



**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 »

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.

Entreprises et lien culturel

Octobre 2020

**Pierre Beffeyte
David-Jonathan Benrubi
Chloé Béron
Jean-Frédéric Crémet
Anne Denis-Blanchardon
Philippe Folliot
Etienne Guepratte
CHEC 2019-20**

Remerciements

A toutes les personnes qui ont pris le temps d'échanger avec nous sur leurs projets ou leur vision des liens entre la culture et le monde économique,

A Jean-Paul Cluzel, référent de ce groupe, pour son aiguillon avisé et ses encouragements,

A Manuel Bamberger et Cécile Portier, pour nous avoir incités à poursuivre dans la tempête,

Et à tous ceux qui par leur curiosité continuent d'explorer les liens passionnants à établir entre entreprises et lieux culturels.

Problématique (p.3)

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 ?

Nous avons volontairement exclu de cette étude, car relevant de problématiques spécifiques : le mécénat, les industries culturelles et créatives, la culture d'entreprise.

Méthodologie (p.5)

26 entretiens de terrain et 15 projets auditionnés dans toute la France (voir détails en annexes)

Constats (p.8)

Une observation sans concession d'une fracture forte entre ces deux sphères, une méconnaissance réciproque profonde basée sur des préjugés dépassés, des collaborations gagnant-gagnant rares mais à fort impact, le rôle clé des personnalités impliquées.

Recommandations (p.11)

Favoriser la connaissance réciproque

- #1 Organiser une fertilisation croisée des formations des futurs leaders économiques et culturels
- #2 Raconter les histoires de développement des projets de lieux culturels au grand public
- #3 Systématiser la présence d'acteurs culturels dans les grands rendez-vous du monde économique

Soutenir l'action culturelle en entreprise

- #4 Insérer dans les critères de subventionnement un volet relatif à l'action culturelle en entreprise
- #5 S'engager pour l'Education Artistique et Culturelle tout au long de la vie des salariés
- #6 Mettre à jour les protocoles d'évaluation situés dans le périmètre du ministère

Mieux évaluer pour un état des lieux approfondi

- #7 Commander une étude approfondie sur la thématique, quantitative et qualitative
- #8 Créer une plateforme permettant aux entreprises de formuler des appels à projets culturels

Créer des espaces de rencontre

- #9 Faciliter l'identification des compétences des entreprises pouvant être utiles aux acteurs culturels
- #10 Pour un livre blanc des collaborations entre entreprises et acteurs culturels

Faciliter les collaborations

- #11 Soutenir les modèles hybrides pour permettre l'exploration de nouveaux types de collaboration
- #12 Mettre en place un appel à projet ambitieux dédié aux collaborations et à la culture en entreprise

Note de contexte : un rapport fortement impacté par la crise du COVID-19

Annexes (p.17)

Propos convivial : présuppositions et problématiques

Entreprise et culture : deux beaux mots, dont le rapprochement, jadis, causait un court-circuit.

Pourtant,

le binôme travail / culture ne faisait pas problème : le monde du travail, depuis la fin du XIXe siècle, épouse les deux versants de la vague culturelle : mise en patrimoine, création;

l'entreprise, dans son ADN (ou son mythe), a en commun avec le monde de la culture le ressort fondamental de la créativité (par opposition au métier, qui est un lieu de la normativité). L'entrepreneur et l'artiste ne recherchent-ils pas la "création de valeur" ?

Mais une frontière (culturelle?) semble les séparer.

Pourtant, des acteurs publics – et ici en 2019 le comité d'orientation du Cycle des hautes études de la culture – ont affirmé la nécessité d'investiguer un rapprochement entre ces deux « mondes de l'art » que sont d'une part celui des affaires, des services et de la production, d'autre part celui des acteurs non lucratifs de la création et de la diffusion culturelle. C'est ainsi qu'en 2015 un séminaire « art et mondes du travail » s'est tenu sous l'égide du CESE, pour conduire à la rédaction d'une charte éponyme, dont le préambule affirme l'ambition de « promouvoir la présence de l'art sur les lieux du travail et [de] favorise[r] l'engagement volontaire entre des institutions patrimoniales ou de création, des chefs d'entreprise et des comités d'entreprise».

Champ peu exploré jusqu'à présent du développement des publics et de nouveaux modes d'accès à la culture, en 2011, le secrétariat général du ministère de la culture a mis sur pied un groupe de travail ciblant le monde du travail et celui de l'entreprise. Cette mission exploratoire a ouvert une voie prometteuse mais qui gagnerait à être développée. En effet, si le monde de l'entreprise entre peu ou difficilement en partage avec les sphères de la création artistique, c'est pourtant dans l'activité de travail que l'on innove, invente, dans l'industrie comme dans les services, et que se forge une culture sociale, professionnelle, technique, scientifique.

Le service à la russe commande une déclinaison par plats : en apéritif, la problématique fixe le cadre du repas ; en découle un hors d'œuvre qui est ici un hors de l'œuvre ; avec le plat principal, notre cuisine se fait terrain de jeu (conquête de nouveaux publics) ; en dessert, viennent les applaudissements (l'instanciation du rôle charismatique des acteurs culturels promoteurs du « sens »). Passé le digestif, et la conversation au fumoir, il conviendra, après une rapide digestion de l'affaire, de préciser les contours d'une méthode, afin d'observer si le chef d'entreprise se déconfiné dans le même restaurant que l'auditeur du CHEC.

Apéritif problématique

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 ?

Hors d'oeuvre : hors de l'oeuvre !

Deux thèmes sont apparus individuellement trop spécifiques pour être conservés dans le périmètre de notre réflexion : le mécénat, la sphère marchande de la culture.

a. L'injonction à la diversification des recettes et ressources a été, chronologiquement, la première motivation des démarches des acteurs publics ou associatifs de la culture à destination du monde économique. Cette voie a débouché sur le succès croissant des partenariats de mécénat, jusqu'à un plafond (monétaire, typologique) et jusqu'à des questions (éthiques,

politiques). Parce qu'il a fait couler beaucoup d'encre¹ et parce qu'il concerne une modalité d'action déjà largement répandue, nous avons choisi de laisser de côté cet aspect de la relation entreprise-culture.

b. Réciproquement, un important effort de sensibilisation/advocacy, porté par le ministère de la Culture lui-même, a recherché l'explicitation et la projection sous les feux de la rampe du poids économique de la culture², et notamment des acteurs de la sphère marchande spécialisés dans les produits culturels. Dans un autre plan, le rôle de ces mêmes acteurs dans le *soft power* français est de plus en plus reconnu, à rebours d'une diplomatie culturelle française traditionnellement articulée sur la promotion de la langue et de la culture lettrée, mise en oeuvre par des réseaux d'utilité publique³. Nous avons fait le choix d'exclure *a priori* du périmètre de notre réflexion les problèmes et le rôle des grands acteurs économiques de la culture.

Ces deux réserves, qui dessinent le contour indispensable d'un hors-de-l'oeuvre, ne sauraient être absolues. Le libraire de quartier ou la petite compagnie, qui survivent grâce à des dispositifs réglementaires ou des subventions indirectes, sont des acteurs de la sphère marchande dont l'horizon est commun à certaines associations para-publiques. Quant aux entreprises extérieures au champ culturel (celles qui nous intéressent), il n'est pas rare qu'elles adossent les projets co-construits avec des acteurs culturels à des partenariats de mécénat antérieurs.

Plat principal : les publics sans les loisirs ?

Pourquoi est-il *a priori* tentant d'envisager l'entreprise comme un « nouveau territoire de la culture », le DRH comme un partenaire naturel d'une politique des publics ?

Initiée durant les Trente glorieuses, avec notamment l'accès massif des femmes à l'emploi, la montée en charge du salariat a atteint une position hégémonique autour des années 2000, que l'apparition du régime d'auto-entrepreneur n'a pas érodée. Les salariés représentent près de 90 % des actifs en situation d'emploi, et l'entreprise est l'institution quasi exclusive de la sphère économique⁴. Près de deux Français sur trois âgés d'au moins 15 ans sont salariés. Les chiffres clés de la culture, publiés chaque année par le DEPS, donnent le sentiment d'une stagnation, parfois d'une érosion, des publics de la culture, qu'une approche sectorielle ou locale vient souvent tempérer ou contextualiser (pour souligner ce qui relève plus de la mutation des usages que du déclin). Considérons le cas du théâtre.

L'exploitation par Dominique Pasquier (2013)⁵ des données « théâtre » de la dernière enquête PCF (2008) montre que les catégories des « employés » et des « ouvriers » marquent 10 à 20 points d'écart par rapport à la moyenne des Français interrogés déclarant n'être jamais allé au théâtre de leur vie (42%), à l'instar des inactifs, mais à la différence des artisans (2 points) et agriculteurs (5 points) dont le temps de travail réel est pourtant réputé supérieur et le niveau de

1 Michel Herbillon, *Rapport d'information en conclusion des travaux de la mission sur les nouvelles formes du mécénat culturel*, 2012, en ligne [<http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i4358.asp>] et Maryvonne Blondin et Alain Schmitz, *Le mécénat culturel, outil indispensable de la vitalité culturelle*, 2018, en ligne

[http://www.senat.fr/commission/cult/missions_d_information/mission_dinformation_sur_le_mecenat.html]

2 Serge Kancel, Jérôme Itty, Morgane Weill, Bruno Durieux, *L'apport de la culture à l'économie de la France*, IGAC/IGF, [http://www.senat.fr/commission/cult/missions_d_information/mission_dinformation_sur_le_mecenat.html]

3 Serge Kancel, Jérôme Itty, Morgane Weill, Bruno Durieux, *L'apport de la culture à l'économie de la France*, IGAC/IGF, 2013

4 Pierre-William Fregonese, *De la stratégie culturelle de la France au XXI^e siècle*, Classiques Garnier, 2019, p. 193 : « si l'État français a toujours tendance à vouloir faire jouer un rôle premier dans sa stratégie culturelle à la diplomatie, il a cependant pris conscience de l'avancée acquise par les acteurs de la sphère privée et de l'intérêt de signer des partenariats avec ces derniers. »

5 INSEE, *Portrait social de la France*, 2019, en ligne [<https://insee.fr/fr/statistiques/4238781>], p 33.

5 Dominique Pasquier, « Sociabilités et sortie au théâtre », dans *Culture Études*, 2013/1 (n°1).

revenus sujet à forte variation. La catégorie des employés se distingue également des autres CSP par une forte surreprésentation des sorties au théâtre pour accompagner des enfants de moins de 18 ans, caractéristique d'une pratique culturelle perçue comme relevant plus du rôle éducateur (d'autrui) que de l'épanouissement personnel. Employés et ouvriers⁶ constituent donc des familles de publics potentiels dont la caractéristique est d'être affiliées à une institution sociale : l'entreprise. Dans un marché du loisir très concurrentiel, où la valeur s'indexe aussi sur des rapports à l'homogénéisation, et dont les modalités spatiales épousent une tendance au repli sur la sphère domestique (l'histoire dira si le confinement du printemps 2020 a accru cette tendance), phénomènes souvent défavorables aux acteurs culturels, l'hypothèse d'un déplacement de l'action, ciblant non plus seulement le negotium du spectateur/visiteur mais son temps de travail, est stimulante.

