

## ▶▶▶ PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS LE SECTEUR DU SPECTACLE VIVANT : DE QUOI PARLONS-NOUS ?

RÉDACTION : MARC BOUCHET POUR OPALE/CRDLA CULTURE

1- Le contexte général des risques psychosociaux et de la santé au travail	2
2- Les particularités et spécificités du secteur culturel associatif	3
3- Causes et conséquences des risques psychosociaux	6
4- La prévention des risques psychosociaux et le cadre juridique	9
5- Qu'est-ce que le harcèlement moral et sexuel ?	10
6- Glossaire	12
7- Les indicateurs pour établir un diagnostic des risques et des troubles psychosociaux	14
8- Ressources	15

## 1- LE CONTEXTE GÉNÉRAL DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

Depuis un peu plus de dix ans, les risques (causes) et troubles (conséquences) psychosociaux, que l'on nomme aussi « souffrance au travail », sont apparus comme une préoccupation majeure de la vie au travail, tous secteurs d'activités confondus. La médiatisation en lien avec des événements tragiques, comme la vague de suicides chez France Télécom en 2008 et 2009<sup>1</sup>, et la prise en considération du phénomène de harcèlement moral et sexuel, notamment avec le mouvement #MeToo<sup>2</sup>, y sont pour beaucoup<sup>3</sup>.

Pourtant, la question de la santé mentale et de l'épuisement (burn-out) au travail, ainsi que de l'usure professionnelle, reste très sensible, quel que soit le secteur d'activités, marchand ou non. Qui plus est dans un contexte d'insécurité économique toujours plus important et amplifié par la crise sanitaire du Covid-19, qui crée de fortes incertitudes professionnelles chez les salarié·e·s, chef·fe·s d'entreprise, prestataires, etc. Ce qui explique, étude après étude<sup>4</sup>, des niveaux de souffrance psychologique au travail toujours trop élevés et, malgré les conséquences en matière économique et de santé, un décalage entre la prise de conscience et la prise en compte de la situation.

Le champ associatif du spectacle vivant n'échappe pas à ce phénomène et semble avoir des difficultés à appréhender les questions de santé au travail et de prévention des risques psychosociaux (RPS). Ceci peut s'expliquer en partie par les spécificités du secteur, parmi lesquelles on peut identifier les modes organisationnels, la précarité des emplois et la notion de métier « vocation » ou « passion ».

S'interroger sur les RPS dans le secteur culturel amène à se poser les questions suivantes : comment l'organisation et les processus du travail propres au spectacle vivant intègrent-ils les questions de santé au travail ? Comment les professionnel·le·s vivent l'ambivalence du lien entre employeur et salarié·e dans un cadre relationnel et contractuel semblant trop souvent informel et flou ? Et dans lequel la dimension de métier vocation ou passion accentue un investissement personnel important, sans être accompagné d'une reconnaissance symbolique et matérielle, comme la rémunération ? Par conséquent, les particularités de ce secteur – diversité et petite taille des structures, précarité économique, emploi artistique, modes de gouvernance associative – sont importantes à prendre en compte afin de pouvoir agir efficacement en matière de prévention de santé au travail et d'accompagnement, notamment dans le cadre du dispositif local d'accompagnement.

---

<sup>1</sup> [https://www.droit-travail-france.fr/suicides-a-france-telecom---les-anciens-dirigeants-condamnes-pour-harcelement-moral\\_ad1918.html](https://www.droit-travail-france.fr/suicides-a-france-telecom---les-anciens-dirigeants-condamnes-pour-harcelement-moral_ad1918.html)

<sup>2</sup> [https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/10/14/metoo-du-phenomene-viral-au-mouvement-social-feminin-du-xxie-siecle\\_5369189\\_4408996.html](https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/10/14/metoo-du-phenomene-viral-au-mouvement-social-feminin-du-xxie-siecle_5369189_4408996.html)

<sup>3</sup> Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*, éditions La découverte, 2001.

<sup>4</sup> <https://www.focusrh.com/sante-social/stress-au-travail-et-risques-psychosociaux/risques-psychosociaux-13-ans-apres-le-rapport-nasse-legeron-ou-en-est-33723.html>

## 2- LES PARTICULARITÉS ET SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR CULTUREL ASSOCIATIF

### 2-1 De petites entreprises à dominante associative et une diversité de modèle

Comme tout champ professionnel, le champ du spectacle vivant comporte des particularités et singularités qu'il est utile de préciser. En effet, les entreprises culturelles du spectacle vivant sont dans leur majorité des TPE et se caractérisent par une grande hétérogénéité en matière de structuration juridique et d'activité. Par exemple, la question des effectifs est l'une des spécificités de ce secteur, puisque, dans la seule branche du spectacle vivant subventionné, sur les 7 671 structures de la branche, près de la moitié (48 %) ont moins d'un équivalent temps plein sur 2016, et 93 % des entreprises de cette branche ont moins de 10 salarié·e·s en équivalent temps plein<sup>5</sup>.

En matière juridique, si le modèle associatif est encore largement dominant, notamment dans le théâtre et les arts de la rue, on trouve également des sociétés de type SARL ou SAS, des établissements publics, des régies municipales, des microentreprises, des coopératives, etc.

La diversité des modèles économiques et juridiques induit des niveaux de responsabilités différents d'une entreprise à l'autre. Entre celui·celle qui est fondateur·trice et gérant·e d'une SARL, et celui·celle qui assure des fonctions de direction d'une association dont la gouvernance est composée de dirigeant·e·s bénévoles, la chaîne de décisions et de responsabilités comporte forcément des différences qu'il convient de prendre en compte lorsqu'il s'agit de prévention et de santé au travail.

