DE LA PANDÉMIE SUR LES ORGANISATIONS

Cette section présente comment les personnes participant à l'étude perçoivent l'impact de la pandémie sur les organisations en matière de ressources humaines. Les propos recueillis ont été classés en quatre thématiques :

Gestion de l'incertitude : parmi les premiers secteurs touchés – et certainement l'un des derniers qui reprendra ses activités – le secteur culturel a connu depuis le début de la pandémie une série de mesures modifiant ses modes de fonctionnement : ouverture/fermeture des lieux de diffusion, zones aux consignes différentes, confinement, couvre-feu, etc. Dans ce contexte, les organisations ont dû gérer des changements fréquents, faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté. Elles ont été réactives, subissant les conséquences de décisions sur lesquelles elles n'avaient aucun contrôle. Devant cette situation, elles ont dû s'assurer de stabiliser les ressources, s'adapter, s'ajuster et être extrêmement agiles. La phrase « construire l'avion en volant » a pris tout son sens.

Gestion des ressources humaines : dans un contexte de perturbations, de changements constants et dans lequel les émotions ont souvent été exacerbées, avec une augmentation du stress, l'exercice du leadership et de la gestion des ressources humaines sont plus complexes. Autant le leadership que la gestion des ressources humaines semblent en redéfinition. Le télétravail implique de développer d'autres modes de communication et de supervision. L'attraction, la rétention et la mobilisation des équipes deviennent des enjeux.

Transformation des processus de travail et de production : les mesures de distanciation et les normes sanitaires ont modifié les manières de travailler, de produire et de diffuser. Les organisations ont dû également intégrer des processus de production avec lesquels elles n'étaient pas toujours familières. Pourtant, ces adaptations découlant de la pandémie ont fait émerger une volonté de transformation lors de la reprise – on ne veut pas revenir comme avant. Certaines activités n'étant pas possibles, les organisations ont dû développer de nouvelles manières de réaliser leur mission et d'atteindre leurs publics. De plus, certaines organisations ont développé des activités avec d'autres secteurs d'activité économique et créé de nouveaux partenariats.

4.1 GESTION DE L'INCERTITUDE

Perte de contrôle subie

« On pensait faire un sprint, mais finalement on réalise qu'on fait un marathon. »

Le sentiment de perte de contrôle vécu par les directions renvoie à l'instabilité de leur environnement. Depuis le début de la pandémie, elles se sentent en réaction et non en action. Elles ont peu d'informations et d'outil pour les guider ou gérer dans un contexte de crise. Par conséquent, elles vivent beaucoup d'incertitude et d'anxiété dans leur rôle de direction. Le rapport au temps semble aussi avoir changé : les personnes ayant participé à l'étude partagent le sentiment d'être sans cesse dans l'urgence, mais sur une durée longue.

La perte de contrôle se vit aussi en interne de l'organisation. Le télétravail remet en question le modèle de contrôle par le temps de travail. Il est difficile d'identifier combien d'heures le salarié réalise effectivement et il s'avère complexe de vérifier ses dires ou s'il réalise les tâches qui lui incombent. Au travers de cet enjeu se pose la question de la définition de la performance. Par conséquent, il importe de mettre en place des façons alternatives de fonctionner et de gérer le temps des salariés. Cependant, les directions manquent parfois de modèles pour le faire.

De plus, ces dernières trouvent parfois complexe de prendre le pouls de leurs équipes. En effet, beaucoup d'informations circulaient au sein des organisations de façon informelle, ce qui a disparu. Il s'avère donc nécessaire de créer de nouveaux processus de communication interne qui puissent pallier ce manque.

Changements constants

« Ouvert-fermé, ouvert-fermé... »

« Tout est tombé, ça a été reporté sur trois fois. »

Les directions se trouvent face à des changements constants et prennent des décisions suite aux différentes annonces du Gouvernement. Elles ont dû, à plusieurs reprises, faire et refaire la programmation, la planification de l'ouverture des salles, de leurs fermetures, et ce, dans des délais très courts. Elles ont donc de grandes difficultés à planifier et doivent prévoir systématiquement plusieurs scénarios. Le sentiment de « construire l'avion en volant » se fait donc particulièrement sentir. Les directions ont dû faire pivoter leurs activités en même temps que l'organisation les réalisait. Dans ce tumulte, il importe de stabiliser les équipes et notamment les ressources stratégiques de l'entreprise. Mais cela représente souvent un véritable défi. Enfin, face aux changements successifs, la communication externe devait être agile et les personnes chargées de celle-ci ont dû penser à plusieurs plans et alternatives possibles afin de faire face au maximum de possibilités.

Face à ces changements constants, les personnes salariées qui ont gardé leur emploi sont sous tension et observent une hausse de travail et de leurs horaires, mais souvent sans compensation de leurs revenus.