Le dessert : question de sens ?

L'air du temps, à l'instar du préambule du rapport *Arts et monde du travail*, tient pour acquis que le défaut de sens ou de perception du sens, caractérise les dernières cohortes de travailleurs. Individualisme, spécialisation, déconnexion, etc, frustreraient le travailleur de sa raison d'agir, une perte émergeant peu à peu à la nosologie des risques psycho-sociaux. Dans ce contexte, le monde de l'art des acteurs du champ culturel apparaît comme l'auteur des remédiations possibles, susceptibles de réconcilier le travailleur et sa conscience. Dans une version dérivée de ce paradigme, l'offre culturelle, à l'égal des offres de loisirs, est le support possible des actions visant à la cohésion du groupe. Les acteurs du monde des affaires adhèrent-ils à ce principe ?

Digestif :

Que peuvent apporter les rapporteurs ? Le gigantisme des deux termes – culture, entreprise – commande une forme d'humilité. Le premier, plastique, échoue souvent à trouver un consensus d'acception, particulièrement chez les professionnels œuvrant dans le champ (par exemple parmi les rapporteurs). Le second, juridiquement défini, renvoie à un très large spectre de réalités sociales et économiques (humaines). Mais en fin de repas, à l'heure de déboutonner son pantalon, il convient d'être précis : nous nous sommes donc dotés d'une méthode.

METHODOLOGIE

Introduction à la méthodologie

Le monde de la culture et celui de l'entreprise constituent deux écosystèmes amenés à se croiser plus qu'à se fréquenter régulièrement, et qui de fait se connaissent peu. Pour les rapporteurs il est très vite apparu comme une évidence qu'il était nécessaire rencontrer, sur le terrain, des acteurs significatifs de l'entrepreneuriat, afin de percevoir leur rapport au monde de la culture et les liens susceptibles de nourrir ces deux univers, afin de disposer d'un nombre de témoignages issus d'acteurs du terrain, représentation de l'incarnation de l'esprit entrepreneurial. L'objectif était d'infirmer ou de confirmer l'hypothèse originelle de deux mondes clairement distincts et peu perméables l'un à l'autre.

6 Au rapport complet figurent les résultats de tests de probabilité « toutes choses égales par ailleurs » : il apparaît que la modalité « ouvriers » contribue significativement à majorer la probabilité d'être allé au théâtre au moins une fois dans les douze derniers mois, mais que la modalité « employés » est sans effet de corrélation, cf D. Pasquier, *La sortie au théâtre*, disponible en ligne [http://www.culture.gouv.fr/content/download/61809/474456/file/Rapport%20final_La%20sortie%20au%20th%C3%A9%C3%A2tre.pdf], ici p. 15.

Cette nécessité d'aller au plus près de l'entreprise reposait également sur le constat d'un manque de littérature sur ces interactions communes, malgré l'existence d'un groupe de travail « Culture et Monde du travail », mis en place par le secrétariat général du ministère de la culture en 2011, afin d'explorer les actions qui peuvent permettre à la culture d'investir les territoires du travail.

Il s'agissait ici de favoriser l'émergence et la reconnaissance de la dimension culturelle et transformatrice du travail en tant que tel, et de mettre en évidence la culture comme élément de cohésion sociale au sein de l'entreprise et le monde de l'entreprise comme un lieu d'accès à la culture. Le rapport proposait entre autres :

- la rencontre entre les champs du travail, du social et de la création,
- la représentation et la valorisation des usages et des métiers de l'entreprise et de l'artisanat,
- l'expression par l'action culturelle et la pratique amateur des évolutions techniques, économiques et sociales du monde du travail,
- les langues et le plurilinguisme au sein du monde du travail,
- l'analyse et la valorisation de l'expérience des Comités d'Entreprise, en réfléchissant aux développements potentiels de leur action notamment en direction des pratiques culturelles et artistiques des salariés en entreprise,
- les résidences d'artistes au sein des entreprises pour des échanges et partages de compétences entre création et travail et la réalisation d'œuvres collaboratives,
- la diffusion des expériences et bonnes pratiques (centres de ressources, site Internet, etc.).

Dans les faits, peu de fruits sont nés de cette initiative, à l'exception notable de la création d'une plateforme numérique nationale de ressources Culture/ Arts /Travail qui s'est inscrite dans le prolongement de ces dynamiques. Lancée en 2016, soutenue par le ministère de la Culture, portée et développée par l'association TEC/CRIAC, celle-ci a été mise effectivement en ligne début 2017. Les initiatives restent très modestes, loin des objectifs ambitieux affichés.

L'observation attentive des expérimentations de terrain

Du fait de leur expérience professionnelle, certains des auditeurs du groupe ont pu constater ou être acteurs directs de certaines expérimentations de rapprochement entre ces deux mondes. Capitaliser sur ces retours d'expérience est donc apparu indispensable. Par ailleurs, le groupe a souhaité mettre à profit son propre tissu relationnel pour approcher un nombre significatif de cadres dirigeants de structures variées. Celles-ci ont permis de couvrir largement tout le spectre du monde de l'entreprise, depuis l'artisanat ou l'entreprise individuelle jusqu'aux grands groupes. Ont ainsi émergé certaines tendances concernant le regard des chefs d'entreprises sur le secteur culturel et leurs rapports potentiels.

Plus d'une vingtaine d'opportunités de rencontres personnelles de cadres dirigeants ont été exploitées (voir annexes 5 à 19).

Un questionnaire pour mieux connaître le regard des chefs d'entreprises sur le secteur culturel et ses apports potentiels

Un questionnaire unique a été élaboré pour que les approches soient homogènes et les réponses plus facilement exploitables. Articulé autour d'une douzaine de questions ouvertes, mais sur la base d'une trame semi-directive, il recouvrait trois grandes thématiques :

- le comportement de l'entreprise et l'offre culturelle locale ; il s'agissait ici de cerner les interactions entre l'offre culturelle du lieu d'implantation de l'entreprise et la perception qui en est faite par les équipes de l'entreprise.

- l'existence ou l'absence de partenariats avec les différents acteurs culturels ; il s'agissait ici d'infirmer ou de confirmer les hypothèses originelles des rapporteurs, à savoir que le lien entre culture et entreprise tournait essentiellement au minimum autour du recours aux services d'un comité d'entreprise ou au mieux du mécénat sous ses formes variées ;
- le potentiel existant pour développer les relations entre les acteurs de la culture et l'entrepreneur et l'entreprise. Ce troisième jeu de questions visait à ouvrir la réflexion en faisant prendre conscience aux entrepreneurs ou dirigeants auditionnés des avantages d'une ouverture au monde de la culture.

Ce questionnaire est reproduit en intégralité en annexe du rapport, ainsi que la synthèse opérationnelle des compte-rendu des entretiens réalisés.

26 personnes du champ entrepreneurial ont été interrogées pour cette étude (rencontre, interview téléphonique, échange numérique), permettant ainsi de poser un premier diagnostic réaliste sur les perceptions réciproques du monde de l'entreprise et de celui des acteurs culturels. Au final, seul un ou deux cas d'absence de réponse sont à relever. A noter que les échanges ont été dans plusieurs cas l'occasion d'une amorce de réflexion de la part des dirigeants rencontrés, et probablement la genèse de projets de coopération culturelle en devenir.

Une grille d'analyse des projets de collaboration entre acteurs du secteur culturel et du monde économique

Les rapporteurs ont été en mesure de constater que ces projets sont peu médiatisés par les acteurs principaux eux-mêmes. Souvent très originaux, ils reposent presque toujours sur le fruit d'un engagement de personnes ou de rencontres de circonstance. Ces projets issus du terrain constituent autant d'exemples concrets de collaboration culture-entreprise pour dessiner les contours des suggestions et des propositions susceptibles d'ouvrir des pistes d'actions nouvelles.

Chaque cas a été systématiquement scruté sous deux angles : celui de la perception de l'entrepreneur des interactions entre son entreprise ou le monde de l'entreprise en général avec le ou les acteurs culturels engagés dans le projet d'une part ; celui de la perception en interne ou externe (clients, prospects, grand public, habitants, familles) de l'entreprise du rapprochement opéré.

Les constats posés par les rapporteurs sont repris infra dans le présent rapport. Ils ne visent pas l'exhaustivité du sujet étudié mais ils permettent en quelque sorte d'ouvrir la voie à d'autres études et d'autres réflexions. Certaines des préconisations porteront d'ailleurs sur l'opportunité d'approfondir le sujet de manière plus systémique et pourraient nourrir une réflexion du DEPS.

NOS CONSTATS

L'entreprise et le monde culturel sont deux secteurs qui se méconnaissent profondément.

Il est apparu au cours de nos enquêtes que l'opposition entre le monde de l'entreprise et celui de la culture reposait principalement sur une méconnaissance profonde de leurs modes de fonctionnement réciproques, des valeurs qui les animent, des rapports qu'ils entretiennent avec leur territoire et avec leurs populations.

Le monde de l'entreprise est perçu par de nombreux acteurs culturels comme défendant exclusivement des valeurs de rentabilité, d'efficacité et de reproductibilité ; valeurs à priori en opposition avec l'acte créatif. Les notions d'innovation, d'implication sur le territoire ou de responsabilité sociale sont faiblement perçues, bien qu'elles fassent partie, si ce n'est de l'ADN des entreprises, tout au moins d'une part importante de leurs préoccupations.

A contrario, le monde de la culture est parfois vu comme étant faiblement créateur de valeurs économiques, globalement coûteux et relativement élitiste. Les notions d'entreprises culturelles, d'EAC ou de développement des publics échappent à la perception que les entreprises se font des acteurs culturels.

Des savoirs faire réciproquement utiles

Il apparaît clairement que ces deux mondes sont plus complémentaires qu'il n'y paraît ; et que la mise en avant de cette complémentarité peut permettre la création de collaborations simples et efficaces.