Les esthétiques et les disciplines qui constituent ce secteur sont multiples – théâtre, art lyrique, musiques actuelles ou classique, arts de la rue, conte, danse, cirque, etc. – et recouvrent plusieurs activités, telles que la diffusion, la production, la création, l'action culturelle, l'enseignement artistique ou encore l'exploitation d'un spectacle. Cette multiplicité possède des codes à la fois communs et singuliers. Entre un·e musicien·ne et un·e comédien·ne, entre un·e technicien·ne plateau d'un théâtre et celui·celle d'un groupe de rock en tournée, les différences culturelles peuvent prêter à sourire ou générer des situations conflictuelles.

En revanche, l'insécurité économique et la précarité dans l'emploi sont communes à l'ensemble des acteur·trice·s de cette filière.

### 2-2 Une précarité et une insécurité de l'emploi culturel

Au-delà de la diversité des typologies d'activités, de la taille des entreprises et de la dominante associative qui composent le secteur, nous observons des formes d'emploi très diverses : salarié·e·s permanent·e·s et intermittent·e·s, prestataires autoentrepreneur·se·s... Nous notons également une attractivité importante chez les jeunes actif·ve·s, puisque, dans les professions du spectacle, les moins de 40 ans représentent 60 % de la population active, avec un niveau élevé en matière de

---

<sup>5</sup> Claire Guillemin, « Artistes, métiers de rêve, environnement de travail toxique ? Étude des facteurs de risques psychosociaux chez les artistes intermittents », thèse en science politique, 2020, p. 6.

qualification et de diplôme. En effet, 48 % sont titulaires d'un diplôme de niveau bac +3, pour 23 % de l'ensemble des actifs en emploi en 2016<sup>6</sup>.

Ce qui peut poser des difficultés dans les relations interpersonnelles et dans la manière d'appréhender le travail entre les jeunes et les anciennes générations. Par ailleurs, si la féminisation des métiers s'accroît, elle reste inférieure à la moyenne nationale (43 % de femmes dans les professions culturelles et 42 % dans le champ du spectacle<sup>7</sup>).

Force est de constater un écart de rémunération ou de rétribution avec les missions effectuées et celles prescrites dans le contrat de travail et la fiche de poste. En raison des valeurs de liberté, prônées au nom de la sacralité de la création artistique, aussi bien les employeur·se·s que les salarié·e·s ont tendance à s'accommoder de la plus ou moins forte prise en compte du respect des règles et de la législation.

Une autre spécificité importante à prendre en considération est le recours à l'intermittence (CDDU), qui concerne principalement les métiers artistiques, mais également techniques et administratifs. Cela induit une précarisation et des difficultés en matière de suivi et de prévention de la santé de cette typologie de personnel. La consultante en management Micha Ferrier-Barbut indique : « *Le salarié intermittent est soumis à une recherche perpétuelle de son prochain contrat ; s'il reconnaît avoir des difficultés physiques, des pathologies naissantes, il s'expose à ne pas renouveler la confiance d'un employeur et donc augmente sa difficulté à trouver du travail et à obtenir les heures pour renouveler son assurance chômage*<sup>8</sup>. » Par ailleurs, les métiers artistiques qui ont pour outil premier de travail le corps (danseurs, circassiens, etc.) engendrent une usure professionnelle et rendent impossible une carrière longue, à l'instar d'un sportif professionnel. C'est la raison pour laquelle cela nécessite un suivi médical régulier et des accompagnements sur mesure de reconversion professionnelle.

Cette dimension de l'emploi salarié intermittent et salarié permanent influence et complexifie de manière systémique les modes organisationnels des structures que l'on qualifie d'organisation du travail mixte ou par projet<sup>9</sup>.

### 2-3 Les modes organisationnels

Ce secteur est composé majoritairement de TPE et de petites PME, caractérisées en matière d'organisation du travail par le fait que les salarié·e·s agissent très souvent en petits collectifs et ont une grande proximité de travail avec le·la dirigeant·e d'entreprise. Ceci peut nourrir une ambivalence des liens de subordination ou hiérarchiques. Le·la chef·fe ou dirigeant·e d'entreprise peut aussi combiner l'ensemble des fonctions de l'entreprise en exerçant plusieurs métiers et tâches. Il·elle intervient fortement dans les choix stratégiques de développement de son entreprise et dans ses modalités de mise en œuvre, ce qui peut produire une pression et une surcharge mentale.

---

<sup>6</sup> *Idem*, p. 6.

<sup>7</sup> Observatoire prospectif des métiers, des qualifications et des compétences du spectacle vivant, « Les employeurs et l'emploi dans le spectacle vivant », Paris, OPMQCSV, 2017, et Afdas, CPNEF Audiovisuel, Observatoire des métiers de l'audiovisuel, « Portrait statistique des entreprises, des salariés et des métiers du champ de l'audiovisuel », Paris, 2018.

<sup>8</sup> « Prévention des risques dans le spectacle », actes de la rencontre professionnelle du 18 juin 2019, Les Nuits de Fourvière.

<sup>9</sup> P.-M. Menger, *Les Intermittents du spectacle. Sociologie du travail flexible*, Paris, éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2011.

