

Cunuco Lab

Diagnostic Compétences et métiers d'avenir
Accompagner la création artistique
à l'ère numérique

SPECTACLE VIVANT | CRÉATION HYBRIDE | WEBCRÉATION



Novembre 2023

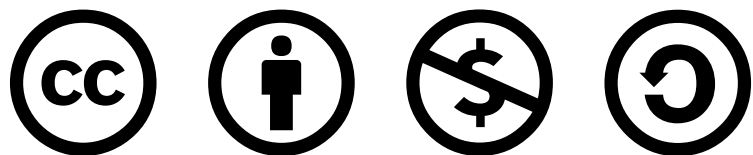
INTRODUCTION

ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES

ACCÈS ET INGÉNIERIE DE FORMATION

ABCDAIRE ET RESSOURCES

Ce diagnostic est publié sous licence Creative Commons



Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale -
Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

Citation ou réutilisation :

Diagnostic Cunuco Lab : Accompagner la création artistique à l'ère numérique -
Direction TMNlab & HACNUM (juin 2023)

Ce projet a été financé par l'État dans le cadre du plan France 2030.

Préambule

Premier levier des transitions numériques et écologiques, la formation des jeunes et des salariés permet de renforcer le capital humain indispensable au fonctionnement de nos entreprises et au-delà de toute la société. C'est aussi le meilleur moyen pour proposer des emplois durables et de tous niveaux de qualification sur l'ensemble du territoire.

C'est également une des conditions majeures pour la réussite du plan France 2030 : soutenir l'émergence de talents et accélérer l'adaptation des formations aux besoins de compétences des nouvelles filières et des métiers d'avenir. 2,5 milliards d'euros de France 2030 seront mobilisés sur le capital humain pour atteindre cette ambition.

L'appel à manifestation d'intérêt « **Compétences et métiers d'avenir** » s'inscrit dans ce cadre et vise à répondre aux besoins des entreprises en matière de formations et de compétences nouvelles pour les métiers d'avenir. L'adaptation et le renforcement de l'appareil de formation sur des métiers en tension pourra également renforcer notre capacité à atteindre les objectifs de France 2030.

Il ambitionne d'anticiper autant que possible et de contribuer à satisfaire les besoins en emplois ou en compétences, que ceux-ci soient sanctionnés par des titres, des certifications ou des diplômes. Il s'agit aussi d'accélérer la mise en œuvre des formations y préparant, ainsi que leur accès en matière d'information, d'attractivité et d'inscription tant en cursus de formation initiale qu'en formation continue, quel que soit le statut de l'actif (apprenti, lycéen, étudiant, salarié, demandeur d'emploi, indépendant, libéral ou entrepreneur).

La demande des entreprises porte fréquemment sur le manque de personnel formé et adapté à un marché du travail qui change sans cesse. Au-delà des attentes propres à chacune des entreprises, les besoins d'un territoire ou de la filière concernés par la stratégie, s'ils ne sont pas satisfaits, peuvent être sources de faiblesse dans la mise en œuvre de chaque priorité de France 2030.

Les projets soutenus porte notamment sur :

- la réalisation de diagnostics des besoins en compétences et en formations ;
- l'identification des initiatives et projets en rapport avec une stratégie ou plusieurs stratégies nationales ;
- le financement des projets les plus adaptés qui auront été sélectionnés par une procédure exigeante.

Cunuco Lab

est soutenu par l'État dans le cadre du programme « Compétences et Métiers d'Avenir » du Programme d'investissements d'avenir, opéré par la Caisse des Dépôts (La Banque des Territoires).



Direction de la publication

Anne Le Gall . cofondatrice et Déléguée générale du TMNlab / laboratoire Théâtres & Médiations à l'ère Numérique (chef de file)
Céline Berthoumieux . cofondatrice et Déléguée générale de HACNUM - Réseau national des arts hybrides et cultures numériques



Avec le soutien de



Nous remercions l'ensemble des contributeurs, Grands témoins et partenaires sans qui ce projet n'aurait pu exister.

Introduction

La culture est-elle encore un secteur d'avenir ?

Quand la transformation digitale devient mutation numérique

Le diagnostic Cunuco Lab, enjeux et méthodologie

Population et secteur

Mieux comprendre l'écosystème de la création artistique en environnement numérique

Rapport au numérique

Vers une transition numérique et écologique ?

Évolution des compétences

Transformation digitale, culture et collectivités territoriale

CHAPITRE 1: Publics

L'influence du numérique sur les comportements du public

L'effet COVID en quelques chiffres

CHAPITRE 2: Offre

Une offre culturelle augmentée mais aussi fragilisée par le numérique

L'influence du numérique sur la création

L'adaptation des modes de production aux créations hybrides

Les enjeux et les leviers de la diffusion numérique

Vers une contre-culture algorithmique ?

CHAPITRE 3: Marketing

Le digital au cœur des stratégies marketing

Mutualiser les données culturelles ?

CHAPITRE 4: Modèle économique

D'une économie de la culture subventionnée à l'entrepreneuriat culturel ?