L'impression d'instabilité se vit aussi par rapport aux efforts réalisés actuellement afin d'intégrer le numérique dans les organisations. En effet, plusieurs personnes participant à l'étude se posent la question de l'avenir lors d'une possible reprise des activités en présentiel, de ces investissements coûteux financièrement et en énergie. Aussi, elles se demandent à quel point il importe de réaliser ce virage et dans quelle mesure il s'agit de changements durables.

4.2 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Continuer à diriger dans ce contexte de crise

« Toutes mes équipes comptent sur moi. »

Les directions, et particulièrement les directions générales, ressentent une grande pression et davantage de responsabilités sur leurs épaules. Leur façon d'exercer leur leadership a dû s'ajuster au distanciel. Les directions ont dû trouver d'autres façons de faire afin de prendre soin de leurs équipes, ce qui a été difficile pour certains. Les équipes se trouvaient dans une grande insécurité et avaient un grand besoin d'être rassurées. Les directions générales, elles-mêmes très confrontées à l'incertitude et à l'anxiété, ont dû se montrer confiantes et rassurantes.

Par conséquent, les directions ont eu le sentiment de se retrouver sur tous les fronts : rassurer les équipes et s'assurer de leur sécurité, moderniser et adapter les outils de travail.

Gestion du télétravail

« Je reprends petit à petit mon droit à la déconnexion. »

Plusieurs défis du télétravail sont mentionnés. Au début de la pandémie, l'enjeu pour les organisations a été de faire face aux besoins matériels et techniques de ce virage. Il s'agissait d'équiper les salariés en ordinateurs, chaises, etc. Il a fallu également choisir des outils numériques afin de pouvoir travailler à distance.

Bien entendu, cette adaptation spatiale engendre des modifications dans les façons de travailler. Certaines personnes ont considéré la gestion de leur temps comme un enjeu, notamment dans la répartition entre les réunions en visioconférence et le temps pour travailler sur des dossiers. D'autres ont vécu des difficultés pour ne pas se laisser envahir dans leur sphère personnelle ou, à l'inverse, pour que la vie familiale n'empiète pas sur leur vie professionnelle. La séparation entre temps de travail et temps personnel se vit parfois comme un défi. D'une façon globale, le télétravail transforme la façon de gérer l'entreprise et les ressources humaines, aussi bien dans la façon d'administrer et de contrôler le travail que pour communiquer avec les équipes et les mobiliser, intégrer de nouvelles recrues, etc.

Communications et mobilisation

« On doit jongler avec les inquiétudes... Il faut faire preuve de leadership empathique. »

Un des principaux enjeux du travail à distance a été dans la transformation des processus de communication interne. L'informel ayant disparu, comment retrouver ces liens et les informations qui circulaient par ce biais ? Cet enjeu a conduit à deux types de dynamiques.

D'un côté, certaines organisations ont eu de la difficulté à partager et faire circuler les informations. Ceci a parfois été accentué par la multiplication des plateformes de discussion et la complexité à se doter d'un canal de communication commun.

Dans ce cas, les gens ont parfois davantage travaillé en silo. Ils ont eu le sentiment d'une perte de l'esprit d'équipe et plusieurs personnes participant à l'étude partagent le fait qu'elles ont vécu de l'isolement. Les directions ont rencontré de la difficulté à mobiliser les équipes alors que

celles-ci pouvaient vivre un sentiment de perte de sens. Certaines personnes ont trouvé complexe de continuer à agir alors qu'elles avaient l'impression que ce qu'elles faisaient ne servait à rien ou était fréquemment remis en question.

Le manque de fluidité dans le partage d'information a parfois engendré des imprécisions quant à la séparation des rôles, et ce, particulièrement avec l'apparition de nouvelles tâches. Les métiers, les compétences, les fonctions étant bouleversés et la communication plus difficile, il y a également eu de la difficulté à attribuer les tâches et à définir les rôles et responsabilités de chacun.

D'autre part, la peur de perdre le lien a parfois engendré l'effet inverse. Certaines organisations ont travaillé fort pour mettre en place de nouveaux outils et processus de communication. Par conséquent, cela a engendré une meilleure communication et davantage de fluidité dans la circulation des informations. Par ailleurs, le sentiment d'avoir vécu une épreuve ensemble a pu également accentuer la cohésion d'équipe ainsi que le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Parmi les stratégies de gestion de ressources humaines adoptées, certaines organisations ont profité de cette période pour permettre à leurs équipes de rehausser leurs compétences grâce à des programmes de formations, de l'accompagnement de consultants externes ou en modernisant leurs outils de production afin de basculer dans le numérique.

Ceux qui n'ont pas pu garder tout leur personnel ont dû se résoudre à le mettre au chômage. Le défi a alors été de garder les liens avec ce dernier afin de faciliter son retour au sein de l'organisation lors d'une reprise des activités. Cependant, les directions générales remettent en question leur capacité à attirer et à faire revenir ces salariés, surtout si l'organisation se trouve dans une situation précaire.

