

CYCLE DES HAUTES ÉTUDES DE LA CULTURE

Session 21-22 - « Reconfigurations : tenir le cap et inventer en temps de bouleversements »

Synthèse du Rapport du Groupe 8

Gouvernance, management : quelles inventions à l'œuvre dans le secteur culturel, quelles évolutions encourager ?

RÉFÉRENT : STEVEN HEARN, président fondateur de Scintillo, incubateur culturel

Membres du groupe :

- **Stefano ARNALDI**, directeur de la culture et du patrimoine de la ville de Reims
- **Jean-Philippe DUPUICH**, dirigeant de Déesse Média, société de conseil et de services
- **Frédérique PAIN**, directrice générale de l'École nationale supérieure de la création industrielle (ENSCI)
- **Béatrice PIRON**, députée des Yvelines
- **Muriel VANDEVENTER**, inspectrice et conseillère de la création, des enseignements artistiques et de l'action culturelle, chargée de mission Modernisation, département de l'action territoriale, secrétariat général du ministère de la culture
- **Cécile VENOT**, cheffe du service du développement et de la vente aux publics, Centre Pompidou

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 principaux points du rapport

La qualité de la réaction des établissements culturels à la crise de la covid-19 a été l'occasion d'un éclairage salutaire sur les questions de gouvernance et de management.

Nécessité faisant loi, de nombreuses structures ont mis entre parenthèses les logiques fonctionnelles classiques, simplifié les procédures, sollicité l'innovation et l'expérimentation au sein des équipes, imaginé de nouveaux modes d'accès « du » et « au » public, dans cette période si difficile. Les personnels présents, extrêmement mobilisés et impliqués, ont été force d'initiative. Les modalités d'exercice de la gouvernance ont démontré s'il en était besoin que la pluralité des acteurs, reflet d'un secteur où la compétence est partagée, n'était nullement un facteur de lourdeur.

Alors que la crise semble avoir accéléré une évolution des attentes des publics questionnant les réponses apportées par les institutions, l'enjeu est aujourd'hui de faire de ces qualités et atouts développés en période de crise la matière à une amélioration pérenne des modalités managériales et de gouvernance, dans un esprit adapté à ce secteur multiforme.

1. En dehors de la spécificité du champ culturel : un contexte d'ensemble favorable à des organisations plus souples et valorisant le sens des missions

La remise en cause du New Public management au bénéfice d'organisations plus motivantes

Souhaitant remédier à des phénomènes de bureaucratisation et de lourdeur, le secteur public a introduit progressivement les principes du « New Public Management », né au début des années 1980 au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande, puis déployé ensuite dans la plupart des pays de l'OCDE. L'idée principale était que le secteur public, organisé selon les principes de la bureaucratie wébérienne, aurait perdu en efficacité dans un environnement plus complexe et concurrentiel et qu'il était dès lors souhaitable de transposer dans le secteur public les méthodes de gestion du secteur privé. Le NPM incitait ainsi l'État à s'interroger sur son rôle et ses missions, celles qu'il doit assurer, celles qu'il peut déléguer ou confier à des agences ou des entreprises privées et celles qu'il peut organiser en partenariat avec le secteur privé.

Le rapport détaille cet historique pour indiquer que la période plus récente a mis l'accent sur les limites de cette orientation, avec la recherche aujourd'hui de trois éléments clé : remédier à des structures excessivement pyramidales, travailler à la motivation de chacun et donc à la perception du sens des missions, et enfin s'adapter aux attentes des plus jeunes générations.

Une remise en cause des structures pyramidales

L'adoption d'un modèle de gouvernance moins pyramidal est proposé comme alternative, avec un organigramme horizontalisé qui responsabilise chacun des personnels et se trouve davantage en adéquation avec les attentes et aspirations des nouvelles générations, à savoir quête du sens de son emploi, impact sur la société et l'environnement, équilibre entre vie personnelle et professionnelle, priorités du bien-être et de l'autonomie.

Dans ce contexte, l'accent est de plus en plus mis sur la promotion d'un management par les valeurs et le bien-être au travail, visant à :

- donner du sens à l'action ;
- renforcer l'engagement, la motivation et le sentiment d'appartenance des équipes;
- renforcer la cohésion et l'esprit d'équipe ;
- créer une vision commune engageante et mobilisatrice ;
- fidéliser les collaborateurs ;
- renvoyer une image de marque authentique, transparente et alignée à sa culture.

Le développement d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la Responsabilisation sociétale des organisations (RSO) va aussi dans ce sens, tout comme dans le secteur privé que la création du statut d'entreprise à mission par la loi PACTE.

Une orientation qui se concilie avec les objectifs de performance

Thomas Paris, chercheur interviewé par le groupe, estime que : « Les organisations qui fonctionnent le mieux sont des organisations assez plates. Par exemple chez Pixar, il y a deux niveaux hiérarchiques, alors que chez Walt Disney les niveaux de validation sont au nombre de sept ».