Le numérique, source de nouveaux modèles économiques

CHAPITRE 5: Conclusions

Cartographie des compétences

La culture, un secteur qui n'attire plus ?

L'horizon bien réel d'un burn out virtuel ?

Accès et ingénierie de formation

CHAPITRE 1: Une inadéquation persistante entre l'offre et les besoins exprimés

Cahier de données : Enquête flash et Données AFDAS

Projections

CHAPITRE 2: L'impact de la réforme sur l'accès à la formation

CHAPITRE 3: Comment répondre aux besoins de formation du secteur culturel ?

CHAPITRE 4: Analyses de briques pédagogiques inspirantes

ABCDaire et ressources

L'ABCDaire du Cunuco Lab
Ressources bibliographiques

--

Équipes & partenaires

Grandes témoins

Remerciements

Introduction

La culture est-elle encore un secteur d'avenir ?

Entre hybridations, mutations et nouveaux langages, le numérique traverse la société, devient un fait social et renouvelle aussi bien la création artistique que les pratiques des publics, les modes de production, de diffusion, de communication ou encore les modèles d'affaires. Comment garder la main dans un contexte où les évolutions et les ruptures technologiques imposent leur rythme et leur logique ?

IA générative, algorithmes, plateformes, NFT, Métavers... Le pays de Molière a-t-il du souci à se faire ? Oui et non. Oui, parce qu'un large fragment de l'écosystème culturel semble encore faire la sourde oreille aux évolutions technologiques et à la manière dont elles transforment le monde. Non, parce qu'il existe également en France une avant-garde créative et réflexive autour des nouvelles technologies et des aspirations sociales contemporaines qui, à force d'expérimentations et d'hybridations, compose une nouvelle voix française.

Certes, la gestion de la crise sanitaire avec la fermeture des lieux culturels physiques et la bascule contrainte en télétravail a globalement accéléré, voire forcé, l'apprentissage et la mise en œuvre des technologies digitales. Elle a, également, favorisé de nouvelles relations et de nouvelles pratiques entre arts vivants, arts numériques ou hybrides et web création. Cependant, la crise sanitaire passée, les réticences à la transformation digitale du secteur s'expriment à nouveau. Plusieurs raisons à cela, en premier lieu, les investissements

nécessaires pour intégrer durablement le numérique au cœur des stratégies des structures ne rencontrent pas, pour le moment, un modèle économique suffisant pour les amortir. Les arts numériques, en avance sur le sujet, restent dans une phase de R&D majoritairement financée par de la subvention publique, récemment reconfigurée avec la disparition du Dicréam d'une part, la création des appels à projets Expérience augmentée du spectacle vivant (France 2030) ou la Grande fabrique de l'image (CNC). Ensuite, d'autres freins s'ajoutent aux problématiques économiques, que ce soit la crise environnementale et l'empreinte carbone croissante du numérique, les risques psycho-sociaux induits par les technologies, la persistance d'une fracture numérique, notamment l'illectronisme.

Rappelons, ici, que l'outil numérique n'est pas neutre. Difficile, en effet, aujourd'hui de nier l'influence des nouvelles technologies sur nos modes de vie, d'organisation, de pensée. « *En nous laissant guider par ces itinéraires automatiques, nous risquons de perdre de vue la diversité des alternatives et la richesse des paysages* », nous alerte Dominique

Cardon. L'outil numérique est à manier en conscience. Les modèles économiques des outils et services numériques — par exemple, gratuité contre données — et les stratégies des entreprises technologiques doivent, ainsi, être interrogés au risque de se voir instrumentalisés et dépossédés d'une grande partie de la valeur créée. Pour de nombreuses structures culturelles, il est primordial d'inventer des modèles économiques compatibles avec leur mission de service public. Il convient aussi d'imaginer de nouvelles manières de collaborer pour minimiser les coûts et réduire l'incertitude liée à la dimension expérimentale de la création numérique et hybride.

Ainsi, les réalités du bouleversement de la culture par les nouvelles technologies s'étendent bien au-delà des seules considérations numériques. La transition numérique concerne, certes, les outils en soi, mais ces derniers véhiculent des codes et un langage propre, jusqu'au point de devenir un fait social et de transformer notre rapport au monde et aux autres. C'est pourquoi, il est nécessaire d'observer le phénomène de façon plus systémique, c'est-

à-dire moins du point de vue opérationnel — comme c'est le cas fréquemment — que du point de vue de la stratégie.

Ce changement de perspective paraît indispensable pour espérer faire de la France une référence durable en matière de création artistique et de production de contenus culturels et créatifs, car les acteurs culturels risquent de ne pas survivre s'ils méconnaissent le monde tel qu'il se présente ou plutôt tel qu'il ne se présente plus. Comment la formation pourrait-elle mieux accompagner ces bouleversements ? Deux enjeux nous semblent demander une attention particulière : soutenir la création émergente autour des nouvelles technologies et accompagner une montée en compétence du management des structures culturelles autour des questions numériques. Enfin, il nous semble important d'innover dans la manière de transmettre les savoirs et les compétences. Cependant, tâchons d'investir l'innovation sans la résumer à manager avec Zoom ou créer avec le casque Apple Vision Pro.

