

# Fiche pratique n° 1 :

## Le secteur culturel : un univers complexe et spécifique

par Hélène Cettolo, sociologue associée au projet Épiscène

Le secteur des arts et de la culture doit avant tout être compris comme un écosystème, dynamique, qui représente un large éventail d'esthétiques, d'activités, de projets et de professionnels. Les structures culturelles offrent un panorama très hétérogène au regard de leurs disciplines artistiques, de leurs statuts, de leurs tailles et de leurs modèles économiques. Elles appartiennent :

- aux industries culturelles,
- au secteur public institutionnel (l'Etat via les DRAC (Direction Régionale des Affaires Culturelles) et les établissements publics placés sous sa tutelle, les collectivités territoriales qui gèrent une bonne partie des équipements culturels et mettent en place des événements culturels sur leur territoire)
- au « tiers secteur », revendiquant des valeurs spécifiques, formé par des structures de petite taille, souvent sous statut associatif ou coopératif, disposant de financements variés.

Les structures culturelles demeurent majoritairement de très petites entreprises (moins de 20 salariés). Elles sont majoritairement fondées sous le statut associatif mais de nouvelles formes d'organisations émergent : coopératives, coopérations économiques, etc. Ce modèle impose de s'interroger de manière toute particulière sur les principes et enjeux de la gestion des ressources humaines, dans un contexte de carence de données RH et d'un fonctionnement d'équipe faisant apparaître la plupart du temps un caractère fortement affectif et des processus informels de prise de décision. Les périmètres des structures culturelles évoluent. De nouvelles formes d'organisation du travail se sont multipliées et permettent des économies d'échelle, une souplesse d'organisation ou encore des modifications de hiérarchie à travers la collégialité des modes de direction.

*« On est une bande de potes. Cette proximité est une chance dans un environnement de travail mais elle a aussi ses mauvais côtés. On s'est rendu compte qu'il fallait arrêter avec l'aspect affectif. C'est important de dissocier l'amitié du côté professionnel. »* (entretien, femme).

La construction du secteur culturel, des années de militantisme à l'institutionnalisation, a contribué à construire un certain nombre de représentations.

*« Le secteur culturel a valeur d'exemple pour progresser vers davantage d'ouverture, de tolérance, de citoyenneté, d'égalité. »* (entretien, femme).

Ainsi, le secteur culturel est présenté comme étant un milieu ouvert sur le monde, avec des modes de fonctionnement que l'on s'imagine différents de l'organisation du travail des TPE-PME (Très Petites Entreprises et Petites et Moyennes Entreprises) françaises. On note une certaine souplesse des horaires de travail, une organisation hiérarchique moins figée, qui repose sur une grande autonomie et l'initiative des intervenants et où les tâches à effectuer ne sont pas les mêmes, où la routine ne s'installe jamais.

« Les salariés sont souvent les mieux placés pour savoir ce qu'ils ont à faire ou ce qu'il faut changer en interne » (entretien, homme)

Les capacités des professionnel.le.s à s'adapter à une logique du « projet » et de « réseaux » prévalent dans un « univers structuré autour de la figure du créateur »<sup>1</sup> ou du ou de la metteur.se en scène.

Ni les activités, ni les emplois, pas plus que les personnes concernées ne constituent aujourd'hui un ensemble homogène. Cette fragmentation rend singulièrement difficile l'appréhension des dynamiques à l'œuvre dans ces métiers. Pour autant, si les contours des métiers sont hétérogènes, on peut voir que le secteur culturel se singularise nettement par des formes particulières d'emploi : une importance du non salariat<sup>2</sup>, un haut degré d'incertitude dans l'exercice de l'activité et le déroulement de la carrière avec notamment des statuts professionnels particulièrement précaires (salaires bas, important recours aux contrats à durée déterminée et aux contrats d'intermittence, temps partiels, persistance de l'emploi temporaire, forte saisonnalité de l'emploi). Ces phénomènes expliquent un plus large recours à la pluriactivité. La grande flexibilité de l'emploi, la rotation des salarié.e.s (« turn-over »), la polyvalence y sont la règle. Le travail s'inscrit souvent en dehors des cadres temporels les plus répandus parmi l'ensemble des actif.ve.s : grande plasticité horaire et hebdomadaire, travail en soirée et le week-end. Le débordement est une caractéristique fréquente du travail.

