

PRÉVENTION  
des RISQUES 2019

# LES OUTILS DE LA PRÉVENTION

LES FICHES PRATIQUES

4

RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS LE SPECTACLE VIVANT

MICHA FERRIER-BARBUT • ANAÏS LEMAIGNAN

**LES FICHES PRATIQUES**

**4**

**RISQUES  
PSYCHOSOCIAUX  
DANS LE  
SPECTACLE  
VIVANT**

**MICHA FERRIER-BARBUT • ANAÏS LEMAIGNAN**

« Mal nommer les choses, c'est ajouter du malheur au monde »

Albert Camus, 1944

## LES AUTEURS

**MICHA FERRIER-BARBUT**

Consultante en management des organisations culturelles.

**ANAÏS LEMAIGNAN**

Consultante psychosociologue.

---

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

On qualifie de « risques psychosociaux » (ou RPS) les **éléments qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés** au sein de leur environnement professionnel. Il s'agit de risques professionnels au même titre que des risques plus classiques (manutention...). Ces risques peuvent recouvrir différentes formes ; ils sont la **cause de plusieurs maux et pathologies** (problèmes de sommeil, dépression, troubles musculo-squelettiques, maladies psychosomatiques, etc.).

---

La question des risques psychosociaux nécessite d'être pensée de manière globale puisqu'elle touche différents registres : le registre individuel avec la manifestation d'un mal-être, celui du travail, de ses modalités d'organisation et de management, celui de l'imaginaire organisationnel (c'est-à-dire des représentations que l'on se fait du métier, de son sens, de l'organisation, etc.) et d'un contexte plus global.

Traiter un problème de RPS dans une organisation implique de prendre en compte ces différents niveaux et de travailler sur les causes et sur le contexte qui l'ont vu émerger.

## LES SPÉCIFICITÉS DE NOTRE SECTEUR

Aborder la question des risques psychosociaux dans le spectacle vivant n'est pas une démarche évidente, c'est même quasiment une nouveauté. En effet, les salariés de la culture ont tendance à considérer qu'ils travaillent dans un secteur privilégié, et qu'à ce titre leurs conditions de travail passent après leurs idéaux.

---

Parler des RPS c'est se donner la possibilité de les identifier, déterminer quelles menaces spécifiques au secteur ils représentent, c'est sortir du déni. C'est permettre de concevoir une suite de démarches qui va de la prévention à la conception d'un cadre de travail pour une organisation juste et bienveillante à l'écoute de ses salariés.

Le secteur du spectacle vivant est caractérisé par une grande disparité en termes d'organisations de travail et une pluralité de statuts (au sein des équipes, mais aussi en fonction de la nature des organisations avec une fonction R.H rarement formalisée). La polyvalence des métiers y a longtemps été la règle. Le secteur du spectacle vivant est également en prise avec les évolutions actuelles du monde du travail caractérisées par une plus grande précarité, une culture forte du résultat et une plus grande concurrence intersectorielle. Parallèlement, la fragilité structurelle propre à ce secteur est renforcée par une tendance à la baisse des financements publics (fin des contrats aidés, tendance à la mutualisation, etc.).

Les risques psychosociaux sont favorisés par l'absence ou la mauvaise prise en compte de facteurs directement liés au travail (ex. rythmes de travail) ou de facteurs plus environnementaux. Comme par ex. les dimensions individuelles (formation, connaissance du travail, traits personnels, valeurs) et collectives (réalité des relations humaines dans l'entreprise, présence du dialogue social, méthodes de management), qui sont des axes importants de l'organisation du travail.

Nous aborderons ici **les principaux risques liés aux rapports sociaux dans le travail qui pèsent dans le spectacle vivant.**

Les rapports sociaux au travail définissent les rapports entre les individus, entre les groupes et entre les individus et les groupes au sein d'une organisation.

Si elles sont mal identifiées, ignorées ou sous-estimées, les interactions à l'œuvre peuvent être source de RPS importants. Dans le secteur qui nous intéresse, une réflexion et une modélisation qui prendraient en compte les spécificités des acteurs restent à mener.