Attraction et rétention⁶

« Ça va repartir en peur. On va courir après la main-d'œuvre... »

Les directions constatent la difficulté à attirer une main-d'œuvre ayant des expertises spécifiques, les compétences nécessaires ou un profil adapté au secteur culturel. Un des gros écueils rencontrés est la faiblesse des salaires en comparaison des autres secteurs. Par exemple, certaines organisations ont eu besoin de nouvelles expertises en lien avec le développement du numérique, mais elles ne pouvaient pas rivaliser avec les salaires offerts ailleurs.

La pandémie a également eu des impacts sur les processus de recrutement. Avec la fermeture des frontières, c'est plus complexe pour les organisations d'embaucher à l'international, surtout si elles ont besoin de leurs équipes en présentiel. Par conséquent, elles se trouvent contraintes de se tourner vers le local pour embaucher. Par ailleurs, le processus de recrutement tend à se complexifier. Il n'est en effet pas évident de choisir et d'intégrer des salariés en ne les ayant pas ou peu rencontrés en présentiel.

6. Les enjeux liés à la rareté de main d'œuvre sont traités dans la section 5 : Impact de la pandémie sur le secteur culturel.

4.3 TRANSFORMATION DES PROCESSUS DE TRAVAIL ET DE PRODUCTION

Impacts des normes sanitaires sur les façons de travailler

Le respect des normes sanitaires et les mesures de distanciation physique remettent en question les façons de travailler adoptées jusque-là. Le retour au travail est un sujet de préoccupation : comment accueillir de façon sécuritaire le personnel et gérer les espaces communs, ainsi que les activités de socialisation ? Plusieurs personnes participant à l'étude s'interrogent également sur l'utilisation des espaces de travail. Si le télétravail se maintient, ces lieux vont peut-être moins servir en tant qu'espace de travail, mais deviendront probablement davantage des espaces sociaux et de rencontre.

Le groupe de métier le plus impacté par les normes sanitaires semble être celui des directions techniques. En effet, intégrer les normes sanitaires aux montages et démontages transforme complètement le processus de production. Par conséquent, il faut prévoir une charge de travail plus importante et plus de temps.

Remise en question des modèles de production, de présentation et de tournée

« On va devoir voir comment on va remodeler tout ça. »

Les organisations ont dû également se moderniser rapidement et intégrer des processus de travail ou de production avec lesquels elles n'étaient pas toujours familières – travail collaboratif virtuel, captation, mise en place de billetteries virtuelles, etc. Bien entendu, cela a demandé de l'investissement en temps et en argent, mais également de se former.

À travers cette crise, les personnes participant à l'étude s'interrogent sur la possibilité de remettre en question les modèles de production. Plusieurs d'entre elles interrogent le rapport à l'international. Il importe de prendre en compte les normes sanitaires, aussi bien pour accueillir les compagnies que pour organiser une tournée.

Par conséquent, il s'avère nécessaire de concevoir autrement la planification des représentations des artistes à l'international. Parmi les pistes envisagées, le fait de réaliser des tournées comportant moins de dates ou de construire les tournées en intégrant un ancrage plus local a été mentionné. Cette transformation des tournées aurait toutefois des impacts sur les modèles de financement de certaines organisations dont les revenus de tournées internationales représentent une part importante de leur financement.

Par ailleurs, les enjeux autour de la rémunération s'avèrent en lien avec ces observations. En effet, le modèle de paiement au cachet tend à entraîner la multiplication des contrats. Aussi, les personnes participant à l'étude envisagent la possibilité de trouver un modèle plus durable et qui ne soit pas lié au fait de devoir produire toujours plus.

Enfin, l'importance de réfléchir à des modèles organisationnels plus légers et adaptables afin de rester agile et faire face aux différents scénarios a également été rapporté.

Un décloisonnement ?

Plusieurs dynamiques d'ouvertures sont observées. En réponse à l'impossibilité de réaliser les activités qui constituaient le cœur de leur mission, les organisations ont développé d'autres manières d'atteindre leur public : présentations *in situ*, diffusion en ligne, etc. Par ailleurs, afin de développer de nouvelles opportunités, certaines organisations ont choisi de réaliser des collaborations en dehors du secteur de la culture – dans le domaine de la santé par exemple. Enfin, les agents(es) de tournée observent un changement favorable de dynamique dans leurs collaborations se traduisant, notamment, par un rapprochement avec les producteurs. Ils partagent leur plaisir de constater que des collaborations sont nées alors que celles-ci s'avéraient faibles auparavant.