L'entreprise développe en effet de nombreuses compétences qui peuvent être mise au service des opérateurs culturels, que ce soit dans l'expertise technique, dans le savoir-faire commercial, dans l'élaboration de stratégie marketing, dans la mise en place d'outils d'évaluation et de mesure d'impact, dans la connaissance des publics, dans la logistique, dans la réflexion sur les notions de concurrence, de modèles économiques, d'implication territoriale ou encore d'approche collaborative et globale d'une problématique.

De la même manière, le secteur culturel est en mesure d'accompagner les entreprises sur toutes les questions relatives à leur responsabilité sociale et territoriale, sur les questions d'attractivité et de culture d'entreprise, sur toutes les problématiques touchant aux ressources humaines, que ce soit dans la cohésion des équipes, dans leur créativité, dans leur capacité à réinterroger les modes de fonctionnement ou sur les questions de gestion des conflits.

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.

Le lien avec la culture cantonné à des territoires précis

Le rapport entre le monde de l'entreprise et le monde culturel est souvent concentré autour de deux axes récurrents, le mécénat et les comités d'entreprises. Bien que nous ayons à chaque entretien précisé que le cadre de cette étude excluait ces deux aspects, il est à noter que les entreprises auditionnés nous ont quasiment systématiquement renvoyé vers ces territoires auxquels ils associent naturellement la culture : le mécénat et les comités d'entreprises. Creuser d'autres types de collaboration a été un effort permanent tout au long des discussions.

Le mécénat, comme nous l'avons vu en introduction, a été exclu de notre étude, une large littérature lui étant déjà consacrée. Néanmoins, cette action simple, maîtrisée, encadrée, avec un retour d'image positif, demeure le premier rapport que le secteur culturel cherche à établir avec celui de l'entreprise. Le lien est avant tout monétaire, l'entreprise apportant des ressources financières au porteur de projet, qui, moyennant une certaine visibilité, les gère au mieux.

Si ce mécanisme est simple et efficace, il pose néanmoins la question du lien entre les deux entités, qui, bien qu'elles collaborent, risquent dans de nombreux cas, de rester étrangères l'une à l'autre. Il y a peut-être à chercher dans cette intermédiation majoritairement financière, une des causes de la méconnaissance réciproque de ces deux secteurs d'activité. On remarque souvent que les salariés sont peu impliqués dans les collaborations de mécénat, hormis quelques dons de place. D'une façon générale, quand ils ne sont pas clairement séparés dans une fondation, les secteurs du mécénat sont assez étanches du reste de l'entreprise.

Nos différents échanges ont également montré le rôle particulier des comités d'entreprises a qui est dévolue historiquement la « responsabilité » culturelle de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés. C'est à eux que revient le soin de gérer l'action culturelle interne, notamment au moyen d'une proposition d'offres artistiques. La question de l'action culturelle est donc intimement liée au dynamisme de ses animateurs, qui peuvent soit offrir aux salariés de véritables opportunités d'échanges culturels, soit se contenter d'une offre de services à tarifs préférentiels. Quoi qu'il en soit, il s'agit plutôt d'offres promotionnelles de consommation ou d'achats groupés plutôt que d'un véritable rôle d'action culturelle. Le comité d'entreprises est lui aussi assez distant du cœur d'activité de l'entreprise, et est donc rarement une première marche utile à une collaboration approfondie future.

Des collaborations mutuellement bénéfiques rares et souvent à l'initiative de l'entreprise

Si l'opposition entre le monde de l'entreprise et celui de la culture repose sur l'idée assez répandue que le secteur marchand, préoccupé par la recherche de profit n'est pas compatible avec la création artistique par essence non rentable. Il apparaît que le monde de l'entreprise a évolué depuis plusieurs années de manière assez sensible vers une prise de conscience de sa responsabilité sociale alors que le monde de la culture est resté parfois campé dans une vision dogmatique de son rapport à l'économie.

L'entreprise est encore souvent vue comme un partenaire financier « par défaut » ; la collaboration entre l'un et l'autre se résumant à la monétisation d'espaces publicitaires censés valoriser l'image de l'entreprise.

Or ce genre d'échanges peut s'avérer insatisfaisant. L'association publicitaire de deux marques ne permet pas la valorisation ou l'utilisation de savoir-faire pourtant nombreux et diversifiés au sein de l'entreprise (et notamment au travers de ses compétences techniques). Il empêche également l'implication des salariés dans les projets de l'entreprise, axe pourtant essentiel de la stratégie RSE.

Les entretiens que nous avons menés ont par ailleurs montré que le monde culturel est parfois perçu comme pouvant être méprisant à l'égard du monde de l'entreprise, et paradoxalement, assez peu force de proposition en matière de partenariat.

Une opacité des acteurs culturels

Le monde culturel apparaît souvent auprès des chefs d'entreprise comme étant complexe, codifié et relativement opaque. L'image d'une certaine conception élitiste de la culture demeure très présente et force est de constater que de nombreux acteurs culturels l'entretiennent, volontairement ou non. Il demeure une vision idéologique parfois réfractaire au dialogue et à la

curiosité envers les entreprises, et on remarque que les deux cultures s'affrontent souvent dans la mise en place des projets.

Cette différence de codes, qui n'est pas inhérente au seul secteur culturel, demeure néanmoins un frein évident à une plus grande interaction entre ces deux secteurs d'activité.

Par ailleurs, on relève une grande difficulté pour identifier les interlocuteurs utiles et pertinents au sein des lieux culturels pour engager des discussions et des projets, ce qui contribue à décourager certaines volontés.

Le rôle clé de la personnalité du dirigeant

Au cours de nos enquêtes, il est apparu que la construction d'un projet culturel initié ou accompagné par une entreprise reposait en grande partie sur l'implication directe de son dirigeant.

Ses qualités managériales, son appréhension pragmatique des situations, sa connaissance du territoire, sa capacité d'analyse financière et opérationnelle, sont autant de qualités qui s'accordent avec la méthodologie des projets culturels. Elles manquent parfois en revanche aux porteurs de projets.

Quelle que soit la pertinence d'un projet, la curiosité, l'intérêt et souvent la passion du dirigeant pour le secteur culturel rendent possible la création d'un partenariat, même si la complémentarité entre le projet culturel et les besoins de l'entreprise sont indispensables à sa dynamique.

C'est bien la rencontre humaine dans un premier temps, puis l'intérêt collaboratif dans un second, qui sont les piliers de toute collaboration réussie avec le monde de l'entreprise.

Dans plusieurs cas, la question de la politique RSE de l'entreprise, qui pourrait sembler être, de prime abord, une porte d'entrée vers les partenariats culturels, apparaît davantage comme un moyen de communication et de valorisation de l'entreprise, que comme un moteur d'une dynamique de collaboration.

Il est à noter que la structuration juridique ou capitalistique de l'entreprise ne nous semble pas entraîner de différence significative (les entreprises relevant de l'ESS, SCOP, mutuelle, ont des réponses similaires aux SAS, SARL, etc.).

RECOMMANDATIONS

Favoriser la connaissance réciproque

1 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.

2 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-ups 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.

3 Systématiser 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 a 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

4 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.

A 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 péri-scolaire.

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, le label Ville et pays d'art d'histoire, etc, sont d'autres exemples de formes de contractualisations dans lesquelles l'identification des entreprises comme partenaires ou cibles pourrait être renforcée.

5 Considérer l'importance de l'Education 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

6 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'Etat, 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 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".

7 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 essaimables. 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 rencontre

8 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 espace 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.

9 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 savoirs 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.

A 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.

10 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

11 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.

12 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.

Note de contexte : un rapport fortement impacté par la crise du COVID-19

L'écriture de ce rapport, dont le groupe de travail a démarré en septembre 2019, a été fortement impactée par la crise du Covid-19 à partir de mars 2020.

L'ensemble des entretiens et des projets auditionnés l'ont été avant le démarrage de cette crise, au cours du dernier trimestre 2019. Nous avons fait le choix de poursuivre avec cette matière, dont les premières observations nous ont semblées significatives. Les acteurs n'ont pas pu être à nouveau auditionnés suite au démarrage de la crise pour en mesurer l'impact sur ces collaborations, ou pour approfondir la connaissance des projets.

Néanmoins, la série de recommandations élaborées sur cette base nous apparaît toujours d'actualité, et l'urgence de recréer du lien entre acteurs culturels et diversité des publics du monde économique encore exacerbée par la crise.

Le contexte rend les croisements impromptus difficiles, et l'impact négatif potentiel de sollicitations maladroitement des entreprises par des acteurs culturels novices sur ces sujets d'autant plus risqué. Les retours d'expérience de collaborations démarrées « par temps calme » seront ainsi d'une grande utilité pour dessiner les contours d'une politique publique facilitant la porosité mutuellement bénéfique entre acteurs économiques et acteurs culturels dans cette période troublée.

L'opportunité est considérable, les bénéfices induits multiples, sur la diversification des publics, l'innovation, l'impact, la montée en compétences, l'émancipation, etc.

Il serait judicieux que la relance s'empare de cette thématique pour en faire un levier de développement mutuel.

Annexes

Annexe 1 : L'équipe

Annexe 2 : Liste des projets et personnes auditionnés

Annexe 3 : Questionnaire guide d'interview et grille d'analyse des cas

Projets auditionnés

Annexe 4 : Projet Ceetrus x Festival Off d'Avignon

Un partenariat sur la mobilité des publics

Annexe 5 : Centre Commercial de Noyelles-Godault x Musée du Louvre Lens

Une grande surface commerciale, territoire de culture partagé

Annexe 6 : Cabinet d'avocats x Centre Pompidou Metz

La culture au service du rayonnement et de la cohésion entrepreneuriale

Annexe 7 : Poste Habitat x Ministère de la culture

Proximité artistique, cohésion sociale et droits culturels

Annexe 8 : L'Autre Festival x Avignon Destination Hôtel

Un hôtelier au service des auteurs

Annexe 9 : Tilt, le laboratoire des utopies concrètes

L'intelligence collective au service de la reprise culturelle

Annexe 10 : Semaine Rodin au siège de la Caisse Centrale de Réassurance

Les salariés prennent le temps de la culture

Annexe 11 : CEA

La culture au service de la vulgarisation

Annexe 12 : Centre International des Arts en Mouvement x Connect RH

Les arts du cirque pour résoudre des problématiques de ressources humaines

Annexe 13 : Renault x FRAC, IRCAM, Preljocaj

Le design : un pont entre la culture et l'industrie

Annexe 14 : Philharmonie de Paris x Société Générale

Impliquer les salariés dans une action culturelle d'ampleur

Annexe 15 : Van Cleef & Arpels

Le patrimoine emporte la fierté d'appartenance pour les collaborateurs

Annexe 17 : Club des Jeunes dirigeants x CIAM

L'événementiel d'entreprise, facteur de diversification du public de festival

Annexe 16 : Château de la Messandière

Annexe 17 : Les folies fermières

Cabaret et agritourisme

ANNEXE 1 - L'équipe

Pierre Beffeyte, gérant de la société Scène et Public; président du Festival Off d'Avignon.
pb@scene-public.fr

Mon parcours professionnel dans le spectacle vivant s'est construit autour d'une diversité d'expériences qui me donnent aujourd'hui une vision assez large de ce secteur d'activité. Issu du secteur privé dont je connais bien le fonctionnement, j'ai une forte appétence pour les projets d'intérêt général et je suis convaincu que la complémentarité des compétences entre le public et le privé est une opportunité pour l'avenir du secteur culturel.

