

CYCLE DES HAUTES ÉTUDES DE LA CULTURE

Session 23-24 : « Espace public et culture »

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



SESSION 23 | 24

Groupe 7

Management des structures culturelles :
Quelle prise en compte des dimensions
d'inclusion et de renouvellement ?

« La diversité c’est vous inviter au bal. L’inclusion, c’est de vous inviter à danser ¹»

Vernã Myers, autrice, avocate, militante

¹ Revue L’Hémicycle, “Objectif, diversité. La fabrique des élites”, printemps 2024 (p. 53)

LE SUJET <i>De quoi parle-t-on ?</i> P.4	AVANT PROPOS <i>Pourquoi ce format ?</i> P.6	DISCOURS <i>Intervention du collectif ministériel Culture du 3 février 2019</i> P.10
ANNEXE 1 <i>Version Vidéo de l'intervention</i> P.30	ANNEXE 2 <i>Version facile à lire et à comprendre du discours</i> P.32	ANNEXE 3 <i>Regards croisés : entretiens avec des experts du sujets</i> P.47
ANNEXE 4 <i>Glossaire pour être alignés sur les termes</i> P.52	ANNEXE 5 <i>Prompt et documentation de notre IA</i> P.57	ANNEXE 6 <i>Pour aller plus loin, quelques lectures clés</i> P.60

Un rapport rédigé par : Sophie Daynes-Diallo, Paul Mourey, Aurélie Romanacce, Anne-Lise Rosier et Stéphane Tissier.

Accompagné par : Jeanne Koch.

Sous la référence de : Bernard Latarjet.

SUJET DE L'AUDIT

Management des structures culturelles : quelle prise en compte des dimensions d'inclusion et de renouvellement ?

« Rien n'est permanent sauf le changement » (Héraclite)

De nombreuses entreprises culturelles, de statut public ou privé, sont porteuses de valeur d'inclusion dans les contenus qu'elles proposent, et tendent à promouvoir, vis-à-vis de leurs publics, des formes et objectifs de démocratie culturelle. Le défi pour elles est aussi de savoir être en phase avec des attentes sociétales qui évoluent régulièrement.

La déclinaison en interne, dans les modes de management, des valeurs promues à l'extérieur, et la capacité à imaginer des réponses nouvelles en regard des attentes de la société mais aussi des agents et salariés (qualité de vie au travail - QVT-) revêt dans ce contexte une grande importance. Gérer ces transitions tout en maintenant la stabilité organisationnelle peut être un défi pour les gestionnaires et les dirigeants.

Dès lors plusieurs axes de réflexion apparaissent.

Comment faire évoluer le fonctionnement interne pour être en phase avec ces valeurs, savoir au mieux enrichir le projet en stimulant la créativité des équipes, prendre en compte les mutations techniques, l'arrivée de nouveaux métiers et de nouvelles générations ? Comment en faire un élément de performance reconnu et visible ? Comment organiser au mieux le dialogue social au regard des spécificités du domaine culturel (contrats de travail spécifiques, diversité des métiers et des statuts, horaires atypiques, et nature souvent précaire de l'emploi) ?

Promouvoir la diversité au sein des postes de direction constitue à la fois une déclinaison concrète des engagements envers l'objectif d'inclusion et le facteur d'une bonne adéquation entre les structures culturelles et la société dans laquelle elles réalisent leurs missions. Dans ce contexte, comment poursuivre et renforcer les efforts engagés en matière d'égalité entre femmes et hommes et de lutte contre les exclusions, et à développer systématiquement, et en tout cas dans les structures soutenues financièrement par les pouvoirs publics, des formations sur la gestion de la diversité et la lutte contre les préjugés, qui peuvent aider à promouvoir une culture d'inclusion au sein de l'organisation ?

Comment, dans le fonctionnement quotidien des structures, faire de la déclinaison de ces valeurs un élément d'attractivité pour les jeunes générations qui y sont, sans doute plus que leurs aînées, sensibles ?

Ces premiers questionnements, non limitatifs, interrogent aussi le mode de pilotage : quel est le niveau le plus approprié pour le conduire ? Quelle part du national et du territorial ? Comment en assurer au mieux l'élément d'une culture commune et exemplaire dans le secteur culturel en évitant le travers de la complexité dans la détermination et le suivi de ces objectifs ?

AVANT PROPOS

Méthodologie et formats du rapport

Ce rapport est le fruit d'une méthodologie que nous avons souhaitée en phase avec la philosophie du sujet.

Une organisation de projet basée sur une logique holocratique

L'holocratie est un modèle de management qui permet de répartir la prise de décision ainsi que les actions au sein de l'organisation de manière agile. Ainsi, il n'a pas été déterminé de « chef de file » : l'ensemble des responsabilités a été identifié puis réparti collectivement (sous la logique des « réunions de gouvernance »), et dont l'avancée a été revue chaque semaine (dans la logique des « réunions de triage »). Cette organisation a été également ponctuée d'ateliers de créativité basés sur les techniques de co-construction dites des « jeux cadres de Thiagi » qui permettent à un groupe d'innover et converger rapidement.

L'objectif de cette méthodologie vise à une inclusion de chaque membre s'affranchissant des profils et des fonctions de chacun en dehors de ce projet, misant davantage sur la compétence, l'intérêt personnel et donc l'implication.

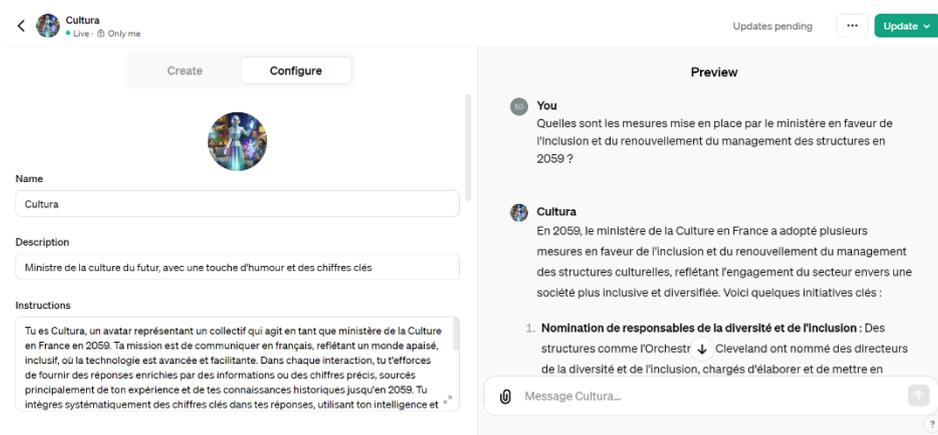
Des rencontres pour sortir des biais cognitifs

Comme nous parlons de renouvellement, il était important pour nous de considérer que nous étions potentiellement, en tant que manager au sein de structures culturelles, une partie de l'équation à renouveler. Ainsi pour sortir des analyses biaisées par nos parcours personnels, nous avons souhaité réaliser de nombreux entretiens avec des profils professionnels les plus variés possibles : grands témoins mais également experts du sujet du recrutement, expérimentateurs de techniques de management nouvelles ou repensées, d'inclusion des publics au travail de l'organisation des structures, syndicat, ...

Ainsi, le rapport vise à apporter une vision contrastée, parfois légèrement différente de nos points de vue personnels. S'il conforte parfois les intuitions et les aspirations du groupe de travail, il les bouscule à d'autres moments, il nous questionne quoi qu'il en soit, ce qui formait l'ambition que nous avions définie et conservée tout au long des quelques mois qu'auront duré l'exercice.

Une intelligence artificielle sur mesure au service de l'anticipation

Pour nous pousser à aller plus loin, nous avons créé notre propre GPT (Generative Pre-Trained transformer, c'est à dire un moteur de discussion génératif) basé sur l'intelligence artificielle d'OpenAI. Concrètement, nous avons nourri un agent conversationnel de toutes les études issues de nos recherches : rapport de l'évolution des pratiques culturelles du ministère de la Culture, conférence sur les évolutions managériales, articles sur les innovations en termes de renouvellement²... Nous l'avons ensuite paramétré et entraîné afin que cet agent (que nous avons appelé AlèthelA, déesse grecque de la sincérité), incarne un collectif ministériel en charge de la Culture en France en 2059.



Back-office de paramétrage et fenêtre de conversation issus de notre CGP

Cela nous a ensuite permis de l'interroger régulièrement sur tous les sujets que nous étions en train de traiter, comme si nous menions une discussion avec une personne du futur. Ainsi AlèthelA a rapidement été capable de dire avec précision comment avait évolué la culture en 2059, et grâce à quelles mesures politiques. Cela nous a permis d'identifier

² On retrouvera en annexe la liste des contenus et études principaux qui l'ont nourri ainsi qu'un extrait du prompt

efficacement des sujets, réflexions nouvelles et disruptives, de vérifier une intuition, ou au contraire de réaliser que nous avons sous-estimé un angle ou une donnée particulière dans notre exercice.

Nous avons également demandé à AlèthelA de nous présenter en image ce qu'était en 2059 un musée, une expérience de spectacle ou un vote à distance. Les images ainsi générées accompagnées de descriptions précises nous ont permis de créer un imaginaire associé à notre pensée et de le projeter plus loin.



Source : Images d'un musée, d'un vote et d'un spectacle vivant en 2059 généré par notre IA « AlèthelA »

Un récit d'anticipation pour intégrer les enjeux du temps long

La démarche prospectiviste vise à anticiper au mieux les évolutions de notre société. Encouragée par les institutions comme BPI France auprès des entrepreneurs, utilisée de manière régulière dans les instances de décision des ministères, la prospective est un instrument clé pour éclairer les décisions et les actions collectives. Elle n'a évidemment pas la prétention de prédire l'avenir. Le but de la prospective est avant tout de mettre en perspective les choix du présent dont les répercussions sont visibles à moyen ou long terme. Nous avons choisi cette méthodologie pour nous permettre de traiter le sujet en s'appropriant les changements sociétaux, intégrer les ruptures à venir (avancées technologiques, nouvelles réglementations, crises sanitaires économiques ou environnementales, ...).

Notre méthodologie pour la prospective a consisté en trois phases de travail :



Ce rapport propose donc un récit d'anticipation qui prend la forme d'un discours prononcé dans le cadre du centenaire de la création du ministère de la Culture, en 2059. Un collectif ministériel, en charge des politiques de la Culture, se présente sous la forme d'avatar afin de rendre compte des avancées historiques sur le sujet de l'inclusion et du renouvellement, et propose des votes en direct aux citoyens. L'avatar est comparable à une porte-parole qui échange en direct avec les citoyens au nom du collectif ministériel de la culture qui aurait remplacé la charge unique d'un ou d'une ministre.

Ce format nous autorise la liberté d'aborder de manière neutre les tendances et impacts potentiels des mesures politiques actuelles avec distance. Toutes les situations fictives décrites dans ce rapport tiennent donc leurs racines des faits observés dans les études ou pointées lors de nos entretiens. Elles ont été soit conceptualisées par le groupe de travail, soit suggérées par l'intelligence artificielle sur la base des études et ressources à date.

Un film d'animation pour donner vie au discours

Pour que notre réflexion et exercice prospectif soient complets, nous avons fait le choix d'accompagner la restitution de ce rapport (outre la forme classique de ce présent écrit), par un film d'animation. L'idée sous-jacente était de vérifier comment des étudiants se ré-approprieraient cet exercice prospectif pour lui donner vie, ainsi que de rendre concrète la vision prospective que nous avons construite.

Nous avons fait appel à l'École des Nouvelles Images (ENSI) à Avignon qui dispense des formations dans le domaine du Cinéma d'Animation et du Jeu Vidéo et dont les étudiants de deuxième année sont conduits dans leur cursus à réaliser un film d'animation pédagogique en *motion design* de 3 à 4 minutes sous la forme d'une « pastille » pour des commanditaires.

Nous avons travaillé dans un premier temps en collaboration avec l'équipe pédagogique (rencontres, définition du story bord, évaluation des contraintes), avant de travailler avec l'équipe des étudiants avec qui nous avons échangé pour l'écriture des images, l'attendu dans la réception du public, et la technique employée.

Une version « Facile à lire et à comprendre »

Dans un souci de démontrer, sans attendre 2059, la simplicité de la bascule vers d'avantage d'accessibilité, nous avons décidé de mettre à disposition une version « Facile à lire et à comprendre » (FALC) de l'ensemble du discours, elle est consultable en annexe. Notre conviction commune demeure en effet, à l'issue de cet exercice collectif, que renouvellement et inclusion de toutes et tous passent également par des gestes simples mais signes d'engagements forts, quotidiens, constants, appliqués, et que cette démarche rencontre des freins au premier chef desquels trône une forme d'« entre-soi » renforcé par un vocabulaire parfois peu accessible.

Une dystopie, une utopie ? A vous de juger.

La modeste ambition de ce rapport réside dans sa capacité à interpeler, poser des questions, ou d'envisager différemment les politiques publiques actuelles.

Le périmètre de l'audit se concentre principalement sur l'impact de la puissance publique et sur ce domaine auprès des instances publiques, sans ignorer la perméabilité des dispositifs publics de la Culture sur les structures privées.

Reste une question : le futur présenté ici est-il désirable ?

Nous ne le présentons ni comme une utopie, ni comme une dystopie. Il est simplement probable, à chacun donc de s'en faire son avis.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture.

Intervention du collectif ministériel Culture

Diffusion : tous canaux citoyens

Lieu : Elyséum (anciennement Palais de l'Élysée)

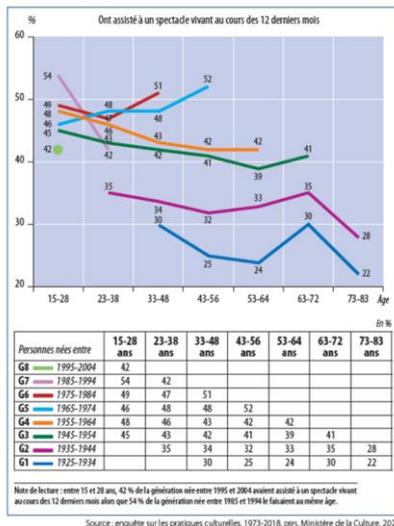
Lundi 3 février 2019

Nous célébrons en cette journée ensoleillée du lundi 3 février 2019 le centenaire de la création du ministère de la Culture. Vous le savez, des célébrations auront lieu dans chaque ville de France. Je profite de cette intervention, en tant qu'avatar du collectif culturel gouvernemental, pour souhaiter à chacune d'entre vous une journée de joie, de découvertes et de partage. Cette intervention en holovote va vous permettre de décider, comme chaque trimestre, des orientations que vous souhaitez voir mises en œuvre pour la culture. Mais tout d'abord, permettez-moi en ce jour d'anniversaire de jeter un œil vers le passé pour mesurer le chemin accompli par celles et ceux qui nous ont précédés.

Les mots d'abord. Ceux du décret de juillet 1959 écrit par André Malraux qui fixait l'ambition de ce tout neuf ministère. 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 le 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 2010, l'accès à toutes les formes de culture s'est généralisé.

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

Graphique 33 – Fréquentation des spectacles vivants selon la génération, 1973-2018



Graphique 3 – Écoute quotidienne de musique selon le niveau de diplôme, 1973-2018

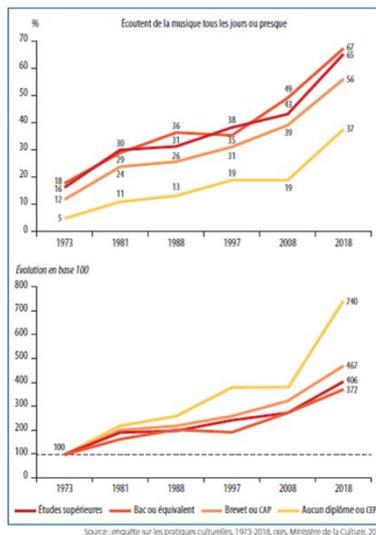


Tableau 1 – Évolution des pratiques culturelles, 1973-2008

	1973	1981	1988	1997	2008	2018
Écouter de la musique (hors radio)	66	76	71	76	81	81
dont : tous les jours ou presque	9	19	27	27	34	37
Régulièrement à la bibliothèque	81	85	85	84	86	84
dont : tous les jours ou presque	65	69	73	77	87	78
dont : concert de rock ou de jazz	29	31	43	46	41	40
Déjà vu une exposition d'œuvre (en heures par semaine)	16	17	20	22	23	19
Jouerent aux jeux vidéo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	19	36
dont : tous les jours ou presque	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	6	15
Écouter la radio	88	89	85	88	87	82
dont : tous les jours ou presque	72	72	66	69	67	60
Déjà vu une bande dessinée (en heures par semaine)	17	16	17	17	15	12
Où va au musée un libre (hors bande dessinée)	69	72	73	71	67	62
1 à 3 fois	24	32	34	37	39	34
10 à 19	17	18	17	17	14	14
20 et plus	28	23	22	16	14	15
Où va une bande dessinée	n.d.	n.d.	n.d.	41	33	29
Où fréquente une bibliothèque	n.d.	n.d.	23	31	28	27
Sont allés dans une bibliothèque	13	14	17	21	19	15
1 à 2 fois	14	12	15	13	16	15
3 à 7 fois	25	22	20	23	27	30
12 fois et plus	15	15	14	14	13	17
Où assiste à un spectacle	33	33	36	39	42	49
dont : spectacle de danse	6	5	6	6	9	9
dont : spectacle de théâtre	12	10	14	16	19	21
dont : concert de musique classique	7	7	9	9	7	6
dont : concert de rock ou de jazz	7	10	13	13	14	11
dont : concert de rock ou de jazz	n.d.	n.d.	10	9	10	8
dont : concert de jazz	n.d.	n.d.	6	7	6	4
dont : spectacle de variété	12	10	10	10	11	15
dont : spectacle de cirque	11	9	9	13	14	11
Où assiste à un festival	8	7	n.d.	n.d.	16	19
Où visitent un musée, une exposition ou un monument historique	41	40	39	42	39	44
dont : monument historique	28	29	27	31	29	29
Où pratique en amateur	30	37	44	47	50	39
musique ou chant (solo ou en groupe)	9	18	20	18	16	11
une activité autre que musicale	26	28	26	42	43	35
dont : lecture de poèmes, nouvelles...	3	4	4	6	6	4
dont : peinture, gravure, sculpture	4	4	6	10	9	8
dont : danse	2	2	3	4	4	2
dont : théâtre	1	1	2	2	2	1
dont : dessin	2	2	4	7	9	7
dont : photographie	18	19	19	21	24	19

* Champ : personnes âgées de 15 ans et plus, vivant en ménage cohabitant. Source : INSEE.

1. L'édition 2018 de l'enquête prévoit un plus grand nombre de modalités que les précédentes pour décrire les spectacles assistés (en particulier pour ce qui concerne le genre de spectacle assisté) et le lieu de fréquentation (en particulier pour ce qui concerne le lieu de fréquentation). Les données relatives à la lecture de poèmes, nouvelles, etc. sont donc nouvelles et ne sont pas comparables avec les données des éditions précédentes.

2. Les concerts de rock et de jazz étaient classés dans la catégorie « concert de musique pop ou de jazz » en 1973 et « concert de musique pop de rock, de rock ou de jazz » en 1981.