4.4 SYNTHÈSE DES IMPACTS SUR LES ORGANISATIONS EN FONCTION DES GROUPES DE MÉTIERS

Direction générale, administrative et adjoint(e) administratif(ve)

« On a besoin de staff supplémentaire, mais l'équipe n'est plus là. C'est la direction qui s'affaiblit. »

- ▶ Gestion de l'incertitude.
- ▶ Pression de devoir stabiliser les ressources (financières, stratégiques et humaines).
- ▶ Perte de sentiment de contrôle des actions (subir et être réactif).
- ▶ Exercice du leadership complexifié (gestion dans l'incertitude, gestion dans l'adversité, gestion à distance).
- ▶ Exigences accrues dans la gestion des équipes et du stress des équipes.
- ▶ Importance de maintenir un sentiment d'équité.
- ▶ Complexité de gestion du télétravail, dont la mobilisation, les communications et l'intégration du personnel.
- ▶ Enjeux liés à l'attraction – la rétention pouvant limiter la capacité des organisations de réaliser leur mission.
- ▶ Santé et sécurité du personnel.
- ▶ Inquiétude quant à une reprise des activités (goulot d'étranglement).
- ▶ Perception de devoir revoir certaines pratiques de gestion, de création, de diffusion, etc.

Direction des communications

« On est des junkies à l'adrénaline, mais ça fait son temps. »

- ▶ Difficulté de prévoir.
- ▶ Oscillation entre « devoir de faire – être visible » et « pause en attendant que les choses reprennent ».
- ▶ Démotivation des séniors et risque de perdre leurs expertises.
- ▶ Postes conservés grâce aux subventions salariales.
- ▶ Manque de ressources dans les équipes (mises à pied, retours aux études, congés de maternité non remplacés).
- ▶ Salaires et conditions de travail peu attractifs étant considérés comme un facteur de risque.

Agents(es) d'artistes, de tournées, de spectacles

«[...] d'une année record à zéro du jour au lendemain. Il a libéré les employés.»

- ▶ Incertitude quant à l'avenir.
- ▶ Perte des réseaux de contacts.
- ▶ Risque de limiter la capacité des organisations à faire circuler les œuvres.

Direction technique et direction de production

«Le recrutement des DT et DP est un enjeu, car ces métiers demandent une grande expertise et une large connaissance de plusieurs métiers.»

- ▶ Augmentation de la charge de travail.
- ▶ Complexité de la gestion des mesures sanitaires – autant dans l'accueil du public qu'avec les équipes.
- ▶ Complexité de gestion de la diversité des statuts d'emploi des équipes – gestion du personnel salarié dont les conditions sont différentes de celles des personnes avec un statut de travailleur autonome.
- ▶ Difficulté à mobiliser les équipes.
- ▶ Nécessité de devoir développer d'autres manières d'organiser le travail d'équipe.

SECTION 5

IMPACTS DE LA PANDÉMIE SUR LE SECTEUR CULTUREL

Comme mentionné précédemment, le secteur culturel est composé de multiples sous-secteurs dont les réalités sont très variées. Ainsi, dans le contexte de la pandémie, certains métiers et professions vivent une situation de chômage pandémique, tandis que d'autres ont rencontré ou anticipé une situation de rareté de main-d'œuvre.

Cette section présente la perception des personnes participant à l'étude en ce qui a trait aux impacts des transformations du marché de l'emploi sur le secteur culturel, dans le contexte de la pandémie. Les propos recueillis ont été classés en trois thématiques :

Perception de disparités : le contexte a exacerbé des perceptions de disparités dans le secteur culturel. Certaines disparités découlent des impacts, plus ou moins importants, de la pandémie sur différents sous-secteurs, des modes de financement des organisations (fonctionnement ou projets), de la taille des organisations et, finalement, du statut d'emploi (salarial ou travail autonome).

Perte d'expertise : la question de la perte d'expertise dans le secteur culturel est une préoccupation importante qui est revenue à de nombreuses reprises dans les groupes de discussion. Des pertes d'expertise sont en cours et d'autres sont anticipées. Les pertes d'expertise sont principalement liées au fait de ne pas exercer actuellement son métier ou encore de difficultés d'attraction et de rétention dans le secteur culturel.

Rareté de main-d'œuvre : il est difficile d'anticiper l'impact combiné des transitions de carrière qui ont pu s'opérer en contexte de pandémie avec la reprise des activités. Toutefois, les métiers ciblés par cette étude étaient identifiés comme ayant des enjeux liés à la rareté de main-d'œuvre : diminution des candidatures lors de l'ouverture de postes et compétences lacunaires. Les groupes de discussion appuient l'hypothèse de risque de rareté de main-d'œuvre, pour certains métiers ou certaines professions, tout en nuancant son ampleur selon la forme que prendrait une éventuelle reprise. La formation initiale et l'intégration sur le marché du travail des cohortes de finissants en temps de pandémie ou lors de la reprise pourraient également être des enjeux pour le secteur culturel.

5.1 PERCEPTION DE DISPARITÉS

«La phrase : “Nous sommes tous dans la même tempête, mais nous ne sommes pas dans le même bateau.” convient tout à fait à notre situation.»