Confronté.e.s à des contraintes croissantes imposées par la puissance publique, à la forte concurrence dans l'offre artistique et culturelle, aux changements de pratiques des spectateur.rice.s, etc., les professionnel.le.s de la culture s'interrogent de plus en plus sur les conditions de mise en œuvre des projets ; les situations de travail deviennent de plus en plus complexes. Les situations d'incertitude généralisée et de précarité sont parfois responsables d'une certaine « souffrance morale »<sup>3</sup>. Les individus travaillant dans ces structures culturelles s'engagent en toute connaissance de cause dans ces activités. Les avantages psychologiques et sociaux prévalent sur les considérations financières.

« Je suis mal payée mais je passe mes journées à faire un métier passionnant » (entretien, femme)

Autrement dit, la faiblesse de la rémunération est compensée par une utilité non-monnaire qu'est la reconnaissance, le sentiment d'appartenance à une communauté partageant des valeurs éthiques ou esthétiques. Les métiers de la culture sont liés à la passion. Métiers à vocation « impliquant l'idée de mission, de service », ils requièrent un investissement total dans l'activité.

« Dans la culture, on ne peut pas être de simples salariés. Il faut être passionné ! Et c'est pour ça que j'y consacre tout mon temps (...) » (entretien, femme)

Le don de soi, présenté comme désintéressé, est l'une des sources affirmées de la satisfaction. Enfin la liberté et l'autonomie au travail figurent quasi systématiquement au rang des motifs de satisfaction des professionnel.le.s de la culture : ne pas avoir de comptes à rendre à un.e « chef.fe », être autonome dans la gestion de son travail.

1 - DUBOIS Vincent, *La culture comme vocation*, Raisons d'agir, Series : « Cours & Travaux », 2013

2 - CLERON Eric ; PATUREAU Frédérique, *L'emploi salarié dans le secteur de la culture*. Nouvelle édition [en ligne]

3 - PAUGAM Serge, *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, PUF, « Le lien social », 2000

Le modèle d'exercice de ces métiers est un modèle masculin ; les normes y sont masculines (ex. : disponibilité totale - physique, psychique, idée de vocation...-, constitution et entretien de réseaux, rapports de force et le goût du pouvoir - ego, leadership -, etc). Si plusieurs corps de métiers restent masculins, on assiste depuis plusieurs années à la féminisation des professions culturelles<sup>4</sup>. Cependant, même dans ce secteur dont la vocation est d'ouvrir les imaginaires, de susciter la curiosité, la division sexuée du travail demeure forte et les femmes n'y exercent pas exactement les mêmes fonctions que les hommes. Bon nombre de métiers étaient traditionnellement appris « sur le tas », en situation de travail. Avec l'accroissement relatif des postes administratifs par rapport à la dimension artistique, le secteur culturel se professionnalise, grâce, en particulier, à l'insertion dans le monde de la culture des personnes dotées d'un haut niveau de diplôme. L'emploi féminin dans les professions culturelles accentue cette règle de surqualification. Cela s'accompagne aussi d'une adaptation à un environnement présenté comme « très masculin ».

## Où en est-on actuellement de l'égalité femmes-hommes dans le secteur culturel ?

Dans un milieu qui se veut avant-gardiste, humaniste et émancipateur, les études<sup>5</sup> pointent de façon récurrente la persistance d'inégalités entre les femmes et les hommes et le rôle des stéréotypes dans ces inégalités. Carrière professionnelle, accès à la scène et aux moyens de production, accès à des fonctions de direction ou de programmation : les barrières à l'égalité des chances et des droits pour les femmes s'entremêlent. Ces inégalités tiennent autant aux pratiques des entreprises qu'à celles de la société en général. Pour autant, la thématique de l'égalité entre hommes et femmes progresse : de nombreuses lois sont venues favoriser cette égalité de droit. Dans le domaine de la culture, le ministère de la Culture et de la Communication a produit plusieurs états des lieux sur l'égalité femmes-hommes. Les statistiques sexuées sont essentielles pour rendre visibles les inégalités, mais une approche chiffrée générale peut donner l'impression que l'égalité est atteinte, ou presque, dans le monde professionnel. On assiste là à ce que la sociologue et essayiste Christine Delphy<sup>6</sup> appelle « le mythe-de-l'égalité-déjà-là ». Et c'est vrai que pour certain.e.s, les inégalités entre hommes et femmes qui ont existé autrefois ne seraient plus présentes aujourd'hui. Il ne resterait que quelques résidus qui disparaîtraient d'eux-mêmes, avec le temps.