**Les membres d'une organisation ont un besoin intrinsèque de travailler dans un environnement qui respecte la morale, les droits des personnes et leur dignité.**

## **PLUSIEURS CHOSES Y CONCOURENT**

### **LA RECONNAISSANCE : DE L'INDIVIDU, DU GROUPE, DU TRAVAIL ACCOMPLI**

La reconnaissance concerne l'acceptation et l'accueil de la personne dans toutes ses dimensions : sa singularité, sa personnalité, ses compétences, ses performances, etc. Elle peut prendre diverses formes : économique (par le biais de la rémunération), organisationnelle, symbolique, pratique et sociale. Elle est accordée par l'employeur, les collègues, voire des entités extérieures (reconnaissance des pairs, des tutelles).

Les travaux de la psychodynamique du travail<sup>1</sup> apportent un éclairage intéressant mettant en exergue deux formes de reconnaissance du travail :

- Le jugement de beauté : la bonne exécution d'une tâche, la conformité avec les règles de l'art qui aboutit à la reconnaissance par les pairs.
- le jugement d'utilité : il émane de la direction, ou plus globalement de l'environnement.

« (...) En échange de leurs efforts, des risques qu'ils prennent, des intelligences qu'ils mettent en œuvre (...), les agents attendent essentiellement une reconnaissance, et c'est dans l'espoir d'obtenir (celle-ci) qu'ils continuent de faire les efforts qu'implique la contribution à l'organisation du travail. »<sup>2</sup>

La reconnaissance est un processus dynamique au cours duquel l'individu interagit avec son environnement. Elle peut se faire sous diverses formes et n'est pas seulement un simple retour positif exprimé par l'entourage du travailleur.

« Ce n'est pas tellement l'argent, parce que ça on sait bien qu'il n'y en a pas. Mais je n'ai jamais eu un merci, rien... Pour la distribution ils ont mis tout le monde sauf moi ! Ça, je l'ai vécu ! Des gens qui sont capables de nier le travail des autres pour être reconnus, dans ce milieu c'est très fréquent. » **Sophia, comédienne.**

Plusieurs travaux<sup>3</sup> démontrent l'importance de mettre en place dans l'entreprise un équilibre « effort-récompense ». Celui-ci se traduit par une reconnaissance symbolique, pratique (adéquation entre emploi et formation), et/ou économique (stabilité de l'emploi et perspective de carrière). Un mauvais équilibre « effort-récompense » est un facteur de risque.

<sup>1</sup> Cf. les travaux de Christophe Dejourn, C.N.A.M. – Chaire de psychodynamique du travail

<sup>2</sup> Christophe Dejourn. Coopération et construction de l'identité en situation de travail. Revue Futur antérieur n° 16. 1993. p. 41-52.

<sup>3</sup> Modèle de Siegrist, modèle Selye & Laborit, modèle de Lazarus

## L'ÉQUITÉ ORGANISATIONNELLE

Les individus développent une vision de ce qu'ils apportent à l'employeur et inversement de ce que l'employeur leur apporte. Si la redistribution des ressources, avantages, procédures et relations interpersonnelles n'est pas à la hauteur de leurs espérances, la qualité de leur travail s'en ressent, ainsi que celle de leur bien-être.

**La justice organisationnelle** se compose de la **justice relationnelle** (degré de dignité et respect de l'autorité) et **informationnelle** (degré d'informations fournies par le manager), soit ce qui touche à la qualité des relations. Elle compte aussi **les justices distributives et procédurales** qui touchent à l'équité, soit à la justice stricto sensu. Le lien entre justice organisationnelle et santé des travailleurs est établi depuis plusieurs années<sup>4</sup>.

## LA COOPÉRATION, L'INTÉGRATION DANS UN COLLECTIF, L'AUTONOMIE COLLECTIVE ET LA PARTICIPATION

La coopération qui se qualifie par l'entraide entre collègues est un facteur de protection dont l'efficacité a été prouvée dans de nombreux domaines. Elle offre par la même la faculté d'intégration dans un collectif qui joue comme protection en cas d'évaluation défavorable du travail effectué. Cependant, elle peut aussi augmenter les exigences de travail dans la mesure où le collectif est souvent soumis à une forte compétition entre les individus. L'autonomie collective doit-elle être entendue comme possibilité de dégager, via éventuellement des controverses internes au collectif, un ensemble de façon de faire légitimes et de les faire prendre en compte. La présence et l'activité d'organes de représentation collective du personnel – IRP – sont un élément important d'autonomie collective.

