

CYCLE DES HAUTES ÉTUDES DE LA CULTURE

Session 23-24 : « Espace public et culture »

Synthèse du Rapport du Groupe 7

MANAGEMENT DES STRUCTURES CULTURELLES :

Quelle prise en compte des dimensions d'inclusion et de renouvellement ?

RÉFÉRENT : Bernard LATARJET, président de l'Office national de diffusion artistique

Membres du groupe :

- **Sophie DAYNES-DIALLO**, directrice de la production du musée national Picasso-Paris
- **Paul MOUREY**, directeur adjoint à la communication et au numérique de l'Établissement public du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou
- **Aurélié ROMANACCE**, journaliste à News Tank Culture
- **Anne-Lise ROSIER**, directrice de la Villa Créative et de la fondation universitaire à Avignon Université
- **Stéphane TISSIER**, ingénieur des ponts, des eaux et des forêts, chef du département A de l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture

Avec la participation de Jeanne KOCH, étudiante à Sciences Po Paris

Principaux points du rapport

(Un récit d'anticipation : une rétrospective en 2050 de la trajectoire qui serait intervenue depuis la décennie 2020)

La thématique du groupe portait sur la déclinaison en interne, dans les modes de management, des valeurs d'inclusion, de renouvellement et de partage promues à l'extérieur.

Pour le groupe, ce sujet, à double dimension externe et interne, est crucial car c'est à ce niveau que se situent les réponses à la crise que connaît aujourd'hui le secteur de la culture et ses difficultés à recruter et se renouveler. Il faut repenser le management de la culture comme un espace public à part entière qui doit être renouvelé, inclusif et représentatif de la société, afin de pouvoir renouer avec l'objectif initial du ministère d'accès de la culture au plus grand nombre.

Pour cela un mix entre mesures normatives et de posture s'avérera nécessaire : diversification de l'offre par des services de plus grande proximité, formation repensée des managers culturels, éducation artistique et culturelle adaptée, holocratie - avec ses corollaires de bien-être au travail et de qualité de service en constitueront des éléments liés.

Le groupe fait à ce stade le pari que celles-ci s'imposeront aux décideurs en raison des tensions actuelles que révèlent la crise des vocations et la mise en cause des politiques culturelles par l'extrême droite.

Pour éclairer sur les effets possibles des tendances actuelles, **il a choisi la forme d'un récit d'anticipation nous plaçant en 2059, au 100ème anniversaire du ministère de la Culture**, échelle de temps permettant de mettre en perspective les difficultés de la période actuelle et les effets concrets qu'auraient eus les changements imaginés par le groupe pour les deux prochaines décennies. **Dans son travail, il s'est appuyé sur une intelligence artificielle qu'il a nourrie d'éléments et études construites dans la période actuelle** et qu'il a entraînée, afin qu'elle puisse « challenger » et enrichir les scénarios plausibles identifiés par le groupe pour notre futur proche.

La présente synthèse respecte la tonalité anticipatrice du discours constituant le cœur du rapport.

Il a enfin fait le choix d'accompagner ce propos d'anticipation d'une introduction méthodologique et de différentes strates d'interprétation et de compléments à la réflexion : un film d'animation pour lequel le groupe d'est rapproché de l'école des nouvelles images à Avignon, une version FALC (Facile à Lire et à Comprendre), le prompt de l'IA générée, un lexique en partie imaginaire, enfin quelques conseils de lecture très ciblés, que l'on retrouvera en annexe.

A/ DE 1959 À LA DÉCENNIE 2020 : UNE REUSSITE INITIALE ET UNE CRISE D'ADAPATION

1/ Le succès initial

Le Décret de juillet 1959 fixait l'ambition de ce tout neuf ministère, voulu et dirigé par André Malraux. Il décrivait la « *mission de rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français, d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel et de favoriser la création de l'art et de l'esprit qui l'enrichisse* ».

Il n'est donc pas surprenant que la priorité du premier demi-siècle d'exercice du ministère fût celle de la démocratisation culturelle. De la mise en place de « maisons de la culture » sur tout le territoire en 1961 à la mise en place du « Pass Culture » dans les années 2020, l'accès à toutes les formes de culture s'est généralisé.