Si le cadre des relations de travail dans une petite entreprise se caractérise par un aspect informel et une agilité des circuits de décision, qui permettent de ne pas figer l'organisation du travail et de favoriser la réactivité, ils ne suppriment pas pour autant la hiérarchie et le respect des règles – Code du travail et convention collective.

Notons que, dans le milieu associatif, cette organisation et les relations de travail sont parfois compliquées par le rôle des dirigeant·e·s bénévoles au sein du bureau de l'association, et dont les missions et responsabilités sont parfois mal définies et méconnues, tant par les dirigeant·e·s bénévoles eux-mêmes que par les salarié·e·s. Cela peut entraîner des confusions et des incompréhensions pouvant générer des situations conflictuelles durables.

L'emploi de personnel salarié permanent et intermittent, qui nécessite la constitution de plusieurs équipes avec statuts et conditions de travail différents, engendre des organisations atypiques. On parle dès lors d'organisation « par projet » ou « mixte ». Ceci n'est pas sans conséquence, car nous pouvons observer :

- des collectifs de travail fragmentés ;
- une division verticale du travail sans contrôle ni supervision ;
- plus d'individualisation, d'autonomie et de responsabilité dans les tâches et missions ;
- une cohésion d'équipe à construire en permanence ;
- des réorganisations rapides et une adaptabilité continue ;
- une hyperflexibilité ;
- un principe de cooptation important ;
- une double incertitude économique et organisationnelle<sup>10</sup>.

## 2-4 Métier passion

Le spectacle vivant se caractérise par un rapport au travail qui peut se résumer à celui de métier passion – ce que l'on peut retrouver dans d'autres secteurs d'activités à forte teneur vocationnelle, tels que le médicosocial. Comme l'indiquent le psychiatre Christophe Dejourn et la psychologue Pascale Molinier, « *le travail réel ne peut pas être réduit à sa dimension technico-économique, ni même à sa dimension sociale-éthique. Il est aussi subjectif et intersubjectif, et repose sur des ressorts affectifs*<sup>11</sup> ».

En ce sens, le surinvestissement personnel sans contrepartie est considéré par l'ensemble des acteurs comme banal, voire nécessaire, au développement des projets. Le dépassement très fréquent de la durée de travail et l'amplitude importante des horaires, souvent tardifs et décalés, illustrent une réalité partagée et commune à l'ensemble de la profession.

---

<sup>10</sup> P.-M. Menger, *id.*, p. 377, et A.-L. Stinchcombe, « *Bureaucrats and Craft Administration of Production: A Comparative Study* », *Administrative Science Quarterly*, 1959Vol. 4, n° 2, p. 168-187.

<sup>11</sup> Christophe Dejourn et Pascale Molinier, « *Le travail comme énigme* », in *Sociologie du travail*, hors-série « Les énigmes du travail », Dunod, 1994.

Il convient de préciser que la notion de métier passion et du rapport intime de l'individu à son travail ne concerne pas uniquement le secteur culturel, et peut aussi renvoyer à la notion de la conscience professionnelle et d'un sentiment d'obligation de faire son travail, quoi qu'il en coûte<sup>12</sup>.

Dans les structures et entreprises plus importantes, la disponibilité et l'implication de certain·e·s salarié·e·s relève non seulement de la culture d'entreprise, mais aussi de l'appartenance à un secteur. En effet, travailler dans le milieu artistique et culturel est souvent considéré comme une chance, voire un privilège.

Ce surinvestissement brouille également les relations interpersonnelles et peut créer de fortes confusions, voire une banalisation des rapports de « séduction » d'ordre professionnel et d'ordre personnel. Cette absence de frontières entre le professionnel et la sphère personnelle et intime dans un environnement de travail difficile, bien que passionnant, accentue les risques de souffrance au travail. D'où le besoin d'identifier avec précision les facteurs de risques psychosociaux et leurs dimensions comportementales, dont le harcèlement moral ou sexuel.

### 3- CAUSES ET CONSÉQUENCES DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

#### 3-1 Les facteurs de risques psychosociaux

Les facteurs de risques psychosociaux sont multiples et dépendent des modes de fonctionnement en corrélation avec l'environnement organisationnel, économique et institutionnel de l'entreprise, qui peuvent favoriser l'apparition de troubles à effets psychologiques ou physiologiques (troubles psychosociaux) et induire ou favoriser des comportements qui relèvent du champ des harcèlements moral et sexuel. Nous pouvons distinguer deux thématiques : les évolutions du travail et de son environnement ; les évolutions de l'individu dans son rapport au travail.

#### **Les évolutions du travail et de son contexte :**

- des évolutions économiques en faveur de logiques financières à court terme ;
- le client au centre du travail et un travail plus « impliquant » dans une économie de services ;
- la contraction du temps de travail ;
- la rationalisation des processus de production et des outils de gestion ;
- la complexification et l'intensification du travail, liées notamment aux évolutions technologiques, dont le télétravail et le numérique ;
- l'individualisation de la gestion des ressources humaines et l'accroissement des responsabilités ;
- l'affaiblissement des collectifs de travail ;
- la précarité des emplois, des parcours et l'évolution de la place du travail ;
- le travail confronté aux évolutions sociétales ;
- des changements incessants, déstabilisant les cadres de travail.

---

<sup>12</sup> « C'est la conscience professionnelle qui nous fait accepter des conditions de travail dégradées, et qui par la qualité empêchée génère de la souffrance » (Yves Clot, *Le Travail à cœur*, La Découverte, 2010). Comme l'indique la socio-clinicienne Éléonore Zetlaoui lors de sa conférence au forum « Entreprendre dans la culture », en 2018, « ce que vivent les gens dans le secteur culturel, d'autres le vivent dans les autres secteurs ; c'est le système et le monde du travail qui génère de la souffrance et non le secteur culturel en tant que tel ».