David-Jonathan Benrubi, directeur du Labo-Cambrai. *djbenrubi@media-cambrai.com*

Conservateur des bibliothèques, historien de formation, j'ai piloté la création d'un équipement culturel territorial intégrant des offres de CSTI, lecture publique, patrimoine écrit, interprétation de l'architecture et du patrimoine. Convaincu de la haute mission des services publics culturels, familier des champs voisins (animation, terrain social...), c'est parce que je connais comparativement mal le monde de l'entreprise que je me suis engagé dans le groupe de travail "entreprises et lien culturel".

Chloé Béron, cofondatrice et directrice du Centre International des Arts en Mouvement
chloe.beron@ciam-aix.com

Ingénieure formée à l'Ecole Centrale de Lyon puis à HEC Paris, j'ai été consultante en assistance à maîtrise d'usage notamment pour les structures culturelles dans un cabinet parisien. J'ai fondé en 2013 le Centre International des Arts en Mouvement à Aix-en-Provence, tiers lieu culturel créateur de liens avec la société, qui déploie un modèle hybride d'intérêt général, notamment connecté au monde économique. Ce laboratoire de terrain me permet d'expérimenter au quotidien la richesse des liens à créer entre monde culturel et entreprises.

Jean-Frédéric Crémet, secrétaire général du Musée national de la Marine. *jf.cremet@musee-marine.fr*

Devenu administrateur civil en 2013 après une première carrière d'officier dans la marine nationale, j'ai souhaité rejoindre le Musée national de la Marine fin 2018, afin de participer à la grande aventure humaine et culturelle de son chantier de rénovation et de transformation totale tant architecturale que muséale, en vue d'en faire le grand musée maritime du XIXème siècle.

Anne Denis-Blanchardon, diplomate. *anne.denis-blanchardon@diplomatie.gouv.fr*

Diplomate de carrière, j'ai toujours été passionnée par la culture et, en particulier, la littérature, le théâtre et l'architecture. Entre 2013 et 2017, j'ai occupé le poste de conseiller culturel à Hong Kong : chargée de piloter le festival culturel *Le French May*, j'ai côtoyé les milieux artistiques locaux et français et organisé des levées de fonds auprès de mécènes privés hongkongais.

Philippe Folliot, député. *pfolliot@philippe-folliot.fr*

Sénateur et ancien député du Tarn, fondateur de la *Biblioteca* première bibliothèque restaurant de France. Fidèle soutien des acteurs de mon territoire j'ai toujours pensé que l'offre culturelle au-delà d'être élitiste et urbaine devait aussi être populaire et rurale.

Etienne Guepratte, préfet honoraire *etienne.guepratte@orange.fr*

Je suis aujourd'hui préfet honoraire ; ma vie professionnelle a été consacrée au service de l'État, de mes concitoyens et des grandes politiques publiques dont la culture, sous ses multiples formes, constitue un enjeu essentiel. L'art est non seulement une exigence esthétique capable de transcender l'âme de chacun mais également une nécessité démocratique pour tous. C'est le sens profond de mon double engagement, l'art mais aussi la culture.

ANNEXE 2

Liste des projets auditionnés et des personnes rencontrées dans le cadre de ce rapport

Projets auditionnés

Ceetrus et le Festival Off d'Avignon
Centre Commercial de Noyelles-Godault x Musée du Louvre Lens
Cabinet d'avocats x Centre Pompidou Metz
Poste Habitat x Ministère de la Culture
L'autre Festival x Avignon Destination Hôtel
Tilt, le laboratoire des utopies concrètes
Semaine Rodin au coeur de la Caisse Centrale de Réassurance
CEA
Centre International des Arts en Mouvement x Connect RH
Renault x FRAC, IRCAM, Preljocaj, etc
Philharmonie de Paris x Société Générale
Van Cleefs & Arpels
Club des Jeunes dirigeants
Château de la Messandière
Les folies fermières

Personnes rencontrées

- Marianne Eshet, déléguée générale de la Fondation SNCF
- Isabelle Grousse, directrice de la communication et des relations institutionnelles de SCP Société Canal de Provence
- Vincent Gros, secrétaire général du groupe CCR – Caisse centrale de réassurance
- Frédérique Gollay, chargée de communication du groupe CCR – Caisse centrale de réassurance
- Benoit Richard, DG de Placoplâtre filiale de Saint Gobain
- Maximilien Chayrigues, Dirigeant d'une société de conseil en nouvelles technologies SociaNOVA spécialisée dans l'appui aux personnes accompagnées
- Frédéric Jousset, Webhelp
- Laurent Bénard, dirigeant d'Apolo filiale de Vinci (Grands projets à l'international)
- Damien Billebault, Gérant de la société Roger Boucheries
- Laurent Galle, DG Noblet transports (BTP)
- Sabine Roux de Bézieux, présidente de la Fondation de la mer
- Jérémie Savicki Adjoint de Didier Lebon
- Jacques Leze, directeur de Ceetrus
- Catherine Panatoni, directrice de ADH
- Marie-France Lucchini, directrice de la culture et de la communication de Poste Habitat
- Cabinet d'avocats Dexium
- Jean-Luc Pourrière, directeur opérationnel du mécénat en compétences d'Altran France
- Céline Jurgensen, directrice de la Stratégie du CEA
- Fabrice Gottini, « Designer Art thinking », Directeur du « Digital Hub » de Renault
- Karen Caleca, directrice des relations entreprises du CIAM
- Valérie Finn-Siniamin, directrice de la communication interne de la Société Générale
- Caroline Guillaumin, directrice de la communication du groupe Société Générale
- Nicolas Bos, President, CEO et directeur artistique de Van Cleef & Arpels
- Marie-Aude Stocker, DRH de Van Cleef & Arpels
- Alexandre DURAND-VEIL, Directeur général du Château de la Messandière
- Mr David CAUMETTE, Directeur des Folies Fermières

Questionnaire – guide d'interview individuel

Votre entreprise et l'offre culturelle

1--- Dans quelle mesure l'offre culturelle locale constitue :

- Un ferment de cohésion pour vos équipes ?
- Un facteur d'attractivité pour vos salariés ?
- Un élément de dynamisme pour le territoire ?

2---Actuellement, pensez-vous que les acteurs culturels locaux (musées, théâtres, médiathèques, associations culturelles, monuments, etc.)...

- apportent quelque chose à votre entreprise ?
- apportent quelque chose à vos salariés ?
- vous apportent quelque chose à titre personnel ?

si oui, précisez quoi ?

3---Plus précisément, pensez-vous que la qualité d'une offre culturelle locale est un critère d'attractivité pour votre entreprise

- pour le recrutement de collaborateurs ?
- pour le recrutement de clients ?
- pour votre image de marque ?
- pour créer un écosystème vertueux ?

Les partenariats avec les acteurs culturels

4---Avez-vous déjà été sollicité en tant que dirigeant d'entreprise pour soutenir financièrement ou non un projet culturel (concert, exposition, festival, activité éducative en relation avec la culture, etc.) ?

Si oui...

- Y avez-vous accordé une attention particulière ?
- Avez-vous finalement contribué au projet ?
- Si oui, de quelle façon ?
- pour quelle(s) raison(s) ?
- quel bénéfice en avez-vous retiré ?
- pensez-vous renouveler ce type de projet ?

5---Pensez-vous que les acteurs culturels pourraient développer des actions avec vous afin d'apporter à votre entreprise quelque chose en termes :

- d'image pour votre entreprise ?
- de sens ?
- de cohésion au sein de vos équipes ? (teambuilding etc.)
- d'innovation, de développement de produits ou services ?

N.B. : ce qui nous intéresse le plus, ce serait de savoir les idées que vous pourriez avoir, dans le meilleur des mondes, indépendamment de vos partenaires....

Les acteurs de la culture et vous

6---Pensez-vous connaître les mondes de la culture, leurs enjeux et modes de fonctionnement ?

7---Pensez-vous que les acteurs de la culture connaissent le monde de l'entreprise ?

8---Pensez-vous que les acteurs de la culture en ont une image positive ?

9---Avez-vous déjà pensé à mettre en place, de votre propre fait (avec votre personnel, avec les moyens de l'entreprise), un projet ou une démarche culturelle au sein de votre entreprise ?

10---Si un projet culturel vous était apporté au sein de votre entreprise, seriez-vous d'accord pour que vos salariés s'y intéressent, y compris sur leur temps de travail

- non, jamais
- à titre exceptionnel (une journée dans l'année)
- de façon récurrente (quelques heures par mois)

11---Connaissez-vous une entreprise, dans votre réseau pro ou personnel, qui a développé un projet culturel ?

En partenariat ?

12---En conclusion, si vous deviez récapituler les liens entre le monde de l'entreprise et celui de la culture, qu'écrieriez-vous ?

Grille d'analyse des cas concrets

La grille d'analyse des cas concrets étudiés figure ci-dessous :

Genèse et motivations du cas interrogé
Les moyens mis en oeuvre
La temporalité du cas
Les freins, risques et difficultés
Les leviers

Les surprises
Impact et évaluation ?
Suggestions, pistes...
Périmètre (local, national, international)
Rebond vers d'autres cas

La première étape a consisté à solliciter l'interlocuteur pour décrire l'entreprise concernée, son secteur d'activité, ses effectifs et son chiffre d'affaire.

Pour chaque cas, ensuite, les rapporteurs se sont attachés à obtenir de leur interlocuteur la description, de son point de vue de décideur, du projet et de la manière dont il percevait l'interaction entre son entreprise ou le monde de l'entreprise en général avec le ou les acteurs culturels engagés dans le projet.