Les résultats ont été spectaculaires, et les enquêtes sur les pratiques culturelles ont démontré que de plus en plus de citoyens ont eu rapidement accès à la culture patrimoniale, au spectacle vivant ou à la musique.

2/ Les limites

Mais ce succès a petit à petit révélé le prochain plafond de verre de la culture : au-delà de son accessibilité, celui de sa représentativité.

Les mêmes études vont en effet révéler que les citoyens bénéficiant de cette culture, des années 1960 aux années 2020, appartenaient aux catégories privilégiées. Les cadres, les personnes ayant suivi un enseignement supérieur et les citoyens vivant en grandes agglomérations et dans les hypercentres s’y trouvaient de plus en plus sur-représentés.

Nous étions en train de perdre la bataille d’André Malraux qui disait tout faire pour « s’opposer à une vision aristocratique » de la culture.

3/ Contestation et remise en cause

Un deuxième facteur va de ce fait pousser le ministère à se réinventer après 50 ans d’existence.

L’extrême droite, s’appuyant sur cette forme de désaffection populaire va prendre pour cible la culture, allant même jusqu’à projeter de supprimer son ministère au profit d’une seule organisation d’entretien du patrimoine.

Ce discours finissait par trouver écho dans une partie de la population qui jugeait la culture déconnectée de la société, et nourrie d’une vision clivante de la notion de culture.

C’est de ces événements qu’une prise de conscience va naître dans la décennie 2020, et mettre en lumière l’impérieuse nécessité alors, pour la culture, de se décroiser. Son organisation ne pouvait être réservée à des catégories de citoyens « savants » qui attireraient, par effet de miroir, les mêmes catégories sociales à la consommation culturelle.

4/ La crise des vocations

Dès 2023, le ministère pointait une « crise des vocations ».

A l’orée de la crise sanitaire qui avait frappé le pays et le monde en 2020, le secteur culturel a vécu un bouleversement qui a pu être mesuré à l’aide de différents outils. Les structures culturelles ont eu de plus en plus de mal à recruter, la notion de « métier passion » s’est effritée et n’a pas résisté au caractère « non-essentiel » assigné à la culture par nos dirigeants de l’époque. Une partie des professionnels, en quête de sens, s’est alors tournée vers l’écologie, la terre, l’humanitaire ou encore le secteur social pour retrouver une raison d’être.

Dans ce contexte, ce qui avait pu encore être accepté auparavant (horaires contraignants le soir et les week-ends affectant la vie personnelle, grilles de rémunérations souvent dévalorisées et pression souvent forte en raison d’un management non adéquat) finissait par décourager les prétendants et faire fuir ceux encore en poste.

En outre, la jeune génération de l’époque (20-25 ans dans les années 2020) s’est montrée attentive et vigilante à ne plus adhérer à une entreprise qui entrerait en contradiction avec les valeurs qu’elle soutiendrait. L’entreprise culturelle devait désormais – au sein même de sa structure – refléter et promouvoir la transition écologique, l’égalité femme-homme, la diversité et l’inclusion, une juste répartition des profils socio-économiques et une qualité de vie au travail suffisante et stimulante.

B/ LA NOUVELLE ÉTAPE DE LA DÉCENNIE 2020 : « CULTURE PAR TOUS » ET « DIRIGE TA CULTURE »

Le programme de refondation « Culture par tous » et son corollaire « Dirige ta Culture » a pris la suite des programmes de « Culture pour tous » qui avaient fondé la première partie de l’histoire du ministère.

Dans la France de 2059, le secteur culturel se définit dans sa manière d'être au monde, au sens large, et réunit un ensemble de pratiques constitutives « d'être au monde » : cuisine, sport, jeu vidéo, agriculture, et plus uniquement la culture au sens d'arts visuels, spectacle vivant, musique, littérature, cinéma.

Le management de la culture y est un espace public à part entière qui doit être renouvelé, inclusif et représentatif de la société afin de pouvoir renouer avec son objectif initial.