## LES STRATÉGIES ET IDÉOLOGIES DÉFENSIVES

Les « idéologies défensives de métiers » peuvent émerger dans des situations extrêmes de souffrance où il n'y a plus d'espace de discussion pour réaménager le rapport à l'organisation du travail, et où le renoncement des agents à toute tentative d'amélioration se traduit par la disparition des espaces de convivialité et de vivre ensemble.

« Lorsque nous avons voulu mettre en place un Délégué du Personnel, il s'y est opposé ! Avec l'aide de l'inspection du travail, nous y sommes finalement parvenus. On a fini par obtenir un système de récupération, en dessous de la réalité, mais c'était un premier pas. C'était horrible pour les DP ! Il faisait régner une ambiance de terreur. » **Camille, DAC de Ville, ex-attachée de production d'un établissement label national, Île de France.**

<sup>4</sup> Caroline Piasecki. L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux. Psychologie. Université Côte d'Azur. 2017.

## LA RELATION À LA HIÉRARCHIE

La littérature de gestion montre que les relations avec la hiérarchie jouent un rôle important pour la santé mentale. On a pu observer des associations statistiquement significatives entre qualité du *leadership* et *burnout*. Les modèles du leadership influencent grandement la qualité des relations humaines.

« Nos directeurs sont des artistes qui n'ont jamais fait de management, jamais de RH non plus. Comme ils n'ont pas de vision de ce qu'est la gestion d'une équipe, ils ne savent pas déléguer non plus. Cela crée une tension élevée en matière de risque et de responsabilité. » **Léo, administrateur en charge des RH, Centre Dramatique National en région.**

## L'ADÉQUATION DE LA TÂCHE, L'ÉVALUATION DU TRAVAIL

Si la tâche ne correspond pas aux compétences du salarié, celui-ci peut éprouver un défaut de reconnaissance. La souffrance ressentie peut être décuplée par une évaluation inadaptée. Le rôle de l'employeur est souligné comme central dans la reconnaissance symbolique de la performance.

## LA RELATION AVEC L'EXTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE, LA VALORISATION SOCIALE DU MÉTIER

L'opinion publique, même non directement concernée, à une importance quant au ressenti de sa place professionnelle. Le défaut de reconnaissance de la performance par les clients ou le public n'est pas sans rapport avec la faible reconnaissance de la valeur sociale de la profession. La perception qu'a le travailleur des sentiments du public en général sur l'utilité de son activité peut avoir un intérêt. Le prestige de la profession est un facteur d'équilibre recherché.

« L'«artiste» cherche sa reconnaissance par la DRAC, par ses pairs, il veut être coproduit par de grosses structures, c'est ça qu'il attend. Et qu'à la limite le public n'aime pas ce qu'il fait et ben ce n'est pas grave.. C'est comme un milieu fermé, inter-institutionnel où il y a comme une négation de la question du public. C'est complètement contraire à ce que l'on défend, à ce pour quoi on est là. » **Guislaine, administratrice d'un lieu de diffusion, en région.**

## LES CONFLITS DE VALEUR

Lorsqu'il est demandé à un salarié de faire un travail en opposition à ses valeurs professionnelles, sociales et éthiques, cela peut occasionner un mal-être avéré, voire de la souffrance. Les conflits de valeur incluent tous les conflits portant sur les choses auxquelles le travailleur accorde de la valeur : qualité empêchée, sentiment d'inutilité du travail, atteinte à l'image du métier, conflit éthique.

« On ne peut plus voir des œuvres politiques, humanistes sur les plateaux et travailler dans ces conditions. On vit une brutalité dans nos rapports de travail, alors le public, qu'est-ce qu'on lui vend en réalité? C'est dommage, il y a pourtant une vision humaniste, progressiste de la part de plein de gens qui travaillent dans ce secteur, mais elle ne profite pas à son propre milieu ». **Aurélie, attachée à la communication, Scène nationale en Île de France.**

## LES EXIGENCES ÉMOTIONNELLES ET LA VIOLENCE INTERNE

On entend par exigences émotionnelles la nécessité de maîtriser et de façonner ses propres émotions dans un contexte professionnel face à un public extérieur ou interne à la structure (exigence de sourire ou de bonne humeur, tensions avec le public...)

Le lien au public étant l'objectif de l'activité de tous les établissements culturels, et pas seulement les lieux de diffusion, une bonne gestion de ses émotions et de celles des autres, impacte directement l'image même de l'entreprise. Les métiers de l'accueil sont évidemment très concernés. L'exigence émotionnelle mobilise également les équipes, en interne. La grande sensibilité ou l'implication affective élevée qui caractérisent ce milieu peuvent générer des formes de violence internes élevées qui malheureusement ne sont pas rares.