Dans un second temps, les rapporteurs ont cherché à savoir comment dans les faits le rapprochement avait opéré, comment il avait été perçu tant en interne de l'entreprise concernée (conseil d'administration, cadres, salariés, représentants du personnel,...) qu'en externe (clients, prospects, grand public, habitants, familles,...).

Les constats posés par les rapporteurs sont repris infra dans le présent rapport. Ils ne visent pas l'exhaustivité du sujet étudié mais ils permettent en quelque sorte de « débroussailler » le sujet, d'ouvrir la voie à d'autres études et d'autres réflexions.

ANNEXE 4

Ceetrus x Festival Off d'Avignon *Un partenariat sur la mobilité des publics*

Contact, date et mode d'entretien	Echange avec Jacques Leze, directeur de Ceetrus Avignon Nord Entretien du 2 février 2020, par téléphone.
-----------------------------------	---

Présentation des structures impliquées

Ceetrus est une société foncière française, filiale du groupe Auchan. Elle est présente dans 10 pays, salarie 891 collaborateurs.

Ceetrus Avignon Nord est seconde zone commerciale de France en terme de trafic. Elle touche un bassin de population de 500000 personnes et englobe 114 magasins sur une surface de 23000 m2.

Description du projet

Projet : Répondre à une problématique de mobilité des publics dans le cadre du festival Off d'Avignon, par la mise à disposition des places de parking et de navettes gratuites pour desservir le centre ville.

Objectif du directeur de Ceetrus :

- Impliquer son entreprise dans le développement du territoire avec lequel elle interagit (notamment en sa qualité de pourvoyeur de flux).
- Valoriser l'entreprise vis-à-vis de ses clients et de ses salariés
- Intégrer une chaîne d'acteurs participant au rayonnement des artistes.

Éléments saillants et analyse

Cette action a permis de mettre en lumière plusieurs éléments :

- Capacité du monde de l'entreprise à répondre rapidement à des problématiques concrètes.
- Ce partenariat a permis de créer une synergie forte entre des opérateurs privés (Ceetrus, le Festival Off) et les collectivités territoriales (Grand Avignon, Ville d'Avignon).
- Les objectifs ont été atteints et ont pu être mesurés de manière concrète.
- La culture de réactivité et d'adaptabilité du monde de l'entreprise ont été des facteurs déterminants dans la réussite de ce partenariat.

Il faut néanmoins noter que :

- La mise en place de ce type d'action repose en grande partie sur la motivation et l'implication du directeur vis-à-vis de son territoire et de son rapport à la culture. Elle n'est donc pas automatiquement duplicable.
- Ce type d'échange nécessite d'avoir également des acteurs culturels sensibles et respectueux des problématiques de l'entreprise. La méconnaissance des deux mondes est un frein majeur à la mise en place des partenariats.

ANNEXE 5

Centre Commercial de Noyelles-Godault x Musée du Louvre Lens *Une grande surface commerciale, territoire de culture partagé*

Contact, date et mode d'entretien	Centre Commercial de Noyelles-Godault (Pas de Calais, France) Les contacts ont été pris par le Louvre LENS avec le responsable de la galerie marchande d'Auchan.
-----------------------------------	---

Présentation des structures impliquées

La galerie commerciale de Noyelles-Godault où est implanté le magasin Auchan accueille quotidiennement plusieurs milliers de clients ou de visiteurs sur un territoire économiquement et socialement précaire et défavorisé. Ce public considère a priori que la culture, l'art et le musée du Louvre Lens tout proche, ne sont pas faits pour lui.

Description du projet

Dans le cadre de l'ouverture de l'exposition « Charles Le Brun. Peintre du Roi-Soleil » au Louvre Lens, le centre commercial AUCHAN de Noyelles a sollicité le Louvre Lens pour investir l'espace et sensibiliser ses personnels, ses clients et le public à l'art.

Dans un grand espace central, le Louvre-Lens a pu installer deux ateliers différents, un espace de lecture, un espace d'accueil et d'information et le prototype Robotino de visite à distance (grâce à un robot se trouvant au musée, télécommandé à distance et permettant de visiter librement une exposition, de zoomer sur un détail, et de dialoguer avec un médiateur).

Dans cet aménagement entouré de reproductions grandeur nature d'œuvres visibles dans l'exposition, les visiteurs, clients et personnels du Centre commercial ont eu l'occasion de s'informer sur le musée et ses expositions et ont pu pratiquer des ateliers artistiques :

- « Versailles Pop-Up » : atelier destiné aux familles de création d'une maquette animée se basant sur des modèles de sculptures de Charles Le Brun, replacées dans un parterre du parc de Versailles.
- « Selfie XIV » : en lien avec les nombreux portraits présents dans l'exposition, cette activité ciblant un public jeune a permis une mise en scène avec décor peint et costumes pour un autoportrait réalisé avec son smartphone à partager sur le # créé par le musée à cette occasion sur les réseaux sociaux.

La semaine en question était fortement marquée par les vacances scolaires. L'attractivité de l'espace commercial et la politique d'ouverture du Groupe Auchan a connu un réel succès : près de 2000 personnes ont été touchées par l'opération : 1050 d'entre elles ont reçu une invitation aux expositions « RC Louvre » et « Charles Le Brun » et près de 530 personnes ont participé à une des activités de médiation proposées (près de 200 participants pour «Pop-Up Versailles » et 330 pour « Selfie XIV »).

Éléments saillants et analyse

La synergie musée / grandes surfaces est capable de produire des résultats immédiatement tangibles. Même si l'impact commercial, évidemment recherché, n'est pas absent, cette démarche permet d'attirer un public mêlé (clients, visiteurs et personnels de la galerie marchande) vers le Musée et contribue à mettre l'art, pour ainsi dire au "pas de la porte". Cette opération a été renouvelée avec succès.

ANNEXE 6

Cabinet d'avocats x Centre Pompidou Metz

La culture au service du rayonnement et de la cohésion entrepreneuriale

Contact, date et mode d'entretien	Dexium, cabinet d'avocats d'affaires situé à Metz (Grand Est) Les contacts ont été pris en janvier 2020
-----------------------------------	--

Présentation des structures impliquées

Le cabinet comprend 40 collaborateurs experts en droit des affaires, travaillant pour le compte de clients en France et à l'étranger, notamment en Allemagne et au Luxembourg.

Description du projet

La démarche de la société consiste à sensibiliser ses personnels à la richesse qu'offre le Centre Pompidou Metz, à la fois eu égard au geste architectural du bâtiment conçu par Shigeru Ban et Jean de Gastines ainsi qu'aux expositions d'art moderne et contemporain qui y sont présentées régulièrement. Elle vise également à consolider parmi le personnel un sentiment de réappropriation d'un environnement culturel d'exception.

Le Centre Pompidou Metz met à la disposition de la société divers espaces de réunions lui permettant d'y organiser des événements „corporate „ et à cette occasion d'y découvrir selon des modalités privilégiées les œuvres présentées lors des expositions. La découverte en commun des œuvres de l'art moderne et contemporain est considérée par l'entreprise comme à la fois comme un puissant facteur de cohésion interne mais aussi, plus largement, comme une invitation permanente à la culture de notre temps.

Ces initiatives ont malheureusement été progressivement abandonnées, en raison des coûts de réservation des salles du Centre Pompidou pesant sur la société et d'autres contraintes techniques propres à l'établissement.

Éléments saillants et analyse

La relation entre une petite entreprise locale et une grande institution culturelle ne peut aisément prospérer si elle n'obéit pas totalement à une approche partenariale.

Pour être efficace, cette relation nécessite, dans de nombreux cas, une intermédiation assurée par une association support à laquelle adhère la société en question, à titre d'exemple, la "société des Amis du Musée."

ANNEXE 7

Poste Habitat x Ministère de la culture *Proximité artistique, cohésion sociale et droits culturels*

Contact, date et mode d'entretien	Echanges avec Marie-France Lucchini, Directrice de la culture et de la communication de Toit et joie, Groupe Poste Habitat Janvier 2020
-----------------------------------	--

Présentation de la structure

La première société du groupe Poste Habitat, *Toit et Joie*, a été créée en 1957 pour fournir de nouvelles possibilités d'habitation aux personnels des postes et des télécommunications qui ne bénéficiaient pas, à l'époque, des contributions patronales au logement. Le groupe Poste Habitat perpétue aujourd'hui les valeurs qui ont présidé à sa création : produire des logements de qualité à destination des postiers et des plus modestes, et s'attacher à développer pour tous la meilleure qualité de vie possible. Le groupe Poste Habitat est aujourd'hui constitué de quatre sociétés qui représentent près de 16 000 logements.

Description du projet

La Poste possède historiquement un grand parc HLM à destination des postiers et leurs familles, qui ont aujourd'hui été rejoint par des profils non salariés de la Poste (en Ile de France, c'est 50/50). La société s'appelle TOIT ET JOIE – POSTE HABITAT ; C'est une modeste société mais très ancienne et souvent moteur dans l'innovation de l'habitat social en France, depuis plus de 60 ans.

Par ailleurs, LA POSTE a une histoire culturelle très riche. Encore aujourd'hui, les salariés de la Poste ont une forte activité culturelle, ils comptent plus de 300 associations culturelles de salariés en activité (beaucoup sur la photographie). Naturellement, la poste travaille depuis longtemps sur la prose épistolaire, l'écriture, le courrier, notamment via sa fondation.

Problème du logement social en général dans les zones d'activités denses et/ou pauvres : les résidences ne vivent pas. Elles sont encore vécues comme des sites dortoirs (et c'est parfois vrai) et concentre de nombreuses carences sociales, économiques et de fait culturelles. Paradoxalement, les habitants des quartiers essaient de plus en plus de s'organiser et d'être actifs.

Poste Habitat qui est la filiale de LA POSTE qui gère le logement social a décidé de créer en 2017 une direction culture suite à une rencontre entre la DG, Michèle ATTAR et Marie-France LUCCHINI, à l'occasion de l'inauguration d'un site transitoire qui accueillait centre d'hébergement d'urgence et ateliers d'artistes.

La mission développée au sein de cette direction est encadrée par une convention avec le Ministère de la Culture et la DRAC Ile de France à titre expérimental.

La culture est un outil de vivre ensemble, sur le logement social et la précarité.

La convention précise ainsi les objectifs :

- Renforcer la cohésion sociale en favorisant l'accès à la création artistique par la mise en place de résidences d'artistes, au sein du patrimoine de Poste Habitat pour insuffler une dynamique d'échange originale entre artistes et habitants.
- Proposer des logements sociaux qui puissent dans leur diversité, s'adapter aux exigences de travail des artistes notamment par la réalisation de logements insonorisés pour les

musiciens, la réalisation d'ateliers indépendants des des logements pour les plasticiens... Le principe : dans un même bâtiment réunir habitat, espace de travail individuel et collectif.