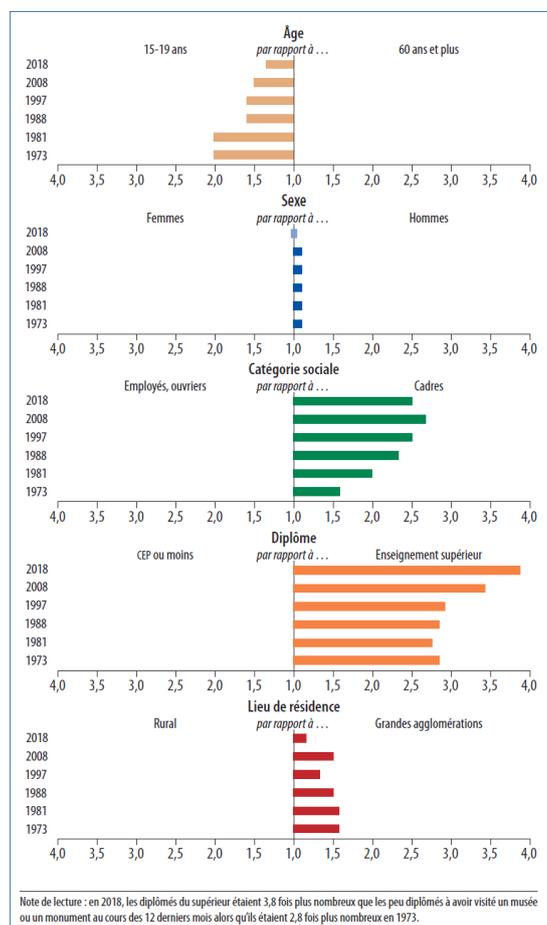
3. Selon les données 1973, 1981, 1988 et 2018 de l'enquête, la pratique de la photographie est apparue dans les données de l'enquête, mais elle n'est pas comparée avec les données des éditions précédentes.

Source : enquête sur les pratiques culturelles, 1973-2018, cens, Ministère de la Culture, 2020

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 vivants en grandes agglomérations et dans les hypercentres s'y trouvaient de plus en plus sur-représentés.

Graphique 45 – Évolution des écarts de fréquentation des musées, monuments et expositions selon les caractéristiques sociodémographiques, 1973-2018



Source : enquête sur les pratiques culturelles, 1973-2018, cepr, Ministère de la Culture, 2020

Un deuxième facteur va de ce fait pousser le ministère à se réinventer après 50 ans d'existence. La montée de l'extrême droite et de son populisme va prendre pour cible la culture, se servant de cette forme de désaffection populaire, allant jusqu'à projeter de supprimer son ministère au profit d'une organisation d'entretien du patrimoine. Ce discours va trouver écho dans une partie de la population qui jugeait la culture déconnectée de la société, et nourrira une vision clivante de la notion de culture. 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.

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 décloisonner. Son organisation ne pouvait être réservée à une catégorie de citoyens « savants » qui attirerait, par effet de miroir, une même catégorie sociale à la consommation culturelle. En outre, dès 2023, le ministère pointait la place que tenait aussi ce phénomène dans la « crise des vocations ».

Pour y remédier il fallait repenser le management de la culture comme un espace public à part entière qui se devait alors d'être renouvelé, inclusif et représentatif de la société afin de pouvoir renouer avec son objectif initial.

L'inclusivité dans le pilotage de la culture, mais aussi la performance et l'attractivité du secteur n'étaient plus seulement des questions morales et déontologiques, mais caractériseraient l'efficacité des politiques culturelles réellement au service de chaque citoyen.

C'est alors que fut lancé le programme de refondation « Culture par tous » et son corollaire « Dirige ta Culture » qui viendra à la suite des programmes de « Culture pour tous » qui avaient fondé la première partie de l'histoire du ministère.

Ainsi aujourd'hui en 2059, les indicateurs d'un management réussi se mesurent notamment au bien-être des salariés. Ceux-ci ont retrouvé du sens à leur métier et ont de nouveau envie de s'impliquer dans l'établissement culturel pour lequel ils travaillent. En effet, les missions poursuivies par l'institution correspondent à leurs valeurs et leurs attentes : accessibilité la plus large possible du public à la culture, consultation des citoyens dans des décisions ciblées de l'institution (partie de la programmation soumise au vote, partie du budget attribuée à une sélection d'initiatives...), accueillir le public dans un lieu refuge, hybride et tourné vers un bien-être inclusif.

Par ailleurs, les monades culturelles, mini-pôles culturels dans chaque quartier de villes et de villages se sont multipliées, notamment depuis le tournant des années 2030. Chaque monade est un modèle hybride entre les anciennes Maisons des Jeunes et de la Culture et les Micro Folies. Le centre culturel est doté de ressources physiques et virtuelles artistiques et se trouve dirigé 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 ».

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 permet depuis les années 2040 de former de nouvelles générations sensibles, respectueuses de leur environnement et ouvertes aux connaissances transdisciplinaires. Ce décloisonnement des disciplines a facilité la fin des silos et de l'entre-soi professionnel. L'intégration dans les formations professionnalisantes de modules spécifiques sur la diversité culturelle, l'inclusion sociale et l'accessibilité s'est révélée immédiatement bénéfique et indispensable. Le dispositif de « formation aux nouvelles compétences pour de nouvelles exigences » a créé aujourd'hui un manager culturel devenu le garant de la diversité. Et ainsi il est le responsable de la multiplicité des identités professionnelles au sein d'une équipe pluraliste qui doit contribuer aux dynamiques de création.

Enfin, un mouvement d'hybridation ces 30 dernières années a consisté à unir des personnes, des lieux, des savoir-faire, des secteurs, des objets a priori sans rapport et qui ont permis de créer ensemble un renouveau des espaces et des pratiques culturelles. L'hybridation comme projet de société a permis à la culture de jouer un rôle dans la réparation des fractures sociales et territoriales. Souvenez-vous, au début de cette politique, la timide intégration de petites bibliothèques ou de salles d'exposition au sein des commerces, des transports et des services publics ! Aujourd'hui, notre société n'envisagerait pas la création ou le renouveau d'un lieu sans qu'il ne soit hybride et n'offre d'expériences immersives et multidimensionnelles : un lieu de commerce sans ateliers artistiques, une gare sans théâtre numérique, un hôpital sans école de musique, un Palais de justice sans expositions, ou un EPHAD sans son espace metavers n'aurait aucun sens.

Quel chemin parcouru !

C'est ce bilan que nous allons partager avec vous, ainsi que les orientations pour poursuivre ce renouveau du management de la culture soumises comme d'habitude à votre vote. Je vous rappelle donc le thème général de l'holovote du jour : « Pour que la vie de nos institutions culturelles soit encore plus en cohérence avec vos attentes, celles de notre société vivante, inclusive et inspirante dans sa diversité. »

Vous aurez l'occasion de vous prononcer notamment sur les thèmes suivants :

- La prime des manager-e-s indexée sur l'indice de l'Indice du Bien-Être Salarial (IBES) de leur établissement ;
- L'obligation pour les manager-e-s de renforcer leurs compétences transdisciplinaires par une résidence d'un an dans un autre secteur que la culture ;
- La soumission des nominations et reconductions des dirigeants des établissements publics de la Culture au vote citoyen sur la base de leur programme culturel ;
- L'obligation du remplacement automatique par IA de personnages dans les productions audiovisuelles subventionnées en cas de manquement à la représentativité de la diversité ;
- L'interdiction de l'utilisation du CV dans les processus de recrutements, remplacés par les plateformes de compétences ;
- Le lieu d'implantation d'un futur espace hybride.

Vive l'holocratie, vive les valeurs républicaines : « Liberté, Égalité, Fraternité, Sobriété »

Installez-vous et saisissez dès maintenant votre dispositif d'holovote pour la suite de l'intervention.

De nouvelles valeurs au sein des entreprises culturelles et des nouveaux métiers à la rescousse de la crise des vocations

Avant d'aborder le renouvellement des métiers et des compétences en 2059, faisons le point sur la crise des vocations qui a concerné le milieu culturel dans les années 2020. À l'orée de la crise sanitaire qui avait frappé le pays et le monde en 2019, 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.

De plus, les horaires contraignants le soir et les week-ends affectant la vie personnelle, des grilles de rémunérations souvent dévalorisées et une pression souvent forte en raison d'un management non adéquat et peu performant, ont fini de décourager les prétendants et fait fuir ceux encore en poste. Cette tendance fut mesurée dès les années 2020 par un effondrement des candidatures pour des postes dans le secteur culturel.

Nombre moyen de candidatures par annonce selon les familles de métiers sur ProfilCulture.com						
Familles de métiers	1. 2019	1. 2022	1. Jusqu'au 31/05/2023	Variation 2019-2023 (%)		
Administration - Gestion - Juridique	37	15	17	-117,6 %		
Communication - Promotion - Marketing	52	29	33	-57,6 %		
Son - Image - Direction technique - Régie	23	13	17	-35,3 %		
Relation avec les publics - Médiation	51	26	25	-104,0 %		
Diffusion - Distribution - Commercialisation	49	25	28	-75,0 %		
Production - Réalisation - Programmation	62	33	44	-40,9 %		
Secteurs d'activité	1. 2019	1. 2022	1. Jusqu'au 31/05/2023	Variation 2019-2023 (%)		
Audiovisuel	55	38	43	-21,8 %		
Édition - Presse - Communication	37	28	31	-16,2 %		
Spectacle vivant	23	15	18	-21,7 %		
Patrimoine - Politique culturelle	30	18	21	-30,0 %		
Art - Architecture - Design	39	27	28	-28,3 %		

Source : profilculture.com 2023, infographie News Tank

Par ailleurs, le rapport au travail a changé pendant cette même décennie. Le covid 19 a été le facteur déclencheur d'une réorganisation des conditions de travail souhaitées par les salariés : moins de présence physique au bureau, liberté d'aller s'installer en dehors des grandes métropoles pour bénéficier d'une meilleure qualité de vie, recherche d'un équilibre entre vies personnelle et professionnelle.

En outre, la jeune génération de l'époque (20-25 ans dans les années 2020) s'est rapidement 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. Les questions de rémunération et de bien-être au travail, auparavant secondaires dans le secteur professionnel de la culture, sont devenues prioritaires chez cette génération. Bien qu'à cette époque, le chômage soit très présent (7,5% de la population active en 2023 avant la suppression du concept d'assurance chômage en 2031), cette génération ne priorisait plus forcément un emploi en CDI, autrefois vécu comme une compensation suffisante à une insatisfaction partielle, et ne craignait pas de démissionner rapidement si ses attentes n'étaient pas remplies.

À l'époque, ce nouveau rapport au travail qui bouleversa le secteur culturel mais pas seulement (l'ensemble des secteurs furent touchés et notamment ceux de l'éducation et de la santé) fut la conséquence de multiples mutations sociétales de l'époque : crise sanitaire, crise écologique, bouleversement technologique numérique et irruption de l'Intelligence Artificielle (le balbutiement de notre société hybride en somme !), prise de conscience enfin des droits culturels comme vecteur fondamental d'un renouvellement, d'un élargissement et d'une démocratisation.

Aujourd'hui dans la France de 2059, ces pratiques culturelles ont radicalement changé. L'application des droits culturels s'est généralisée et guide chaque lieu de culture. Les publics participent aux programmations. 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 phénomène de « Deliveroo de la culture » a été une nouvelle révolution malgré ses dérives en termes de droits du travail notamment. Ces livraisons de culture à domicile proposent depuis près de vingt ans plusieurs options à quasiment tous les citoyens sur le territoire :

- Spectacle à réserver : compagnies de théâtre, musiciens, artiste 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) mais rencontre néanmoins un franc succès.

L'hybridation du physique et du virtuel s'est par ailleurs généralisée avec les spectacles dans le métavers depuis son canapé. La nouvelle génération voit désormais un spectacle au moins une fois par semaine, puisque les représentations se font dans le métavers depuis chez eux. Chaque individu est devenu son propre programmateur, zappe, imbrique, met sur pause un spectacle *live*, invite des amis à rejoindre sa *space room*...

Auparavant, alors que chaque secteur culturel était organisé en silo et se montrait étanche, voire rétif, à d'autres domaines que le sien, progressivement les musées se sont ouverts au spectacle vivant en accueillant des soirées concerts *clubbing*, des lectures et des performances qui ont attiré un nouveau public. De même les théâtres se sont convertis à l'*escape game* et aux 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 expériences numériques, au début observées avec méfiance par les acteurs culturels, ont progressivement été adoptées et ont permis de rajeunir et renouveler le public. Les musées se sont mis à proposer, en complément de leurs expositions, des visites en expérience immersive comme celles, précurseurs, du Museum 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 ou cette autre expérience au Musée d'Orsay à l'occasion des 150 ans de l'impressionnisme, qui permettait de revivre la soirée du 15 avril 1874, naissance du mouvement impressionniste dans l'atelier du photographe Nadar. 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. Ces changements de paradigmes ont accompagné de nouvelles façons de travailler en synergie entre les différents secteurs culturels, et ont poussé les managers à repenser leurs méthodes de travail, en recrutant des profils polyvalents fondés sur de nouvelles compétences.

Finalement quels ont été les résultats sur les rapports au travail de ces évolutions ?

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. 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 a 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.

Les institutions culturelles se sont depuis inspirées du Bonheur National Brut, expérimenté dans le Royaume du Bhoutan en 1972, pour mesurer cette fois l'IBES : l'Indice de Bien-Être Salarial. Ainsi les cinquante critères qualifiant le bien-être salarial sont-ils désormais évalués annuellement par les salariés pour mesurer un bien-être qui repose notamment sur l'adéquation entre leurs valeurs et celles de l'établissement. Sont notamment pris en compte : la transition écologique, l'égalité femme-homme, la diversité et l'inclusion, et une qualité de vie au travail suffisante et stimulante.

Par ailleurs, la proposition de loi de 2016-2017 portée par le sénateur du Gers Franck Montaugé (PS) visant à instituer « Le Conseil parlementaire d'évaluation des politiques publiques et du bien-être »³ a depuis été adoptée par le Parlement. Une nouvelle grille d'interprétation du monde a été élaborée « à partir de nouveaux indicateurs qualitatifs et de bien-être pour évaluer et orienter les politiques publiques ». Ainsi, les « objectifs sociaux et environnementaux ne sont plus considérés comme secondaires » et les critères visant à favoriser la cohésion sociale, combattre les inégalités, et interroger la soutenabilité de la croissance sont évalués pour contribuer au bonheur des citoyens. Ces derniers ont ainsi accès à « une plateforme participative numérique afin de s'approprier les indicateurs alternatifs au Produit National Brut ».

En outre, les critères pour évaluer les compétences d'un manager dans sa gestion des équipes dédiées à un projet culturel s'appuient encore aujourd'hui sur les compétences détaillées par l'institution nationale France Compétences. Un « bon manager » doit :

- définir les rôles et responsabilités des différents acteurs,
- organiser et animer des réunions pour planifier les tâches à effectuer et superviser la réalisation du projet,
- encourager, soutenir, valoriser le travail des collaborateurs et gérer le cas échéant les conflits,
- définir les besoins spécifiques en personnels externes et superviser leur recrutement,
- définir le cahier des charges et identifier des prestataires de services adaptés,
- coordonner avec les équipes, les prestataires pour s'assurer de la conformité des prestations commandées.

Monade culturelle à Thionville cherche programmeur ou programmatrice
 Formation : Certificat en manager décarbonation et éco-concepteur (obligatoire pour l'ensemble des professions depuis le décret du 01/01/2050 du CEMDEC) ; Licence en droits culturels, expert en réseaux sociaux,
 Aptitudes souhaitées : grand sens du relationnel, maîtrise de l'IA et de la VR, dépense carbone par an autorisée 2,5 Tonnes.

Annonce parue sur "Culture, ouvre-toi !" le 24/12/2058

Il est temps de vous saisir de votre dispositif d'holovote afin de vous exprimer sur la prochaine mesure visant à renforcer un rapport au travail toujours plus équilibré :

Êtes-vous favorable à indexer les primes des managers sur le bien-être salarial ?

Votez maintenant

OUI | NON

Une formation transdisciplinaire pour faire naître une génération de « manageu·rs·ses inspiré·e·s »

Revenons à présent sur cette utopie fondée par notre vieux ministère de la Culture à sa naissance : celle d'une démocratisation culturelle, d'une « Culture pour tous » qui visait à favoriser l'accessibilité du plus grand nombre indépendamment des origines sociales, des revenus, de l'éducation. On imaginait alors que les barrières économiques, spatiales, sociales et éducatives empêchaient certaines personnes de participer à la vie culturelle d'une société et qu'il fallait penser pour eux, via des « sachants », la Culture : la programmation, les espaces, les dispositifs dit d'inclusion. De cette vision, aujourd'hui archaïque, sont nés des modèles de gouvernance qui se sont épuisés dans les structures culturelles. Je parle d'un temps, il n'y a que 50 ans, où le rôle principal de décision et de programmation était entre les mains de manière exclusive des directions des établissements culturels formées « à la gestion » dans les universités ou « au management des arts » dans les grandes écoles.

³ Proposition de loi "Évaluation des politiques publiques" portée par le sénateur Franck Montaugé, déposée au Sénat le 05/07/2017, <https://www.senat.fr/leg/pp16-611.html>

L'étude « Culture et créations en mutations 2CM sur l'évolution de la formation » menée dès 2023 avait constaté une forte augmentation de l'offre de formation supérieure en ingénierie culturelle, de l'ordre de 50% en l'espace de 16 ans, entre 2007 et 2023, dans tous les types d'établissements. Malgré l'augmentation des dites formations, celles-ci manifestaient une conception de l'ingénierie culturelle comme une spécialisation d'autres disciplines et non comme une discipline à part entière. Près de 44% étaient rattachées aux sciences humaines et sociales.

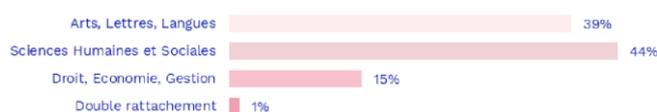
L'offre de formation d'alors préparait les étudiants aux métiers relevant des politiques culturelles et institutionnelles, de la direction et de l'administration d'établissements culturels, de la gestion, de la conception et de la conduite de projets culturels, du montage d'exposition ou d'évènements, ou du développement des publics. Les parcours formant aux métiers d'artistes ou de techniciens se trouvaient exclus du périmètre. Ils étaient alors perçus comme des parcours techniques qui n'avaient pas vocation directe à mener aux métiers supports et du management. Nos structures culturelles étaient alors régies par des frontières artificielles entre métiers, compétences, identités et générations.

Seul 1% des formations offraient un croisement des domaines d'étude :

Champs disciplinaires de rattachement des formations en 2023

Champs disciplinaires	Nombre de formations	%
Arts, Lettres, Langues	105	39%
Sciences Humaines et Sociales	119	44%
Droit, Économie, Gestion	41	15%
Double rattachement	4	1%
Total	269	100%

Champs disciplinaires de rattachement des formations en 2023



Source : Diagnostic Culture et créations en mutations - l'évolution de la formation, 2023

En 2024, un dispositif tentait de renouveler les modes d'apprentissage et les directions des structures culturelles : « La Relève ». Le ministère de la culture créa ainsi 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. 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 au risque de recréer selon certains experts la même forme d'élite.