2. L'atout d'une organisation plus souple et motivante pour être en adéquation avec les évolutions rapides de l'environnement des structures culturelles

Les institutions culturelles connaissent d'importantes mutations, telles que l'évolution des pratiques culturelles (montée des exigences, complémentarité des fréquentations in situ et numériques, fortes variables selon les générations, situation géographique des publics, etc.), qui imposent des missions, une organisation et une gouvernance renouvelée exigeant l'adaptation de leurs modes de management vers plus d'agilité, pour répondre à la fois aux attentes de leurs équipes et de leurs publics.

Trois exemples concrets :

- L'évolution des formes artistiques génère de plus en plus d'hybridation des disciplines (danse, théâtre, arts visuels, etc.) comme les battles de hip-hop où le texte compte autant que la danse, la musique, etc. Cela a

pour conséquence de favoriser le travail en transversalité, de croiser les compétences et donc d'adapter les modes de management. L'émergence du numérique dans les propositions artistiques est également à noter, car il fait appel à de nouvelles compétences techniques qu'il est nécessaire d'intégrer au sein des organisations.

- Le fait que l'offre culturelle soit de plus en plus imbriquée avec d'autres types d'activités. Par exemple, le développement des tiers lieux et plus largement l'extension des usages des lieux patrimoniaux mettent en évidence l'intérêt à ne plus réfléchir selon l'angle unique de la culture, mais à s'ouvrir à de nouveaux usages (services sociaux, coworking, etc.) qui multiplient les prétextes de venue et incitent les riverains à s'approprier leur patrimoine. Pour le Centre des monuments nationaux, il s'agit, dans le respect de ses missions fondamentales, d'ajuster dans le même temps la stratégie du CMN et de mettre son réseau de sites et monuments au service de l'urgence sociale. De telles perspectives nouvelles ont également des conséquences directes sur les modes de gouvernance et les organisations.
- Dernier exemple, cité ici mais mentionné dans un autre rapport (sur les pratiques participatives) de cette même session du CHEC, l'utilité, dans des structures de petite taille, de mobiliser la perception de l'ensemble de l'équipe pour alimenter la direction artistique afin d'aider à repérer par exemple les formes émergentes qui font écho aux pratiques culturelles des plus jeunes.

Le secteur de la culture connaît cependant trois difficultés : d'abord son caractère multiforme, éclaté et des modalités de tutelle variables, à l'image de la compétence partagée qu'est la culture; ensuite parce qu'il n'y a guère, à la différence d'autres secteurs, de culture managériale; enfin l'existence de fragilités spécifiques. C'est fort de cette observation que le groupe propose plusieurs orientations dont plusieurs seront détaillées ci-après.

3. Les raisons d'une moindre prise en compte des aspects managériaux dans le secteur des institutions culturelles

- Un manque de culture managériale

Non seulement les critères managériaux ne sont pas premiers dans le choix des directions d'institutions (le management est souvent rangé au rang des fonctions supports), mais les objectifs ne sont pas tous aisément mesurables.

Qu'est-ce qui permet de dire qu'un projet culturel est réussi ? Est-ce par l'argent qu'il arrive à lever ? Par la fréquentation des publics ? Par le nombre d'emplois qu'il crée ? Ou par les valeurs et le sens qu'il tente d'insuffler ? Mais dans ce cas, comment mesure-t-on la qualité de ces valeurs et du sens produits ?

De plus, comme l'indique Pauline Lamy citée par le rapport, « *Pour les entreprises du secteur privé, le management est une vraie nécessité et ils sont très performants. Pour le secteur culturel, cette question est secondaire parce que le fonctionnement est basé sur les subventions, donc on va moins mettre nos logiques d'organisation du travail en question. On ne fait que par bon sens, mais sans formation.* »

- Des faiblesses structurelles propres au secteur

- Travail administratif surchargé dans des petites structures subissant l'empilement de dispositifs, des contraintes réglementaires, les besoins de contrôle...
- Rémunérations faibles, évolution interne souvent limitée, manque de reconnaissance « hors les murs » (et questionnement sur les compétences transposables)
- Besoin de proposer davantage d'évolution personnelle, quand bien même l'évolution salariale n'est pas celle attendue
- Manque d'articulation entre gouvernance et management
- Impact des arrêts de travail sur des équipes déjà en tension du fait d'effectifs réduits, de départs négociés, de difficultés à recruter, ainsi que les problèmes financiers liés à la baisse de fréquentation des lieux (réflexe « numérique à domicile » à la suite de la crise sanitaire)
- Méconnaissance de la « culture » et des valeurs de la nouvelle organisation,
- Très faible règle d'orchestration d'une passation « du pouvoir » au moment des renouvellements des mandats pourtant eux-mêmes extrêmement cadrés. Cette passation ou « période de tuilage est tout à fait reconnue et valorisée quand il s'agit de départ à la retraite et donc de maintien de la transmission des savoirs, mais très peu quand il s'agit d'une nomination.