### L'individu et les nouvelles attentes sur le travail :

- la question du sens et des valeurs du travail ;
- des attentes de reconnaissance ;
- l'individualisation ;
- l'autonomie et les possibilités de développement ;
- la socialisation : entrer dans les collectifs de travail et s'intégrer dans un fonctionnement social – reconnaissance collective, par les pairs, etc. ;
- la notion de justice sociale : l'attente d'une politique des ressources humaines dans les entreprises, qui vise un traitement équitable des individus, a pour conséquences un investissement personnel complet du salarié et une implication psychique, cognitive et physique plus forte.

### 3-2 Catégorisation et conditions définissant les facteurs à risques

L'une des difficultés en matière de prévention est de circonscrire et de définir les catégories et conditions des facteurs de risques.

Ils concernent des conditions variées, qui peuvent agir de manière cumulative ou systémique. Les conditions qui reviennent fréquemment sont détaillées dans le tableau suivant<sup>13</sup> :

CATÉGORIE	CONDITIONS DÉFINISSANT LE RISQUE	CARACTÉRISTIQUES SECTORIELLES SPECTACLE VIVANT
Culture et fonction de l'organisation.	Mauvaise communication, soutien insuffisant pour la résolution de problèmes et le développement personnel, absence de définition des objectifs de l'organisation.	. Précarité économique structurelle (économie de prototype). . Gestion de plusieurs équipes au sein d'un même projet (accueil d'une compagnie d'intermittents par des permanents). . Faible degré de formalisation des relations de travail.
Rôle au sein de l'organisation.	Ambiguïté des rôles et conflit des rôles, responsabilité hiérarchique.	Excès d'autonomie et surinvestissement personnel, relation bénévolat/intermittent/permanent.
Évolution de carrière.	Absence de promotion et incertitude, promotion insuffisante ou excessive, rémunération insuffisante, insécurité de l'emploi, faible valeur sociale.	. Précarité des contrats (CDD, contrat de prestation, contrat à temps partiel). . Dévoiement du contrat de travail, salaires insuffisants (inadéquation avec les compétences et les missions).
Latitude décisionnelle/contrôle.	Faible participation aux décisions, manque de contrôle sur le travail.	Polycompétence et multifonction (travail fragmenté et interruption d'activités par la succession de

<sup>13</sup> Source : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (anact.fr).

		tâches entrecoupées, liées à plusieurs fonctions qui ne sont pas en lien direct les unes avec les autres).
Relations interpersonnelles au travail.	Isolement social ou physique, mauvaises relations avec les supérieur·e·s ou les collègues, conflits interpersonnels, manque de soutien social et de reconnaissance, propos et comportements discriminants, sexistes, etc., harcèlement sexuel, moral.	. Ambivalence du lien entre employeur et salarié·e. . Personnalisation forte des pouvoirs de direction ou des instances dirigeantes.
Interface vie personnelle et vie professionnelle.	Exigences contradictoires entre la vie professionnelle et la vie personnelle, soutien familial insuffisant, problèmes liés aux doubles carrières.	Des métiers passion, comprenant un surinvestissement affectif.
<b>CONTENU DU TRAVAIL</b>		
Environnement et équipement du travail.	Problème concernant la fiabilité, la disponibilité, l'adéquation, l'entretien ou la réparation des équipements et des installations nécessaires au travail.	Espaces de travail bruyants (répétition, concert, filage, etc.).
Conception des tâches.	Manque de variété ou cycle de travail court, travail fragmenté ou dénué de sens, exploitation insuffisante des compétences.	. Excès d'autonomie et surinvestissement personnel, gestion de plusieurs équipes au sein d'un même projet (accueil d'une compagnie d'intermittents par des permanents), violence potentielle externe (agressivité des clients ou des usagers).
Charge et rythme de travail.	Surcharge ou sous-charge de travail, manque de contrôle sur le rythme, brièveté des délais.	. Surcharge de travail et délais sous tension. Métiers artistiques qui ont pour outil de travail le corps, avec des caractéristiques de carrières courtes.
Aménagement du temps de travail.	Travail posté et emploi du temps rigide, horaires imprévisibles, prolongés ou atypiques.	. Multiemployabilité et hyperflexibilité, entorses à la législation du travail, notamment en matière de sécurité. Amplitudes horaires fortes (journée de 15 heures), horaires décalés et heures de nuit.

### 3-3 Les effets et les conséquences sur la santé

Le trouble d'origine psychosociale peut être caractérisé par l'apparition, chez une ou plusieurs personnes, de signes plus ou moins perceptibles qui, faute d'attention, risquent de s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques, et d'avoir des conséquences sur la santé. Ces dernières peuvent



être dramatiques lorsqu'elles conduisent à l'épuisement professionnel, voire au suicide.

Si les facteurs de risques identifiés ne jouent pas indépendamment les uns des autres, ils se renforcent mutuellement, et on peut parler d'effet système. Il faut donc les considérer dans leur ensemble, car c'est bien l'effet cumulatif qui génère des troubles psychosociaux et des situations de souffrance au sens psychologique et psychophysiologique, que l'on peut associer à :

- des effets et troubles psychologiques (anxiété, trouble du sommeil, état dépressif, irritabilité, trouble de l'humeur, détresse, épuisement, symptômes psychosomatiques, suicide, etc.) ;
- des effets et troubles psychophysiologiques et musculosquelettiques (pression artérielle, tension musculaire, surdité, etc.) ;
- des problèmes de santé aigus et chroniques (hypertension, ulcère, maladies cardiovasculaires, etc.).