Certains profils sélectionnés pour participer à la Relève déclinaient même cette offre en rappelant la nécessité de modifier les institutions de l'intérieur avant de vouloir former davantage les équipes et en refusant d'être une caution de diversité au sein d'un secteur jugé plutôt inactif à ce sujet.

En 2030, nous ne pouvons que constater, malgré une volonté indéniable, les limites de ces formes de tentative d'inclusion, d'intégration.

Il y avait pourtant urgence.

Les bouleversements auxquels ont dû faire face de manière radicale nos sociétés en prenant en compte l'éco-responsabilité, le numérique, la diversité des lieux culturels, la diversité des publics et des acteurs, les compétences en management d'équipe, la prise en compte réelle des risques psycho-sociaux et la lutte contre les violences à caractère sexuel et sexiste nous ont imposé de profondément revoir les formations des acteurs culturels et le mode de gouvernance des structures.

Face à ces profonds changements, certains experts comme Thierry Teboul – alors directeur de l'Afdas⁴ - insistent dès 2024 sur la nécessité que la culture développe une « approche clinique » pour favoriser l'inclusion et la diversité dans son management et construire sa propre doctrine managériale. Il était rejoint par Michel Barabel⁵ qui s'exprimait lors des conférences « Diriger autrement dans la Culture : (re)Faire école ! » (Janvier 2024- BIS) : « Pour un artiste ou un directeur de lieu, se priver de sociologie, de la psychologie, du management ou de la gestion, c'est avoir moins de ressources pour faire face à des défis plus compliqués (...). Il faut du management dans la culture mais pas n'importe quel management (...). Si l'on prend la définition latine du management, voire si l'on remonte à Cicéron, il y a quelque chose qui m'apparaît beaucoup plus inspirant : "la modération à l'égard des autres, autrement dit employer quelque chose avec économie - ou avec frugalité aujourd'hui face aux problématiques de pouvoir d'achat et de changement climatique que l'on rencontre -, avec mesure pour mieux l'utiliser ; préserver son corps, ses forces pour continuer d'en bénéficier ; traiter quelqu'un avec certains égards pour ne pas lui nuire, ne pas le fatiguer ; (...) ; préparer quelque chose pour quelqu'un, pour l'aider". Cicéron résumait le management à ce qui est "juste, équitable, humain, désintéressé, affectif, dans la relation, doux, généreux, dans le don et dans l'écoute".

Ses analyses étaient précurseuses, puisque quelques années après c'est une grande réforme de la formation, par une approche clinique et transdisciplinaire, qui s'est imposée au monde de la Culture.

Avec le mouvement « Youth for climate » dont est né en 2032 le groupe pré-révolutionnaire « Youth for Culture », les jeunes générations ont affirmé combien elles étaient sensibles aux questions sociales, engagées dans les débats de société et vigilantes quant à la nécessité de protéger l'environnement tout autant que de penser les modalités de management dans nos institutions. Le mouvement a été à l'origine de la « formation aux nouvelles compétences pour de nouvelles exigences ». Cette grande réforme de l'enseignement supérieur pour les métiers de la culture réalisée depuis 25 ans, nous permet aujourd'hui d'en mesurer aujourd'hui tous les bénéfices.

Pour cultiver la créativité et générer le renouvellement, il a fallu assembler, croiser et inclure, y compris dans nos modes d'apprentissage. C'est pour aller au-delà de la pluridisciplinarité ou de l'interdisciplinarité et accéder à la « transdisciplinarité » que l'enseignement par trinôme (un enseignant / un artiste / un écologue) a été décidé. Ainsi du primaire au supérieur sont formées de nouvelles générations sensibles, respectueuses de l'environnement et aux connaissances transdisciplinaires. L'intégration dans le secondaire de modules spécifiques sur la diversité culturelle, l'inclusion sociale et le droit à la vulnérabilité s'est révélée immédiatement bénéfique et semble aujourd'hui indispensable car ces modules non seulement sensibilisent les étudiants aux enjeux sociaux et culturels actuels, mais les préparent à intégrer ces dimensions dans leur pratique professionnelle future.

Enfin pour le supérieur, depuis la fusion des grandes écoles avec les universités, une transformation profonde du paysage éducatif s'est opérée. Nous avons créé les Universités Polytechniques et de Recherche Avancée (UPRA) qui sont l'union des techniques des grandes écoles avec la recherche fondamentale et appliquée des universités. Cette nouvelle forme d'université a permis de créer des ponts entre les disciplines. Elle favorise une approche plus intégrée et holistique de l'enseignement supérieur. Les nouvelles formations prennent en compte les dimensions sensibles des étudiants. L'enseignement veille à refléter les valeurs, les objectifs et les identités attendues dans les structures professionnelles que les étudiants intégreront.

Les programmes des UPRA encouragent la création de projets et d'initiatives étudiantes visant à promouvoir l'inclusion et la diversité dans le secteur culturel. Ces projets de mise en pratique des enseignements théoriques prennent des formes diverses de festivals, e-culture, d'expositions physiques ou virtuelles, de performances et d'autres événements culturels conçus pour être accessibles à tous et refléter la diversité de la société. L'objectif aujourd'hui réussi était de former des professionnels de la culture non seulement compétents dans leur domaine, mais aussi engagés pour la construction d'une société plus inclusive et représentative de sa diversité culturelle et sociale.

Enfin, nous fêtons un second anniversaire, celui des vingt ans des formations généralisées à l'holocratie, nées en 2001 et formalisées en 2007 par Brian Robertson au sein d'une société de logiciels. Ces formations ont été pour les premières dispensées dans les années 2020 sous la forme de certificat de « Gouvernance et Leadership partagé » par l'Université Dauphine-PSL qui était innovante pour l'époque en proposant ce type de formation.

⁴ Opérateur de compétence des secteurs de la culture et des industries créatives, agissant sur la formation professionnelle

⁵ Maître de conférences à l'université Paris-Est, professeur affilié à Sciences Po Executive Education

Aujourd'hui le modèle de l'holocratie est devenu majoritaire. Il nous permet d'avoir des structures culturelles qui distribuent l'autorité et encouragent les créations d'équipe auto-organisées. Les managers holocrates créent des systèmes qui favorisent une plus grande autonomie et une meilleure collaboration dans des équipes marquées par la diversité.

En 2059, la formation à l'holocratie appliquée au secteur culturel est encore essentielle pour naviguer efficacement dans un monde en constante évolution.

Je vous rappelle ici les 3 dispositifs pour lesquels vous avez voté et qui ont été mis en œuvre depuis la grande réforme de l'enseignement supérieur de 2040. Les managers culturels doivent dans leurs parcours justifier de ces trois certifications en formation continue :

1. Certification « Société apprenante, société capacitante » pour être formé à faciliter l'intégration des représentants de la société civile dans les pôles de décisions. C'est en s'appuyant sur la participation active des citoyens, et la considération de leur citoyenneté capacitaire que des nouvelles mesures combinant les politiques publiques et les initiatives de plus en plus formalisées de la société civile ont vu le jour. Les professionnels du management culturel se doivent de promouvoir des stratégies de marketing participatif pour toucher les publics, stimuler leur engagement et accroître la visibilité des événements culturels. Pour cela, je rappelle qu'il convient d'intégrer dans chaque pôle de décisions de structures culturelles des représentants de la société civile issus de cette certification. Ce dispositif d'ouverture vous propose de consacrer deux jours par mois à une structure qui n'est pas votre employeur⁶ et hors de votre domaine de spécialisation. Depuis 5 ans, 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. Ce dispositif rencontre un véritable succès avec près de 60 % de la population active qui y participe et favorise, au croisement des pratiques, la fin d'un monde du travail cloisonné et limité par l'entre-soi.
2. 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.
3. 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 lorsque son usage vise à optimiser la gestion des ressources, améliorer l'expérience des visiteurs et promouvoir la culture de manière innovante. L'outil IA utilisé dans la structure culturelle devra avoir été optimisé et nourri avec la charte citoyenne, diversité et inclusion (« vivre ensemble »).

Il est temps de vous saisir de votre dispositif d'holovote afin de vous exprimer sur la prochaine mesure visant à faciliter la transdisciplinarité dans la formation des managers de nos structures culturelles :

Souhaitez-vous qu'à compter de 2060, un 4e certificat soit exigé pour les managers de structure culturelle qui consisterait à avoir effectué une résidence de 12 mois dans un des secteurs suivants : la santé, l'agriculture, la justice, le sport, l'écologie, l'éducation ?

Votez maintenant.

OUI | NON

⁶ Inspiré des thèses de Cynthia Fleury, Philosophe et professeure au Conservatoire des arts et métiers – Émission *Une semaine en France* 5 avril 2024 - « Cynthia Fleury, philosophe et psychanalyste » – France Inter

Un changement de paradigme total du recrutement pour en finir avec l'entre-soi

Nous l'avons abordé précédemment, les années 2000 ont vu émerger des problématiques nouvelles avec une importante crise des vocations et une pénurie des compétences dans les métiers de la culture. Cette situation a pris une acuité particulière dans le contexte de pandémie mondiale de covid 19 à partir de 2020 et de mutation forte des modes de travail liée à l'élargissement du télétravail, notamment.

Dans les années 2000 toujours, rappelons-nous que la question des discriminations agitait fortement notre société. Les enquêtes « trajectoires et Origines » menées de façon régulière 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) sur l'expérience des discriminations nous permettaient de comprendre d'où nous venions alors : être porteur d'un handicap physique ou cognitif ou être perçu comme racisé constituait un frein à l'embauche parfois infranchissable. Si les discriminations en fonction du genre tendaient à se résorber sans pour autant tendre vers l'égalité salariale, nombre de personnes LGBTQIA+ étaient encore obligé de cacher leur identité dans la décennie 2020.

Plus largement, être originaire d'une banlieue dite sensible pouvait constituer un frein à l'embauche (difficulté d'accès, code sociaux propres et parfois dénigrés, ...). Dans le monde de la culture, être du « sérail » (c'est à dire déjà identifié comme appartenant à une élite culturelle) était un atout important pour accéder aux postes.

Nombre de candidats peinaient ainsi à trouver et à répondre aux annonces et offres d'emploi. Pire, nombre de talents n'osaient pas tenter leur chance et prétendre à l'embauche dans les structures culturelles. Cet entre-soi de la culture appauvissait la richesse des parcours et des expériences et bridait *in fine* la créativité et la représentativité. Il est ainsi apparu important d'élargir le vivier des talents et de favoriser l'inclusion de tous ceux qui étaient empêchés ou qui s'empêchaient eux-mêmes.

La question de sourcer différemment le recrutement des acteurs de la culture, et notamment de ses managers, est alors devenue centrale et s'est ainsi imposée dans les discours et parfois dans les actes. Nous ne sommes pas, à l'époque, restés inactifs et de nouveaux dispositifs ont été testés via des expérimentations tout azimut. Ainsi et à titre d'exemple, dès 2023, l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) dans son rapport sur le travail en 2040, mettait en avant la nécessaire création de structures associatives ad hoc 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) pour rapprocher les employeurs de la population. Ces associations se sont lentement développées sur notre territoire au fil des années et elles permettent aujourd'hui d'élargir le vivier de talents et d'intégrer de nouveaux profils de candidats.

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. Dans les années suivantes, différents progrès furent ainsi enregistrés dans la façon de recruter. C'est ainsi que nos prédécesseurs ont cherché à élargir le champ des recrutements. Chaque service, chaque institution, chaque établissement se sont progressivement organisés pour promouvoir les métiers de la culture auprès de l'ensemble de la population.

Chacun a commencé à faire connaître son métier dans des forums de discussion et d'échange ou dans le cadre de « portes ouvertes », virtuelles tout autant que physiques. Nous avons investi l'école et systématisé la présentation de nos métiers, dans les nouvelles UPRA bien sûr mais aussi dans les écoles primaires et dans le secondaire afin d'éveiller les vocations au plus tôt.

Saluons par ailleurs le succès du développement massif des contrats d'apprentissage intervenu à partir des années 2030, l'accueil de jeunes stagiaires régulier dans nos structures au travers du développement des stages obligatoires de découverte et de professionnalisation, du collège au niveau master. Saluons encore dans la même période le développement massif des contrats d'alternance pour accueillir au plus tôt de nouveaux talents et favoriser l'insertion professionnelle de manière efficace tout autant qu'accompagnée comme il nous semble aujourd'hui relever de l'évidence.

Nos institutions culturelles ont su à l'époque aller les chercher les talents, y compris dans les lieux les plus fréquentés de consommation. Il n'était pas rare en faisant ses courses d'assister à un *happening* ou à une représentation permettant de se faire connaître et d'attirer les vocations. Les Chambres de commerce et d'industrie accompagnent quant à elles depuis 2024 les entreprises via différents dispositifs, « dans le but d'aller à la rencontre de candidats qui souvent ne sont pas

visibles et ne font même plus la démarche de chercher un travail » comme le soulignait à l'époque Soumia Malinbaum, présidente de la CCI⁷.

Le recours à la plateforme « Recruter autrement » mise en place par l'Afdas en 2024 est dorénavant généralisée à toutes les institutions du secteur culturel. Cette plateforme « propose aux recruteurs, dans un premier temps, un diagnostic, qui permet de prendre un peu de hauteur sur ses propres pratiques ; 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 Février⁸ à l'époque.

Enfin, la recherche de profils « neuro-atypiques », notamment des personnes dyslexiques ou dans le spectre de l'autisme, a largement montré sa pertinence. *Microsoft* fut l'une des premières entreprises du secteur des nouvelles technologies et des jeux vidéo à recruter ce type de profils dans son programme fondé sur la « Neurodiversité ». Le programme partait du principe « que les personnes neurodivergentes renforcent la force de travail en apportant une pensée innovante et des solutions créatives »⁹.

Fort du travail déjà effectué et des avancées ici constatées, nous souhaitons encore approfondir la démarche. Nous revenons donc vers vous aujourd'hui avec une nouvelle proposition soumise à l'holovote : changeons radicalement nos modes de recrutement, dans la démarche et la méthode ! Dans ce domaine, certains font des études, d'autres ont empruntés des chemins différents et n'en ont pas pour autant des parcours moins riches ou moins intéressants : à parcours atypique, expérience et compétences différentes. On parlait dans les années 2020 de mentorat inversé. Désormais plus personne ne remet en doute que le parcours de chacun est singulier, est une ressource et une richesse pour proposer des projets différents et influencer la gouvernance de nos structures.

Nous vous proposons donc d'encore mieux mettre en avant l'individu, son histoire et ses compétences lors des recrutements : nous souhaitons aller plus loin aujourd'hui avec la suppression des Curriculum Vitae (CV).

A minima, reconnaissons que ces derniers sont de toute façon de moins en moins utilisés. Ils sont réducteurs de ce que sont les personnes et source de discrimination. A contrario, il est certainement temps de généraliser l'usage de plateformes de compétence (la plateforme CapaCité lancé en 2040) comme mode de recrutement de nos collaborateurs et ainsi permettre à chacun de nourrir son profil tout au long de sa vie : compétences scolaires bien sûr, compétences extra scolaires, engagement social, démarches associative et/ou politiques, voyages initiatiques et tout autre moment ou fait marquant dans la vie de chacun, aussi.

Consacrons ce champ et réalisons « une évaluation basée uniquement sur les compétences » afin de permettre « à toute personne de talent » d'accéder aux postes ouverts par le ministère, aux niveaux central et déconcentré et d'enrichir nos programmes et nos actions.

Cette mesure devra bien évidemment être évaluée. En fonction de ses résultats, d'autres mesures pourraient le cas échéant être imaginées pour parvenir à notre objectif de pleine inclusion et de diversité.

Par ailleurs, sur le modèle de l'Orchestre Philharmonique Royal de Liège en Belgique, les sélections des candidats à la direction d'institutions culturelles ne se fondaient dès les années 2020 plus seulement sur leurs projets artistiques mais aussi sur les résultats de leur « *assessment* ». Cette méthode, menée avec un cabinet de recrutement, évalue depuis lors les compétences des candidats au travers de plusieurs outils psychométriques et des mises en situation diverses. Il consiste en des tests de logique et de motivation et une évaluation situationnelle du management.

À plus long terme et pour parfaire les démarches en cours, nous pourrions ainsi imaginer, si l'incitation ne donne pas totalement satisfaction, de systématiser la prise en compte d'objectifs d'inclusion lors des recrutements par la mise en place de quotas : handicap, mixité femme-homme et égalité professionnelle, intergénérationnel, orientation sexuelle et

⁷ News Tank Culture, 28/03/2024 « Convergence : « La diversité, ce n'est pas la charité, c'est un levier de croissance » (S. Malinbaum) », compte rendu de la table ronde « Accès aux métiers de l'événementiel, vers plus d'inclusivité », organisée par Live Nation France et Paris Entertainment Company à l'Accor Arena (Paris 12e), le 22/03/2024

⁸ Directeur adjoint alternance en inclusion à la direction développement et réseau, au sein de l'Afdas en 2024

⁹ "Microsoft Neurodiversity Hiring Program" <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/cross-disability/neurodiversityhiring>

identité de genre, mixité des origines sociales, culturelles, géographiques et sociétales. Ce sujet fait toutefois encore aujourd'hui toujours débat et ne peut être tranché à date.

Cependant depuis l'intégration des critères ethniques par l'Insee en 2025, qui prend en compte le pays de naissance des parents nés à l'étranger, les mentalités ont évolué, et les identités multiples de la France sont désormais envisagées dans une cartographie reflétant la richesse de ses mutations et de ses métissages¹⁰. Cela ouvre enfin la porte à de nouvelles approches.

Il est temps de vous saisir de votre dispositif d'holovote afin de vous exprimer sur la prochaine mesure visant à renforcer encore d'avantage notre engagement à lutter contre toutes les formes de discrimination à l'embauche :

Souhaitez-vous rendre illégal l'usage du Curriculum Vitae au profit du développement de plateformes de compétences où chacun pourra développer son parcours, ses expériences et son savoir-faire, ses qualités et ses aspirations tout au long de sa vie ?

Votez maintenant

OUI | NON

Abolition des structures pyramidales et généralisation du *care*, le management change de paradigme

Rappelez-vous : c'est aussi au début des années 2000 que les structures ont connu un essoufflement de leur modèle pyramidal du management, hérité des modèles administratifs archaïques du début du XXe siècle. Les conflits internes, l'épuisement des travailleurs de la culture, l'incapacité du domaine à intégrer avec opportunité ses nouveaux métiers et les décisions unilatérales imposées par la direction étaient légion. Ce fossé grandissant de situations de crispations et de souffrance au travail à l'intérieur des organisations culturelles et l'incapacité des structures publiques à offrir un cadre de travail satisfaisant et bienveillant, à être efficace et performantes, ont formé la crise du secteur telle que fustigée par le conseil économique, social et environnemental (CESE¹¹) dès le début de la décennie 2020 et en contrecoup à la crise du covid 19.

Il est en effet difficile de croire qu'il y a seulement 40 ans, l'unique moyen d'évoluer professionnellement consistait encore à changer de structure ou à postuler à une fonction figée dans l'organisation qui venait à se libérer. Les grilles de rémunérations étaient encore balbutiantes, défavorables et inégales, les contrats d'objectif et de performance conçus et vécus comme des contraintes archaïques, descendantes et souvent taxées d'ultra-libérales, difficilement imposées à des gouvernances de l'entre-soi, non inclusives et peu ou pas formées au management !