- Proposer des espaces de travail mutualisés en pied d'immeuble associant dynamiques économiques, sociales et culturelles (festival AU-DELÀ DES TOITS, appelé le premier festival Hlm des arts vivants en pied d'immeuble, résidences en « immersion » accueillant artistes et locataires pour effectuer un travail de recherche et de création commune, en pied d'immeuble).

- Proposer aux quartiers réputés difficiles, des alternatives culturelles à l'occupation illicite de certains espaces communs afin de rendre l'espace public aux habitants.

- Redynamiser les territoires en participant au développement de lieux intermédiaires, en partenariat avec Poste Immo dans des territoires reculés, favorisant ainsi un meilleur maillage des territoires. Une expérimentation, actuellement en cours dans l'Eure, fait l'objet d'une reconversion partielle qui permettra d'associer aux activités postales, des activités d'urbanisme et d'animation du territoire, des ateliers d'artistes plasticiens et des logements sociaux.

Le groupe Poste Habitat et le ministère de la Culture formalisent ainsi un partenariat de mise en commun de leurs ambitions et leurs savoir-faire respectifs qui permettront de faire émerger des projets diversifiés.

Éléments saillants et analyse

- Les artistes sont en recherche d'opportunité de grande proximité avec le public, notamment en difficulté sociale, et certaines entreprises permettent cette rencontre et cette sincérité.
- L'art peut être un vecteur de cohésion sociale en entreprise ou dans les HLM.
- Certaines entreprises ont un patrimoine matériel ou immatériel (ici, l'épistolaire notamment) qui mérite d'être valorisé.
- Certains salariés sont aussi artistes (et pas uniquement amateurs).

Les freins, risques et difficultés

Les cultures qui s'affrontent, acteur culturel versus acteur du logement social, notamment sur le volet budgétaire : c'est aussi vu comme du « luxe » pour les locataires

Détourner le projet de sa vocation de départ pour des enjeux de marketing, en le rendant plus sexy : risque d'une vision « utilitariste » de la culture

Culture pour les HLM acceptée comme légitime auprès des ministères du territoire et de la transition écologique, parfois plus difficile pour certaines institutions culturelles

Les leviers

DRAC et ministère de la culture ont tout de suite adopté le projet en signant des conventions abondées de financements.

Entreprises du BTP trouvent ces actions nécessaires

Acteurs locaux et des collectivités portent le projet

Les surprises

La forte adhésion au projet

Une forte demande de la part des artistes institutionnalisés : ils cherchent un environnement proche des "gens", de la population générale, ce que ne permettent pas toujours les grandes institutions

Accueil naturel de la part des artistes du cirque et des arts de la rue, et cultures urbaines, mais aussi d'acteurs prestigieux comme la Comédie Française

A contrario, mauvaise surprise avec certains acteurs institutionnels du type CDN qui ne veulent pas ouvrir leur porte

ANNEXE 8

L'Autre Festival x Avignon Destination Hôtel *Un hôtelier au service des auteurs*

Contact, date et mode d'entretien	Echange avec Catherine Panatoni, directrice de ADH (Avignon Destination Hotel). Entretien du 10 mars 2020, par téléphone.
-----------------------------------	---

Présentation des structures impliquées

ADH est un groupe hôtelier indépendant, lié au Groupe Accord, qui compte 4 hôtels à Avignon (un Novotel, 2 Mercure et un Ibis). ADH salarie une centaine de personnes. Son CA est de 6M€

Description du projet

La volonté de Catherine Panatoni, a été la création d'un festival autour des écritures contemporaines, qui devait avoir lieu dans la ville d'Avignon, réputée pour sa culture, en automne, moment de moindre influence touristique.

Le projet consiste à accueillir des auteurs contemporains, durant 4 jours et à organiser des lectures de leurs œuvres dans différents théâtres de la ville.

L'objectif de Catherine Panatoni est de :

- développer une activité culturelle sur le territoire afin de dynamiser l'offre touristique et favoriser les commerces de proximité.
- soutenir les écritures contemporaines dont elle est proche et aider les auteurs à promouvoir leur travail.

Éléments saillants et analyse

Cette action a permis de mettre en lumière plusieurs éléments :

- Capacité du monde de l'entreprise à initier rapidement des projets culturels.
- Ce partenariat a permis de créer une synergie forte entre des structures culturelles et touristiques, habituellement assez éloignés.
- Le succès du festival a reposé notamment par l'implication d'artistes médiatiquement connus et impliqués dans le projet.
- La culture de réactivité et d'adaptabilité du monde de l'entreprise ont été des facteurs déterminants dans la réussite de ce partenariat.
- L'implication des salariés dans le projet est allé au-delà des espérances de Catherine Panatoni, non seulement dans sa réalisation opérationnelle que dans ses perspectives de développement.

Il faut néanmoins noter que :

- La mise en place de ce festival repose en grande partie sur la motivation et l'implication du directeur vis-à-vis de son territoire et de son rapport à la culture.
- Le financement a été assuré par ADH durant les deux premières éditions. La pérennité du projet va demander de développer un autre modèle économique, pour l'instant incertain (malgré le succès du projet).
- Le manque d'implication des collectivités territoriales dans ce type de projet en montre les limites : si les opérateurs privés peuvent être d'excellents initiateurs de projets, ils ne peuvent pas nécessairement les porter sur le long terme. La transformation d'un projet d'initiative privée en projet d'intérêt collectif demeure l'enjeu de ce type d'initiative.

ANNEXE 9

Tilt, le laboratoire des utopies concrètes *L'intelligence collective au service de la reprise culturelle*

Contact, date et mode d'entretien	Projet mené par le CIAM - Centre International des Arts en Mouvement (dirigé par Chloé Béron, auditrice du CHEC)
-----------------------------------	--

Présentation des structures impliquées

Tilt est issu d'un partenariat entre le Centre International des Arts en Mouvement, le MuCEM, le Festival International d'Art Lyrique à Aix-en-Provence, le label européen circusnext, la French Tech Aix-Marseille et l'entreprise Altran, leader mondial du conseil en recherche et développement et en ingénierie.

Description du projet

Le Centre International des Arts en Mouvement a initié un collectif de structures culturelles et d'acteurs du monde économique baptisé Tilt, le laboratoire des utopies concrètes, émerger des propositions concrètes et innovantes pour une réouverture des lieux et des activités de spectacle vivant et de culture dans le contexte sanitaire lié au Covid19.

Il ne s'agit pas d'une collecte et synthèse d'idées ni d'une écriture collective d'un protocole de reprise, mais bien d'une construction commune d'idées nouvelles, originales et heureuses, permettant de s'adapter aux contraintes sanitaires sans tomber dans une version dégradée des conditions d'"avant".

Tilt se penche en juin-juillet 2020 sur 6 sujets de réflexion urgents pour une reprise : les relations au public, la reprise des répétitions et de l'entraînement, les artistes à l'école, la pratique amateur corporelle, la préservation de la diversité des compagnies, les modèles économiques dans ces conditions.

Les méthodologies d'idéation développées par Altran et sa branche de design thinking Frog, habituellement utilisées dans les grands groupes industriels pour la résolution de problèmes, sont mises au service de la recherche d'idées nouvelles pour le secteur culturel. Autour de la table, des acteurs très différents, artistes, chercheurs, mais aussi chefs d'entreprises, startupper ou spectateurs, pour faire émerger des idées venues d'ailleurs et aboutir à un cahier de solutions innovantes sur les 6 sujets abordés.

Éléments saillants et analyse

Le monde économique dispose de compétences pointues rarement disponibles dans le secteur culturel, qui méritent d'être partagées de façon gagnant-gagnant.

Impliquer des profils du monde économique dans les réflexions stratégiques ou d'innovation du secteur culturel peuvent permettre de trouver des solutions inédites à des problèmes jugés insolubles ou insurmontables par le secteur. Néanmoins, on note une tendance évidente à l'attrait de l'entre soi et une difficulté d'appréhension de la démarche par certains acteurs.

Les temporalités de réflexion sont très différentes, entre un secteur très habitué au débat, à la tribune, à la prise de parole longue et argumentée (mais qui manque souvent d'écoute) et un autre plus habitué à la dynamique, au rebond, au brainstorming laissant place aussi aux idées bêtes ou inutiles pour permettre à l'inédit de faire son chemin. La rencontre nécessite beaucoup de pédagogie.

ANNEXE 10

Semaine Rodin au siège de la Caisse Centrale de Réassurance

Les salariés prennent le temps de la culture

Contact, date et mode d'entretien	Entretien téléphonique (20/02/2020) avec Vincent Gros, secrétaire général de l'entreprise, et Frédérique Gollay, de l'équipe communication. Suite à une mise en relation par Eléonore de Lacharrière (en sa qualité de présidente du CA du Musée Rodin).
-----------------------------------	---

Présentation des structures impliquées

Entreprise publique détenue à 100% par l'Etat, la CCR est l'un des 25 premiers réassureurs mondiaux. Elle s'est notamment spécialisée dans les couvertures avec garantie de l'Etat destinées aux filières liées aux catastrophes naturelles ou au risque d'attentat. CCR compte approximativement 260 collaborateurs.

CCR a construit un partenariat de mécénat avec le musée Rodin. Le présent projet se situe en marge et dans l'approfondissement de l'action de mécénat. Il exploite mais complète et dépasse la contre-partie.

Description du projet

Au siège, exposition de fac-simile et un atelier et/ou conférence par jour durant une semaine, avec possibilité pour les collaborateurs de participer sur leur temps de travail. Adhésion libre, suite à une campagne de sensibilisation interne (affichage + intranet).

Couplage avec une "journée des enfants" (des collaborateurs), qui peuvent participer à des ateliers artistiques, mais également "parrainer" des enfants des milieux défavorisés accueillis par le service des publics du musée Rodin.

Éléments saillants

Interconnaissance forte entre l'équipe com du groupe CCR et les équipes de Rodin. « On cherchait une manière de faire les choses autrement. Le mécénat, ce ne doit pas seulement être un chèque et on s'en va. »

Ce projet ne permet certes pas un élargissement social du monde de l'art (les collaborateurs de CCR sont hautement qualifiés et rémunérés) mais permet une restitution de son temps social : "nombre de nos collaborateurs n'ont plus de pratique culturelle faute de temps (déplacements à l'étranger...). Dans le cadre de l'entreprise, ils ont retrouvé cette expérience."