La santé et la sécurité des travailleur-se-s, qu'ils-elles soient salarié-e-s ou prestataires, sont régies par un ensemble de textes législatifs qui ont le mérite de donner des repères et des éclairages sur ce sujet. Il est donc nécessaire de s'y référer et de pouvoir en faire usage.

## 4- LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET LE CADRE JURIDIQUE

  ce stade, il nous semble nécessaire de rappeler le cadre juridique et les textes applicables. Ceux-ci sont présentés en distinguant les principes généraux ayant trait à la protection de la santé physique et mentale, et ceux se rattachant au respect de la dignité de la personne.

### 4-1 Rappel des obligations de l'employeur

En respect des dispositions prévues par la directive européenne datant de 1989 (directive 89/391/CEE46), la politique de prévention de l'entreprise doit satisfaire à l'obligation de sécurité et de moyens renforcés en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleur-se-s dans l'entreprise.

Les considérations préliminaires de cette disposition établissent que « *l'amélioration de la sécurité, de l'hygiène et de la santé des travailleurs au travail représente un objectif qui ne saurait être subordonné à des considérations de caractère purement économique* ». Les actions de l'entreprise en matière de risques psychosociaux devraient se faire de façon à satisfaire les principes généraux de prévention énoncés dans les articles L.421-1 et L.4121-2 du Code du travail.

### 4-2 Respect de la dignité de la personne

Le respect de la dignité de la personne est un principe, un socle fort sur lequel repose une grande partie des relations contractuelles définies dans le droit social. Les dispositions du Code du travail régissent les droits et obligations des parties engagées dans une relation contractuelle de travail. Notamment : « *Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et*

*collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.* » Ces termes, énoncés par l'article L.1121-1 du Code du travail, définissent les « droits à la dignité » de la personne au travail.

La question du harcèlement moral et des agissements de harcèlement sexuel s'y rattache. Les principes généraux de prévention trouvent aussi à s'appliquer sur la question du respect de la dignité de la personne. Pour rappel, et dans la continuité de la doctrine en matière de droit, il convient de rappeler que « *le contrat de travail est exécuté de bonne foi* » (article L.1222-1 du Code du travail) et qu'est interdite toute discrimination en raison notamment des origines : sexe, opinions, mœurs, état de santé, engagement politique ou syndical, etc. (article L.1132-1).

De façon claire, la Cour de cassation a toujours retenu comme agissements répétés tous les actes qui relevaient de *l'abusif*, de *l'illégitime* (dont l'illégal) ou de *l'injustifiable* par l'employeur, et souvent liés au pouvoir disciplinaire ou autre, tels que : menaces de sanctions ou sanctions injustifiées, comme des avertissements répétés, insultes, humiliations, pièges mis en place pour permettre des reproches<sup>14</sup>, etc.

Nous pouvons noter que, progressivement et au fil des jugements, la jurisprudence considère qu'une organisation de travail, des techniques de management et des restructurations pouvaient également caractériser, du fait de leur impact, le délit de harcèlement moral. On parle alors de harcèlement organisationnel ou managérial.

## 5- QU'EST-CE QUE LE HARCÈLEMENT MORAL ET SEXUEL ?

Le harcèlement moral et sexuel était, jusqu'à récemment, tabou dans le secteur culturel, voire intégré comme faisant partie d'une norme et de comportements relevant de l'exotisme du paysage professionnel. Les relations de « gourou » à fidèle, entre une rock-star et ses groupies ou entre un·e metteur·se en scène « pygmalion » et ses comédien·ne·s, peuvent illustrer de manière caricaturale une acceptation de rapports relationnels caractérisant l'emprise d'une personne sur une autre.

Il est important de retenir que l'auteur·trice de harcèlement moral ou sexuel peut ne pas être le·la supérieur·e hiérarchique et être un·e collègue dans l'entreprise. Le·la harceleur·se peut être un·e salarié·e envers sa direction ou sa·son responsable<sup>15</sup>, une personne liée au travail (conjoint·e, formateur·trice externe) ou un collectif de personnes (logique de bouc émissaire). Ces types de harcèlement sont trop souvent cachés, notamment par les personnes qui croient à tort que la catégorie du harcèlement relèverait uniquement d'un rapport hiérarchique descendant ou dans le cadre d'un lien de subordination.

---

<sup>14</sup> Source : réseau Souffrance et travail ([souffrance-et-travail.com](http://souffrance-et-travail.com)).

<sup>15</sup> Harcèlement moral d'un supérieur hiérarchique : pour la première fois, dans un arrêt du 6 décembre 2011 (n° 10-82.266), la chambre criminelle de la Cour de cassation condamne un salarié auteur d'un harcèlement moral ascendant (remontant) que peut exercer un subordonné sur son supérieur hiérarchique : un éducateur a été poursuivi pour avoir harcelé moralement son chef de service. Les conditions de travail s'étaient tellement dégradées que le chef de service s'est suicidé.

Il s'agit cependant de rester prudent quant à l'utilisation du terme de harcèlement, qui ne doit pas être confondu avec des désaccords ou des conflits répétés au sein d'une équipe. Le conflit peut être constructif dans une équipe et dans un projet, à condition qu'il soit clairement défini et « encadré » dans le respect et la dignité des personnes.