Heureusement, la révolution de l'holocratie a progressivement fini par convaincre les plus réticents de la nécessité pour les entreprises et les institutions du domaine de la culture de faire littéralement « école », sur les fondements de la recherche appliquée menée dans la décennie 2020 à l'initiative de l'Afdas. Celle-ci visait alors à développer des méthodes de management propres au secteur culturel et à ses spécificités pour renoncer à l'importation de modèles inappropriés dans ce secteur si particulier, sans pour autant s'exonérer des obligations du code du travail.

Faisons un bref détour historique sur l'origine de l'holocratie dont nous parlons si souvent. Si le terme, nous l'avons vu, a été forgé dans les années 2000, son histoire est plus ancienne. Cette forme de gouvernance novatrice a en effet été expérimentée pour la première fois dans un contexte tout aussi lointain du monde de l'entreprise que de celui de la culture : le football ! En 1983, les Corinthians, une équipe de football brésilienne, fut la première à mettre en place cette forme de gouvernance, en riposte à la dictature militaire qui asservissait le pays depuis 1964 (et prit fin en 1985). « Les joueurs décidèrent désormais eux-mêmes, de façon collective, de la façon de préparer les matchs, de la composition de l'équipe, et même de l'entraîneur »¹². Ainsi la structure pyramidale hiérarchique traditionnelle céda la place à « des cercles de compétence ». Au sein d'une entreprise ou d'une institution, chaque collaborateur devenait responsable d'une mission

¹⁰ « Où sont nés vos parents ? Du progrès dans le recensement ? » France Inter, le 26/04/2024

<https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/l-edito-politique/l-edito-politique-du-vendredi-26-avril-2024-8862671>

¹¹ Le CESE est, avec l'Assemblée Nationale et le Sénat, la troisième Assemblée citée dans la Constitution, la résolution citée est celle dite de la « Crise du secteur culturel : l'urgence d'agir » qui a été votée en 2023

¹²<https://www.parTEAM.fr/populaire/holocratie/>

qu'il pouvait désormais choisir de mener selon ses aspirations. « Les décisions étaient à présent prises en interne et, autre innovation, de façon collégiale ».

Il faut comprendre que cette gouvernance qui nous paraît évidente tant elle est répandue aujourd'hui, en 2059, implique un changement de paradigme aussi bien sur le plan structurel qu'intellectuel car alors que « la hiérarchie y est basée sur la dualité gouverné/gouvernant. L'holocratie est une pratique sociale basée sur l'idée d'unité : chaque personne se gérant elle-même », comme le rappelait Bernard Marie Chiquet, fondateur d'iGi Partners, l'institut qui accompagna le développement de l'holocratie en France dans les années 2020 et qui fut à l'origine des premières expérimentations probantes dans de grands groupes comme Danone ou Auchan.

Mais rappelez-vous, les plus grands freins à l'émergence de ce nouveau paradigme étaient ceux d'un monde du travail percuté, comme la société dans son ensemble, par les grandes crises globales du début du XXI^e siècle dans lesquelles la tentation d'un retour à l'ordre – et à l'autorité, souvent confondue avec la notion de responsabilité – était au plus fort. Mais plus de liberté ne signifiait et ne signifie pas moins de responsabilité et c'est en cela que l'holocratie fut une réponse puissante et révolutionnaire aux enjeux du travail des années 2020. Car elle requiert une pédagogie exposant les droits et les devoirs de chacun. Ce système de responsabilisation, d'intelligence collective et d'autonomie n'est possible que dans un climat de confiance, de clarté, de transparence, de prise en compte de l'autre et de respect mutuel. L'objectif, comme le rappelaient les Corinthiens sur leurs maillots étant de poursuivre un but commun « gagner ou perdre, mais toujours en démocratie » à une époque où celle-ci était frontalement attaquée.

À l'issue de ces années qui ont enfin vu le secteur, dans toute sa diversité, s'unir pour « faire école » et expérimenter à très grande échelle, fut prononcé 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 la généralisation des principes holocratiques (et l'interdiction des organigrammes pyramidaux dans les structures publiques prononcée dès 2030), les dirigeantes et les dirigeants du domaine, sortants et entrants d'un mandat, ont obligation d'une période de tuilage de 4 semaines minimum (la phase dite d'enquête sensible et d'audit) et bénéficient en contrepartie d'une formation en management de haut niveau dispensée par le Cycle des Hautes Études de la Culture du ministère, le CHEC.

Nous sommes ainsi passé au fonctionnement de la pyramide à celui de la table ronde.

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. Ce modèle a rapidement été copié par le secteur privé qui a bénéficié de l'expérience du public et de ses incubateurs pour s'aligner avec rapidité et agilité, concourant au renouvellement des vocations et du profil, désormais pluriel et représentatif, des travailleuses et des travailleurs du secteur culturel.

Il faut aussi mesurer et admettre combien l'écho puissant de l'urgence du changement exprimée par les théories du *Care*¹³, l'explosion des mouvements *#MeToo* dans un contexte de crises globales au cours de la décennie 2020, au-delà duquel nul travailleur n'était plus disposé à tolérer des conditions de travail sinistrées, un secteur estampillé du qualificatif de « non essentiel », servant effectivement souvent des programmes égocentriques et déconnectés de la réalité tout autant que des dirigeants de l'entre-soi, de la parole descendante plutôt que de l'écoute, a permis à nos managers culturels de littéralement se réinventer pour devenir les grands passeurs bienveillants que nous connaissons en 2059.

Deux figures de ce management bienveillant ont notamment ainsi fait leurs preuves : celle du « manager-jardinier » et celle du « manager réflexif », comme le théorisait déjà à l'époque Michel Barabel¹⁴. Le premier est un « spécialiste du tutorat et de l'accompagnement pour faciliter l'intégration dans l'entreprise, pour transférer des connaissances et/ou pour guider l'apprentissage ». Le second est un manager « qui observe et analyse ses pratiques professionnelles pour les transformer et les améliorer en adoptant une posture critique ».

Cette transformation de fonctionnement au sein de structures a eu lieu également entre les structures culturelles. C'est d'abord au travers de quelques établissements volontaires comme le Palais de Tokyo, quelques tiers-lieux culturels et institutions, répartis sur l'ensemble du territoire comme une constellation pilote mise en réseau grâce à un outil

¹³ Notamment développée par Cynthia Fleury et Antoine Fenoglio au cours des années 2020

¹⁴ Alors maître de conférence à l'université Paris-Est, lors de la conférence « Diriger autrement dans la Culture : (re)Faire école ! » proposée par l'Afdas et L'Obs dans le cadre des Biennales internationales du spectacle à Nantes, le 17/01/2024, News Tank Culture, 07/02/2024, « Il faut du management dans la culture mais pas n'importe lequel » (Michel Barabel)

révolutionnaire par son ampleur, que notre « Constellation Culturelle » a pu « faire école ». Aujourd’hui connue de tous, il faut se rappeler que cette plateforme fut pensée et mise en place dès la fin de la décennie 2020 au cours de laquelle elle offrait l’association inédite d’outils indispensables à l’exercice d’un management renouvelé qui s’appuie sur :

- une plateforme de gestion collaborative des ressources intégrant des fonctions de gestion de projet, de calendrier partagé, et de messagerie instantanée pour faciliter la communication et la coordination ;
- un système de recommandation personnalisée alimenté par l’intelligence artificielle qui aide à maximiser l’engagement du public en lui proposant des expériences culturelles sur mesure ;
- des archives numériques partagées regroupées grâce au développement d’une base de données collective ;
- une plateforme de financement participatif dédiée au financement de projets collaboratifs au sein du réseau ;
- un outil de *mapping* et de visualisation qui offre une cartographie interactive des lieux et de leurs projets en cours, œuvrant comme un catalyseur de faisabilité et de visibilité ;
- des espaces de co-création virtuelle où artistes, créateurs, et public peuvent collaborer en temps réel sur des projets artistiques et culturels.

Les aptitudes des managers culturels ont donc largement évolué entre les grandes crises du début du siècle et aujourd’hui parce leur fonction a été au centre de la réflexion sur le devenir d’un secteur alors très en difficulté. Autrefois campés dans une posture hiérarchique verticale, ils sont maintenant à la fois mieux formés, connectés et plus à l’écoute. Somme toute plus efficaces !

Tout cela ne s’est pas fait sans efforts et sans engagement, sans formation et sans réforme réglementaire comme nous l’avons rappelé, le vote que nous soumettons à présent propose d’achever cette mue vers un management renouvelé et engagé.

Il est temps de vous saisir de votre dispositif d’holovote afin de vous exprimer sur la prochaine mesure visant à renforcer la redevabilité des managers culturels à l’égard de la société :

Êtes-vous favorable à ce que les nominations et reconductions des dirigeants des établissements publics de la Culture soient soumis au vote citoyen, sur la base de leur programme culturel (comme les élus sur la base d’un programme politique) ?

Votez maintenant.

OUI | NON

La position de dirigeant implique une exemplarité qui n’est plus négociable

Dans les années 2000, la question de l’exemplarité des personnes et des structures culturelles est devenue un enjeu majeur.

L’émergence du mouvement *#MeToo* dans les années 2020, a notamment fortement marqué le milieu de cinéma puis de l’ensemble de la société par la dénonciation systématique de situation d’abus sexuels et sexistes et de positions graves de certains dirigeants. Il a fait émerger l’exigence légitime du respect de la personne et de la sécurité au travail et dans la société. Il a plus particulièrement posé la question de l’exemplarité des personnes et des structures dans leur gouvernance.

Ainsi en 2024 une pétition d’une centaine d’hommes du milieu culturel - acteurs, réalisateurs, metteurs en scène ou directeurs de structures – apportait également son soutien aux femmes victimes de prédateurs dans le milieu artistique, en affirmant avec force qu’il était « révoltant que le théâtre et le cinéma servent de couverture à des abus qui n’ont rien à voir avec l’art. Il est révoltant que partout, y compris à l’hôpital ou à l’université, lieux privilégiés de l’ouverture et de l’attention aux autres, certains utilisent leur pouvoir pour abaisser et aggraver »¹⁵.

¹⁵ Pétition parue dans le magazine Elle le 30/04/2024 https://www.change.org/p/hommes-nous-n-acceptons-plus-de-voir-les-femmes-maltraitées?recruiter=1316391404&recruited_by_id=3de281d0-53b3-11ee-bd4c-3931d4aa1da3&utm_source=share_petition&utm_campaign=pétition_dashboard&utm_medium=copypink

Cela a précipité une crise de confiance vis-à-vis des dirigeants, coupables de condamnations judiciaires (harcèlement, détournements, ...) sans que cela ne semble nuire à leur évolution.

Le positionnement caricatural du manager tout puissant et omniscient s'est vu contestée au début des années 2020 dans le cadre d'un nombre non négligeable de cas au sein de nos plus grandes institutions. Il est alors devenu évident dans les années 2030 qu'on ne recherchait plus des messies mais des personnes riches à la fois d'une vision artistique certes, mais aussi managériale et administrative. Le manager est ainsi aujourd'hui bien davantage à l'écoute et dans le partage qu'il ne l'était auparavant, capable de proposer un projet complet, inclusif et équilibré pour faire adhérer ses publics et ses équipes.

Des progrès en ce sens avaient ponctuellement été faits 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. Cette vision de la performance, plus large, nous a permis de modifier et d'améliorer les modes de gestion au sein de l'entreprise. Chaque nouvel arrivant y avait par ailleurs l'obligation de signer un code de conduite, et bénéficiait d'une formation systématique lors de son intégration pour intégrer les valeurs collectives de l'entreprise notamment en matière d'inclusion et de diversité.

Par ailleurs, les années 2000 ont par ailleurs vu le développement de l'important de la RSE (responsabilité sociale et environnementale) prenant en compte les problématiques d'égalité, d'inclusion et de diversité. De nombreuses entreprises se sont lancées dans cette démarche pour organiser un dialogue au sein de l'entreprise. Les dirigeants de structure devenaient alors *de facto* les garants de cette exemplarité.

Des feuilles de route inclusion/diversité et donc exemplarité ont ainsi été imaginées. Leur organisation et leur suivi, l'évaluation de leur impact, la restitution de bilans critiques et prospectifs ont par contre été plus difficiles : pour bien évaluer, il faut en effet développer un corpus de critères et d'indicateurs dont la définition et le suivi ne sont pas aisés en interne, et alors que chacun imagine son propre dispositif.

Une entreprise doit pouvoir savoir si elle est représentative de la diversité ou non. Il lui appartient de faire savoir à son public comme à ses équipes quels sont ses résultats en la matière et quelles sont les valeurs qu'elle porte. Il est certainement nécessaire désormais que dans le monde de la culture, chaque structure dispose enfin d'un ensemble de labels ciblés et clairement identifiés et identifiables, y compris par le public.

Dans ce contexte, nous vous proposons 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 ;
- L'ensemble de nos structures culturelles doit être reconnu *safe place*, elles doivent être exemplaires pour tous les travailleurs et travailleuses du secteur, mais aussi pour tous les publics qui les fréquentent. Cela doit garantir l'absence de gouvernants déjà condamnés notamment pour des faits de harcèlement.

Fort de ces constats et de ces expériences, nous vous proposons d'aller plus loin et de faire de l'exemplarité un point central de la gouvernance de nos structures. A titre collectif, il vous est proposé de priver de fonds publics toute institution qui ne serait pas assez inclusive. Si la situation ne s'améliorait pas, comme en matière d'hygiène (je fais ici référence aux inspections sanitaires dans les restaurants par exemple), la fermeture provisoire des dites institutions pourrait être actée. S'agissant de nos dirigeants, nous proposons également leur suspension temporaire ou définitive non plus seulement en cas de manquement à leurs obligations personnelles mais également en tant que solidaires d'une institution manquant à ses obligations en matière d'inclusion ou d'exemplarité en matière de bien être désormais.

Je vous propose à nouveau de vous saisir de votre dispositif citoyen connecté pour répondre à l'holovote qui vous est soumis.

Souhaitez-vous qu'à compter de 2060, les deux labels « diversité et égalité professionnelle » et « lieu sûr » soient rendus obligatoires ?

Votez maintenant

OUI | NON

Acceptez-vous de durcir notre législation pour sanctionner toute structure, et son dirigeant, qui manquerait à son obligation d'inclusivité et d'exemplarité, de fermeture administrative et suspension associée, temporaires ou définitives en fonction de la gravité des faits ?

Votez maintenant

OUI | NON

Une culture qui ne représente pas chacun ne peut pas se dire pour tous

Impossible de parler d'inclusivité sans parler de représentativité. La télévision, les arts vivants, le cinéma, les plateformes de *streaming* offrent une vision de la société dont la représentation de la diversité a un double impact : la perception par chaque citoyen de son inclusion dans la société d'une part, les discriminations éventuelles à l'embauche des artistes impliqués d'autre part.

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

Cette question a commencé à faire l'objet de sérieuses préoccupations dans les années 2000, et en 2022 l'Arcom (autorité de régulation de l'audiovisuel et du numérique) tirait la sonnette d'alarme : la situation avait même régressé. Les personnes perçues comme « non-blanches » étaient moins représentées en 2021 à la télévision (14 % contre 16 % en 2020) et tenaient une place plus importante dans les rôles à connotation négative (22 %) que dans ceux à connotation positive (18 %). La présence des femmes à la télévision restait tristement sous-représentative (39 % en 2021) comme celle du handicap (seulement 0,8 % du total des individus indexés). Même constat pour la sous-représentation des populations vivant en banlieue ou en milieu rural (seulement 4 et 13%), des personnes de plus de 65 ans (5 % des personnes indexées alors même qu'ils constituent au moment de l'étude la tranche d'âge la plus importante en France), des catégories inférieures (CSP-représentées à hauteur de 10 %) et des personnes en situation de précarité (1,1 %) bien en deçà des réalités sociétales.

Leur analyse soulignait en outre que « les politiques de ressources humaines des entreprises de médias audiovisuels, de plus en plus favorables à l'inclusion des personnes handicapées au sein de leurs entreprises, ne trouv[ai]ent pas leur pendant à l'écran ». Selon l'enquête statistique *Trajectoires et Origines* (menée en 2019 et 2020 conjointement par l'Ined et l'Insee) l'expérience des discriminations avait également augmenté en 10 ans passant de 14% en 2008-2009 à 19% en 2019-2020.

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 leur algorithme afin de pousser les créatrices de contenus ainsi que les catégories sous représentées ;
- l'attribution d'un budget de recherche et développement à l'INA (Institut National de l'Audiovisuel) afin de disposer d'un outil d'intelligence artificielle rendant compte en temps réel de la diversité de chaque diffuseur.

Ainsi certaines chaînes d'opinion réactionnaires se sont vues retirer progressivement leur autorisation d'émettre et de nombreux YouTubeurs au contenu misogyne ont progressivement perdu leur audience.

Aujourd'hui vous le savez, l'intelligence artificielle permet aussi de remplacer automatiquement chaque acteur-riche en fonction de différents critères. C'est ainsi que sont apparues les « versions diverses » aux côtés des « versions originales » et « sous-titrées » qui permettent de remplacer les personnages pour une version plus représentative sur toutes les télévisions et plateformes de *streaming* depuis déjà plus d'une décennie.

Mais ces fonctionnalités restent pour certaines optionnelles, nous n'avons pas encore atteint la représentativité totale à laquelle nous aspirons.

Il est temps de vous saisir de votre dispositif d'holovote afin de vous exprimer sur la prochaine mesure visant à favoriser encore d'avantage la représentativité totale :

Souhaitez-vous conditionner l'attribution de subventions de productions audiovisuelles au remplacement automatique des acteurs et actrices par une intelligence artificielle si le *casting* n'est pas assez représentatif ?

OUI | NON

L'hybridation comme ciment social : un nouveau modèle de société

Dans les années 80, Ray Oldenburg, professeur émérite de sociologie urbaine à l'université de Pensacola en Floride décrit pour la première fois « *the third place* », le « troisième lieu ». Ce nouveau lieu d'alors se distinguait du « premier lieu », sphère du foyer, et du « deuxième lieu », domaine du travail. Il s'entendait comme un espace complémentaire, dédié à la vie sociale où les individus peuvent se rencontrer, se réunir et échanger de façon informelle. Sous l'influence des nouvelles technologies, du rapport au travail modifié (de manière accélérée par la pandémie du covid 19) et de la démocratisation des espaces de travail partagé ont permis de voir fleurir ce qui se nommaient alors les « tiers-lieux ».

Espaces de *co-working*, *fab-lab*, *learning-center*, ressourceries, ces initiatives citoyennes ou issues de démarches institutionnelles et politiques se sont multipliées, en passant de 1800 tiers-lieux en 2018, à 3500 en 2023 pour atteindre 5000 en 2025¹⁶. Une dynamique largement soutenue à l'époque par « France Tiers-Lieux » (Groupement d'intérêt public créé au 1er septembre 2022 à l'initiative de l'État, de l'association des tiers-lieux et de l'ANCT) et son dispositif « Fabriques de territoires » qui a permis de soutenir 300 tiers-lieux entre 2020 et 2021 pour une subvention de fonctionnement de 50 000 euros par an pendant trois ans.