*« L'égalité n'est pas un problème ; elle est acquise et bien installée ici ! (entretien, homme) »*

Si les arts et la culture sont des espaces où, plus qu'ailleurs, s'épanouissent les idées progressistes, le secteur a encore du chemin à parcourir pour concrétiser l'égalité. Le potentiel de changement est certes présent mais il subsiste des résistances structurelles. De plus, bien que la question de l'égalité entre les hommes et les femmes soit assez consensuelle et fasse l'objet d'une attention soutenue de la part des pouvoirs publics, son traitement n'en demeure pas moins complexe. Les entreprises ont pendant longtemps rejeté la responsabilité des inégalités qu'elles contribuaient à perpétuer sur la société, ou sur les femmes elles-mêmes. Nombre d'entre elles ne sont a priori pas convaincues de

4 - GOUYON, Marie, PATUREAU Frédérique, et VOLAT Gwendoline. « La lente féminisation des professions culturelles », *Culture études*, vol. 2, no. 2, 2016, pp. 1-20.

5 - WOLFF Loup, PICARD Tristan, MILLERY Edwige, *Observatoire de l'égalité entre femmes et hommes dans la culture et la communication*, Paris, Ministère de la Culture et de la Communication - Département des études de la prospective et des statistiques, 2016.

6 - Christine DELPHY, sociologue française, figure éminente des luttes féministes

l'intérêt pour elles d'agir en faveur de l'égalité. Elles pensent ne pas être concernées parce que trop petites, non soumises à des obligations légales, dépendantes de viviers de recrutement hyper-féminins ou, à l'inverse, hyper-masculins, sur lesquels elles n'ont pas prise. Certaines sont persuadées que leurs pratiques de gestion des ressources humaines garantissent l'égalité entre les salarié.e.s. Enfin, les entreprises à prédominance masculine renvoient le sujet aux questions de mixité des filières de formation et les entreprises à prédominance féminine ne voient pas comment traiter cette question sans comparateur masculin.

Pendant longtemps, la question de l'égalité professionnelle et le rattrapage des situations d'inégalités ont été perçus dans une logique de coût et le sujet est resté peu mobilisateur dans l'entreprise comme dans la société. Or, la question de l'égalité professionnelle représente un enjeu majeur pour les entreprises, mais aussi un enjeu sociétal. A la croisée des chemins des stéréotypes de genre, des comportements professionnels, des modes de management et de gouvernance des organisations, de l'organisation du travail et de la difficile articulation des temps de vie des femmes mais aussi des hommes, ce sujet encadré par la loi est surtout un sujet qui concerne chaque individu dans toutes ses facettes : personnelle et professionnelle.

## Comment mettre en place une politique d'égalité professionnelle ?

Toutes les entreprises sans exception sont soumises à l'obligation de prendre en compte les objectifs d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de prévoir des mesures nécessaires pour y parvenir.  
(Article L1142-5)

Cette obligation incombe à l'employeur.e dans les entreprises :

- Dépourvues de délégué.e.s syndicaux.ales
- De moins de 200 salarié.e.s et dépourvues de délégué.e.s syndicaux.ales, autorisées, de ce fait, à négocier avec les représentant.e.s élu.e.s.
- Non couvertes par une convention collective ou un accord professionnel portant sur l'égalité femmes-hommes.

Travailler à l'égalité professionnelle nécessite d'appréhender le fait que les structures culturelles, loin d'être des havres d'égalité, constituent des terrains comme les autres de (re)production des rapports sociaux de sexe. Une politique d'égalité professionnelle doit être appréhendée comme n'importe quel projet de changement. Elle nécessite à ce titre un engagement important de l'équipe de direction, une mobilisation de l'ensemble des salarié.e.s pour progresser en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Elle demande de se donner les outils d'une compréhension commune sur la question et d'analyser les processus à l'origine des inégalités. Elle invite à penser aux stratégies à promouvoir pour résister à l'invitation du laisser-faire et du laisser-dire.