4. Des évolutions positives et visibles en cours

On en prendra ici trois exemples :

- Les nominations

Elles sont déjà l'occasion de faire évoluer des schémas classiques. Ainsi du choix pour porter la direction artistique du Centre chorégraphique national de Rennes — Bretagne (CCNRB), en 2019 du Collectif FAIRE soit une équipe de 8 personnes (6 chorégraphes et 2 productrices) ou du duo Laurence de Magalhaes et Stéphane Ricordel au Théâtre du Rond-Point. Deux exemples qui illustrent le mouvement à l'œuvre du côté des tutelles.

- Les réflexions déjà engagées par les acteurs

A cet égard Bernard Latarjet et Jean-François Marguerin, dans leur ouvrage « Pour une politique culturelle renouvelée » (Actes Sud, collection « Domaine du possible », 2021) soulignent que des « ... directeurs et directrices d'une nouvelle génération [...] sans attendre aucune instruction de leurs tutelles [...] mettent en question leurs vocations, les critères de leur réussite, l'affectation de leurs moyens, les modalités de leur

gouvernance. » Pour exemple, Catherine Blondeau, directrice du Grand T à Nantes, conduit depuis une dizaine d'années un projet artistique et culturel « Vers un Théâtre de la relation », en tenant compte des évolutions sociétales et en animant une véritable gouvernance de coopération culturelle pose dans son entretien publié dans l'ouvrage précité, plusieurs interrogations qui pourraient donner matière à des réflexions croisées utiles.

- La gouvernance territoriale

Là aussi, initiatives des acteurs de l'Etat et propositions parlementaires se conjuguent, témoignant d'un souhait de faire bouger les lignes sans générer des lourdeurs. Trois exemples :

- La création par l'état d'un nouveau cadre, les COREPS, au sein desquelles les collectivités territoriales disposent d'une place de choix, facilitant le dialogue territorial entre acteurs culturels.
- Des réflexions portant sur la déconcentration des crédits : un récent rapport du Sénat invite à une déconcentration plus aboutie des crédits culturels, à hauteur de 20%, par exemple via les Conseils locaux des territoires pour la culture (CLTC).
- la mission d'attractivité au sein de la Ville de Reims et de sa Communauté Urbaine : elle permet de dépasser les compétences spécifiques de chaque collectivité (la culture n'est pas une compétence de la CU) et de porter des projets qui associent acteurs publics et privés au même niveau. Le projet Capitale européenne de la culture, porté par ces mêmes collectivités, s'appuie aussi sur la mission attractivité et sa gouvernance permettant de dépasser les frontières administratives qui séparent les différentes collectivités du territoire.

6. Préconisations

6.1 Gouvernance territoriale : s'appuyer autant que possible sur des bonnes pratiques observées et accepter des réponses différenciées selon les territoires et adaptées aux besoins

Parmi les pistes évoquées :

- introduire les dimensions rurales et périurbaines aux EPCI pour montrer la diversité des territoires (aujourd'hui les CLTC s'appuient beaucoup sur les grandes collectivités) ;
- associer davantage les professionnels de la culture au dialogue entre les pouvoirs publics et le secteur culturel sur les territoires, notamment dans les CLTC ;
- impliquer, à travers un Forum pour la culture par exemple, tous les acteurs du territoire (collectifs de syndicats, tiers-lieux et secteurs non constitués inclus) pour fabriquer des cadres de rencontres autour d'enjeux de politiques publiques partagées.
- Aider à la construction de réseaux professionnels au sein des territoires, via des plateformes d'échanges, qui impliqueraient DRAC et collectivités : par exemple Reims a réalisé un annuaire électronique pour les street-artistes afin qu'ils partagent leurs réalisations et soient visibles auprès des collectivités et des entreprises qui recherchent des intervenants.

- Introduction dans les Contrats de Plan État-Régions d'un axe « culture » avec des aides en fonctionnement pour soutenir quelques acteurs culturels structurants et identifiés de manière pluriannuelle (sur 3 ans par exemple.) Cela permettrait aux parties de clarifier les priorités.

6.2. Concernant les processus de nominations à la direction des structures

Parmi les pistes évoquées :

- Développer le principe de recrutement de binômes artistique/administratif
- Une attention particulière à accorder aux jurys : avec une inspiration puisée notamment chez les jurys des labels de la création des arts visuels (FRAC et CACIN), veiller à la mixité des profils et parité, mais aussi à la présence de personnalités qualifiées en poste, potentiellement extérieures au territoire concerné
- Limiter les mandats à 10 ans
- Élaboration et diffusion d'une charte ou d'un guide de la gouvernance des structures culturelles, constitué d'un socle commun de bonnes pratiques et de déclinaisons selon les particularités de chaque champ.