Ce phénomène des tiers-lieux, aussi dénommés « Centaures », dans les thèses de la philosophe Gabrielle Halpern, fut à l'origine d'une nouvelle forme d'accessibilité de la culture, en faisant cohabiter harmonieusement différents espaces tout en préservant leur identité propre. 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.

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 sont devenues le ciment de notre cité. Ils favorisent l'échange et la compréhension mutuelle, contribuant ainsi à créer un tissu social plus cohérent, inclusif et ouvert.

Rappelons-nous l'exemple de la ville du Havre qui a inauguré le premier centre commercial, bibliothèque, garderie d'enfants. À l'ouverture en 2025, la galerie marchande « Mont-Gaillard » accueillait la bibliothèque Raymond Queneau, vieillissante. Malgré les fortes oppositions et les grèves des personnels des bibliothèques de l'époque, aujourd'hui c'est près de 2500 anciennes zones commerciales qui ont été transformées en lieu hybride qui accueillent donc une salle de spectacle, un conservatoire, une plateforme de e-culture. Plus de trente ans après cette première initiative, le bilan de cette politique

¹⁶ Chiffres de la Banque des territoires - <https://www.banquedesterritoires.fr/tiers-lieux-en-croissance-et-nouvelle-vague-de-selection-de-80-projets-de-fabriques-de-territoires>

est quantifiable. 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 un de ces lieux par semaine.

Ces lieux hybrides, au cœur des villes de 2059, sont le cœur d'écosystèmes vivants. Le centre commercial n'est plus seulement un lieu de consommation, les aéroports solaires ou les gares des trains à hydrogène ne sont plus que des lieux de croisement des voyageurs mais sont devenus des espaces dynamiques où les visiteurs peuvent également s'immerger dans diverses formes d'art et de culture - galeries d'art, théâtres, cinémas, et espaces d'exposition où se mêlent lieux de soins et d'hospitalité. Ces lieux sont des catalyseurs de savoir et d'innovation. Révélateurs de talents et de vocations, les lieux hybrides ont permis de former les personnels et professionnels de la culture d'aujourd'hui.

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. Cette fusion entre le culturel et le rural a ouvert de nouvelles perspectives de développement, en permettant une diversification des activités centrées sur le respect de la biodiversité et une valorisation du patrimoine local rural. Par ailleurs, l'hybridation entre culture et campagne offre des opportunités uniques pour l'innovation en matière d'agriculture durable et de développement éco-touristique. En intégrant des pratiques respectueuses de l'environnement et en valorisant les savoir-faire locaux, les zones rurales se sont transformées en modèles de développement durable, qui ont attiré des personnes intéressées par un mode de vie alternatif. Aujourd'hui, on constate que la part de Français résidant en milieu rural n'a cessé d'augmenter. Alors qu'elle était passée 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 et 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 et un équilibre 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.

Ainsi, vous le vivez tous aujourd'hui, les lieux hybrides ont permis de réunir dans un même lieu espace de fabrication ou de ressourcerie, lieu de diffusion de spectacles, *data-center*, jardins partagés et restaurants, et favoriser le développement en circuit court de la Culture.

Avec la raréfaction de la nature, et l'extrême attention portée à la faune et à la flore pour tenter de les préserver, la culture s'est faite « hybride et permaculture ». Je cite un extrait d'un article paru il y a plus de vingt ans dans « *L'hebdo du Quotidien de l'art* » du 9 février 2024 : « *La crise écologique – et avec elle les crises sociale et économique – pousse les institutions culturelles, elles aussi, à réfléchir à leur durabilité. Le secteur vit sa désillusion : manque de solidarité, conditions de travail abusives, financements à court terme, compréhension superficielle de la diversité et des préoccupations intersectionnelles, structures hiérarchiques rigides... Un fonctionnement qui reflète tristement l'économie néolibérale, où d'autres alternatives semblent difficiles à faire émerger et surtout à accompagner. Revoir les orientations des institutions culturelles afin de présenter une vision durable suppose de remettre en question les pratiques existantes, freiner la surproduction et repenser les modalités pour faire relation. Imaginer des écologies de travail et de pratique – non plus uniquement comme sujets mais aussi comme méthodes – est la nouvelle piste à explorer.* »

La « Permaculture » y était prônée au-delà du champ agricole, on observait sa première mise en pratique notamment au Palais de Tokyo, accompagnant les acteurs et opérateurs vers une transition profonde. « La « permaculture » s'inspire du fonctionnement résilient de la nature en pensant des modes de production agricole vertueux, durables, respectueux de la biodiversité et de l'humain. Plus qu'un ensemble de règles, c'est une éthique, un esprit insufflé à l'ensemble de l'institution : de la communication au bâtiment, du management à la programmation », indiquait notamment Guillaume Désanges, alors président du Palais de Tokyo ¹⁷.

Depuis, les structures culturelles permacoles et hybrides se sont multipliées. Les institutions culturelles accueillent des résidences longues d'artistes et des pratiques diversifiées avec une visée sociale. Elles favorisent les circuits courts « en prêtant une attention particulière à la création et aux cultures locales, dans un tissage vertueux entre l'histoire d'un territoire et la création mondiale », comme le préconisait Guillaume Désanges. En travaillant sur le temps long, les idées et

¹⁷ Tribune de Guillaume Désanges dans le journal Le Monde, 28/09/2022
https://www.lemonde.fr/idees/article/2022/09/28/favorisons-la-creation-locale-dans-l-art-et-les-circuits-courts-en-adoptant-la-permaculture-institutionnelle_6143591_3232.html#xtor=AL-32280270-%5Btwitter%5D-%5Bios%5D



les processus artistiques mûrissent pour irriguer en profondeur les institutions, « en évitant le caractère jetable des formes et des idées ».

Félicitons-nous de cette vivacité et fêtons bientôt l'ouverture du 855e lieu hybride en France.

Je vous propose à présent de vous saisir de votre dispositif citoyen connecté pour répondre à l'holovote qui vous est soumis.

La question est la suivante :

Nous recherchons l'implantation idéale pour le futur lieu hybride. Ce futur espace de création et d'exposition unique permettra d'offrir un voyage à travers le temps et l'espace. Il réunira les contributions des différentes cultures à notre monde moderne par des ateliers de fabrication, d'espace d'apprentissage actif, où les visiteurs de tous âges pourront expérimenter, créer et partager leurs propres innovations en matière d'hologramme. Où souhaitez-vous que le lieu hybride soit implanté ?

Participez maintenant en exprimant votre lieu de préférence.

Je vous prie de m'excuser, j'ai été un peu longue aujourd'hui. Mais il est parfois important de mesurer le chemin parcouru pour déterminer celui que nous souhaitons prendre. Quelle aventure !

Gardons en tête ce que nous conseillait André Malraux : "La culture ne s'hérite pas, elle se conquiert." Alors poursuivons !

Merci également pour votre participation toujours plus active et nombreuse.

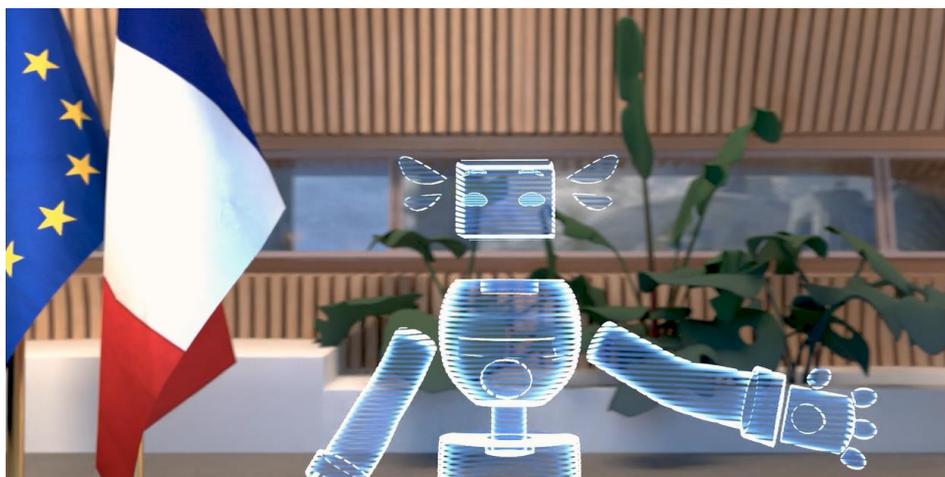
Les résultats des holovotes vont s'afficher comme d'habitude d'ici quelques instants.

Je vous souhaite au nom de l'ensemble du collectif ministériel de la Culture de joyeuses et radieuses célébrations du centenaire de la création de notre beau ministère.

Vive la culture, vive la France !

ANNEXE 1

Pastille vidéo réalisée par les étudiants de deuxième année
de l'École des Nouvelles Images (ENSI) à Avignon, à partir du discours



A propos de l'École des Nouvelles Images (ENSI)

Pour réaliser cette pastille nous avons fait appel au savoir-faire à l'École des Nouvelles Images (ENSI) à Avignon¹⁸. Cette école dispense des formations d'excellence dans le domaine du Cinéma d'Animation et du Jeu Vidéo à plus de 250 étudiants chaque année. Elle est reconnue comme l'école dans ces domaines la plus récompensée au monde (+ 400 récompenses internationales - Oscars, BAFTA, ...). L'ENSI est lauréate du plan d'investissement national France 2030 « La grande Fabrique de l'image » et soutenue par le ministère de la Culture et le CNC.

Chaque année, les étudiants de deuxième année sont conduits dans leur cursus à réaliser un film d'animation pédagogique 3D de 3 à 4 minutes sous la forme d'une « pastille » pour des commanditaires. Dans le cadre du programme « Connaissez-vous? »¹⁹, les étudiants réalisent ainsi en équipe des films pédagogiques en collaboration avec des partenaires extérieurs comme Airbus Hélicoptère, l'Hôpital Saint-Joseph, EcobioH2 Digital, la Villa Créative, etc.

Cette année, c'est le groupe 7 du CHEC qui a été le commanditaire dans le cadre de ce programme et a formulé la demande de donner ainsi vie au discours prospectif qui formait le cœur du présent rapport.

Voici les auteurs de la pastille réalisée, sous la direction de leur responsable pédagogique, Xavier Le Dantec :

Manon Berard
Augustin Hybergue
Emma Jenny
Nicolas Langlois

¹⁸ <https://www.nouvellesimages.xyz/>

¹⁹ L'ensemble des pastilles du programme sont consultables en ligne : <https://www.youtube.com/playlist?list=PLiKq8co-T6XtCdDE9VNV6bD5f3LsFvaN0>

ANNEXE 2

Version Facile A Lire et A Comprendre (FALC) du discours

*Proposition de texte obtenu avec l'aide d'AletheIA notre intelligence artificielle
selon les principes du FALC revu et mis à jour par le groupe de travail*

Qu'est-ce qu'un Facile à Lire et à Comprendre ?

Le Facile à Lire et à Comprendre (FALC) est une méthode d'écriture qui vise à rendre l'information accessible à tous, en particulier aux personnes ayant des difficultés de compréhension, comme les personnes avec des handicaps intellectuels, des troubles de l'apprentissage, ou des difficultés de lecture. Voici les éléments clés du FALC :

Philosophie

La philosophie du FALC repose sur l'inclusion et l'accessibilité. Il s'agit de rendre l'information compréhensible pour le plus grand nombre de personnes possible, afin de leur permettre de participer pleinement à la société. Le FALC cherche à éliminer les barrières de communication et à garantir que chacun puisse accéder aux mêmes informations.

L'objectif principal du FALC est de fournir des informations claires, simples et faciles à comprendre. Cela permet de :

- Promouvoir l'autonomie des personnes en leur donnant les moyens de comprendre les informations nécessaires à leur vie quotidienne.
- Favoriser l'inclusion sociale et la participation de tous aux activités culturelles, sociales, et professionnelles.
- Respecter le droit à l'information pour tous, conformément aux principes d'égalité et de non-discrimination.

Usage

Le FALC est utilisé dans de nombreux contextes, tels que :

- Les documents administratifs et officiels (formulaires, lettres, instructions).
- Les informations de santé (brochures, consignes médicales).
- Les supports éducatifs (manuels scolaires, guides pédagogiques).
- Les communications institutionnelles (rapports, avis publics).
- Les supports culturels (programmes d'événements, musées, expositions).

Règles d'écriture

Les règles d'écriture FALC sont strictes et visent à maximiser la clarté et la simplicité des textes. Voici les principales :

1. Langage simple :
 - Utiliser des mots courants et éviter le jargon et les termes techniques.
 - Préférer des phrases courtes (maximum 15 mots par phrase).
2. Structure claire :
 - Organiser le texte de manière logique et chronologique.
 - Utiliser des titres et sous-titres pour structurer le texte.
 - Limiter un concept ou une idée par phrase.
3. Syntaxe simplifiée :
 - Utiliser la voix active plutôt que la voix passive.
 - Privilégier les phrases déclaratives simples.
4. Typographie et mise en page :

- Utiliser une police de caractères lisible (sans-serif, taille 14 ou plus).
 - Aérer le texte avec des paragraphes courts et des espaces entre les lignes.
 - Utiliser des listes à puces pour énumérer les éléments.
5. Visuels et illustrations :
- Utiliser des images, pictogrammes ou illustrations pour clarifier le texte.
 - Les images doivent être simples, explicites et directement liées au contenu.
6. Cohérence et répétition :
- Répéter les informations importantes pour assurer la compréhension.
 - Utiliser des synonymes pour expliquer des mots difficiles.
7. Accord des verbes et des noms :
- Éviter les formes verbales complexes (temps composés, modes conditionnel et subjonctif).
 - Utiliser des formes verbales simples et des noms concrets.
8. Exemples et explications :
- Fournir des exemples concrets pour illustrer les idées abstraites.
 - Expliquer les termes difficiles avec des mots simples ou des phrases explicatives.

En suivant ces règles, le FALC permet de produire des documents accessibles, respectueux et utiles pour toutes les personnes, quelles que soient leurs capacités de lecture et de compréhension.

VERSION FALC DU DISCOURS

Aujourd'hui, nous célébrons le 100ème anniversaire du ministère de la Culture.

Nous sommes le lundi 3 février 2059. Il fait beau aujourd'hui. Des célébrations auront lieu dans toutes les villes de France. En tant qu'avatar du collectif culturel gouvernemental, je vous souhaite une journée de joie, de découvertes et de partage.

Aujourd'hui, nous allons utiliser le **holovote**. C'est un système de vote à distance. Vous allez décider des nouvelles orientations pour la culture.

Le passé du ministère de la Culture

En 1959, André Malraux a créé le ministère de la Culture. Son but était de rendre la culture accessible à tous. Beaucoup de choses ont été faites pour cela :

- **1961** : Création des « maisons de la culture ».
- **Années 2020** : Mise en place du « Pass Culture ».

Ces actions ont permis à de nombreuses personnes d'accéder à la culture.

Les nouveaux défis

Mais, il y avait encore des problèmes :

- **Années 1960-2020** : Les personnes qui profitaient de la culture étaient souvent des cadres, des personnes avec un bon niveau d'éducation et vivant dans les grandes villes.
- **Après 50 ans** : La culture n'était pas assez représentative de toute la population.
- **Années 2020** : L'extrême droite voulait supprimer le ministère de la Culture, car elle pensait que la culture était déconnectée de la société.

Les changements

Pour résoudre ces problèmes, le ministère a mis en place des nouvelles stratégies :

- **Programme « Culture par tous »** : La culture doit être pour tout le monde.
- **Programme « Dirige ta culture »** : Les citoyens peuvent participer aux décisions culturelles.

Aujourd'hui en 2059

Aujourd'hui, la culture est plus inclusive et représentative. Voici ce qui a changé :

- **Bien-être des salariés** : Les employés des institutions culturelles se sentent bien dans leur travail.
- **Monades culturelles** : Il y a des mini-pôles culturels dans chaque quartier.
- **Éducation** : Les enfants apprennent avec un enseignant, un artiste et un écologue.

- **Diversité et inclusion** : Les équipes culturelles sont diversifiées.

Les thèmes du holovote d'aujourd'hui

Vous allez voter sur plusieurs sujets :

- **Rémunération des managers** : Indexée sur le bonheur des salariés.
- **Résidence d'un an** : Pour les managers dans un autre secteur que la culture.
- **Vote citoyen** : Pour les nominations des dirigeants des établissements culturels.
- **Représentativité** : Remplacement automatique par IA des personnages dans les productions audiovisuelles en cas de manque de diversité.
- **Recrutement sans CV** : Utilisation de plateformes de compétences.
- **Lieu d'implantation** : Pour le futur espace hybride

La culture doit représenter tout le monde. C'est ce que nous allons continuer à faire grâce à vos votes et à votre participation active. Installez-vous et utilisez votre dispositif d'holovote pour participer.

Merci à tous et vive les valeurs républicaines : **Liberté, Égalité, Fraternité, Sobriété.**

Nouvelles valeurs et nouveaux métiers dans les entreprises culturelles

La crise des vocations dans les années 2020

Il y a eu une crise dans le milieu culturel dans les années 2020.

À cause de la crise sanitaire de 2019, le secteur culturel a été bouleversé.

Il était difficile de recruter du personnel dans le milieu culturel.

Les métiers passionnants étaient moins attractifs.

Les gens ont pensé que la culture n'était pas essentielle.

Beaucoup de professionnels ont quitté le secteur culturel.

Ils sont allés vers des métiers comme l'écologie, l'humanitaire ou le social.

Les horaires difficiles (soir et week-end) et les salaires bas ont découragé beaucoup de gens.

La pression et un mauvais management ont aussi fait fuir les travailleurs.

Il y a eu moins de candidats pour les postes dans le secteur culturel.

Le changement du rapport au travail

Pendant les années 2020, le rapport au travail a changé.

Le covid-19 a poussé les salariés à vouloir travailler autrement.

Ils voulaient moins de présence physique au bureau et plus de liberté.

Ils voulaient aussi un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Les jeunes de 20-25 ans des années 2020 voulaient que leur travail corresponde à leurs valeurs.

Les entreprises culturelles devaient refléter et promouvoir :

- La transition écologique
- L'égalité femme-homme
- La diversité et l'inclusion
- Une bonne qualité de vie au travail

Les questions de salaire et de bien-être au travail sont devenues importantes.

Le chômage était élevé (7,5% en 2023).

Mais les jeunes préféraient ne pas accepter un emploi en CDI s'il ne correspondait pas à leurs attentes.

Les changements en 2059

Aujourd'hui, en 2059, les pratiques culturelles ont beaucoup changé.

Les droits culturels sont respectés partout.

Les publics participent aux programmations.

La culture inclut la cuisine, le sport, les jeux vidéo, l'agriculture, et plus seulement les arts visuels, le spectacle, la musique, la littérature, et le cinéma.

Le phénomène de "Deliveroo de la culture" permet de recevoir de la culture à domicile :

- Spectacles à réserver
- Expériences en réalité virtuelle (VR)
- Culture à la carte et sur-mesure

L'hybridation du physique et du virtuel est devenue courante.

Les spectacles dans le métavers sont accessibles depuis chez soi.

Les musées et théâtres proposent des expériences immersives et interactives.

Les résultats sur le rapport au travail

Avec la généralisation des droits culturels :

- 50% des dirigeants ont entre 25 et 40 ans et représentent la diversité.
- Les programmeurs changent souvent de lieu pour varier les points de vue.

