



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



CYCLE DES
HAUTES
ÉTUDES DE LA
CULTURE

CYCLE DES HAUTES ÉTUDES DE LA CULTURE

Session 19-20 - « Territoires de cultures »

SYNTHÈSE DU RAPPORT DU GROUPE 6

Entreprises et lien culturel

RÉFÉRENT : Jean-Paul CLUZEL, Président de l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles

Pierre BEFFEYTE, Gérant de l'entreprise Scène et Public, Président du Festival Off d'Avignon

David-Jonathan BENRUBI, Directeur du Labo-Cambrai, Direction générale des médias et des industries culturelles du ministère de la Culture et communauté d'agglomération de Cambrai

Chloé BERON, Directrice générale du Centre International des Arts en Mouvement (CIAM)

Jean-Frédéric CREMET, Secrétaire général du Musée national de la Marine

Anne DENIS-BLANCHARDON, Diplomate, Première conseillère, Ambassade de France à Singapour

Philippe FOLLIOU, Sénateur du Tarn

Étienne GUEPRATTE, Préfet honoraire et Président de EGC et Associés

Les rapports du CHEC sont le fruit de la réflexion collective de leurs auteurs sans engager, dans leurs constats et propositions, le ministère de la Culture.

SYNTHÈSE ET POINTS MARQUANTS DU RAPPORT « ENTREPRISES ET LIEN CULTUREL »

Comment des acteurs du monde économique (sphère marchande) ne relevant pas du champ de la culture sont des territoires de culture et/ou agissent sur leurs territoires de culture, permettant une plus large irrigation de la culture ?

I. Un rapport pragmatique, novateur et concret pouvant ouvrir un axe nouveau de positionnement

Les rapporteurs ont choisi de laisser de côté les questions du mécénat et des industries et entreprises culturelles, estimant ces thématiques déjà abondamment traitées, pour approcher des sujets qui leur paraissaient moins défrichés : le rapprochement entre culture d'entreprise et monde de la culture d'une part, l'imprégnation dans l'entreprise des valeurs de l'apprentissage et du lien culturel d'autre part. Il en découle un rapport très intéressant, pragmatique et concret, et qui offre la possibilité au Ministère, s'il le souhaite, d'enclencher une dynamique sur ce sujet, les mesures proposées n'étant pas budgétivores ni créatrices de droit positif.

II. Contexte posé

Alors que les entreprises du secteur privé marchand représentent une part très importante de l'économie en France, et qu'elles constituent de fait le cadre quotidien des activités et des relations sociales d'une très grande proportion de nos concitoyens, le rapport pointe une méconnaissance relative des entreprises pour le secteur culturel et des acteurs culturels pour le monde de l'entreprise.

Or l'entreprise développe de nombreuses compétences qui peuvent être mises au service des opérateurs culturels, cependant que le secteur culturel est en mesure d'accompagner les entreprises sur toutes les questions relatives à leur responsabilité sociale et territoriale, comme sur les questions d'attractivité et de culture d'entreprise. Puissants leviers de développement, les entreprises comme les acteurs culturels participent au dynamisme économique des territoires, comme le montre notamment les études d'impact des festivals qui eux-mêmes dépendent d'infrastructures commerciales pour pouvoir se développer.

III. Des propositions pragmatiques

Partant de ces constats, le rapport présente quelques orientations concrètes et de bon sens. On en retiendra ici les plus simples à enclencher.

A. Une fertilisation croisée des formations des futurs leaders économiques et culturels

Dans les nombreux cycles de formation relatifs à l'administration des entreprises culturelles et/ou aux filières culturelles de la fonction publique, intégrer systématiquement des modules sur le fonctionnement de l'entreprise privée (par des chefs d'entreprise).

Réciproquement, dans la formation des dirigeants ou cadres des entreprises, insérer des modules destinés à leur faire découvrir l'univers de la culture, y compris dans leurs modèles économiques (fondés sur l'offre et non la demande), et de les sensibiliser à la diffusion de l'art au sein même de l'entreprise, notamment auprès des personnels.