Disparités selon le mode de financement

«Les subventions investies dans les organisations n’ont pas percolé, ça n’a pas atteint les créateurs.»

Plusieurs personnes participant aux groupes de discussion perçoivent des situations profondément différentes en fonction du type d’organisation à laquelle elles appartiennent. La première disparité se trouve entre les OBNL subventionnés et les autres. Si ces premiers ont aussi fait face à l’arrêt de leurs activités – ce qui leur a été difficile –, cela n’a pas signifié un arrêt des revenus. Aussi, ont-ils à la fois réussi à maintenir certains salariés à l’emploi – ce qui a favorisé un sentiment de cohésion en interne –, et mis à pied certains autres, mais souvent dans le cadre d’une situation temporaire. Néanmoins, cela n’a pas toujours été facile de remonter les équipes ensuite.

Les organismes peu ou non subventionnés ont connu davantage de difficultés. Certains ont subi un arrêt brutal des activités et de la perte de leurs revenus. C’est notamment la situation pour les agents(es) qui ne reçoivent pas de subventions. Pour eux, les liquidités ont rapidement été un enjeu. Certains ont pu faire face grâce à l’obtention de prêts, mais les autres ont dû mettre fin à leurs activités.

Disparités selon la taille des organisations et le secteur d’activité

Certaines organisations qui avaient les ressources humaines et financières afin de réaliser un changement de cap ont réussi à se transformer pour faire face à la nouvelle demande. Cependant, d’autres n’avaient pas les moyens humains ou financiers pour effectuer cette action. Par conséquent, il semble que la disparité entre les organisations se soit accentuée.

De plus, les situations apparaissent disparates en fonction du sous-secteur d’activité. Certains seraient moins durement touchés que d’autres. Par exemple, les sous-secteurs de l’édition ainsi que de la vente de livres et du patrimoine seraient moins fragilisés par la pandémie que les arts de la scène.

Disparités selon le statut d’emploi

Les personnes participant aux groupes de discussion soulignent la grande précarité dans laquelle se trouve un bon nombre de travailleurs indépendants, notamment les artistes interprètes et concepteurs(trices).

Les premiers touchés – même s’ils ne faisaient pas directement partie de l’objet de cette étude – sont les artistes. Leur statut est précaire et ils sont les acteurs les plus fragilisés de l’écosystème de la culture. Cependant, les personnes participant aux groupes de discussion constatent que les artistes appartenant à une compagnie disposent d’un filet de sécurité que les autres n’ont pas. Un certain nombre de personnes avec un statut de travailleurs autonome ont pu bénéficier de la PCU – une aide d’urgence qui leur a permis de subvenir à leurs besoins de base. La fin de cette mesure et de tout autre soutien financier demeure une préoccupation tant que les activités professionnelles ne pourront pas reprendre.

5.2 PERTE D'EXPERTISE

Perception d'une perte d'expertise en cours

Le premier constat est que l'arrêt de l'emploi risque d'entraîner une baisse de connaissances et d'aptitudes. En effet, ne plus pratiquer leur activité risque de faire diminuer les compétences des individus travaillant dans des métiers nécessitant des aptitudes spécifiques comme les directions techniques.

De plus, les personnes participant à l'étude soulignent l'importance du réseau dans leur secteur. Or, celui-ci s'avère plus difficile à entretenir à l'heure actuelle. Cet aspect est particulièrement mis en avant lors des groupes de discussion concernant les directions techniques et les agents(es). Par conséquent, la crainte que ces métiers soient moins bien valorisés et que cela touche leur rémunération une fois la reprise réalisée est partagée.

Enfin, pour les métiers liés à la circulation des œuvres, il est observé une difficulté à conserver des nouveaux entrants. En effet, démarrer son activité d'agent(e) peut prendre du temps et ne pas être rentable immédiatement. Aussi, certains se découragent et la rétention dans ce métier semble complexe.

Anticipation d'une perte d'expertise dans les prochaines années

Les personnes participant à l'étude se posent la question : « Dans le futur, allons-nous avoir une fuite des talents et une baisse des compétences des professionnels de la culture ? » Avec la pandémie, le secteur culturel semble moins attractif, aussi craignent-elles une chute de sa capacité d'attraction et donc des problèmes pour recruter. Des métiers comme les agents(es), qui observaient déjà des enjeux en termes de rétention de talents, risquent de voir leur situation s'accroître. Par conséquent, la question de la relève se pose. Il paraît probable que les travailleurs choisissent d'exercer leurs talents dans d'autres secteurs d'activités. De plus, les formations initiales vivent actuellement beaucoup de difficultés pour réaliser leurs programmes. Par conséquent, le niveau de compétences des prochaines générations entrant sur le marché risque de faire défaut.