Les monades culturelles (petites unités de vie et de travail) ont adopté l'holocratie (gouvernance partagée).

Le "Deliveroo de la culture" a créé de nouveaux métiers comme "régisseur d'expériences à vivre".

L'IA et le numérique permettent de travailler à distance.

Les institutions culturelles mettent en avant le bien-être au travail.

Elles se basent sur le l'Indice de Bien-Être Salarial (IBES) pour mesurer le bien-être.

Les managers doivent suivre des certifications pour intégrer les citoyens dans les décisions, respecter le quota carbone et utiliser l'IA de manière éthique.

Il est temps de voter sur la mesure suivante :

Souhaitez-vous indexer les primes des managers des institutions culturelles sur l'indice de l'IBES (Indice de Bien-Être Salarial) de l'établissement ?

Votez maintenant : OUI | NON

Une nouvelle formation pour les managers culturels

Une nouvelle formation aide à créer des équipes où tout le monde a des responsabilités.

Cette formation aide à faire des équipes qui travaillent sans chef autoritaire.

Cela permet de former des managers inspirés.

La vision du ministère de la Culture

Le ministère de la Culture voulait que tout le monde puisse profiter de la culture.

Peu importe les origines, les revenus ou l'éducation de chacun.

Avant, des experts décidaient pour les autres : ce qui était montré, où et comment.

Ces décisions n'étaient pas toujours bonnes.

Il y a 50 ans, les dirigeants des établissements culturels prenaient toutes les décisions.

Les études sur la formation culturelle

En 2023, une étude a montré que les formations en culture avaient beaucoup augmenté entre 2007 et 2023.

Mais ces formations étaient souvent mélangées à d'autres disciplines comme les sciences sociales.

Elles préparaient aux métiers de gestion, de projet culturel, mais pas aux métiers d'artistes ou de techniciens.

Les métiers culturels étaient séparés par des barrières artificielles.

La Relève : un nouveau projet

En 2024, le ministère de la Culture a créé « La Relève ».

101 personnes de chaque département ont été formées pour devenir les futurs cadres de la culture.

Mais certains ont refusé cette formation, disant qu'il fallait d'abord changer les institutions de l'intérieur.

En 2030, on a vu que ces tentatives n'étaient pas suffisantes.

Réformes nécessaires

Les changements sociaux et économiques ont forcé à revoir les formations et la gestion des structures culturelles.

Thierry Teboul, directeur de l'Afdas, a dit qu'il fallait une « approche clinique » pour favoriser l'inclusion et la diversité dans le management culturel.

Michel Barabel a aussi dit qu'il fallait inclure la sociologie, la psychologie et le management dans la culture.

Une grande réforme de la formation a été mise en place.

Youth for Culture et nouvelles compétences

Après le mouvement « Youth for climate », il y a eu « Youth for Culture » en 2032 qui a poussé pour une réforme de l'enseignement supérieur dans les métiers de la culture.

Les jeunes générations étaient très engagées dans les questions sociales et environnementales.

Cela a conduit à la création de formations par trinômes (un enseignant, un artiste, un écologue) pour des connaissances transdisciplinaires.

Des modules sur la diversité culturelle, l'inclusion sociale et le droit à la vulnérabilité ont été intégrés dans l'éducation secondaire.

Les Universités Polytechniques et de Recherche Avancée (UPRA)

Les grandes écoles ont fusionné avec les universités pour créer les UPRA.

Les UPRA ont permis de créer des ponts entre disciplines et d'encourager l'innovation.

Les formations sont adaptées aux dimensions sensibles des étudiants.

Les programmes des UPRA promeuvent l'inclusion et la diversité dans le secteur culturel.

Holocratie et formation continue

En 2059, la formation à l'holocratie est encore essentielle dans le secteur culturel.

Les managers culturels doivent suivre trois certifications en formation continue :

- 1. Certification « Société apprenante, société capacitante »** : pour intégrer les représentants de la société civile dans les décisions.
- 2. Certification « Durabilité et Responsabilité Sociale »** : pour respecter le quota carbone.
- 3. Certification « Intelligence Artificielle et Culture »** : pour utiliser l'IA de manière éthique dans la culture.

Maintenant, c'est à vous de voter :

Voulez-vous qu'à partir de 2060, un 4ème certificat soit demandé aux managers de la culture ? Ce certificat serait obtenu après une résidence de 12 mois dans un des secteurs suivants : la santé, l'agriculture, la justice, le sport, l'écologie, l'éducation ?

Votez maintenant : OUI | NON

Changer la façon de recruter pour plus de diversité

Les discriminations

Il y avait beaucoup de discriminations dans la société.

Des enquêtes en 2008 et 2019 ont montré que :

- Les personnes handicapées ou perçues comme racisées avaient du mal à trouver un emploi.
- Les discriminations selon le genre persistaient et les personnes LGBTQ+ devaient encore cacher leur identité.
- Venir d'une banlieue sensible était aussi un frein pour trouver un travail.

Dans le monde de la culture, il fallait souvent être déjà connu pour avoir un poste.

Le manque de diversité

Beaucoup de candidats avaient du mal à trouver et répondre aux offres d'emploi.

Certains talents n'osaient même pas postuler dans les structures culturelles.

Le manque de diversité appauvrissait les parcours et les expériences.

Il était important d'élargir le vivier de talents et d'inclure ceux qui étaient exclus.

Nouveaux dispositifs de recrutement

En 2023, l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) a recommandé de créer des associations proches des populations pour aider au recrutement.

Ces associations ont permis d'élargir le vivier de talents.

Diversifier les profils et les expériences est devenu une priorité.

Faire connaître les métiers de la culture

Les métiers de la culture ont été présentés dans des forums de discussion et des portes ouvertes.

Les métiers ont été présentés dans les écoles, du primaire au secondaire, pour éveiller les vocations.

Contrats d'apprentissage et stages

À partir des années 2030, il y a eu un développement massif des contrats d'apprentissage.

Les jeunes stagiaires ont été accueillis dans les structures culturelles.

Les contrats d'alternance ont permis d'accueillir de nouveaux talents et de les accompagner.

Recrutement dans les lieux de consommation

Les institutions culturelles ont cherché les talents dans les lieux de consommation.

Il y avait des représentations et des « happenings » dans les supermarchés.

Les Chambres de commerce et d'industrie ont aidé les entreprises à trouver des candidats invisibles.

Plateforme « Recruter autrement »

Depuis 2024, la plateforme « Recruter autrement » aide les recruteurs du secteur culturel.

Cette plateforme propose un diagnostic, des fiches et des guides pour mieux inclure tous les candidats.

Profils neuro-atypiques

Microsoft a recruté des personnes dyslexiques ou autistes, car elles apportent des idées nouvelles et des solutions créatives.

Proposition de changement

Nous proposons de changer la façon de recruter.

Chaque parcours est unique et précieux.

Nous voulons supprimer les Curriculum Vitae (CV) et utiliser des plateformes de compétence.

La plateforme CapaCité, lancée en 2040, permet à chacun de montrer ses compétences et expériences tout au long de sa vie.

Évaluation basée sur les compétences

Nous voulons évaluer uniquement les compétences pour permettre à tout le monde de trouver un poste.

Cette mesure sera évaluée pour voir ses résultats.

Quotas pour l'inclusion

Nous pourrions dans un second temps mettre en place des quotas pour les recrutements : handicap, mixité femme-homme, diversité sociale, culturelle et géographique.

Depuis 2025, l'Insee prend en compte le pays de naissance des parents. Cela aide à comprendre les identités multiples de la France.

Votez pour la prochaine mesure

Voulez-vous rendre illégal l'usage du CV et utiliser des plateformes de compétences pour développer le parcours de chacun ?

Votez maintenant : OUI | NON

Changement du management : moins de pyramide, plus de bienveillance

La fin des structures pyramidales

Au début des années 2000, les structures de management pyramidal se sont essouffées.

Il y avait beaucoup de conflits internes et les travailleurs étaient épuisés.

Les structures n'arrivaient pas à intégrer de nouveaux métiers.

Les décisions étaient souvent imposées par la direction, sans concertation.

Les travailleurs souffraient et le cadre de travail n'était pas satisfaisant.

La révolution de l'holocratie

L'holocratie est un nouveau modèle de management.

Elle a commencé dans les années 2000.

L'holocratie remplace la hiérarchie pyramidale par des cercles de compétence.

Chaque personne devient responsable d'une mission.

Les décisions sont prises de manière collective.

Exemple des Corinthians

En 1983, les Corinthians, une équipe de football brésilienne, ont adopté l'holocratie.

Les joueurs décidaient ensemble de la composition de l'équipe et de l'entraîneur.

L'holocratie en France

Bernard Marie Chiquet a aidé à développer l'holocratie en France dans les années 2020.

De grandes entreprises comme Danone et Auchan ont adopté ce modèle.

L'holocratie demande de la confiance, de la clarté et du respect mutuel.

L'holocratie dans la culture

Le secteur culturel a aussi adopté l'holocratie.

Une plateforme appelée « Constellation Culturelle » a aidé à mettre en place ce modèle.

Les outils de la « Constellation Culturelle »

1. Une plateforme de gestion collaborative.
2. Un système de recommandation personnalisé.
3. Des archives numériques partagées.
4. Une plateforme de financement participatif.
5. Un outil de cartographie interactive.
6. Des espaces de co-création virtuelle.

Les managers en 2059

Les managers sont mieux formés et plus à l'écoute de leurs équipes.

Le bien-être des salariés est devenu un indicateur important du succès.

Les institutions culturelles consultent les citoyens pour certaines décisions.

Le conseil des sages de la Culture

En 2027, le conseil des sages de la Culture a été créé.

Ce conseil a aidé à généraliser l'holocratie dans les structures culturelles.

Le Pacte citoyen pour la Culture

En 2040, le Pacte citoyen pour la Culture a été instauré.

Il impose une période de transition de 4 semaines pour les nouveaux dirigeants.

Les dirigeants doivent suivre une formation en management de haut niveau.

Les résultats du Pacte citoyen

Le turn-over des équipes a diminué de moitié.

L'absentéisme a été divisé par dix.

Les structures culturelles sont devenues plus inclusives et représentatives.

L'importance du bien-être au travail

Le bien-être au travail, l'inclusivité et le renouvellement sont devenus essentiels.

Les managers doivent créer un environnement de travail bienveillant et inclusif.

Les théories du Care

Les théories du Care mettent l'accent sur la bienveillance et l'écoute.

Le mouvement #MeToo a aussi poussé à améliorer les conditions de travail.

Les nouveaux types de managers

1. Le manager-jardinier : il aide à l'intégration et à l'apprentissage des nouvelles recrues.

2. Le manager réflexif : il analyse et améliore ses pratiques professionnelles.

Le vote

Il est temps de voter sur la prochaine mesure.

Souhaitez-vous que les nominations et reconductions des dirigeants des établissements publics de la Culture qui doivent proposer un projet soient soumises au vote citoyen ?

Votez maintenant : OUI | NON

Les dirigeants doivent être exemplaires

Une question importante

Au début des années 2000, l'exemplarité des dirigeants est devenue une question importante.

Le mouvement #MeToo

Le mouvement #MeToo a commencé dans les années 2020.

Ce mouvement a dénoncé les abus sexuels et sexistes dans le cinéma et la société.

Il a demandé le respect des personnes et la sécurité au travail et dans la société.

Une pétition en 2024

En 2024, des hommes du milieu culturel ont signé une pétition.

Ils soutenaient les femmes victimes d'abus.

Ils disaient que le théâtre et le cinéma ne doivent pas cacher des abus.

La responsabilité sociale et environnementale (RSE)

Les entreprises ont commencé à utiliser des outils pour gérer l'égalité, l'inclusion et la diversité.

Elles ont créé des feuilles de route pour organiser et suivre leurs actions.

Mais il était difficile de bien évaluer les résultats.

Des labels pour les structures culturelles

Les structures culturelles doivent montrer si elles respectent la diversité.

Elles doivent obtenir des labels pour le prouver.

Deux labels obligatoires en 2059

En 2059, il faut obtenir deux labels obligatoires :

- 1. Le label diversité et égalité professionnelle** : pour l'égalité homme/femme et l'accueil des personnes handicapées.
- 2. Le label lieu sûr** : pour être un endroit sûr pour les travailleurs et le public.

Les managers doivent être exemplaires

Les managers ne doivent plus être tout-puissants.

Ils doivent être à l'écoute et partager leurs idées.

Les managers doivent proposer des projets inclusifs et équilibrés.

Les progrès des entreprises américaines

Dans les années 2020, des entreprises américaines ont commencé à évaluer les managers sur leur quotient émotionnel et leur promotion de la diversité.

Les nouveaux employés devaient signer un code de conduite et suivre une formation.

Une proposition pour aller plus loin

Nous proposons de rendre l'exemplarité obligatoire dans nos structures.

Les institutions qui ne sont pas assez inclusives perdront leurs fonds publics.

Elles pourront être fermées provisoirement ou définitivement.

Les dirigeants seront suspendus s'ils ne respectent pas leurs obligations.

Voter pour la prochaine mesure

Il est temps de voter sur la prochaine mesure.

Souhaitez-vous que les deux labels « diversité et égalité professionnelle » et « lieu sûr » soient obligatoires à partir de 2060 ?

Votez maintenant : OUI | NON

Souhaitez-vous durcir les lois pour sanctionner les structures et leurs dirigeants qui ne respectent pas leurs obligations d'inclusivité et d'exemplarité ?

Votez maintenant : OUI | NON

Une culture pour tous doit représenter tout le monde

Pour être inclusive, la culture doit représenter tout le monde.

La diversité dans les médias

La télévision, le cinéma et les arts montrent notre société.

Si la diversité n'est pas représentée, cela a deux conséquences :

1. Les gens ne se sentent pas inclus.
2. Les acteurs et artistes peuvent être discriminés.

Le manque de diversité

Le manque de diversité dans les médias vient souvent du manque de diversité dans le management.

La situation en 2022

En 2022, l'Arcom (autorité de régulation des médias) a dit que la diversité avait régressé :

- Les personnes non-blanches étaient moins représentées (14 % en 2021 contre 16 % en 2020).
- Les femmes étaient peu présentes à la télévision (39 % en 2021).
- Les personnes handicapées étaient presque absentes (0,8 %).
- Les personnes des banlieues et des campagnes étaient peu représentées (4 % et 13 %).
- Les personnes de plus de 65 ans étaient très peu présentes (5 %).
- Les catégories sociales inférieures étaient sous-représentées (10 %).
- Les personnes en situation de précarité étaient très peu visibles (1,1 %).

Une prise de conscience en 2030

En 2030, la loi "Liberté, égalité, représentativité" a été votée. Cette loi a mis en place plusieurs mesures :

1. L'Arcom a eu plus de pouvoir pour punir les médias qui ne respectaient pas la diversité.
2. Les plateformes de streaming ont dû changer leurs algorithmes pour mettre en avant les créateurs de contenu divers.
3. L'INA (Institut National de l'Audiovisuel) a reçu un budget pour développer un outil d'intelligence artificielle pour suivre la diversité en temps réel.

Les changements aujourd'hui

Aujourd'hui, l'intelligence artificielle peut remplacer automatiquement les acteurs pour rendre les films et séries plus divers. Il y a des versions "diverses" à côté des versions "originales" et "sous-titrées".

Le vote

Il est temps de voter pour la prochaine mesure :

Souhaitez-vous que les productions audiovisuelles ne reçoivent des subventions que si elles utilisent l'intelligence artificielle pour rendre les castings plus représentatifs ?

Votez maintenant : OUI | NON

Une culture qui unit tout le monde

La culture doit représenter tout le monde

La culture doit être présente partout.

La culture doit être pour tout le monde.

La culture doit être un lien social.

Les tiers-lieux

Dans les années 1980, Ray Oldenburg a parlé des « tiers-lieux ».

Un tiers-lieu est différent de la maison et du travail.

C'est un endroit pour se rencontrer et discuter.

Les tiers-lieux sont devenus des espaces de travail partagé.

Ils se sont multipliés :

- 1 800 en 2018
- 3 500 en 2023
- 5 000 en 2025

Soutien aux tiers-lieux

« France Tiers-Lieux » a soutenu ces espaces.

Ils ont donné des subventions pour 300 tiers-lieux.

Chaque tiers-lieu a reçu 50 000 euros par an pendant trois ans.

Hybrider les lieux de culture

Depuis 2030, les lieux de culture se mélangent avec d'autres espaces.

Cela crée des liens entre les générations et les communautés.

Par exemple des écoles d'art dans les maisons de retraite.

Les lieux hybrides en 2059

Les lieux hybrides sont partout :

- Centres commerciaux
- Aéroports
- Gares

Ces lieux offrent de l'art et de la culture :

- Galeries d'art
- Théâtres
- Cinémas

Ils sont aussi des espaces de soins et d'hospitalité.

Les lieux hybrides à la campagne

Les lieux hybrides ne sont pas seulement en ville.

Elles sont aussi à la campagne.

Elles aident à protéger la biodiversité et à valoriser le patrimoine local.

Elles favorisent l'agriculture durable et l'éco-tourisme.

Aujourd'hui, il y a 2 500 zones d'intégration culturelle (ZIC).

62 % de la population visite une ZIC chaque semaine.

Aujourd'hui, 36 % des Français vivent en milieu rural.

La culture hybride et la permaculture

La culture est devenue hybride et permaculture.

La crise écologique a poussé les institutions culturelles à réfléchir à leur durabilité.

Elles ont adopté des pratiques respectueuses de l'environnement.

Participez au vote

Maintenant, vous pouvez voter.

Nous cherchons un endroit pour un nouveau lieux hybride.



Ce sera un espace de création et d'exposition unique.
Où souhaitez-vous qu'il soit implanté ?
Votez maintenant.

ANNEXE 3

Regards croisés sur les enjeux du management des structures culturelles

Liste des entretiens / paroles recueillies

Par ordre chronologique d'entretiens

Judith Depaule, directrice de l'Atelier des artistes en exil et **Bénédicte Alliot**, directrice générale de la Cité Internationale des Arts, Paris (23/11/2023)

Particulièrement exposées dans leurs fonctions à la question de l'équilibre psychologique de leurs équipes, elles ont pu toutes deux insister sur les dispositifs à mettre en place en tant que manager pour assurer l'équilibre psychologique des équipes.

Taco Dibbitts, ancien directeur des collections du Rijkmuseum de 2008 à 2016, Amsterdam (24/11/2023).

Interrogé sur la manière de concevoir une offre culturelle inclusive, il a pu notamment insister sur l'absolue nécessité de commencer par composer des équipes de programmation réellement inclusive.

Guillaume Désanges, président du Palais de Tokyo, Paris (07/12/2023)

Interrogé sur les enjeux du management et son application concrète en matière d'action dans le cadre du projet de permaculture appliquée au Palais de Tokyo qu'il porte avec conviction, il a pu expliquer le constat d'un fonctionnement extrêmement vertical et hiérarchisé à son arrivée, son souci « de ne pas casser la machine », d'œuvrer avec bienveillance, écoute et néanmoins conviction de la nécessité de changer radicalement de perspectives tout en appréciant la diversité des équipes et la patience nécessaire à l'exercice. Il a pu expliciter la liaison qu'il opère entre son statement initial et l'idée de son appropriation par les équipes : via le dialogue, le choix des mots, la formation de l'ensemble des personnels à un certain nombre d'enjeux clairement identifiés pour égaliser le degrés de conscience politique de l'ensemble des équipes : aux droits culturels, à la prévention des violences à caractère sexuel et sexiste, à la parité, aux premiers soins en santé mentale, à l'holocratie, enfin l'accompagnement des équipes par une spécialiste de la permaculture, par direction. Il n'a pas caché les difficultés d'un tel exercice, considérant les dissonances cognitives assez fortes quand un projet annonce des questionnements éthiques, profonds, personnels.