Cette action n'a pas prioritairement un objectif managérial de type team building. En effet, cet objectif est assigné tout au long de l'année à une responsable de l'événementiel interne. Ici, le but c'est de rechercher une cohérence entre la communication externe (mécénat) et la communication interne (valeurs du groupe). Travailler un rapport sensible au sein du groupe, au-delà du chèque permettant à Rodin de se doter d'une signalétique en Braille à Meudon ou d'acheter un plâtre.

A creuser : dans sa communication institutionnelle, CCR affirme que son engagement auprès du musée Rodin relève à la fois du mécénat et de la continuité de sa démarche RSE.

ANNEXE 11

CEA

La culture au service de la vulgarisation

Contact, date et mode d'entretien	Céline Jurgensen, directrice de la Stratégie Entretien téléphonique du 24 janvier 2020
-----------------------------------	---

Présentation des structures impliquées

Le Groupe CEA c'est 12 000 collaborateurs.

Si le nucléaire reste son sujet d'étude central, le CEA a dû, pour accomplir sa mission, élargir le champ de ses recherches en physique, chimie et biologie et développer de nouvelles connaissances en microélectronique, dans les matériaux et les nouvelles technologies de l'énergie.

Depuis sa création, le CEA constitue donc un acteur majeur de la recherche, du développement et de l'innovation, au service de grands enjeux stratégiques et industriels de la France. Le CEA intervient aujourd'hui dans quatre domaines : la défense et la sécurité, les énergies bas carbone (nucléaire et renouvelables), la recherche technologique pour l'industrie et la recherche fondamentale en sciences de la matière et sciences de la vie.

Le CEA est ancré dans les territoires dans les centres civils du Saclay, Grenoble, Marcoule et Cadarache.

Description du projet

L'idée de départ est de faire comprendre que l'art et la science sont deux processus créatifs qui font appel à l'imagination.

Théâtre : depuis 2010, la compagnie les Sens des mots au Carreau du Temple crée et produit Binôme, une série de rencontres entre chercheurs et auteurs de théâtre contemporain donnant naissance à des films courts et à des textes mis en lecture par un collectif de comédiens, metteurs en scène et musiciens. Il existe aujourd'hui 42 Binômes. Le CEA est à l'origine de 5 d'entre eux.

Projets « Art et science » ancrés dans les territoires mis en œuvre depuis une dizaine d'années pour attirer les jeunes publics vers la science et la recherche scientifique :

- Colloque et exposition à la BNF avec des artistes
- Exposition « James Bond et la bombe »
- Exposition « Espions » à La Villette dans le cadre d'un partenariat avec Universcience
- Séminaire « l'art face à la guerre » à l'ENS
- Création de jeux vidéo en ligne pour les plus jeunes (ex : « le prisonnier quantique »).
- Expo street art au CEA de Saclay : une vingtaine d'œuvres du street artist Christian Guémy, alias C215, ont été exposées sur les façades de cette cité scientifique, créant le dialogue et invitant le grand public à découvrir le centre.

Éléments saillants et analyse

L'art et la culture sont considérés comme un levier pour

- acquérir de nouveaux publics ;
- faire connaître les travaux de recherche scientifique du CEA à un public plus large que le public scientifique traditionnel ;
- convaincre que la recherche scientifique n'est pas seulement un sujet pour initiés mais est accessible à tous.

ANNEXE 12

Centre International des Arts en Mouvement x Connect RH

*Les arts du cirque pour résoudre
des problématiques de ressources humaines*

Contact, date et mode d'entretien	Marc Low, fondateur de Connect RH Décembre 2019
-----------------------------------	--

Présentation des structures impliquées

connect RH est un cabinet de conseil en Ressources Humaines, multispécialiste, situé à Marseille. Ses spécialités : le recrutement, la chasse de têtes, le talent management, l'assessment center, le coaching et la formation.

Description du projet

Le CIAM a développé depuis sa création des services à destination du monde économique. Parmi ces propositions, des ateliers destinés à la cohésion d'équipe ou aux problématiques humaines en entreprises à travers les arts du cirque ont remporté un certain succès auprès des acteurs économiques. En effet, des thématiques comme la prise de risque, le collectif, la confiance en soi et en l'autre, l'engagement, peuvent être "mises en corps" en équipe à travers les arts du cirque.

Une pédagogie spécifique a été développée pour ces projets afin d'accompagner les équipes en restructuration, en croissance ou traversant des problématiques managériales grâce à la pratique circassienne. Elle a également été utilisée dans des ateliers mêlant chefs d'entreprises et demandeurs d'emploi, afin de favoriser la rencontre et la mise en valeur des "soft skills".

La structure culturelle s'est associée à Connect RH, cabinet de recrutement, pour mieux adresser les problématiques courantes en entreprises, en définissant mieux les points clés et précisant les aspects spécifiques aux ressources humaines. La connaissance du contexte économique et de ses acteurs a permis de déployer une proposition adaptée, générant des ressources propres pour les deux partenaires. Le volet de coaching accompagne aujourd'hui les artistes pour être capables de faire eux-même le débriefing de l'atelier.

Éléments saillants et analyse

Il peut y avoir un rapport gagnant-gagnant dans les collaborations entre structure culturelle et acteur économique, car la combinaison de leurs savoir-faire peut permettre d'ouvrir le champ des possibles.

Il y a une difficulté d'image car le volet culturel et encore plus circassien est vu comme peu sérieux par les cadres dirigeants, ce qui est un frein au développement de ces activités.

En revanche, le bouche à oreille fonctionne fortement et le réseau ainsi développé peut-être très utile notamment en matière de développement de mécénat

A noter, les référentiels des deux secteurs peuvent être très différents entraînant un écart abyssal dans les tarifs de prestations appliqués aux clients extérieurs.

Renault x FRAC, IRCAM, Preljocaj *Le design : un pont entre la culture et l'industrie*

Contact, date et mode d'entretien	Entretien avec Fabrice Gottini, « Designer Art thinking », Directeur du « Digital Hub » de Renault Entretien téléphonique du 7 mars 2020
-----------------------------------	--

Présentation des structures impliquées

Organise des formations intégrant une dimension artistique pour les collaborateurs de la direction du design du groupe Renault.

Ces formations, inspirées du monde de l'art, ont pour but de changer le regard sur le monde du travail industriel et modifier les manières de travailler.

Description du projet

A son sens, le design constitue un pont entre la culture et l'industrie puisqu'il est la dimension créative qui se plie ensuite aux contraintes techniques et économiques.

De cette idée de départ, est née une réflexion sur les façons d'amener des sources d'inspiration innovantes, provenant hors du monde industriel. A ainsi proposé des modules de formation céramique, verre soufflé, dorure sur bois, art contemporain aux 400 collaborateurs de la direction du design, dans le cadre de partenariats avec le FRAC Ile de France (Renault était la 1ère entreprise à le faire) depuis 10 ans, le Ballet Preljocaj, depuis 6 ans, le Pavillon noir à Aix en Provence, l'IRCAM.

Les résultats :

- Développer l'intelligence collective, le travailler ensemble : équipe de designers, ingénieurs, marqueteurs qui créent ensemble une voiture (formation de 15 jours)
- Modifier les perceptions (habitacle automobile : comment le modifier, l'adapter aux nouveaux usages (voiture autonome) ; mobilier urbain) en lien avec une équipe d'architectes, scénographes, plasticiens qui cherchent des leviers pour modifier les perceptions classiques.

Éléments saillants et analyse

Développer des formations par le biais de l'art pour :

- interroger, questionner, avoir un regard différent
- aborder les problématiques industrielles sous un autre angle.
- changer les regards, les habitudes des designers, ingénieurs, marqueteurs qui créent ensemble un objet pour modifier les perceptions classiques et permettre de « faire le pas de côté ».

ANNEXE 14

Philharmonie de Paris x Société Générale *Impliquer les salariés dans une action culturelle d'ampleur*

Contact, date et mode d'entretien	Entretien avec Valérie Finn-Siniamin, directrice de la communication interne et Caroline Guillaumin, directrice de la communication du groupe SG. Entretien téléphonique 1 ^{er} février 2020
-----------------------------------	--

Présentation des structures impliquées

« *Playing for Philharmonie de Paris* » est le fruit d'une rencontre entre deux mondes habituellement éloignés, celui de la musique et celui de l'entreprise : 380 instrumentistes et choristes amateurs, collaborateurs du groupe Société Générale en France, Roumanie, au Royaume uni, Cameroun et Sénégal, se produisent, une fois tous les deux ans, aux côtés des musiciens professionnels de l'Orchestre Les Siècles et du chœur de chambre Les Métaboles, sous la direction de F-X. Roth.

Description du projet

Le mécénat musical et artistique de la SG était perçu comme très élitiste, contrairement au mécénat sportif (rugby) qui était très populaire. Le but était donc de réorienter et démocratiser le mécénat musical et d'inciter les collaborateurs à s'engager.

La SG organise les auditions pour sélectionner les salariés qui doivent s'engager pendant deux ans et être assidus aux répétitions. Il met à leur disposition des salles pour répéter à l'heure du déjeuner et le soir en accès libre. Les salariés étrangers sont invités pendant dix jours à Paris en amont du concert.

Renouvelant les codes du mécénat d'entreprise, un lien particulier unit Société Générale à cette formation et à son fondateur, François-Xavier Roth : les musiciens amateurs de *Playing for Philharmonie* vont se hisser au niveau d'exigence d'un orchestre professionnel. Ils répètent pendant des mois avec leurs partenaires des Siècles et des Métaboles et se produisent salle Pleyel (2013 et 2014), à la Philharmonie (2016, 2018) et au Royal Festival Hall (2017).

La Société Générale a initié ce projet en 2010. Elle accompagne aussi l'essor des orchestres d'enfants Démos, qui réinventent la notion d'éducation musicale en proposant aux enfants des quartiers populaires de pratiquer la musique classique en orchestre. *Playing for Philharmonie* en accueille une vingtaine.

Éléments saillants et analyse

Porté au départ la directrice de la communication du groupe, ce projet a très vite été soutenu à haut niveau car l'un des 4 grands DG du groupe était musicien et s'est très vite impliqué lui-même dans le projet.

Le levier vis-à-vis des salariés c'est l'excellence en vue des concerts publics dans des salles prestigieuses.