1/ L'hybridation culturelle, facteur de ciment social

Tout a commencé avec l'intégration de petites bibliothèques ou de salles d'exposition au sein des commerces. Cette initiative a non seulement permis d'aménager de nouveaux espaces culturels mais aussi d'attirer un public parfois inhibé par les lieux culturels traditionnels. De même, l'introduction et l'établissement d'ateliers artistiques ou d'espaces de spectacles dans les écoles et les EHPAD a enrichi le quotidien des élèves et des résidents, tout en offrant aux artistes des occasions d'exercer leur art et de s'adresser à des publics diversifiés.

Ces interactions ont été facteur de ciment social. Ces lieux hybrides favorisent l'échange et la compréhension mutuelle, contribuant ainsi à créer un tissu social plus cohérent, inclusif et ouvert.

Depuis 2030, hybrider les lieux de culture avec d'autres espaces de la société a permis de tisser des liens intergénérationnels et intercommunautaires, et d'insuffler une dynamique nouvelle dans des espaces parfois marginalisés. En faisant le pari que ces lieux hybrides bénéficieront aux publics les plus éloignés de la culture, c'est près de 62% de la population qui fréquente désormais (en 2059) un de ces lieux par semaine. Aujourd'hui ce sont près de 2500 anciennes zones commerciales qui ont été transformées en lieux hybrides qui accueillent donc une salle de spectacle, un conservatoire, une plateforme de e-culture.

Toutefois ces lieux ne sont pas uniquement implantés en zone urbaine. L'hybridation entre les lieux de culture et les espaces ruraux a aussi été un phénomène puissant, observé de 2030 à 2045, reflétant les changements de nos manières de vivre en raison des bouleversements climatiques et de nos nouveaux modes d'interaction avec notre environnement.

Depuis, la part de Français résidant en milieu rural n'a cessé d'augmenter. Alors qu'elle était passé de 22 % en 2006 à 18,5 % en 2021, elle atteint aujourd'hui près de 36 %. Alors que 81,5 % environ des Français vivaient dans des villes en 2022, ils ne sont plus que 64% en 2059.

Avec l'approche multidimensionnelle, qui lie culture, économie et écologie ainsi que pour répondre aux défis contemporains et construire un avenir où les zones rurales sont redevenues vivantes, dynamiques et plus densifiées, l'hybridation a concouru à une bien meilleure répartition de notre population sur le territoire : un équilibre est désormais atteint entre ruraux et urbains, tout en respectant la densification de population garantissant la durabilité des zones habitées qu'elles soient urbaines ou rurales.

2/ La culture au plus près

- *Les monades culturelles*

Des mini-pôles culturels ont été créés dans chaque quartier de villes et de villages, modèle hybride entre les anciennes Maisons des Jeunes et de la Culture et les Micro Folies qui se sont multipliées, notamment depuis le tournant des années 2030.

Ces monades sont dirigées par une équipe composée d'un professionnel de la culture, d'une personne active dans une association, d'un élu local, d'un actif ou d'une personne sans profession et d'un référent « vivre ensemble », cette direction diversifiée permettant de ne pas renouveler l'entre-soi et savoir travailler ensemble.

- *Les Deliveroo de la culture*

Ces livraisons de culture à domicile proposent plusieurs options à quasiment tous les citoyens sur le territoire :

- Spectacle à réserver : compagnies de théâtre, musiciens, artistes, qui viennent donner une représentation un jour précis dans une monade culturelle réservée pour l'occasion ;
- Dimension hybride : expérience en réalité virtuelle, immersive mais organisée en présence d'un médiateur avec avatar et/ou hologramme du commissaire de l'exposition, du metteur en scène, de l'artiste ;
- Culture à la carte et sur-mesure : expérience personnalisée à domicile (plus élitiste et payante), elle se distingue du pôle culturel de quartier valorisant accessibilité, échanges, collectif (gratuité et mixité sociale).

- *Hybridation physique et virtuelle :*

Cette hybridation qui s'est généralisée avec les spectacles dans le métavers depuis son canapé avait connu de premières amorces dès la décennie 2020.