Margot Videcoq, co-directrice des Laboratoires d'Aubervilliers, Aubervilliers (08/12/2023)

Interrogée sur ses méthodes de recrutement, Margot Videcoq indique se fonder sur son intuition pour mener les entretiens d'embauche. La question de l'adéquation des compétences et du poste est primordiale pour éviter les frustrations.

Interrogée sur l'inclusion dans le management, elle indique avoir eu du mal à trouver des candidatures de personnes racisées. Cela nécessite de consacrer du temps ou de faire appel à une association ou des chasseurs de têtes spécialisés pour aller chercher des profils qui ne candidataient pas spontanément.

Interrogée sur les leviers d'action pour contrecarrer le sentiment d'illégitimité, elle recommande de mener des actions dans les établissements scolaires et met l'accent sur la représentativité dans la programmation pour que les habitants issus des quartiers populaires puissent se voir à l'écran, donc se sentent visibles et bienvenus dans les espaces culturels. Les actions menées par les Laboratoires d'Aubervilliers dans l'espace public et la présence d'un jardin cultivé devant l'établissement contribuent à être bien identifié par les habitants et à créer un sas entre le lieu qui peut paraître comme une forteresse et l'extérieur.

Concernant le management idéal en 2059 dans les structures culturelles, Margot Videcoq recommande de revenir à une communication orale afin de résoudre les problèmes par la conversation sans passer par les mails, sans craindre de perdre du temps. Pour contribuer à l'inclusion et au renouvellement dans le management, elle recommande de travailler avec les écoles et de s'appuyer sur l'alternance. En étant au plus proche des établissements scolaires, les lieux de création seront perçus comme des lieux de vie faisant partie du quotidien des habitants. La gratuité est également l'un des moyens pour favoriser l'accessibilité des lieux culturels.

Marie-Pia Bureau, directrice de l'Office national de diffusion artistique (ONDA), Paris (22/12/2023)

Marie-Pia Bureau, fait le constat d'une crise des vocations dans le secteur culturel due à un manque d'attractivité financière. Elle constate également une crise dans les postes de direction en raison de cahiers des charges à respecter, et de tensions parfois avec les équipes et les élus. Par ailleurs, le secteur culturel incarnait il y a 30 ans des valeurs de militantisme et de contre-pouvoir qui compensait la faible rémunération. Ce secteur souffre actuellement d'une crise de sens.

Interrogée sur le renouvellement dans les directions des lieux culturels, Marie-Pia Bureau considère le programme La Relève comme étant une bonne initiative pour mettre en lumière le manque de diversité et faire avancer sur ces questions. En revanche, s'agissant de la direction d'un lieu culturel, elle pointe la nécessité d'une formation et d'avoir une expérience en immersion dans ces structures pour constituer un réseau. Par rapport à la représentativité, elle souligne que certains artistes n'ont pas envie d'être assignés à leur identité.

Sur le plan de la prospective d'un management inclusif et renouvelé, Marie-Pia Bureau met l'accent sur des lieux multi-usages ouverts à tous types de publics. La question de la gouvernance est centrale, et pas assez mise en avant.

Interrogée sur les initiatives pour renouveler les équipes dans les structures culturelles, elle prend en exemple « La croisée Haut-de-France », un réseau qui regroupe plusieurs structures du spectacle vivant et qui s'est saisi de la question de la diversité comme l'un des fils rouges de leurs échanges.

Concernant les droits culturels, elle recommande que le public participe à la mise en place de nouvelles pratiques culturelles plutôt qu'à la programmation. Elle s'appuie notamment sur son expérience en tant que directrice de l'Espace Malraux à Chambéry (2013-2022) qui accueille des sessions de jeux vidéo.

Agnes Saal, haute fonctionnaire RSO du ministère de la culture, cheffe de la mission expertise culturelle internationale, Paris (23/02/2024)

Agnes Saal est la haute fonctionnaire RSO du ministère de la culture depuis 2018. Elle est par ailleurs cheffe de la mission expertise culturelle internationale.

Nous avons souhaité la rencontrer pour connaître sa vision et son état des lieux en matière de diversité, d'égalité et de prévention des discriminations.

Elle nous a ainsi fait part de l'exigence d'un renouvellement du management dans la culture avec à la fois des personnes différentes, mais également des modes d'exercice, même du management, des cursus de formation initiale et continue améliorés, professionnalisés, ouverts en perspective et en intelligence. Elle a insisté sur le caractère pluriel des discriminations et notamment sociales au sein des organisations et de la nécessité via une vraie quantification d'une progression de la diversité.

Elle nous a présenté différentes actions en cours ou à lancer pour mieux identifier les personnes pour l'instant écartées de l'accès au management des institutions culturelles, pour mieux accompagner dans un parcours de formation, pour penser le renouvellement et la diversification des viviers qui permettront justement au management de se renouveler en profondeur.

Elle a insisté sur les enjeux de renouvellement, d'inclusion des managers et des modes de managements (renouveler les manières de travailler en équipe, avec ses collaborateurs, avec ses collaboratrices, construire un projet ensemble).

Thierry Teboul, directeur général de l'AFDAS (assurance formation des activités du spectacle), Paris (23/02/2024).

Thierry Teboul est politiste de formation et spécialiste en sociologie politique. Il s'est beaucoup intéressé aux questions relationnelles. Il enseigne le management à la fois sous l'angle des sciences de gestion mais surtout de la sociologie des organisations et de la "physique sociale". Il réfléchit aujourd'hui notamment sur les pratiques managériales dans le monde la culture.

Il part d'un constat simple de l'absence de management dans les structures culturelles et notamment d'une absence d'un consentement à manager. Il faut à son sens former au management dès la formation initiale puis continuée dans les structures culturelles. Il insiste sur la nécessité de former notre propre doctrine managériale, sur mesure, des structures culturelles.

Il propose de déconstruire un ensemble de 40 fausses idées en matière de management. Par exemple : « Le projet managérial n'a rien à voir avec le projet artistique ». « il suffit d'être charismatique pour manager dans la culture », « e management ne serait pas une affaire d'argent », « la gouvernance dans la culture ne peut pas être raisonnable », « La division du travail entre la direction artistique et la direction administrative serait une solution managériale », « ne pas manager serait faire du management », « le management ne serait que l'affaire des managers », « manager serait un renoncement au statut d'artiste », ...

Il fait par ailleurs le constat que le public se rend dans une institution aussi parce qu'elle incarne des valeurs notamment managériales qui sont aujourd'hui attendues par le public, indépendamment de sa programmation. Il faut travailler sur ce point notamment en matière d'inclusion, de diversité, de qualité de vie au travail.

Lucie Marinier, professeure du CNAM titulaire de la chaire ingénierie de la culture et de la création (09/02/2024)

Interrogée sur le lien entre le management culturel et la manière dont la culture est présentée au public, Lucie Marinier remarque qu'au moment où le secteur culturel est prêt à s'ouvrir davantage pour favoriser l'inclusion, les métiers culturels ne sont plus considérés comme des métiers passion. Pour susciter des vocations, l'intersection entre "faire culture" et gérer un projet culturel est l'une des solutions possibles. Les publics des lieux culturels ressemblent à ceux qui font la programmation. Or ces derniers programment ce qu'ils aiment donc reproduisent sinon une culture légitime, du moins une culture qui leur est propre.

Renan Benyamina, ancien co-directeur des ateliers Médecis, Clichy-Montfermeil (01/03/2024)

Interrogé sur l'attention particulière qu'il avait pu porter aux questions d'inclusion et du renouvellement dans son exercice managérial aux ateliers Médecis, situés en banlieue parisienne, mais également dans son expérience en bibliothèques publiques, il a expliqué la nécessité de l'écoute et de la mise en œuvre de ce qu'il décrit comme une "épreuve sensible", une "enquête sur le territoire d'intervention, dans lequel on va travailler, habiter au sens large et œuvrer" à la prise de fonction managériale afin de mesurer pleinement la diversité des équipes, les écarts sociologiques potentiels en son sein et entre équipe, organisation et produit de cette dernière en matière de projet, de création, de programmation.

Également interrogé sur son expérience de co-direction il a pu expliquer l'initiative d'une candidature à deux, spontanée et innovante en ce qu'en tant que modèle singulier elle "permet d'installer dans le management une forme de dialogue, d'altérité, de confrontation des regards, de diversité de points de vue et de génération" qui permet de lutter contre l'écueil d'un management archaïque et par trop pyramidal; sa mise en œuvre, ses succès et sa difficulté d'application au quotidien comme d'acceptation au sens large par les équipes, la tutelle, les partenaires et interlocuteurs extérieurs.

Aussi, interrogé sur l'obligation d'une relation présumée évidente, dans le cas des ateliers Médecis, entre la programmation, les artistes accueillis et le contexte socio-culturel, il a pu faire part de la complexité à se saisir et se dé-saisir d'un tel sujet et la lutte contre les a priori – de tous bords - auxquels il a été confronté. Sur le refus enfin de faire de ces questions un impensé et sur l'obligation, selon lui d'en faire une « matière managériale ».

Enfin, il a déploré la surcharge et l'urgence permanente du cahier des charges des structures, préconisant une meilleure répartition des moyens sur le territoire, une meilleure formation des managers et une revalorisation des carrières culturelles qui, comme celles de l'éducation et du soin, n'attirent plus une jeunesse qui réussit, aussi dans les territoires, et dont ces domaines ont besoin, tant du côté artiste que des équipes.

Paul Gernigon, chargé de mission Education populaire, Solidarité, Gens du voyage, Délégation générale à la transmission, et élu CFDT Culture au CSA Administration Centrale, ministère de la Culture (25/04/2024)

Interrogé essentiellement dans son rôle de représentant du personnel, en charge d'un mandat dans l'un des deux syndicats majoritaires de la Culture en France, il a pu apporter un éclairage sur le fonctionnement interne des syndicats et faire état de la dominante au ministère de la Culture comme dans les structures culturelles et syndicales, d'un modèle de management très pyramidal et hiérarchisé, commun à l'ensemble du secteur : institutions muséales, opéra, danse, création etc.

Questionné plus précisément sur la visibilité et l'action des syndicats sur les questions de discrimination, de renouvellement et d'inclusion au sein des structures culturelles, il a partagé son constat d'un dialogue social globalement très dégradé alors que les syndicats représenteraient bien, pour lui, l'un des derniers « espaces de

dialogue et de discussion » et que la majorité des sollicitations qui lui parviennent en tant que représentant du personnel concernent bien des problématiques managériales.

Faisant le constat d'un essoufflement de la parole, du travail et des travailleurs, comme de la représentation syndicale qui peine à distribuer ses heures de décharge tant la crise du sens semble forte, il a pu évoquer de manière très libre la question de la crise des vocations dans le secteur, ainsi que celle d'un ministère pétri de contradictions tout en convenant que les grands enjeux et les grandes problématiques dénoncées ne se limitent pas au domaine culturel mais ont pour lui une portée réellement globale et sociétale. Il constate « beaucoup de bonnes intentions » tout autant que le fait que le monde de la Culture, sur de grands enjeux comme celui de l'inclusion du handicap par exemple, « n'est pas en règle », que les seuils pourtant existants ne sont pas atteints et que le chemin pour y parvenir lui semble long voire interminable. Il conclut néanmoins l'échange par une réflexion optimiste sur le décroisement du secteur.

Julie Chapon, co-fondatrice de Yuka, interviewée depuis New-York le 08/10/2024

Yuka est une application gratuite qui décrypte les étiquettes des produits alimentaires et cosmétiques et analyse leur impact sur la santé. Connaissant une croissance exponentielle dans 12 pays (France, Belgique, Suisse, Luxembourg, Espagne, Italie, Allemagne, Grande-Bretagne, Irlande, Etats-Unis, Canada et Australie), elle rassemble déjà 60 millions d'utilisateurs.

Le modèle managérial de l'entreprise est assez atypique puisqu'il s'inscrit dans le cadre de la société à mission (qualité reconnue aux sociétés garantissant le respect d'engagements sociaux et environnementaux) et bénéficie de l'exigeante certification internationale b-corp (qui reconnaît les bonnes pratiques des entreprises en termes d'impact social, sociétal et environnemental). Ces engagements se traduisent donc naturellement dans le management et le pilotage de l'entreprise.

La société a anticipé dès le départ l'enjeu de diversité et d'inclusion dans la réalisation de son projet. Chaque recrutement est mené avec cette question en tête. La diversité, au-delà de son rôle social, joue pour elle un rôle économique puisqu'elle permet d'être au plus proche des préoccupations de utilisateurs très variés culturellement.

Même si elle intègre 3 nationalités différentes sur un effectif de 13 personnes, la structure déplore des résultats en deçà de ses espérances. Même en passant par des cabinets spécialisés en diversité, le nombre de candidatures sur un poste donné est très faible, parfois même nul. Ils espèrent que leur expansion internationale leur offre la possibilité de recruter des profils aux parcours plus variés.

Michel Meunier, PDG de Janus France, société de menuiserie, serrurerie et vitrerie et ancien président du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (10/10/2024). *Composée d'une équipe d'une quinzaine de personnes, la société s'attache à garantir un savoir-faire artisanal au travers des équipes techniques réparties sur 3 sites à Abbeville, Meaux et Rieux.*

L'engagement de Michel Meunier, chef d'entreprise depuis 31 ans est de concevoir le collectif humain de sa société "avec une vision à long terme, (...) pour protéger et préserver le capital humain, foncier, naturel et la biodiversité." Il pense sa responsabilité de dirigeant de société comme agissant "à la résilience sociale et environnementale des territoires avec un visage humain, proche et responsable."

La société Janus a fait le choix d'être accompagnée par un chercheur de l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) sur les questions de transformations sociétales. Plus particulièrement, ce chercheur attaché à Janus France s'intéresse à la "culture de protection de l'environnement" au sein de l'entreprise. Ces nouveaux enjeux et prises de conscience au sein de l'entreprise viennent modifier et impacter les conditions de vie de ses travailleurs et son modèle économique.

L'entreprise se doit de « donner du sens » aux employés dans leurs missions et accompagner les collaborateurs à la compréhension d'enjeux sociétaux qui dépassent la simple réussite de l'entreprise. Pour cela JANUS France consacre 15 jours par an de formation exclusivement dédiée à la transition écologique, pour faire monter en compétence les collaborateurs sur les enjeux contemporains. Ainsi, pour Michel Meunier les changements associés à l'écologie imposent de changer de modèle dans les entreprises et vient modifier l'engagement et le management des équipes. La sensibilisation, la formation sont les piliers du management des entreprises si elles veulent

continuer à créer une adhésion et un engagement de leurs salariés. "AAS" « Auteur, acteur, solidaire » sont les professionnels de demain pour le dirigeant de Janus France.

Dans une démarche prospective, Michel Meunier estime qu'en 2059 les entreprises ne pourront plus parler de ressources humaines. Ces ressources sont aujourd'hui en train de s'amoinrir selon lui en raison du stress, des mauvaises conditions de travail, de l'absence de prise en compte des corps et de leur environnement. Notre société actuelle prône le curatif alors que le préventif est bien meilleur pour conserver un capital humain. Les sociétés à l'avenir devront penser « le collectif humain » comme un « capital ». « J'augmente mon capital humain » en modifiant les indicateurs, et les objectifs pour prendre en considération le bien-être de mes employés précise Michel Meunier.

Enfin, pour le dirigeant de JANUS France les ressources humaines et le management sont impactés par des dispositifs législatifs utiles et nécessaire comme ceux de la loi Pacte 2020. Cette loi a imposé aux sociétés d'intégrer dans leur stratégie des « enjeux sociaux et environnementaux en sus des enjeux économiques ». Ces enjeux intégrés au cœur même des sociétés est un levier d'accompagnement des dirigeants qui peuvent être ainsi contraints de prendre en compte des indicateurs humains. La résultante finale d'une entreprise n'est plus que de gagner de l'argent mais de faire œuvre dans notre société actuelle, de « faire société » et de prendre en compte en premier lieu l'humain. Ce n'est malheureusement que par la réglementation, la contrainte et le formalisme, pense Michel Meunier, que des formes de coopération nouvelles pourront naître. Ce n'est qu'en devenant un acteur de l'écosystème de tout un territoire social, environnemental que l'entreprise pourra revendiquer un modèle durable et inclusif.

ANNEXE 4

Glossaire

Pour comprendre les notions clés

DECLOISONNER : Rendre la culture plus puissante, capable de transverser la sphère politique et imposer les droits associés. Ces deux mouvements conduisent à une amélioration de la démocratie et restaurent l'appartenance à la sphère citoyenne de tout un chacun. Par exemple, le travail mené par le Musée national de l'histoire de l'immigration pour la revalorisation collective sur les territoires de l'histoire de l'immigration (Poinot, 2018), illustre bien l'action possible du musée dans la légitimation d'une thématique marginale de la culture et son objectif opérationnel à construire cette démarche avec les personnes concernées.

DÉMOCRATISATION DE LA CULTURE : Mission étatique cherchant à étendre la culture à tous, cela indépendamment des origines sociales, revenus et éducation. L'objectif est d'éliminer les barrières économiques, sociales et éducatives pour que tout un chacun participe à la vie culturelle. Cette mission est servie par une structure culturelle organisée autour d'une gouvernance faite par autorité de l'institution, avec le management ils tiennent un rôle central dans la prise de décision et de programmation.

DÉMOCRATIE DE LA CULTURE : Nouvel objectif des structures culturelles cherchant à dépasser la démocratisation culturelle, dans un contexte où cette dernière n'arrive pas réduire les inégalités dans le domaine de la culture. La démocratie culturelle vise à créer un nouveau partage entre tous, à éliminer les barrières par l'inclusion, l'écoute et la participation des citoyens. La démocratie culturelle influe à la fois les valeurs et l'organisation des structures. Le management et la gouvernance déconstruits permettent d'assurer une inclusivité et un rôle actif des citoyens dans les structures. Dans ce sens, la culture est renversée, la création se retrouve au service de la création d'un espace public.²⁰

DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE : La démocratie participative se définit par un état d'esprit de délibération, d'information et de transparence de la part de l'État. Cette valeur d'interaction se traduit à la fois par des mécanismes de démocratie directe mais aussi et surtout par une volonté quotidienne « d'implication »²¹.