5.3 RARETÉ DE MAIN-D'ŒUVRE

La rareté de la main-d'œuvre peut prendre trois formes et être définie comme :

- ▶ le manque de personnes pour pourvoir un poste;
- ▶ le manque de compétences des personnes pour occuper un poste;
- ▶ la faible adéquation entre la formation et les besoins sur le marché du travail.

Pour les métiers et professions en situation de chômage pandémique, la question de la rareté de main-d'œuvre apparaît actuellement comme non pertinente. Il est toutefois difficile d'anticiper quel sera l'impact combiné des transitions de carrière qui ont pu s'opérer en contexte de pandémie avec la reprise des activités.

Diminution du nombre de candidatures et compétences lacunaires

Les métiers et professions dont il est question dans cette étude exploratoire avaient déjà été identifiés dans l'Analyse des enjeux de main-d'œuvre au sein des organisations artistiques et culturelles au Québec comme pouvant être en situation de rareté de main-d'œuvre. Il est donc possible d'émettre l'hypothèse que lors d'une reprise, les enjeux identifiés précédemment pourraient être exacerbés. Évidemment, le rythme de la reprise aura un impact direct sur la situation d'équilibre ou de manque de main-d'œuvre.

Dans les groupes de discussion, plusieurs personnes ont mentionné une diminution du nombre de personnes postulant à un emploi et le manque de certaines compétences auquel elles sont confrontées lors de processus de recrutement.

Enjeu de formation et d'intégration sur le marché du travail

La formation initiale a également souffert de la situation. Il n'était pas évident de garder les étudiants(es) motivés(es) alors qu'il s'avérait impossible d'exercer le métier pour lequel ils ou elles se préparaient. Par ailleurs, les besoins du marché ayant évolué, il importe que le programme de celle-ci évolue, bien que cela puisse prendre du temps. Par conséquent, la pandémie risque également d'avoir des impacts sur les compétences des prochaines cohortes en phase de finir leurs études.

Enfin, l'intégration de deux à trois cohortes sur le marché du travail pourrait être freinée et complexifiée par le ralentissement important et l'arrêt des activités ainsi que par le goulot d'étranglement anticipé lors d'une éventuelle reprise.

5.4 SYNTHÈSE DES IMPACTS SUR LE SECTEUR CULTUREL EN FONCTION DES GROUPES DE MÉTIERS

Direction générale, administrative et adjoint(e) administratif(ve)

« Il y a dans la région 2 500 postes vacants, ce n'est pas qu'il manque de monde, on manque de monde qualifié. »

- ▶ Réalités pouvant varier d'une région à l'autre, mais ayant des impacts sur les capacités de production et de diffusion :
 - Perception de manquer de candidats(es) compétents(es).
 - Difficulté d'attraction et de rétention, particulièrement dans les régions rurales ou à plus faible densité de population.
- ▶ Nombre important de départs à la retraite pour les postes de direction.
- ▶ Difficulté de pourvoir des postes :
 - Adjoint(e) administratif(ve).
 - Comptable.
- ▶ Risque d'une perte d'expertise et de difficulté de transfert des connaissances dans les organisations et le secteur.

Direction des communications

« On a protégé les Y dans leur recherche d'équilibre, en disant : "je vais assurer leur bonheur"... On s'attendait à une amélioration de nos conditions de travail avec l'expérience, mais cela ne s'est pas produit. »

- ▶ Sans mentionner des enjeux de rareté de main-d'œuvre.
- ▶ Risque d'une perte d'expertise et de difficulté de transfert des connaissances dans les organisations et le secteur.
 - Crainte d'attraction vers d'autres secteurs offrant de meilleures conditions d'emploi.
 - Mention de lassitude des personnes ayant un statut de sénior dans le métier.

Agents(es) d'artistes, de tournées, de spectacles

- ▶ Métier connaissant des difficultés de relève, d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre (situation préexistante à la pandémie).
- ▶ Risque d'une perte d'expertises et de ressources réduisant les capacités de circulation et le rayonnement des arts et de la culture.
- ▶ Difficultés à conserver de nouveaux entrants dans leur métier. En effet, démarrer son activité d'agent(e) peut prendre du temps et ne pas être rentable immédiatement. Aussi, certains se découragent et la rétention dans ce métier semble complexe.
- ▶ Risque d'une perte d'expertise et de difficulté de transfert des connaissances dans les organisations et le secteur.

Direction de production et direction technique

« Certains sont partis dans des secteurs autres, plus lucratifs, avec de meilleures conditions de travail. »

- ▶ Crainte de départs vers d'autres secteurs d'activité plus lucratifs.
- ▶ Mention de l'attrait important d'autres secteurs plus lucratifs pour les personnes exerçant leur métier sous le statut de travailleurs indépendants.
- ▶ Formation initiale : la refonte des programmes de formation liés aux métiers de la production en arts de la scène au niveau collégial ne comportera plus de cours sur la direction technique ou de production.
- ▶ Postes rencontrant des enjeux de rareté de main-d'œuvre :
 - Gréeurs(euses).
 - Techniciens(nes) de scène.
- ▶ Lors d'une reprise, risque de déficit de main-d'œuvre pouvant répondre aux besoins accrus.
- ▶ En raison de la refonte de programmes en arts de la scène, une alternative est à trouver pour former une relève capable de répondre rapidement aux besoins du secteur.
- ▶ Risque d'une perte d'expertise et de difficulté de transfert des connaissances dans les organisations et le secteur.