B. « Raconter » et publier les histoires de création et de développement des projets culturels

À l'instar de ce que l'on voit dans le milieu des jeunes pousses entrepreneuriales avec des dirigeants friands de raconter leurs réussites et leurs échecs dans le développement de leurs projets, multiplier les récits « d'aventures culturelles » pour mieux faire comprendre le fonctionnement des lieux culturels et les parallèles avec les autres aventures entrepreneuriales.

C. Systématiser la présence d'acteurs culturels du territoire dans les grands rendez-vous du monde économique (salons, congrès, etc.)

D. Insérer (ou favoriser), dans les critères de subventionnement pour les projets culturels, un volet relatif à l'action culturelle dans les entreprises

Une concertation serait à conduire pour que les cahiers des charges des dispositifs existants incluent l'obligation d'au moins une action en lien avec le monde du travail, dans le périmètre de l'entreprise.

E. Considérant l'importance de l'Éducation Artistique et Culturelle tout au long de la vie, faire en sorte que chaque salarié ait une expérience sensible chaque année

L'entreprise touchant une diversité de publics extrêmement large, il y a là une opportunité de stimuler la sensibilisation des citoyens aux œuvres de l'esprit.

Une incitation pour les entreprises à mettre en place ces programmes, par le biais de labellisations, de mise en valeur des projets ou de soutien aux acteurs culturels accompagnant la démarche, favoriserait ce rapprochement mutuellement bénéfique.

- F. Mettre en place une plateforme permettant aux entreprises, dans des formes très simples, de formuler des appels à projet ou à partenariats, à destination des acteurs de la culture
- G. Faciliter l'identification des compétences des entreprises pouvant être utiles aux acteurs culturels

Créer avec les Chambres de commerce et d'industrie des outils d'identification des spécificités des entreprises permettant aux acteurs culturels de mieux identifier leurs compétences. Ainsi, ces derniers seraient à même de développer à meilleur escient leur politique de mécénat de compétences, consistant à faire appel aux savoir-faire de l'entreprise.

H. Un livre blanc des collaborations entre entreprises et acteurs culturels

Les exemples concrets de collaboration mutuellement bénéfiques devront être partagés pour inspirer le plus grand nombre dans le déploiement de projets en porosité entre acteurs culturels et acteurs économiques. Il s'agit de capitaliser sur les retours d'expérience pour essaimer ces initiatives et bonnes pratiques.

Les rassemblements d'acteurs culturels (rassemblement national des DRAC, DAC, « Entreprendre dans la culture ») seront autant d'opportunités pour partager ces retours d'expérience et les bonnes pratiques associées. Il pourra être largement diffusé par le réseau interministériel (MINEFI notamment) vers tous les acteurs économiques.

On trouvera en annexe jointe l'ensemble des propositions du groupe, plus étendues que les seuls éléments présentés ci-dessus.

ANNEXE

SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS DU GROUPE 6

➤ FAVORISER LA CONNAISSANCE RÉCIPROQUE

- **Organiser une fertilisation croisée des formations des futurs leaders économiques et culturels**

Une meilleure connaissance et collaboration repose fondamentalement sur la formation, seule capable de modifier durablement les comportements, les méthodes et les habitudes mentales.

Dans les nombreux cycles de formation relatifs à l'administration des entreprises culturelles et/ou aux filières culturelles de la fonction publique, intégrer systématiquement des modules sur le fonctionnement de l'entreprise privée (par des chefs d'entreprise). Croiser les formations entre futurs managers culturels et économiques sur des sujets qui concernent les deux domaines (fonctions support par exemple) peut créer des liens entre ceux qui pourront penser plus naturellement à collaborer par la suite.

Réciproquement, dans la formation des dirigeants ou cadres des entreprises des modules, destinés à leur faire découvrir l'univers de la culture, leur faire comprendre la complexité et la richesse de la création artistique, les faire appréhender les difficultés de la gestion des sites et lieux culturels, y compris dans leurs modèles économiques (fondés sur l'offre et non la demande), et de leur apprendre à diffuser l'émotion de l'art à l'intérieur de l'entreprise, notamment auprès des personnels.