Impact :

- Très forte résonance au niveau des salariés, notamment fierté
- Permet de casser les codes : des salariés d'horizons très différents, de niveaux hiérarchiques différents se rencontrent, créent des liens, s'apprécient en dépit des

différences puisque le seul critère qui rassemble tous ces salariés : c'est la compétence artistique

- Ça crée de la vie dans les tours très minérales et impersonnelles de La Défense
- Permet d'incarner le mécénat culturel
- Ces concerts ont permis aux salariés de se réapproprier le mécénat artistique.

Au total, cela se ressent dans le baromètre annuel de satisfaction et de l'engagement des salariés : le score de proximité (satisfaction dans son univers professionnel quotidien) est excellent.

ANNEXE 15

Van Cleef & Arpels

Le patrimoine emporte la fierté d'appartenance pour les collaborateurs

Contact, date et mode d'entretien	Entretien avec Nicolas Bos, President, CEO et directeur artistique de Van Cleef & Arpels et Marie-Aude Stocker, DRH Entretien téléphonique 8 mars 2020
-----------------------------------	---

Présentation des structures impliquées

Depuis plus d'un siècle, la maison familiale de joaillerie Van Cleef & Arpels associe un savoir-faire d'artisanat d'art à des prouesses techniques et des innovations dans toutes ses créations.

Van Cleef & Arpels est labellisée [Entreprise du patrimoine vivant](#). 129 points de vente et 1000 employés à travers le monde (200 en France)

Description du projet

L'entreprise nourrit un lien spécifique avec l'art depuis toujours : depuis le ballet « Jewels » commandité à Balanchine en 1967, le lien avec la danse est très fort et se poursuit par un partenariat entre Benjamin Millepied et le Bolshoi.

L'entreprise porte aussi une attention appuyée vers le développement et la préservation des savoirs faire et organise de nombreuses expositions à l'étranger pour faire connaître cette spécificité : Kyoto, Singapour, Milan, etc.

Création de l'école des arts Joailliers il y a une dizaine d'années, ouverte à tous, devenue une institution de référence; liens avec l'Ecole Boule.

Bénéfices :

La dimension culturelle apporte à l'entreprise : fierté d'appartenance, décloisonnement entre les métiers, créativité, enrichissement grâce à la rencontre d'artistes, donne du sens au travail de chacun et « nourrit », « élève » chacun. Tous les collaborateurs du groupe s'intéressent à la culture, ce n'est pas une question de niveau ou de positionnement dans le groupe :

- cycle de conférences culturelles
- Voyages organisés par le CE à coût modéré vers les expositions organisées à l'étranger (exposition patrimoniale à Milan)
- invitations à des vernissages et expositions, concerts, événements culturels à l'ensemble des collaborateurs invités à devenir des « ambassadeurs de la culture » auprès de publics défavorisés dans les quartiers, camps de réfugiés notamment par le biais de partenariats avec l'ONG « Bibliothèques sans frontières »

Eléments saillants et analyse

Constat :

Ils indiquent que les institutions culturelles publiques (ministère de la culture, grands musées) ont tendance à les regarder de haut ou ne pas les regarder du tout.

Suggestions :

« Il faut changer les mentalités, dépasser des postures ou des attitudes convenues liées à la méconnaissance du monde de l'autre »

« Il faut arrêter de penser que l'entreprise est liée à l'argent - ce qui est vrai - et que l'argent est sale et la relation à l'argent malsaine ...- ce qui l'est moins... »

« Les chefs d'entreprise pensent aussi que la culture est un barrage à l'ignorance et qu'elle élève la société dans son ensemble; ils sont prêts à participer et à faire venir la culture à eux. Il faut arrêter de penser le contraire ; il faut favoriser les ponts par des postures simples décomplexées ».

Éléments clés

1. Impulsion donnée par le patron du groupe, passionné par l'art
2. cet intérêt marqué pour la culture fait partie de la culture de l'entreprise, de son ADN
3. Enrichissement, fierté d'appartenance pour les collaborateurs

Club des Jeunes dirigeants x CIAM

L'événementiel d'entreprise, facteur de diversification du public de festival

Contact, date et mode d'entretien	Karen Caleca, directrice des relations entreprises et du mécénat au CIAM - Décembre 2019
-----------------------------------	--

Présentation des structures impliquées

Le club des Jeunes dirigeants est une association créée en 1938 rassemblant près de 4700 "jeunes" chefs d'entreprises. Elle permet à ses membres d'échanger, de se former entre pairs, et organise régulièrement des rendez-vous de réseau pour créer des liens entre ses membres.

Description du projet

Le CJD d'Aix-en-Provence a initialement contacté le CIAM car ils étaient à la recherche d'un lieu original avec une jauge de 600 personnes pour accueillir leur 50e anniversaire. La thématique était "l'entreprise libérée".

Au lieu d'uniquement mettre à disposition les espaces, sous forme de location, le CIAM a obtenu de proposer une programmation artistique tout au long de la conférence, en résonance avec son thème. Ainsi, une compagnie contemporaine de jonglage, *Les objets volants*, a été proposée pour présenter plusieurs extraits successifs de sa création Liaison carbone.

Ce collectif de jongleur, sans hiérarchie apparente, a ému par la métaphore apportée du sujet évoqué. En effet, déployés dans une relation hiérarchique horizontale, ils développent une écoute de l'autre et une bienveillance importante. Un des extraits a particulièrement marqué les convives : la reprise d'un prélude de Bach aux tubes sonores. Lors de la présentation, un des jongleurs a fait une erreur de manipulation qui a nécessité l'interruption puis la reprise de la performance. La bienveillance, les sourires échangés entre les membres de la compagnie au moment de reprendre illustraient à merveille les concepts de l'entreprise libérée.

Quelques mois plus tard, ce même spectacle a été présenté dans sa version intégrale lors de l'édition suivante du festival annuel. Les participants à l'événementiel ont été prévenus, et la salle s'est remplie en quelques heures de ce public totalement nouveau pour la structure.

Éléments saillants et analyse

Importance fondamentale de prendre le temps de comprendre les problématiques du partenaire pour trouver les programmations sur-mesure qui résonneront au mieux avec son savoir-faire ou ses questionnements.

Aller visiter les entreprises pour comprendre leurs savoir-faire et leurs problématiques, c'est ce qui permet d'être au plus près de leurs préoccupations.

Les événementiels peuvent être un moyen de gagner du public pour les structures culturelles si les programmations ont du sens : on crée un lien de curiosité avec des équipes artistiques dans un autre contexte, lien qui sera rassurant pour venir voir le reste du répertoire.

Château de la Messandiere

Contact, date et mode d'entretien	Alexandre DURAND-VEIL Directeur général Château de la Messandiere Saint-Tropez Entretien téléphonique en janvier 2020
-----------------------------------	---

Présentation des structures impliquées

Relais château

Description du projet

Ouvrir le château sur la culture, notamment par des expositions et des concerts, visant à corriger l'image bling-bling de Saint Tropez

Éléments saillants et analyse

- Fierté pour les salariés d'accueillir des artistes de renoms. C'est également attractif pour le territoire. Cela permet de valoriser la destination (en opposition au bling bling) et de faire venir des personnes connues ou moins. A travers, les vernissages permettent d'ouvrir l'établissement ;

- Pour l'entreprise cela permet de donner du renom à la destination et pour les salariés c'est un plus. Le personnel est intéressé car c'est le président de l'association qui organise le concert de musique classique à Saint Tropez et cela crée un écosystème vertueux. Pour essentiellement les salariés. Pour les clients.

- Le château donne l'hébergement à des entreprises culturelles et fait du mécénat pour la présentation de tableau et ne le fait pas pour bénéfice direct mais écosystème vertueux avec un rôle sociétal. Pas de recherche de contrepartie direct et attitude bienveillante envers culture et arts.

- Pas toujours, rarement mais selon lui ce n'est pas leur problème l'entreprise et ils ont raison.

- Oui.

- Non. Pour moi le projet culturel doit être pas qu'avec les salariés de l'entreprise. Si on fait quelque chose il faut que cela rayonne à l'extérieur

- Oui à titre exceptionnel.

- Cela remonte au travers des exposition, rencontres littéraires, concerts de musiques classique. D'autres entreprises ont fait cela.

- La pertinence de l'apport de cette collaboration au territoire est l'élément essentiel pour *in fine* faire du gagnant-gagnant.

Les folies fermières *Cabaret et agritourisme*

Contact, date et mode d'entretien	Mr David CAUMETTE, Directeur Entretien téléphonique le 24 février 2020.
-----------------------------------	---

Présentation des structures impliquées

Les Folies Fermières

Description du projet

Organise un grand spectacle mêlant French cancan, magicien, chanteuse... autour d'un repas avec des produits du terroir.

Éléments saillants et analyse

Agriculture et culture sont souvent considérées aux antipodes avec très peu d'interférences et encore moins d'interactions. Si l'agritourisme est ancien (vacances à la ferme, chambres et fermes d'hôtes), l'agroculture est à ses balbutiements

- Offre culturelle locale ferme auberge cabaret

Différentiel entre Garrigues (dans la campagne) et jusqu'à Toulouse. (20 minutes entre les deux). Si pour les Toulousains -> le spectacle assiette ; pour les Tarnais -> le spectacle scène

- Explication des produits pendant le repas. Consommateur et producteur communique. Qui mieux qu'un producteur pour expliquer ses produits.

- Cohésion équipe

- Agricole et agritourisme

• Le Salon de l'agriculture afin de présenter « les folies fermières », peuvent faire découvrir les cabarets Parisiens, théâtres, opéras... cela a permis aux salariés de découvrir autre chose

- La qualité de l'offre culturelle est vraiment très importante. Nous faisons partie de France passion qui est un groupe qui recense toutes les exploitations agricoles qui accepte des camping-cars chez eux sans leur faire payer quoi que ce soit, en contrepartie ces camping-caristes doivent acheter des produits de l'exploitation.

- Non pas sollicité pour le moment.

- Il y a une grosse méconnaissance des offres culturelles locales.

• Les artistes avant leur entrée dans le cabaret doivent faire une visite de l'exploitation, pour savoir de quoi il s'agit. On a travaillé avec Geneviève de Fontenay pour Miss Élégance Tarn.

Elles ont découvert notre monde et ensuite nous avons découvert le leur.

- Ils s'y intéressent d'eux même. La secrétaire a voulu d'abord commencer à travailler dans l'exploitation. ABC = Agriculture Boucherie Cabaret

• Une entreprise en Bretagne, des agriculteurs=> crise du lait ; reconversion 100% culturelle, ils ont créé un théâtre. Autre fois ils faisaient de l'élevage d'animaux et aujourd'hui ils disent qu'ils font de l'élevage de touristes.