### 5-1 Les agissements et comportements du harcèlement moral ou sexuel

Est considéré par la législation comme harcèlement un ensemble de conduites qui se caractérisent par la systématisation, la durée, la répétition, la visée individuelle d'agissements (propos, comportements, actes) et d'atteintes à la santé, aux droits et à la dignité des personnes. Ces agissements, propos et comportements relèvent du pénal, à condition de pouvoir les prouver devant le juge. Ils peuvent concerner <sup>16</sup> :

- **la tâche** (objectifs irréalisables, consignes paradoxales, absence de consignes, tâches déqualifiées) ;
- **les moyens de travail** (privation des moyens nécessaires à la tâche prescrite) ;
- **les droits du travail** (refus, menaces sur l'emploi, etc.) ;
- **l'évaluation du travail** (critiques systématiques tout en reprenant à son compte le travail effectué, critiques paradoxales ; indifférence aux résultats ; critères non professionnels, changeants) ;
- **l'évolution de carrière** (obstacles non motivés, répétés) ;
- **les relations de travail** (isolement institutionnel, relationnel, géographique ; refus de rendez-vous ; déni, projection des difficultés) ;
- **des atteintes à la dignité** (vexations publiques, moqueries sur l'apparence, rumeurs, indiscretions sur la vie privée, remarques sexistes, propos homophobes, invitations déplacées, etc.) ;
- **des menaces ou violences**, verbales ou physiques.

Pour le législateur et le juge, il existe trois conditions nécessaires et cumulatives pour qualifier un harcèlement moral ou sexuel. Le harcèlement est caractérisé par :

- des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet :
- de dégrader les conditions de travail, de travail de la personne, ce qui est susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité ;
- d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Les articles du Code du travail qui définissent le champ d'application et les réglementations des différents harcèlements et la nature des agissements sont les L.1151.1 et L.1152.2, qui précisent les dispositions de protection des salariés<sup>17</sup>. Les articles L.1153.2, L.1153.3 et L.1153.4 recouvrent

---

<sup>16</sup> Source : souffrance-et-travail.com

<sup>17</sup> **L.1151-1** « définit le champ d'application de la réglementation contre les harcèlements : employeurs de droit privé et personnel des personnes publiques employé dans des conditions de droit privé ».

**L.1152-2** : « Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés. »

également le champ d'application, règlement et protection, mais concernent spécifiquement le harcèlement sexuel.

### 5-2 Que faire en cas de situation de harcèlement moral ou sexuel<sup>18</sup> ?

L'important en cas de situation de harcèlement est de ne pas rester isolé·e et d'en parler à des personnes de confiance et qui peuvent agir, auprès des représentant·e·s du personnel, de l'inspection du travail ou auprès de l'employeur qui assure la fonction de chef·fe d'établissement.

L'employeur est tenu de mettre en place des mesures qui comprennent :

1. des actions de prévention des risques professionnels ;
2. des actions d'information et de formation ;
3. la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

Parmi ces mesures, il est parfois conseillé à l'employeur, au·à la représentant·e du personnel, au·à la salarié·e victime ou témoin de harcèlement de mettre en œuvre une procédure de médiation<sup>19</sup>. Les salarié·e·s peuvent également effectuer une demande auprès de leur CSE pour un recours à un·e expert·e CSE ou IPRP<sup>20</sup>. Les représentant·e·s du personnel et le·la salarié·e peuvent aussi alerter l'inspection du travail et effectuer une démarche tant préventive que coercitive, en s'appuyant sur des éléments tangibles (faits et preuves)

En raison de ses obligations, il est conseillé à l'employeur de solliciter l'inspection du travail pour une intervention ou une médiation avec les auteur·trice·s des faits.

## 6- GLOSSAIRE

**Les risques psychosociaux** sont d'origine multifactorielle et recouvrent les risques professionnels perçus et vécus par les salarié·e·s comme portant atteinte à leur « *santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental*<sup>21</sup> ».

**Stress** : « *Déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face*<sup>22</sup>. »

---

<sup>18</sup> Source : souffrance-et-travail.com

<sup>19</sup> **Article L.1152-6 du Code du travail** : « *Une procédure de médiation peut être mise en œuvre par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral ou par la personne mise en cause. Le choix du médiateur fait l'objet d'un accord entre les parties. Le médiateur s'informe de l'état des relations entre les parties. Il tente de les concilier et leur soumet des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au harcèlement. Lorsque la conciliation échoue, le médiateur informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues en faveur de la victime.* »

<sup>20</sup> **Article L.4614-12 du Code du travail**. Le CSE peut faire appel à un expert agréé lorsqu'un risque grave, révélé ou non par accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement, ou en cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail.

<sup>21</sup> Source : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (anact.fr).

<sup>22</sup> Source : Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (osha.europa.eu).

**Harcèlement moral et sexuel** : toutes conduites abusives (gestes, paroles, comportements, attitudes) qui portent atteinte, par leur répétition ou leur systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail<sup>23</sup>.

**Mal-être et souffrance au travail** : dépression réactionnelle professionnelle étant le résultat d'une stratégie managériale ou d'une organisation déficiente<sup>24</sup>.

**Épuisement professionnel ou burn-out** : il s'agit d'un état d'épuisement physique, émotionnel et mental causé par l'implication à long terme dans des situations qui sont exigeantes émotionnellement<sup>25</sup>.