La tenue d'au moins un stage dans une entreprise hors secteur culturel pour les futurs managers de la culture, et réciproquement pour les dirigeants économiques en devenir, pourrait permettre de casser les préjugés réciproques sur ces organisations. Les futurs cadres de la fonction publique ayant vocation à s'investir dans le champ de la culture (ENA, INP...) pourraient également bénéficier d'une formation en cours de scolarité et suivre quelques stages ciblés dans des entreprises travaillant avec les acteurs culturels.

- **Raconter et publier les histoires de création et de développement des projets de lieux culturels à destination du grand public**

Phénomène très développé dans le milieu des start-up ou des serial entrepreneurs, friands de raconter leurs réussites et leurs échecs dans le développement de leurs projets entrepreneuriaux, le secteur culturel reste relativement opaque quant à ses grandes histoires de direction et de développement de projets culturels. La seule littérature disponible est universitaire ou dans des rapports administratifs de type Cour des comptes, et donc réservée aux initiés.

Multiplier les récits « d'aventures culturelles » (indépendamment des biographies d'artistes ou de directeurs.trices) permettra à un public plus large de mieux comprendre le fonctionnement des lieux culturels et les parallèles avec les aventures entrepreneuriales. Au-delà du monde économique, cette saine dynamique d'ouverture pourra contribuer plus largement à une meilleure appropriation des problématiques du secteur par le grand public.

- **Systematiser la présence d'acteurs culturels du territoire dans les grands rendez-vous du monde économique (salons, congrès, etc.)**

Les grands rendez-vous rythment la vie économique, au niveau territorial et au niveau national : salon des entrepreneurs organisés en région par les instances patronales ou les Chambres de Commerce et d'Industrie, BPI inno-génération, CES Las Vegas. La présence à minima des acteurs labellisés et des grandes institutions lors de ces rendez-vous régionaux, et la mise en valeur de projets de collaboration innovants lors des événements d'innovation permettraient à la fois une meilleure visibilité et d'ouvrir des espaces de dialogue entre entreprises et lieux culturels.

➤ **SOUTENIR L'ACTION CULTURELLE EN ENTREPRISE**

- **Insérer (ou favoriser) dans les critères de subventionnement des collectivités territoriales et du Ministère pour les projets culturels, un volet relatif à l'action culturelle dans les entreprises**

À titre d'exemple, si les Contrats Locaux d'Éducation Artistique (CLEA) portés conjointement par les collectivités locales laissent théoriquement la porte ouverte à l'investissement dans les entreprises des artistes accueillis en résidence-mission, celui-ci demeure très rare, et excessivement marginal par comparaison avec le déploiement en milieux scolaires et périscolaire.

Le cahier des charges pourrait inclure l'obligation d'au moins une action en lien avec le monde du travail, dans le périmètre de l'entreprise. Par analogie, les Contrats Territoire Lecture ou le label Ville et Pays d'Art d'Histoire sont d'autres exemples de formes de contractualisations dans lesquelles l'identification des entreprises comme partenaires ou cibles pourrait être renforcée.

- **Considérer l'importance de l'Éducation Artistique et Culturelle tout au long de la vie, au-delà du temps de formation initiale, et faire que chaque salarié ait une expérience sensible chaque année (100% EAC en entreprise)**

De la même façon qu'il apparaisse indispensable de poursuivre une dynamique de formation tout au long de la vie afin de consolider un apprentissage et une connaissance des évolutions de compétences, l'action culturelle doit trouver une place après la période scolaire. La formation continue doit intégrer un volet EAC.