Les théâtres avaient commencé d'introduire « l'escape game » et des expériences insolites comme ces petits déjeuners organisés sur la scène à l'Opéra de Nice dès les années 2020 à la suite des premiers confinements, pour inciter le public à retrouver le chemin des salles de spectacle.

Les musées s'étaient aussi engagés dans l'hybridation en proposant, en complément de leurs expositions, des visites en expérience immersive comme celle, précurseur, du Muséum national d'Histoire naturelle avec l'exposition « Voyage au cœur de l'Évolution » qui permettait de remonter à l'origine de la vie, il y a 3,5 milliards d'années.

En 2024, l'expérience en réalité augmentée « Noire » présentée au Centre Pompidou avait remporté le tout premier prix dédié à l'immersif au festival de Cannes.

3/ Des incidences visibles en termes de gouvernance, de qualifications et d'emploi

Avec la généralisation des droits culturels, 50% de l'équipe dirigeante a désormais entre 25 et 40 ans et reflète la diversité sociale, économique et d'origine de la population de notre pays. Les programmeurs sont amenés à changer de lieux régulièrement pour remettre en question leur action et varier leurs points de vue.

Avec la dissémination des monades culturelles, dans les villes et les villages, la gouvernance des structures s'est emparée des modèles de pilotages horizontaux et agiles de l'holocratie (voir plus loin). Le conseil de confluence (ancien CA) est composé d'artistes, d'entrepreneurs, de citoyens de tout milieu, et d'acteurs du service public, poursuivant un même but : l'art de vivre ensemble et d'augmenter la place de la création dans la société.

Avec le « Deliveroo de la culture », le métier de « régisseur d'expériences à vivre » a connu une augmentation de 200% ces dix dernières années. Les missions temporaires sont multiples et requièrent une organisation logistique souple.

Avec la présence de l'IA et du numérique, les professionnels de la culture travaillent à distance à des périodes précises. Le management assume des modes de fonctionnement nomades qui ont fini de se démarquer du modèle taylorien traditionnel du XXe siècle.

Avec la recherche du bien-être, mission désormais ouvertement assumée par les institutions culturelles, les métiers de la culture sont maintenant présents à chaque étape de la vie : dans l'éducation (de la crèche aux post-diplômes), dans la vie professionnelle (au sein des entreprises), à la retraite (à domicile ou dans les institutions spécialisées). Les professionnels de la culture bénéficient d'un management inclusif et transversal qui leur permet d'être à la hauteur de cette ambition renouvelée.

C/ UN POSITIONNEMENT MANAGÉRIAL RENOUVELÉ

1/ Recrutement des managers

Les enquêtes « trajectoires et Origines » menées en 2008 puis en 2019 par l'Institut national d'études démographiques (Ined) et l'institut national de la statistique et des études économiques (Insee) avaient mis en évidence la permanence de discriminations fortes et inchangées. Pour mettre fin à la réplique des élites issues d'un entre-soi archaïque, la diversification des profils et des expériences de nos dirigeants est devenue une priorité pour que ces derniers soient enfin représentatifs de la société et de ses aspirations.

Plusieurs orientations ont dès lors été prises.

Comme l'avait préconisé en 2023 l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) dans son rapport sur le travail en 2040, la création de structures associatives au plus près de la population (à la ville et à la campagne, dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville) et des différents publics (diversité des milieux sociaux et différentiels de revenus) est intervenue pour rapprocher les employeurs de la population.

Le développement massif des contrats d'apprentissage, l'accueil régulier de jeunes stagiaires au travers du développement des stages obligatoires de découverte et de professionnalisation, du collège au niveau master, et des contrats d'alternance pour accueillir au plus tôt de nouveaux talents et favoriser l'insertion professionnelle de manière efficace tout autant qu'accompagnée a constitué un vrai succès.