Le bore-out est « *un épuisement professionnel dû à une insuffisance de sollicitations professionnelles, cause d'un ennui profond qui crée des doutes sur la valeur ou le sens du travail qu'accomplit le salarié. La perte d'intérêt pour le travail est une conséquence directe du bore-out*<sup>26</sup> ».

**Violence** : la violence peut être d'ordre physique sur les biens ou les personnes (agressions, vols, etc.) ou psychologique (domination, intimidation, persécution, humiliation, etc.). Dans le travail, on peut distinguer les violences externes provenant d'un client, d'un patient, d'un usager, des violences internes qui concernent les salariés entre eux<sup>27</sup>.

**Les troubles musculo-squelettiques (TMS)** : souffrances physiques liées à une tension et à une surcharge de travail. « *Les TMS résultent d'un déséquilibre entre les capacités fonctionnelles des personnes et les sollicitations qui apparaissent dans un contexte de travail notamment, sans possibilité de récupération suffisante*<sup>28</sup>. » Les TMS affectent principalement les muscles, les tendons et les nerfs, c'est-à-dire les tissus mous. C'est, entre autres, le fameux « mal de dos » ou la tendinite de l'écrivain (douleurs au poignet)<sup>29</sup>.

**Les troubles anxiodépressifs** : souffrances psychiques liées à un ou plusieurs événements. Issus de définitions complexes de psychiatrie, il est assez juste de les définir ainsi : ils sont « *caractérisés par l'apparition de symptômes cliniquement significatifs dans les registres émotionnels ou comportementaux, en réaction à un ou plusieurs facteurs de stress venant déborder les capacités d'adaptation du sujet. Le caractère inadapté (pathologique) du trouble se manifeste par une souffrance marquée plus importante que celle qui était attendue compte tenu de la nature du facteur de stress ou bien par une altération significative du fonctionnement social,*

---

<sup>23</sup> Marie-France Hirigoyen, *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Syros, 2001.

<sup>24</sup> Bernard Lutton, séminaire « Souffrance mentale au travail », Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, 2005. [intefp.travail-emploi.gouv.fr](http://intefp.travail-emploi.gouv.fr)

<sup>25</sup> Wilmar B. Schaufeli et Esther Greenglass, « Introduction to special issue on burnout and health », *Psychology and Health*, 2001.

<sup>26</sup> Selon Beat Schulze, sociologue et psychologue à l'université de Zurich.

<sup>27</sup> Source : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail ([anact.fr](http://anact.fr)).

<sup>28</sup> Source : idem.

<sup>29</sup> Source : [souffrance-et-travail.com](http://souffrance-et-travail.com)

professionnel<sup>30</sup> ». Les troubles anxiodépressifs regroupent l'anxiété, le stress, la dépression, l'épuisement professionnel popularisé par l'appellation de burn-out et le suicide.

**L'usure professionnelle** : « *Processus d'altération de la santé lié au travail qui dépend du cumul et/ou de combinaisons d'expositions de la personne à des contraintes du travail qui peuvent être de nature diverse : des situations d'hypersollicitation physique, cognitive et/ou psychique, des situations répétées d'activités empêchées, des activités entravées, des expositions à des nuisances physicochimiques, à mettre en lien avec un processus de construction de la santé par des régulations, des marges de manœuvre (collectif, expérience, etc.) et des facteurs de construction (sens, utilité, métier, etc.)*<sup>31</sup>. »

## 7- LES INDICATEURS POUR ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC DES RISQUES ET DES TROUBLES PSYCHOSOCIAUX<sup>32</sup>

Parmi les principaux indicateurs de dépistage des risques psychosociaux se trouvent :

- temps de travail : absentéisme, retards, horaires atypiques, etc. ;
- mouvement de personnel : taux de rotation (turn-over), licenciements, démissions, invalidités, etc. ;
- activité de l'entreprise : productions, qualité des prestations, etc. ;
- relations sociales : existence de représentations syndicales, réunions d'informations, de travail, entretiens formels de type évaluation, informels de « régulation », de travail, procédure judiciaire en cours, actes de malveillance authentifiés, nombre de sanctions disciplinaires, etc. ;
- formation et rémunération : modalité de rémunération avec intéressement ou pas favorisant ou pas l'individualisation, présence ou absence d'investissement consenti à la formation des salariés ;
- vie des instances : réunions de CSE, réunions démarche concertée ;
- organisation du travail : faible anticipation des tâches, tâches entrecoupées, contrôle du travail trop ingérant ou trop absent, indicateurs liés à la santé et à la sécurité ;
- accidents du travail : fréquence et gravité, causes ;
- maladies professionnelles : troubles musculo-squelettiques, lombalgies, maladie à caractère professionnel ;
- situations graves : suicide, tentatives liées au travail, harcèlement moral ou sexuel reconnu par la justice, violence physique d'origine interne ou externe ;
- situations dégradées sur le plan relationnel : plaintes pour harcèlement moral ou sexuel déposées, violence verbale interne, externe sur le plan matériel (sabotages, vols et dégradations volontaires, détournements) ;

---

<sup>30</sup> J.-P. Boulenger, C. Piquet, E. Corruble et P. Hardy, « Troubles anxieux et troubles de l'adaptation ».

[yumpu.com/fr/document/read/18387629/troubles-anxieux-et-troubles-de-ladaptation](http://yumpu.com/fr/document/read/18387629/troubles-anxieux-et-troubles-de-ladaptation)

<sup>31</sup> Wilmar B. Schaufeli et Esther Greenglass, « Introduction to special issue on burnout and health », *Psychology and Health*, 2001

<sup>32</sup> Source : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (anact.fr).