6.3. Mettre en place au sein du ministère de la Culture un dispositif (modalités à définir) promouvant l'innovation managériale.

Initier via le Ministère, un réseau de managers inter-établissement pour stimuler les nouvelles pratiques managériales à l'instar du réseau d'acteurs services publics, et proposant à des petites structures des services mutualisés d'accompagnement aux nouvelles formes de management.

6.4. S'assurer de la prise en compte de l'importance du management par les dirigeants

Cet axe est déjà en application s'agissant des emplois fonctionnels dans les ministères, dont bien sûr celui de la culture. Une telle prise en compte pour les dirigeants des établissements placés sous sa tutelle serait naturel et conforme à une stratégie d'impulsion qu'il lui appartient de donner.

Il s'agirait de prévoir systématiquement pour les dirigeants des structures culturelles concernés, si leur parcours ne leur a pas donné cette opportunité, des formations au management leur permettant de mieux maîtriser les enjeux de la relation avec les collaborateurs.

Plus globalement, les rapporteurs proposent également d'instaurer un « mois préalable à la prise de fonction » rémunéré avec une formation obligatoire des nouveaux dirigeants aux enjeux de la structure (artistique, territorial, partenarial, managérial...), et au management humain et financier.

6.5. Mieux accompagner les changements de direction

Le groupe propose un accompagnement par « tuilage » assez anticipé pour valoriser l'entrant et le sortant (par exemple, via un binômage pendant plusieurs semaines, une note de passation sur le fonctionnement de la structure rédigée avec les apports des équipes quant aux besoins potentiels, les enjeux et valeurs partagées.)

6.6 Construire une politique managériale transparente et responsable

Mettre en place des outils de mesure pour avancer sur les objectifs RSE, qui peuvent transformer les modes de travail et les pratiques managériales (qu'accompagnent des cabinets comme la Belle Ouvrage ou les Augures.)

Pour initier ces chantiers, le rapport propose de réunir **des états généraux de la gouvernance et du management dans le secteur culturel appuyés sur les témoignages et réalisations déjà introduites.**

SYNTHESE DES PRECONISATIONS

Gouvernance partagée

Préconisation n°1 : (3.1.1)

- Capitaliser sur les modèles réussis d'attractivité territoriale

Préconisation n°2 : (3.1.1)

- Accompagner des initiatives de gouvernance territoriale, comme les Contrats de plan Etat-Région

Préconisation n°3 : (3.1.1)

- S'appuyer sur l'organisation fonctionnelle des collectivités territoriales et affirmer les principes de gouvernance

Préconisation n°4 : (3.1.1)

- Aider à la construction de réseaux professionnels : mettre en place des plateformes d'échanges entre acteurs d'un même territoire

Préconisation n°5 : (3.1.2)

- Proposer une charte ou un guide de la gouvernance décrivant les missions majeures d'une structure culturelle d'intérêt général (au-delà du conseil d'administration, imaginer un conseil d'orientation et une instance de participation citoyenne, par exemple)

Préconisation n°6 : (3.1.3)

- Mieux identifier les compétences requises pour un poste de dirigeant, préciser les fiches de poste, améliorer la composition des jurys et tenir compte des décisions collégiales

Préconisation n°7 : (3.1.3)

- Favoriser le recrutement de binôme : artistique et administratif, sur un pied d'égalité légitimité

Préconisation n°8 : (3.1.3)

- Limiter les mandats à 10 ans et préparer le transfert des compétences (assurer une formation obligatoire à la prise de fonction pour toute nouvelle direction le 1^{er} mois)

Préconisation n°9 : (3.1.3)

- Veiller à l'adéquation des statuts juridiques de la structure avec ses missions

Préconisation n°10 : (3.1.3)

- Favoriser des espaces d'expérimentation de gouvernance au sein des structures culturelles

Politique managériale transparente et responsable

Préconisation n°11 : (3.2.1)

- Organiser une procédure de tuilage officielle pour chaque changement de direction

Préconisation n°12 : (3.2.2)

- Mettre en place une politique de management par les valeurs

Préconisation n°13 : (3.2.2)

- Généraliser l'accès à des formations sur le management participatif

Préconisation n°14 : (3.2.3)

- Proposer une formation en management de haut niveau pour les nouveaux dirigeants (formation montée par l'équipe du CHEC ou l'Institut national du service public, par exemple)

Préconisation n°15 : (3.2.3)

- Légitimer la fonction ressources humaines au sein des structures culturelles

Préconisation n°16 : (Conclusion)

- Revoir annuellement les caractéristiques de gouvernance et de management d'une structure culturelle : rendre transparent son projet et ses évolutions