Le recours à la plateforme « Recruter autrement » mise en place par l'Afdas en 2024 est dorénavant généralisé à toutes les institutions du secteur culturel. Cette plateforme « *propose aux recruteurs, un diagnostic, puis une base de ressources, constituée de fiches et de guides pour mieux prendre en considération ce sujet de l'inclusivité, et une cartographie d'acteurs qui agissent sur les questions de l'inclusion* », comme le précisait Sébastien Février à l'époque.

Enfin le recours au curriculum vitae (trop réducteur et générateur de discriminations) a été supprimé et l'usage de plateformes de compétence (la plateforme CapaCité lancé en 2040) généralisé comme mode de recrutement, permet à chacun de nourrir son profil tout au long de sa vie : compétences scolaires, compétences extra scolaires, engagement social, démarches associatives et/ou politiques, voyages initiatiques et tout autre moment ou fait marquant dans la vie de chacun.

2/ Une organisation interne plus dynamique : l'holocratie

Autrefois campés dans une posture hiérarchique verticale, les managers sont maintenant à la fois mieux formés, connectés et plus à l'écoute. Et plus efficaces. Développée dès la décennie 2020 par des grandes marques (Danone, Auchan) et produit des méthodes agiles, l'holocratie désigne un mode de management horizontal supprimant la hiérarchie et favorisant la responsabilité et l'autonomie des collaborateurs. Elle est désormais en application dans le champ culturel.

C'est dans son prolongement que fut conclu en 2040 le Pacte Citoyen pour l'Organisation de la Culture et le Recrutement des Dirigeant.es Culturel.les (le Pacte OCRDC) qui statua notamment qu'outre l'interdiction des organigrammes pyramidaux dans les structures publiques, les dirigeantes et les dirigeants du domaine culturel, sortants et entrants d'un mandat, auraient désormais obligation d'une période de tuilage de 4 semaines minimum (la phase dite d'enquête sensible et d'audit) et bénéficieraient en contrepartie d'une formation en management de haut niveau, dispensée par le Cycle des hautes études de la culture du ministère, le CHEC.

Cet ensemble vertueux aboutit à ce que les missions poursuivies par l'institution correspondent davantage aux valeurs et attentes des équipes (accessibilité la plus large possible du public à la culture, consultation des citoyens sur des axes réservés par l'institution) : les agents et salariés trouvent du sens à leur métier et leur implication en est d'autant plus forte.

Toutes ces mesures ont *in fine* permis de diviser par deux *le turnover* des équipes, par dix l'absentéisme, tout en ouvrant de nouvelles possibilités d'évolution pour chacune et chacun.

3/ L'exemplarité du dirigeant

Au sein de grands groupes américains de communication, dans les années 2020, l'évaluation de la performance des managers avait commencé à inclure des critères de quotient émotionnel et de promotion de la diversité cependant que les problématiques de développement de la RSE (responsabilité sociale et environnementale) prenant en compte les problématiques d'égalité, d'inclusion et de diversité avaient pris une importance accrue.

Dans le domaine de la culture, la question de l'exemplarité des personnes et dirigeants des structures culturelles est devenue aussi un enjeu majeur. Il est alors devenu évident dans les années 2030 qu'on devait rechercher pour ces postes des personnes riches à la fois d'une vision artistique mais aussi managériale et administrative, davantage à l'écoute et dans le partage qu'ils ne l'étaient auparavant, capables de proposer un projet complet, inclusif et équilibré pour faire adhérer ses publics et ses équipes. Cela est devenu d'autant plus primordial, l'indice de bien-être du salarié étant devenu un indice mesuré et objectivé.

Dans ce contexte, il est proposé en cette année 2059 de rendre obligatoire l'obtention de 2 labels sous peine de suspension de subvention voire de fermetures administratives en cas de récidive :

- Le label « diversité et égalité professionnelle », imaginé dans les années 2020 pour garantir l'égalité professionnelle homme/femme notamment et permettre l'accueil de personnes diverses, notamment en situation de handicap ;
- Le label « safe place » Les structures culturelles doivent être exemplaires pour tous les travailleurs et travailleuses du secteur, mais aussi pour tous les publics qui les fréquentent. Et cela implique l'absence de gouvernants déjà condamnés notamment pour des faits de harcèlement.