- stress chronique, avec troubles associés pouvant conduire à des conduites addictives et une prise de médicaments psychoactifs ;
- pathologies diagnostiquées et prises en charge : épuisement professionnel, lombalgies, etc. ;
- indices médicaux : fréquence des visites médicales, des consultations à l'infirmierie, déclaration d'inaptitude, aménagement de poste (taux, fréquence).

## 8- RESSOURCES

### Acteurs ressources nationaux

- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)
- Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles : [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

### Bibliographie/ressources/outils

- [www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com) : le site de Marie Pezé propose des guides pratiques et des informations sur le harcèlement et la souffrance au travail.
- [www.prevention-spectacle.fr](http://www.prevention-spectacle.fr) créé par l'agence [Auvergne Rhône-Alpes Spectacle Vivant](#), les [Nuits de Fourvière](#) et l'[Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail](#) (dispositif FACT)
- Actes des rencontres « Prévention des risques dans le spectacle vivant » 2018 et 2019 : [www.prevention-spectacle.fr/categorie-ressource/actes-des-rencontres/](http://www.prevention-spectacle.fr/categorie-ressource/actes-des-rencontres/)
- Rubrique « Qualité de vie au travail » du site d'Opale : [www.opale.asso.fr/rubrique229.html](http://www.opale.asso.fr/rubrique229.html)
  - Marc Bouchet, « Accompagner les équipes et les entreprises : retours sur observations, enjeux et perspectives d'un secteur » (janvier 2018).
  - « Prévenir les risques psychosociaux au sein des associations artistiques et culturelles » (2008).
  - Véronique Bayer et Cécile Offroy, « Le déni en jeu. Coopérations, tensions et souffrances dans le monde du théâtre (2006).
  - « La santé du musicien dans les musiques actuelles » (2018). Actes du colloque, [Fédélima](#)
- « La culture & les conditions de travail des artistes », Unesco, 2019. [fr.unesco.org/creativity/publications/culture-conditions-de-travail-artistes](http://fr.unesco.org/creativity/publications/culture-conditions-de-travail-artistes)

## **PRÉSENTATION DE MARC BOUCHET**

Ayant occupé des fonctions de direction et d'administration pendant près de vingt ans dans le secteur de la culture et de l'événementiel, Marc Bouchet est coach certifié et consultant en organisation et en ressources humaines.

Référencé par la DREETS en qualité d'intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP), il intervient également en tant que consultant expert sur des problématiques organisationnelles en lien avec la prévention des risques psychosociaux.

Par l'entremise du dispositif local d'accompagnement (DLA) ou de ressources humaines mis en place par des OPCO (AFDAS, Uniformation, etc.), il a accompagné depuis 2012 plus de quatre-vingts TPE/PME et structures associatives sur des thématiques telles que la stratégie, le management d'équipe en situation de crise, le changement des organisations, la régulation de conflit, la santé au travail et le développement des compétences.

Par ailleurs, il enseigne l'éthique et la déontologie du consultant auprès de psychologues et d'ergonomes du travail master 2 à l'université de Nanterre.



---

## REALISATION

Rédaction : Marc BOUCHET - Coordination : Opale/CRDLA Culture – Correction : Nicolas Emmanuel GRANIER



Les informations présentées dans ce document sont sous licence Creative Commons.

Par la présente licence (BY NC SA), Opale autorise l'exploitation de ces contenus à des fins non commerciales, ainsi que la création d'œuvres dérivées, sous réserve d'en citer l'auteur « [Opale](#) & Marc Bouchet » et à condition qu'ils soient distribués sous une licence identique à celle-ci.

---

### OPALE, CENTRE DE RESSOURCES CULTURE & ESS

Depuis plus de 30 ans, Opale soutient le développement et la professionnalisation des initiatives artistiques et culturelles par le biais de travaux variés : études et observations, conception et diffusion d'outils, valorisation d'expériences, organisation de rencontres et de formations, aide à la structuration de réseaux, etc.

Opale porte également une mission de ressources pour le DLA, dispositif public national de soutien à l'emploi des structures d'utilité sociale, en partenariat avec l'[Ufisc](#) et la [Cofac](#). Depuis 2014, Opale anime le site Culture & Économie sociale et solidaire : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr).

### LE DLA, UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT AUX STRUCTURES D'UTILITÉ SOCIALE OUVERT AU SECTEUR CULTUREL

Créé en 2004 par l'État et la Caisse des dépôts, le dispositif local d'accompagnement (DLA) a pour objectif de soutenir les structures qui mettent en place des activités et des services reconnus d'utilité sociale sur leur territoire : associations loi 1901, structures coopératives, structures d'insertion par l'activité économique, etc.

Les objectifs du DLA sont d'accueillir, d'informer et de conseiller les structures employeuses afin de les soutenir dans le (re)développement du projet associatif, la pérennisation des emplois, la consolidation du modèle économique, les stratégies partenariales ou l'organisation interne.

Plus de 8000 structures culturelles ont bénéficié de l'intervention d'un.e consultant.e depuis le début du DLA, ce secteur étant ainsi l'un des premiers accompagnés par ce dispositif généraliste.

#### Pour en savoir plus :

- Le site dédié au DLA : [www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr)
- La rubrique DLA sur le site d'Opale : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

---

AVEC LE SOUTIEN DE