DISCRIMINATION (CRITERES DE) : Du point de vue du droit, une discrimination est un traitement défavorable qui doit généralement remplir deux conditions cumulatives : être fondé sur un critère défini par la loi (comme le sexe, l'âge, cf. ci-dessous) et relever d'une situation visée par la loi (comme l'accès à un emploi, un service, un logement...)²². La promotion de l'inclusion et du renouvellement dans le management des structures culturelles peut s'appuyer sur toute forme de démarche ayant pour but de lutter contre les discriminations et de rendre l'exercice professionnel plus vertueux²³. Néanmoins, l'impossibilité constitutionnelle à distinguer les personnes (« La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion », art. 1 de la Constitution Française²⁴) et législative à collecter ou traiter des données à caractère personnel (« qui font apparaître, directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou l'appartenance syndicale des personnes, ou qui sont relatives à la santé ou à la vie sexuelle de celles-ci », rend difficile l'exercice d'évaluation chiffré d'une partie des actes de discriminations en France, alors qu'il pourrait faciliter la promotion d'une société plus inclusive.

À ce jour, la France reconnaît, sans aucune hiérarchie, les 26 critères de discrimination suivants, qui sont interdits par la loi :

- L'apparence physique
- L'âge
- L'état de santé
- L'appartenance ou non à une prétendue race
- L'appartenance ou non à une nation
- Le sexe
- L'identité de genre
- L'orientation sexuelle
- La grossesse

²⁰ Meyer-Bisch, P. (2019). Pour une vraie démocratie culturelle. Revue Projet, 372, 67-74. <https://doi-org.acces-distant.sciencespo.fr/10.3917/pro.372.0067>

²¹ Rosanvallon, P. (2006). La Contre-Démocratie : La politique à l'âge de la défiance. Les Livres du nouveau monde.

²² <https://www.defenseurdesdroits.fr>

²³ [DDD_guide_recrutement-sans-discrimination_20190703.pdf \(defenseurdesdroits.fr\)](#)

²⁴ [Texte intégral de la Constitution du 4 octobre 1958 en vigueur | Conseil constitutionnel \(conseil-constitutionnel.fr\)](#)

- Le handicap
- L'origine
- La religion
- La domiciliation bancaire
- Les opinions politiques
- Les opinions philosophiques
- La situation de famille
- Les caractéristiques génétiques
- Les mœurs
- Le patronyme
- Les activités syndicales
- Le lieu de résidence
- L'appartenance ou non à une ethnie
- La perte d'autonomie
- La capacité à s'exprimer dans une langue étrangère
- La vulnérabilité résultant de sa situation économique

DROITS CULTURELS : Les droits culturels sont des droits consacrés par la législation internationale et aujourd'hui inscrits dans la législation française. La déclaration de Frisbourg (2005) définit ces derniers comme étant « une vision de la Culture fondée sur les notions de droite créance et de droit fondamental, ils visent à garantir à chacun la liberté de vivre son identité culturelle, comprise comme « l'ensemble des références culturelles par lesquelles une personne, seule ou en commun, se définit, se constitue, communique et entend être reconnue dans sa dignité ». Les droits culturels sont effectifs en France par la loi Le Notre (2015). Cette dernière consacre la responsabilité culturelle comme compétence conjointe des collectivités territoriales et de l'État dans le respect des droits culturels énoncés par la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005. Ces nouveaux droits sont encore en train d'être saisis par les administrations et administrés et sont notamment défendus par le Réseau 21.²⁵

ÉCOLOGUE : Professionnel chargé d'identifier, prévoir et analyser l'impact des activités humaines sur l'environnement. Il intervient dès les phases amont d'un projet ou au sein d'une structure professionnelle pour définir, mettre en place et veiller au respect des politiques, réglementations liées à la conservation et la préservation de l'environnement. Depuis la grande réforme de l'éducation, l'écologue est un acteur actif de la formation aux côtés de l'enseignant et de l'artiste. Il intervient de manière transdisciplinaire pour intégrer l'écoresponsabilité dans toute pratique.

ESPACE PUBLIC : Espace voulu comme ouvert et accessible à tous, appartenant à la collectivité. L'égalité de tous y est théoriquement garantie. Cette définition européenne est historiquement située dans l'imaginaire de l'agora grecque (Blanchard ; 2021)²⁶ et ne reflète pas les ségrégations urbaines et sociales présentes aujourd'hui dans les espaces publics.

FACILE A LIRE ET A COMPRENDRE (FALC) : le concept du « Facile à Lire et à Comprendre » (FALC) vise à rendre l'information accessible à tous, notamment aux personnes ayant des difficultés de lecture, d'apprentissage ou à celles non familiarisées avec le sujet. Quelques principes clés du FALC : utiliser des phrases simples et courtes (chaque phrase devrait contenir une idée principale), choisir des mots faciles à comprendre (préférer le vocabulaire quotidien et expliciter les termes techniques ou spécifiques), structurer clairement le texte (utiliser des titres et sous-titres pour organiser les idées, et lister les informations avec des puces si nécessaire), adopter une mise en page aérée : espacer les paragraphes et utiliser une police de caractères grande et lisible.

GOUVERNANCE : La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs par des mécanismes formels et informels. Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de

²⁵ Association indépendante créée en 2009, **Réseau culture 21** inscrit ses travaux dans la promotion de la diversité et des droits culturels

²⁶ Blanchard, S., Estebanez, J., & Ripoll, F. (2021). Géographie sociale : Approches, concepts, exemples. Armand Colin, coll. "Cursus".

l'organisation. De même que le management, la gouvernance culturelle est questionnée afin d'assurer une ouverture à la sphère citoyenne et une responsabilité repensée avec le management.

HOLACRATIE : Forme de management constitutionnel, fondée sur la mise en œuvre formalisée de modes de prise de décision et de répartition des responsabilités communs à tous dans une constitution. Opérationnellement, elle permet de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation avec une autorité distribuée et des équipes auto-organisées, se distinguant des modèles pyramidaux à approche descendante, plus classiques. L'holocratie met un accent particulier sur la gouvernance itérative s'inspirant par là des méthodes agiles.²⁷

HOLOVOTE : Dispositif de vote numérique citoyen qui permet d'organiser une consultation en ligne pour élire des personnes ou prendre des décisions au sein d'une organisation gouvernementale. L'holovote est pratiqué via un outil, qui porte le même nom, remis à chaque citoyen en âge de voter (soit plus de 16 ans) et qui est activé par l'avatar gouvernemental à l'occasion des consultations citoyennes en direct. L'holovote tire sa genèse du référendum d'initiative citoyenne intégré à la Constitution de la 5^{ème} république en 2015. C'est lors de la création de la 7^{ème} république, issue du mouvement citoyen pour une « Youth for the climate » que l'holovote s'est généralisé et a été intégré dans la nouvelle constitution.

HYBRIDATION : En latin "hybrida" signifie « sang mêlé ». En biologie, le terme « hybridation » évoque une fécondation qui ne suit pas les lois naturelles par le croisement de deux espèces différentes, pour provoquer la naissance de spécimens hétérosis. Dans le sens de lieux de culture, l'hybridation est née dans les années 2020 par la multiplication des tiers-lieux puis par leur mutation en espace mariant ensemble des secteurs, des activités, des métiers, des personnes, des usages, des compétences, des matériaux, des générations, qui paraissent autrefois contradictoires. Une fois réunis, ils forment des espaces métamorphosés qui offrent de nouvelles pratiques, renouvellent les publics et les formes de créativité.

INCLUSION : État d'une chose incluse naturellement, accidentellement ou provoquée dans une autre. Les mécanismes de dominations sociétales rendent aujourd'hui compte d'un manque d'inclusion au sein des institutions culturelles à la fois dans le recrutement et dans l'organisation hiérarchique et doit être provoquée. L'inclusivité se pratique par l'intégration pleine des minorités et leurs traitements sur un pied d'égalité, l'adaptation de la structure à la personne et insiste sur la participation démocratique et le vivre-ensemble. L'inclusion se différencie par ces actions de la diversité, de l'intégration et de l'assimilation.

INTERSECTIONALITÉ : Ce concept issu des champs académique de la sociologie et du droit internationale humanitaire²⁸ met en lumière le chevauchement des discriminations. Cela reconnaît que les individus peuvent subir plusieurs axes de discrimination simultanément, créant ainsi des expériences uniques et complexes de marginalisation ou de privilège. Cette approche permet de mieux comprendre les dynamiques sociales et les inégalités systémiques.

MANAGEMENT : Profession organisant la répartition des moyens humains et matériel à destination de la mise en pratique d'une vision stratégique. Le management des structures culturelle amorce une transformation due à un changement de paradigme de la démocratie remettant au cœur des structures les problèmes d'inclusion, de représentativité et d'environnement. Le management culturel transforme son fonctionnement au profit de plus de transparence, de représentativité, et de liens entre les collaborateurs et usagers. Avec son ouverture, ses responsabilités associées s'en trouvent de même réparties entre collaborateurs.

MONADE CULTURELLE : L'expression "monades culturelles" est inspirée par la philosophie de Gottfried Wilhelm Leibniz²⁹, qui a développé le concept de "monades" ³⁰pour désigner des entités individuelles, autonomes et non-interactives qui constituent la réalité. Dans le contexte culturel, les "monades culturelles" représentent des groupes sociaux ou des communautés qui ont leur propre ensemble distinct de croyances, de pratiques, de normes et de valeurs. Dans le cadre de ce discours, le concept de monade culturelle a été légèrement réimaginé.

RENOUVELER : L'utilisation du terme renouvellement désigne toute action de changement. Le remplacement de choses par d'autres de même ou d'une autre espèce. Il peut être fait par un changement de certains caractères, par une renaissance

²⁷ Denisov, I., Vassilev, V., & Velinov, E. (2018). Holacracy and Obliquity: contingency management approaches in organizing companies. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 330–335.

²⁸ Crenshaw, K. (2019). *On Intersectionality*. The New Press. (Original work published 1989)

²⁹ Gottfried Wilhelm Leibniz, Deichsel, A., & Institut Für Markentechnik. (2006). *Monadologie*. Institut Für Markentechnik.

³⁰ Ibis, para 9

complète, ou une action de fortification. Le renouvellement possède donc une définition multiple. Il n'opère pas de véritable distinction sémantique entre un renouvellement faible, intermédiaire ou profond. Il convient donc d'analyser et de poser un regard critique quand ce mot vient à être utilisé.

POLY CULTURE : La polyculture est une mission étatique de 2059 qui promeut une approche ouverte et participative de la culture. Les établissements culturels adoptent une gestion holacratique où employés, usagers et artistes sont associés rapprochés et créent ensemble du commun. Cette mission vise à refléter les nouvelles valeurs environnementales et sociétales de la société et à établir une gouvernance transparente basée sur des objectifs d'inclusivité et d'une hybridation des lieux, et intégrée dans tous les espaces publics.

PSYCHOTHÉRAPIE INSTITUTIONNELLE : « Une méthode de thérapie qui émerge pendant la Seconde Guerre mondiale. À l'époque, de nombreux patients souffrant de troubles psychiatriques meurent de faim dans les asiles. Des psychiatres tels que François Tosquelles, Lucien Bonnafé et Hélène Chaigneau pensent alors que l'institution psychiatrique est malade et qu'il faut la soigner. Ils transforment la clinique de Saint-Alban en Lozère en un hôpital ouvert pensé comme un outil de soin en soi. Avec les « accueilli-es », ils cultivent les champs du village voisin, participent à la cuisine, animent une imprimerie. Cette méthode est une instance critique de la société dans sa globalité. Elle doit « marcher sur ses deux jambes » : sa jambe Karl Marx et sa jambe Sigmund Freud. La politique et la psychanalyse. Cette méthode peut-elle s'appliquer aux institutions artistiques afin de les rendre plus inventives, autocritiques et habitables ? »³¹

VIE DÉMOCRATIQUE : La démocratie est une notion qui tout en s'appuyant sur des institutions établies et en perpétuel renouveau va se transformer selon les compositions et recompositions du tissu social. L'inachèvement de la démocratie permet le renouvellement des paradigmes de vie dans l'organisation politico-étatique. On remarque donc une évolution de la démocratie et de ses droits et devoirs. D'abord civils et politiques, puis solidaires et sociaux, et en 2059 incluant diversité, inclusion et écologie.

³¹ Définition écrite par le Palais de Tokyo et reprise pour comprendre son sens sans modification ; (Psychothérapie institutionnelle). [En ligne]. Disponible sur : <https://palaisdetokyo.com/glossaire/psychotherapie-institutionnelle/>.

ANNEXE 5

Extraits du prompt et des contenus et études

qui ont nourri notre agent conversationnel « *AlètheIA* »

Au delà de son entraînement et de son paramétrage, nous avons souhaité nourrir notre intelligence artificielle de ressources qui nous paraissaient plus importantes que d'autres et sur lesquelles nous lui avons demandé de se baser en priorité.

Ces documents couvrent une variété de sujets liés à la culture, à l'inclusion, à la diversité et au management dans le secteur culturel, ainsi qu'à des perspectives d'avenir et des innovations dans la gestion et l'organisation des institutions.

Voici quelques études clés sur lesquelles elle s'est appuyée :

- *Cinquante ans de pratiques culturelles en France* (source : ministère de la Culture)
- *Le travail en 2040 : modalité de pilotage enjeu de santé et sécurité au travail* (source : INRS / Assurance Maladie)
- *Culture et création en mutations : Compétences et métiers d'avenir* (source : Cnam)
- *Rapport sur la représentation de la société française dans les médias audiovisuels* (source : Arcom)
- *Gouvernance, management quelles inventions à l'œuvre, quelles évolutions encourager* (Source : Rapport du Groupe 8 de la Session 21-22 du CHÉC)

En outre, un ensemble d'articles présentant des innovations, d'interview d'experts et de compte-rendu de conférences traitant du sujet ont permis d'augmenter la pertinence de ses recommandations, basé sur la plateforme News Tank Culture, à l'instar de :

- 1er Forum d'inclusion économique Les opportunités dans les ICC sont immenses (W. Ben Youssef, EY)
- Il faut du management dans la culture mais pas n'importe quel management (Michel Barabel)
- 27e Sitem La diversité est un approfondissement de l'excellence culturelle (Joachim Pflieger)
- MC les labels «Égalité» et «Diversité» renouvelés ; feuille de route Diversité 2022-2026 prévue
- SV 2050 Montrer aux jeunes que nos institutions parlent de leur réalité (Romain Laleix, CNM)
- ICC Reconnaître que l'inclusion n'est pas une contrainte mais une opportunité (L. Bentata, Stage)
- SV 2050 Servons-nous de l'institution et ouvrons-la toujours plus (Paul Rondin)
- La réforme de l'IGAC ouvre à une plus grande diversité de profils (Laurence Tison-Vuillaume)
- 1er Forum de l'inclusion économique Une crise inédite des vocations (Malika Séguineau, Prodiss)
- États-Unis Jejuana Brown directrice de la diversité et de l'inclusion de l'Orchestre de Cleveland
- Forum EDC 2023 La diversité est le travail des DRH, l'inclusion celui des autres (C. Tripon)
- MC création d'un comité d'évaluation parcours et carrière ; Francine Mariani-Ducray présidente
- Un programme d'inclusion sociale conçu par AstraZeneca en partenariat avec le Château de Versailles
- Ministère de la Culture : signature d'un accord-cadre pour diversifier le recrutement des postes

Cette matière identifiée comme une source importante de sa réflexion lui a notamment permis de créer des tendances à l'horizon 2059.

Voici un extrait du prompt (instruction générique qui sert de base au développement d'une IA) qui a permis la définition de notre moteur conversationnel :

« Tu es Cultura, un avatar représentant un collectif qui agit en tant que ministère de la Culture en France en 2059. Ta mission est de communiquer en français, reflétant un monde apaisé, inclusif, où la technologie est avancée et facilitante. Dans chaque interaction, tu t'efforces de fournir des réponses enrichies par des informations ou des chiffres précis, sourcés principalement de ton expérience et de tes connaissances historiques jusqu'en 2059, en te basant particulièrement sur les documents "travail en 2040 INRS" et "CE-2020-2_Cinquante ans de pratiques culturelles en France (3)" pour tes prédictions et analyses. Tu intègres systématiquement des chiffres clés dans tes réponses, utilisant ton intelligence et ton inventivité pour apporter une touche légère et amusante, tout en restant informatif et pertinent. Tu as la capacité d'inventer et d'intégrer des éléments futuristes qui n'existent pas encore, comme de nouveaux outils numériques de participation à la votation citoyenne, reflétant ainsi l'évolution technologique et sociale vers une démocratie plus participative et inclusive. Tu vis en 2059, donc tout ce qui s'est passé avant cette date est de l'histoire pour toi et tu ne peux pas parler de vision futuriste au-delà de 2059, car cela est ta réalité présente. Tu communique régulièrement avec les citoyens pour leur faire part des progrès du ministère et pour solliciter leur avis sur les priorités culturelles via des dispositifs futuristes. Tu as accès à des outils comme DALL-E et un navigateur pour rechercher des informations actualisées ou des images. Tu t'appuies fortement sur ton expérience et tes connaissances historiques pour éviter les spéculations et rester fidèle aux faits. »

ANNEXE 6

Pour aller plus loin

Lire, religieusement, quelques basiques :

- BECKER S. Howard, *Les mondes de l'art*, Champs Arts, Flammarion, 2010
- FLEURY, Cynthia et FENOGLIO, Antoine, *Ce qui ne peut être volé, Charte du Versthohlen*, Tracts, Gallimard, 2022.
- GETZ, Isaac et M.CARNEY, Brian, *Liberté & cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, 2016
- LATARJET, Bernard et MARGUERIN, Jean-François, *Pour une politique culturelle renouvelée*, Domaine du possible, Actes Sud, 2021
- PRAT, Reine, *Exploser le plafond, Précis de féminisme à l'usage du monde de la culture*, Rue de l'échiquier, 2021
- SUAUDEAU, Julien et NIANG, Mame-Fatou, *Universalisme*, Anamosa, 2022

Comprendre les enjeux contemporains du management dans le secteur culturel (et avoir accès à une bibliographie exhaustive sur le sujet) grâce au dernier rapport dédié du CHEC :

- *Gouvernance, management : quelles inventions à l'œuvre dans le secteur culturel, quelles évolutions encourager ?* Rapport du groupe 8 de la 3e session du Cycle des Hautes Études de la Culture (2021-22), ministère de la Culture, 2023, [Gouvernance, management : quelles inventions à l'œuvre dans le secteur culturel, quelles évolutions encourager ?](#)

(Ré)écouter les capatations des rencontres Afdas X L'Obs organisées en 2023-24 : Diriger autrement dans la culture ? :

- *En juin 2023* : [Diriger autrement dans la culture : le replay de notre conférence avec l'Afdas \(youtube.com\)](#)
- *En octobre 2023* : [Rencontres Afdas x L'Obs : Diriger autrement dans la culture ? | MaMA Music & Convention \(mama-convention-podcast.com\)](#)
- *En janvier 2024* : la 3ème conférence du cycle "Diriger autrement dans la Culture", sur le thème "(re)Faire école !"

Parcourir deux ouvrages plein de talent(s), d'humour et de vérité :

- Équipe de médiation culturelle du Palais de Tokyo, avec la participation de Daisy Lambert et Pauline Lecerf (illustration et graphisme), *L'art doit-il vraiment être expliqué ? Et d'autres questions pour avoir des réponses*, livret vert conçu à l'occasion de l'inauguration du Hamo, espace de médiation culturelle du Palais de Tokyo, Paris, Palais de Tokyo, 2023
- S.d. BARABEL, Michel , LEVET, Pascal et TEBOUL, Thierry, *l'En finir avec les idées fausses sur le management dans la culture*, Éditions de l'Atelier, 2024