## Définitions

### Égalité entre hommes et femmes

«L'égalité entre hommes et femmes implique que tous les êtres humains, hommes et femmes, sont libres de développer leurs aptitudes personnelles et de faire des choix en faisant abstraction des limitations imposées par les stéréotypes, une répartition rigide des rôles en fonction du sexe et les préjugés. L'égalité entre hommes et femmes signifie que les comportements, les aspirations et les besoins différents des hommes et des femmes sont considérés, évalués et favorisés à l'égalité. Elle ne signifie pas que les hommes et les femmes doivent devenir identiques, mais que leurs droits, leurs responsabilités et leurs chances ne doivent pas dépendre de leur sexe.»  
Source : ABC des droits des travailleuses et de l'égalité entre hommes et femmes. Bureau International du Travail, Genève, 2000.

**L'égalité professionnelle** désigne l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes; elle s'applique en matière d'emploi, de formation, de qualification, de mobilité, de promotion, de rémunération, d'articulation des temps de vie, de conditions de travail. Elle s'appuie sur deux principes :

- L'égalité des droits entre les hommes et les femmes, impliquant la non discrimination, qu'elle soit directe ou indirecte.
- L'égalité des chances : en remédiant aux inégalités de fait rencontrées par les femmes dans le domaine professionnel, elle vise à assurer l'égalité réelle et concrète par des actions spécifiques et temporaires, appelées actions positives.  
(Définitions clés - Ega-pro.femmes.gouv.fr)

Si le milieu de la culture mérite d'être observé et appréhendé comme un milieu de travail ordinaire, traversé par les mêmes problématiques que les autres secteurs professionnels, il conserve des spécificités. Du coup, la mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle et la construction d'un programme d'articulation des temps de vie ne s'improvise pas. Elle suppose d'adopter une approche genre. « Chausser les lunettes du genre », c'est se donner les moyens de rendre visible les inégalités dont la première caractéristique est justement l'invisibilité sociale, d'interroger les rôles sociaux de sexe et leurs rapports, de ne pas reproduire indéfiniment les inégalités professionnelles et d'agir pour les réduire.

### L'approche genre :

- ne se concentre pas uniquement sur les femmes ou sur les hommes, mais plutôt sur la transformation des relations entre hommes et femmes pour atteindre l'égalité ;
- ne vise pas à rendre les femmes et les hommes similaires.

L'approche genre est à la fois :

- un processus pour arriver à l'égalité entre les hommes et les femmes ;
- une stratégie qui vise à permettre l'intégration des préoccupations de genre dans l'analyse, l'élaboration de stratégies et projets de développement ;
- une manière de penser les normes et rôles de sexe, les stéréotypes, les modèles d'éducation, les attentes sociales ;
- une approche qui prône des valeurs d'égalité dans tous les domaines où les écarts entre les hommes et les femmes sont grands, notamment dans la division du travail, le pouvoir décisionnel, etc (voir titre des fiches).

Comment faire en sorte, par exemple, que les mesures permettant de mieux articuler temps de travail et familiaux ne soient pas uniquement « sur mesure » pour les femmes, tant elles correspondent à la partition encore actuelle des rôles de sexe qui attribue aux femmes les tâches domestiques et parentales ? Il s'agit de prendre en compte les différences de situations de travail et de vie des femmes et des hommes. En regardant précisément comment les postes se répartissent entre eux dans l'entreprise, la révélation est saisissante d'inégalités face aux situations de travail. Elle nécessite d'interroger les pratiques de gouvernance, les processus de décision et les modalités de gestion des ressources humaines. Elle requiert de nouvelles approches et un effort d'imagination, une évolution des organisations et des institutions.

### « Sexe » et « Genre » : de quoi parle-t-on ?

Le sexe renvoie aux différences biologiques entre les femmes et les hommes.

Le genre correspond aux différences sociales : comment une société traite-t-elle la question de la différence des sexes ?

Quels rôles attribue-t-elle aux femmes et aux hommes ?

Qu'attend-on des unes et des autres, avec quelle considération ?

Le genre renvoie donc aux rôles sociaux de sexe et à leur hiérarchie.

Faire une analyse en terme de genre revient à interpréter ces éléments comme une construction sociale - qui peut donc évoluer - et non comme un fait de nature - par essence immuable.