4/ De nouvelles dispositions pour pallier le manque de diversité

Le manque de représentativité de la diversité est aussi une conséquence directe du manque de diversité du management des structures culturelles.

En 2022 l'Arcom (autorité de régulation de l'audiovisuel et du numérique) tirait la sonnette d'alarme. La situation s'était encore détériorée (voir sur ce point page 26 du rapport).

La prise de conscience eut lieu en 2030, lorsque la loi « Liberté, égalité, représentativité » mit en place le dispositif légal complet incluant :

- le renforcement du rôle de l'Arcom dont les recommandations émises sont devenues coercitives (sanctions financières et coupures d'antennes en cas de non-respect de représentativité) ;
- la loi « streaming et diversité » imposant aux plateformes la modification de leurs algorithmes afin de pousser les créatrices de contenus ainsi que les catégories sous représentées ;

D/ LA FORMATION DES MANAGERS : DE L'ÉDUCATION ARTISTIQUE AUX CERTIFICATIONS MANAGÉRIALES

1/ L'éducation artistique et culturelle

Dans chaque classe de l'enseignement maternel et élémentaire puis dans les dominantes de l'enseignement secondaire, l'instruction par trinôme (un enseignant/un artiste/un écologue) a été généralisée.

Elle aura permis, depuis les années 2040, de former de nouvelles générations sensibles, respectueuses de leur environnement et ouvertes aux connaissances transdisciplinaires.

2/ La réforme de l'enseignement culturel et le recrutement des managers

L'étude « Culture et créations en mutations » de 2CM sur l'évolution de la formation menée en 2023 avait constaté une forte augmentation de l'offre de formation supérieure en ingénierie culturelle, de l'ordre de 50% entre 2007 et 2023, dans tous les types d'établissements, mais toujours conçue comme une spécialisation d'autres disciplines et non comme une discipline à part entière.

En 2024, le Ministère avait mis en place un dispositif spécifique, « La Relève » pour renouveler les modes d'apprentissage et les directions des structures culturelles, en visant deux objectifs concomitants : répondre à la crise des vocations d'alors, et permettre une réelle diversité. « La Relève » consistait en une formation « ad hoc » pour 101 personnes entre 25 et 40 ans – une par département – à Sciences Po Paris pendant dix-huit mois à partir de septembre 2024 afin de devenir les futurs cadres de la culture.

Cette ambition portait en elle ses limites : au lieu de faire de la diversité dans les formations en ingénierie culturelle une cause nationale en soutenant les filières existantes, le ministère avait opté pour un enseignement unique réservé à une poignée de personnes hors des règles de candidature classiques, et au risque de recréer, selon certains experts, la même forme d'élite.

En 2030, malgré une volonté indéniable, les limites de ces formes de tentative d'inclusion, d'intégration apparaissaient .

Dans le domaine culturel les managers culturels doivent désormais, en 2059, dans leurs parcours justifier de trois certifications en formation continue :

- La Certification « Société apprenante, société capacitante » pour être formé à faciliter l'intégration des représentants de la société civile dans les pôles de décisions. Cette mesure du pacte citoyen permet à chaque personne active de 18 à 70 ans d'être relevée de ses activités professionnelles pour offrir deux journées par mois ses compétences dans une autre structure.
- La Certification « Durabilité et Responsabilité Sociale » pour le respect des quotas carbone : chaque manager du secteur culturel (technicien, artiste, administratif, ...) doit être à jour de son permis carbone et ne pas dépasser pour lui-même et pour la structure pour laquelle il travaille le quota carbone accordé. Il est possible de rattraper des points sur son permis carbone via des formations ou des actions collectives de sensibilisation visant à assurer la durabilité environnementale et la responsabilité sociétale des organisations culturelles.
- La Certification « Intelligence Artificielle et Culture » pour augmenter l'expérience culturelle par l'éthique de l'Intelligence Artificielle : les futurs managers culturels doivent posséder leur certificat justifiant la maîtrise de l'interopérabilité de l'intelligence artificielle, la transparence et l'éthique de son utilisation.