**Témoignage d'une employée** à la suite du suicide de l'un de ses collègues sur son lieu de travail (qui a laissé un email adressé aux syndicats, dans lequel il explique les raisons de son geste en accusant son supérieur hiérarchique de harcèlement) :

« Je sais que d'autres agents sont en souffrance, et laisser faire, me taire sur ces dysfonctionnements me rendrait complice des malveillances et maltraitements de ma collectivité », écrit-elle, en pointant l'aveuglement des responsables. « Quand vous dénoncez du harcèlement contre un intouchable, vous devenez accusé et lui victime, et c'est lui qu'on protège... et vous qu'on montre du doigt vous acculant davantage vers ce qui devient l'unique solution. La collectivité ne s'est donné aucun moyen pour analyser la situation afin d'améliorer la prise en compte des souffrances au travail, et éviter d'autres drames ».

## L'INTENSITÉ DU TRAVAIL ET TEMPS DE TRAVAIL

Un risque psychosocial important pour le secteur est la conjonction de l'intensité du travail et du temps de travail. Le travail s'il est exigeant est un moteur qui pousse à se dépasser, mais il est également source de stress, lequel peut s'avérer paralysant et destructeur pour l'équilibre de la personne.

Dans l'entreprise culturelle, la question de l'intensité du temps de travail n'est pas toujours ressentie comme un point négatif, il peut être au contraire un stimulant et tend même dans certains cas à s'imposer comme une norme. On sait qu'en travaillant dans ce milieu les heures vont être élevées, mais les retombées symboliques compensent en quelque sorte la charge de travail. Ce qui est mal ressenti, c'est la gestion de cette intensité ou plutôt son absence de gestion. Contraintes de rythme, objectifs flous, investissement impossible à moduler, difficultés de conciliation vie privée/vie professionnelle sont les conséquences négatives d'une absence de gestion qui compromettent les effets positifs de l'investissement.

« On fait un métier de passion, on aime beaucoup ce qu'on fait. Donc ils (les employeurs) nous demandent de le faire par plaisir. Mais ils oublient que c'est notre métier! Combien on est payé, à quelle heure on finit ce n'est pas trop leur problème (rires..). » **Sophia, comédienne.**

## COMMENT FAIRE ?

Traiter des RPS, dans le cadre d'une prévention primaire, implique de travailler sur les facteurs structurels – exogènes et endogènes – qui les produisent : cela nécessite d'analyser les contextes organisationnels et les conflits de valeurs relatifs au travail.

---

Cela nécessite également d'avoir en tête qu'il y a toujours un décalage entre le travail prescrit et le travail réel : la prescription, c'est ce que l'on me demande de faire ; le travail réel, c'est le travail que cela me demande pour répondre aux objectifs fixés. D'où un enjeu fort de rendre visible le travail réel. Il y a souvent une méconnaissance du travail des uns et des autres, source de conflits ou d'incompréhension dans une équipe.

Il est donc nécessaire de rendre visible le concret de l'activité pour mieux voir ce qui l'empêche. La fatigue psychique ou les phénomènes d'usure professionnelle sont souvent liés à toute cette activité empêchée, là où l'initiative et les marges de manœuvre sont amputées.<sup>5</sup>

Concrètement, cela peut se traduire par la mise en place au sein d'un service ou d'une équipe de temps d'analyses de pratiques professionnelles ou de régulation – souvent en présence d'une personne tiers à l'organisation – pour coanalyser des situations de travail, qu'elles soient problématiques ou ordinaires, et renforcer ainsi le travail collectif et la coopération. Développer le collectif est un moyen durable de prévention de la santé au travail.

## CONCLUSION

Il y a donc un enjeu fort à sortir du déni autour des risques psychosociaux dans le secteur du spectacle vivant comme si ce secteur d'activités échappait aux mécanismes propres à toutes les activités humaines et fonctionnait hors sol. À prendre soin du travail, c'est-à-dire de celles et de ceux qui le réalisent au quotidien, pour transformer un risque en ressource psychosociale et reconnaître la vertu émancipatrice du travail comme peut l'être la culture.

---

<sup>5</sup> Yves Clot. Travail et pouvoir d'agir. PUF. 2008.