SECTION 6

GESTION DE LA REPRISE

La planification de la reprise et de la relance se trouve au cœur des préoccupations des personnes ayant participé aux groupes de discussion. Parmi les enjeux soulevés, on retrouve :

Reprise qui risque de nécessiter du temps : les personnes participant aux groupes de discussion partagent leurs questionnements quant à la rapidité de la reprise et au sujet de ce que sera la nouvelle normalité.

Risque d'un goulot d'étranglement : lorsqu'il sera possible de reprendre les activités en présentiel, l'offre risque de devenir surabondante.

Besoin de réflexion et besoin d'agir : malgré une pression pour agir rapidement, reprendre ses activités et revenir à une « nouvelle normalité » nécessite une réflexion.

6.1 REPRISE QUI RISQUE DE PRENDRE DU TEMPS

Plusieurs personnes participant à l'étude ont le sentiment que l'on aura besoin de temps pour faire repartir les activités. L'intégration des mesures de sécurité sanitaire change les façons de procéder et il faudra un moment afin de s'adapter et de s'ajuster. De plus, comme mentionné précédemment, l'arrêt des activités risque d'avoir entraîné une perte d'expertise. Aussi, il apparaît probable que le temps pour produire un spectacle soit plus long. Enfin, se pose la question du retour du public en salle : seront-ils au rendez-vous ? Combien de temps cela prendra-t-il avant que les habitudes de fréquentation reviennent ? Enfin, alors que les équipes sont déjà fatiguées, le risque est de les pousser encore plus, ce qui pourrait les mener à la rupture. Ainsi, lors des groupes de discussion, certains ont remis en question la notion de « retour à la normale ». Peut-être qu'il s'agira davantage de réinventer un « nouveau normal ». Les préoccupations en ce qui concerne la reprise des activités sont nombreuses.

6.2 RISQUE D'UN GOULOT D'ÉTRANGLEMENT

Si les avis des personnes ayant participé aux groupes de discussion divergent quant à la rapidité de la reprise, il existe un consensus partagé concernant le fait que la reprise pourrait comporter un «goulot d'étranglement» et prendre la forme d'un entonnoir. Lorsque les organisations culturelles vont recevoir le feu vert pour redémarrer leurs activités, l'offre de spectacles ou d'œuvres pourrait être surabondante. Certaines salles ont déjà leur programme bouclé jusqu'en mars 2022. Toutes les organisations chercheront à promouvoir leurs productions et artistes. Il pourrait, dans ce contexte de déferlante artistique, être difficile de se démarquer. Certains agents soulignent par exemple qu'ils ne souhaitent plus signer de nouveaux contrats, car ils anticipent des difficultés pour trouver des possibilités de diffusion. Ce goulot d'étranglement aurait également un impact sur la relève et l'intégration des nouvelles cohortes. Par conséquent, la question se pose quant à la façon dont les artistes émergents vont réussir à intégrer le marché du travail.

6.3 BESOIN DE RÉFLEXION ET BESOIN D'AGIR

«Conscientiser le changement à venir. Vivre ces changements dans l'action et la conscience.»
«Il va falloir réorganiser en faisant.»
«Besoin d'un temps de réflexion avant la relance.»

La pandémie remet en question les métiers et modèles organisationnels dans la culture. Aussi, les personnes participant à l'étude soulignent que cela peut être l'opportunité d'interroger les fondements des façons de travailler dans ce secteur.

Par conséquent, elles proposent d'organiser des moments de concertation afin de prendre du recul sur la situation et penser l'avenir. Plusieurs pistes de réflexion ont été proposées :

- Mettre de l'avant la précarité du secteur et penser à des actions pour y faire face ; poser la question des salaires.
- Poser la question du modèle actuel qui encourage à aller toujours vers davantage de production ; envisager des modèles de production plus axés sur le développement durable.
- Poser les enjeux liés au bien-être au travail ; définir des conditions de travail favorisant le bien-être.
- Favoriser la mise en commun de ressources et de compétences.

Revenir à avant ne semble donc pas la solution – la situation paraît, pour les personnes participant à l'étude, l'occasion de redéfinir un « nouveau normal ».

SECTION 7

QUELQUES PISTES DE SOLUTIONS

Cette section expose les pistes de solution découlant des groupes de discussion. Elles sont regroupées sous quatre grandes thématiques :

- rémunération et conditions de travail;
- gestion des ressources humaines et leadership;
- développement des compétences;
- conditions d'exercice des métiers et organisation du travail.