L'entreprise touche une diversité de public bien plus large que nos lieux de culture, il s'agit là d'une opportunité fantastique de continuer la sensibilisation des citoyens aux

œuvres de l'esprit. Le 100% EAC pourrait être ouvert aux salariés en entreprise, en favorisant « l'EAC tout au long de la vie ». Une incitation pour les entreprises à mettre en place ces programmes, par le biais de labellisation, de mise en valeur des projets ou de soutien aux acteurs culturels accompagnant la démarche, favoriserait ce rapprochement mutuellement bénéfique. Par ailleurs, à défaut de pouvoir généraliser le chèque culture, faciliter l'utilisation des chèques restaurant et chèques vacances pour les propositions culturelles.

➤ **MIEUX ÉVALUER POUR UN ÉTAT DES LIEUX APPROFONDI**

- **Procéder à un aggiornamento des protocoles d'évaluation situés dans le périmètre du Ministère pour vérifier que la quantification des partenariats avec le monde du travail est opérée**

A titre d'exemple, le questionnaire de l'Observatoire de la lecture publique (<https://olp.culture.fr/>) qui, s'appuyant sur le contrôle technique des bibliothèques décentralisées par l'État, constitue un des plus importants dispositifs de recueil de données opérationnelles relatives à un secteur culturel, énumère au paragraphe H1 la liste des partenariats à renseigner et quantifier : hôpitaux, prisons et Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ), maisons de retraite, centres sociaux, centres de loisirs, services de l'emploi médico-sociaux. La bibliothèque qui aurait construit un partenariat avec une entreprise doit à ce jour renseigner la case « autre ».

- **Commander une étude approfondie sur la thématique qui permettra d'avoir des données à grande échelle sur le sujet et mesurer précisément l'impact**

Les préconisations que nous présentons sont nourries des échanges (avec des acteurs du monde de l'entreprise) présentés en annexe, et également du croisement de nos propres réflexions. Leur pertinence est exploratoire. Pour renforcer leur fonction heuristique, elles mériteraient d'être testées à plus grande échelle, possiblement au moyen d'une étude quantitative : administrer à un échantillon plus vaste d'acteurs de l'entreprise un questionnaire plus fermé, sur la base de nos constats et recommandations, permettra de procéder à des généralisations. Une approche complémentaire serait de disposer de deux ou trois territoires d'observation (typologie géographique variée). Dans les deux cas, le DEPS devrait être associé à cette démarche.

En complément, une poursuite de l'exploration de cas concrets issus du terrain donnerait une plus large palette de bonnes pratiques et d'exemples essayables. La pluralité des profils (publics et privés) du groupe de travail poursuivant cette mission est un facteur important pour une analyse pluri-partite.

➤ **CRÉER DES ESPACES DE RENCONTRES**

- **Mettre en place une plateforme permettant aux entreprises, dans des formes très simples, de formuler des appels à projet ou à partenariats à destination des acteurs de la culture**

Les dirigeants ont souvent un sens de la responsabilité de leur entreprise par rapport au développement du territoire avec lequel elles interagissent. Ils sont sensibles aux projets impliquant le territoire proche. Par ailleurs, la question de l'interaction avec d'autres acteurs locaux (et notamment institutionnels) apparaît souvent comme une opportunité. Il pourrait donc être intéressant de développer via des structures type Agence Culturelle (ou DRAC ou portail numérique) des espaces d'échanges entre les porteurs de projets culturels et les entreprises de leur territoire. Les espaces d'échange manquent alors que les volontés sont présentes.

Créer des plateformes digitales permettant aux entreprises qui souhaitent s'impliquer dans des partenariats culturels sur leur territoire de référencer de manière simplifiée leurs attentes et leurs compétences. Ces plateformes pourraient également permettre de référencer les besoins des porteurs de projets culturels (besoins financiers, techniques ou logistiques) et favoriser la mise en relation automatique des uns avec les autres. Autrement dit, favoriser un renversement ponctuel de l'initiative. La mise en place de ces plateformes pourrait être complétée par la création de « club » de partenaires animés par les CCI.