Rémunération et conditions de travail

Objectif principal : permettre aux personnes travaillant dans la culture d'avoir davantage de stabilité, de réduire la précarité et d'offrir de meilleures conditions de travail.

- ▶ Tout en tenant compte des contextes particuliers de la diffusion : avoir des horaires de travail plus équilibrés.
- ▶ Avoir des conditions salariales et des avantages sociaux plus attractifs.
- ▶ Penser la rémunération autrement quand il s'agit de cachets.
- ▶ Pour les métiers régis par des conventions, s'assurer d'avoir des cachets de minimaux plus élevés.
- ▶ Malgré la concurrence sur le marché de l'emploi, pour des postes pour lesquels il y a plus de main-d'œuvre que d'offre d'emploi, s'assurer de conserver des cachets décents.
- ▶ Adopter des pratiques de rémunération globale :
 - Conditions autres que salariales.
 - Vacances et fermetures estivales.
 - Activités physiques.
- ▶ S'assurer que toute personne œuvrant dans le secteur culturel bénéficie d'un filet social.

Gestions des ressources humaines et leadership

Objectif principal : développer une gestion qui mette l'humain au cœur de l'organisation

- ▶ Adapter son leadership (mobilisation, empathie, leadership situé, travail à distance).
- ▶ Faire preuve de souplesse en ce qui concerne la gestion des horaires et la reprise de temps.
- ▶ Redéfinir ce qu'est l'encadrement et la gestion du rendement, particulièrement en contexte de télétravail.
- ▶ Mettre en place une approche davantage axée sur la gestion de projets.
- ▶ Mettre en place des mesures de conciliation travail/vie privée; reconnaître le droit à la déconnexion.
- ▶ Définir les règles du télétravail et se doter de politiques le balisant.
- ▶ Offrir des conditions favorisant le bien-être au travail et la santé mentale; mettre en place des actions pour ces enjeux.
- ▶ Mettre en place des mesures préventives en santé et sécurité.
- ▶ Valoriser les différents métiers et le travail des personnes; sensibiliser aux rôles de chacun.

Développement des compétences

Objectif principal : favoriser le rehaussement des compétences

- ▶ Améliorer ses compétences en tout ce qui concerne la gestion de crise :
 - gestion des communications;
 - gestion de l'incertitude, de l'adversité.
- ▶ Améliorer les compétences en gestion des ressources humaines :
 - empathie ;
 - mobilisation ;
 - gestion de la performance ;
 - supervision ;
 - gestion des conflits ;
 - gestion du temps ;
 - gestion de projet ;
 - nouvelles approches de leadership ;
 - gouvernance.
- ▶ Améliorer ses compétences en tout ce qui concerne le numérique ;
 - marketing numérique ;
 - développeur(se) web ;
 - analyste des données (intelligence d'affaires) ;
 - médiation culturelle en ligne ;
 - réseaux sociaux ;
 - captation ;
 - diffusion en ligne ;
 - billetterie.

- ▶ Développer ses habiletés de travail collaboratif.
- ▶ Avoir accès à du codéveloppement et du mentorat.
- ▶ Permettre de penser sa carrière autrement : avoir la possibilité de s'outiller pour être davantage polyvalent – avoir des alternatives si besoin.
- ▶ Proposer des crédits d'impôt pour encourager la formation professionnelle.
- ▶ Avoir du soutien financier pour s'adjoindre de ressources externes pour penser en dehors de la boîte – avoir un accompagnement sur une période suffisamment longue.

Conditions d'exercice des métiers et organisation du travail

Objectif principal : adapter les modèles existants et préparer le futur

- ▶ Mettre en place des espaces ou mécanismes de réflexion et d'échanges.
- ▶ Développer des projets de mutualisation, notamment en termes de main-d'œuvre.
- ▶ Favoriser le passage au numérique, accompagner les organisations pour acquérir les bons outils et des personnes compétentes – sur l'expérience client, le marketing numérique, les stratégies de monétisation dans le numérique, etc.
- ▶ Revoir les modèles de production et de diffusion afin de les rendre plus agiles, mais aussi moins axés sur une croissance intensive.
- ▶ Revoir les modèles de revenus et de financement ; la rétribution au cachet ; le modèle des subventions qui encourage la multiplication des projets.
- ▶ Entretenir ses relations et son réseau à l'international ; trouver de nouvelles façons de réseauter.
- ▶ Travailler dans différents contextes, favoriser les partenariats avec d'autres organisations, même en dehors de son champ d'action.
- ▶ Instaurer des plans de continuité des activités.



1450, City Councillors, bureau 440
Montréal, Québec H3A 2E6

514 499-3456 | 1 877 475-6287
www.competenceculture.ca
info@competenceculture.ca



Compétence Culture a soutenu la réalisation de cette étude grâce à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)