- **Faciliter l'identification des compétences des entreprises pouvant être utiles aux acteurs culturels**

Considérant qu'une entreprise est performante dans son domaine d'activité (et susceptible de vouloir valoriser son savoir-faire), créer avec les CCI des outils d'identification des spécificités des entreprises permettrait aux acteurs culturels de mieux identifier leurs compétences. Ainsi, ces derniers seraient à même de développer leur politique de mécénat de compétences, consistant à faire appel aux savoir-faire de l'entreprise plutôt que solliciter des financements. Dans les périodes de crise économique, ces formes de collaboration, moins consommatrices de budget pour les entreprises et néanmoins réductrices de charges pour les acteurs culturels, ont un intérêt certain. Il faudra veiller à former les acteurs culturels à ces outils et à la curiosité vis-à-vis de ces partenaires.

À noter la limite de ces collaborations pour ne pas nuire à l'écosystème. Le cas a été récemment soulevé par des graphistes indépendants malmenés par une politique de mécénat de compétences de BETC, qui s'adressait aux clients habituels de ceux-ci dans une forme de quasi concurrence déloyale.

- **Pour un livre blanc des collaborations entre entreprises et acteurs culturels**

Les exemples concrets de collaboration mutuellement bénéfiques ont vocation à être partagés pour inspirer le plus grand nombre dans le déploiement de projets en porosité entre acteurs culturels et acteurs économiques. Il s'agit de capitaliser sur les retours d'expérience des acteurs ayant mené ce type de projet pour essaimer ces initiatives et bonnes pratiques. Documenter ces collaborations, leurs facteurs de

succès ou leurs zones d'amélioration servira de base à leur diffusion. Ce « livre blanc » se positionnerait comme un guide pratique pour son lecteur permettant de convaincre acteurs et interlocuteurs du Ministère, de l'intérêt d'un bilan de toutes ces expérimentations en privilégiant l'angle d'attaque de l'inventaire des retours d'expérience.

Les rassemblements d'acteurs culturels (rassemblement national des DRAC, DAC, Entreprendre dans la culture) seront autant d'opportunités pour partager ces retours d'expérience et les bonnes pratiques associées. Il pourra être largement diffusé par le réseau interministériel (MINEFI notamment) vers tous les acteurs économiques.

➤ **FACILITER LES COLLABORATIONS**

- **Soutenir les modèles hybrides pour permettre l'exploration de nouveaux types de collaboration**

Expérimenter coûte cher, c'est une prise de risque pour la structure qui l'engage, et les modèles actuels de soutien et de labellisation, fortement normés, ne sont pas propices à ces explorations hors des cases. S'il souhaite un plus large développement des collaborations entre acteurs culturels et entreprises, et élargir ainsi le socle de son impact, le Ministère doit dans un premier temps soutenir ces expérimentations afin de partager les risques et obtenir la variété des retours d'expérience nécessaires à un essaimage concluant. L'aide au financement d'un poste dédié dans les structures ayant fait preuve d'une approche avancée de ces collaborations innovantes (hors mécénat ou partenariat/sponsoring commun) permettra un effet levier notable dans le déploiement de ces initiatives.

- **Mettre en place un appel à projets ambitieux pour favoriser les collaborations et les chantiers artistiques communs**

La réponse commune d'un lieu culturel et d'une entreprise à un appel à projet nécessite des rencontres préalables durables et de s'intéresser au tissu économique de proximité. Ce type d'appel à projet permettra de mieux détecter les acteurs qui ont déjà engagé une dynamique partenariale public/privé, ce qui viendra nourrir les retours d'expérience, mais également permettra à ces projets de changer d'échelle au-delà des moyens seuls engagés par l'entreprise.

Ce soutien conséquent aura un effet démultiplicateur qui permettra de toucher plus de salariés, d'essaimer les bonnes pratiques et d'accompagner une dynamique très utile au secteur tout entier. Au moment où la crise engendre un repli sur la maison et le lieu de travail, une restriction du temps disponible pour les loisirs culturels, engager rapidement une possibilité que la culture puisse s'inviter au cœur des entreprises serait un signal fort.