Cunuco Lab, le Co-Lab des Cultures numériques, l'étude menée par le réseau TMNlab, HACNUM et avec la participation de la Guilde des vidéastes¹, dans le cadre de l'Appel à Manifestation d'Intérêt Compétences et métiers d'avenir, propose, ainsi, une vision d'une politique de formation à la hauteur des enjeux soulevés par les nouvelles technologies. Le rapport dresse, en première partie, un diagnostic des transformations en cours, des nouveaux

besoins en compétences en s'appuyant sur les témoignages d'acteurs de trois domaines : le spectacle vivant, la création hybride et les arts numériques, et la web création. La deuxième partie présente une analyse du paysage et des pratiques de formation dans un contexte politique profondément bouleversé par la réforme de 2018 ainsi qu'un benchmark des offres et briques d'ingénierie existantes et intéressantes en termes de formation pour préfigurer des réponses adaptées aux spécificités des industries culturelles et créatives.

La culture est-elle encore un secteur d'avenir ? Cette question volontairement provocante invite les structures culturelles à prendre la mesure des évolutions technologiques et à s'y engager pour répondre aux attentes de leurs publics, des artistes et créateurs mais aussi de leurs équipes, notamment les plus jeunes, dans un contexte de difficultés croissantes de recrutement. Cette question souligne aussi l'importance d'avoir une vision stratégique globale intégrant le numérique afin d'éviter le risque d'une dilution de la culture dans une offre « entertainment », pilotée par des algorithmes et des données, et orchestrée par des plateformes numériques dont l'objectif principal reste jusqu'à preuve du contraire la captation de l'attention et non l'émancipation par les arts et la culture.

1. La Guilde des vidéastes a nourri la réflexion sur le projet, mais ayant dû cesser son activité au cours de l'étude, elle ne fait plus partie du consortium.

**« Le monde, le monde de demain
On le bégayait tous,
sans n'y comprendre rien
À la loi nouvelle des éléments
Qui nous foutait la frousse
Et les poils en même temps
La clarté nous pendait au nez
dans sa vive lumière bleue
Nous étions pris, faits, cernés
L'évidence était sous nos yeux
Comme une publicité
qui nous masquait le ciel
Des millions de pixels pleuvaient
sur le serveur central. »**

Monde Nouveau
FEU! CHATTERTON

Quand la transformation digitale devient mutation numérique

Lauréat de l'Appel à Manifestation d'Intérêt Compétences et Métiers d'avenir, le diagnostic « Cunuco Lab, le Co-Lab des Cultures numériques » mené par TMNlab et HACNUM avec la participation de la Guilde des vidéastes, s'est déroulé de novembre 2022 à juin 2023. Anne Le Gall, Déléguée générale du TMNlab, et Céline Berthoumieux, Déléguée générale de HACNUM, reviennent sur les origines du projet et présentent leur vision après sept mois d'enquête et d'échanges avec de nombreux acteurs culturels.

Pourquoi avoir répondu ensemble à cet appel à Manifestation d'intérêt ?

Anne Le Gall : Le TMNlab est un réseau issu des arts vivants qui fête ses 10 ans. HACNUM est né plus récemment autour des arts hybrides. Nous avons des points de départ différents mais nous voyons bien que les frontières sont devenues

poreuses. Les arts numériques s'invitent dans les spectacles de théâtre ou de danse, à l'image du spectacle Pixel du chorégraphe Mourad Merzouki qui utilise de la 3D en temps réel. La web création inspire les chorégraphes, ainsi le spectacle To Da Bone de (La)Horde reprend les codes de viralité et de partage communautaire des réseaux sociaux, notamment Tik Tok qui a fait de la danse son leitmotiv. Les théâtres produisent des films, à l'instar du théâtre de

Liège avec une double création imbriquée de Claude Schmitz, l'une filmique « Lucie perd son cheval » et l'autre scénique « Le Royaume ». Le numérique connecte ainsi des espaces et des métiers qui étaient auparavant relativement étanches. Par conséquent, nous nous retrouvons autour de problématiques communes de création, de production, de diffusion mais aussi de marketing : outils de billetterie en ligne, collecte et exploitation de la donnée, conception de parcours hybrides entre communication et création artistique, etc. Car pour soutenir la création, hybride ou non, il faut comprendre les mécaniques d'accès aux œuvres pour les publics, dans un paysage culturel fortement numérisé.

Céline Berthoumieux : Nous avons, en outre, la même logique de réseau. En effet, TMNlab et HACNUM animent des communautés de professionnels qui s'auto-organisent et se rassemblent pour échanger sur leurs pratiques, pour partager leurs difficultés, pour réfléchir ensemble à leurs besoins et aux enjeux sous-tendus par les nouvelles technologies ou autre, mais aussi pour faire reconnaître leur

apport au secteur culturel et à la société dans son ensemble. Rappelons-nous que celles et ceux qui ont géré la crise sanitaire ont désigné la culture comme n'étant pas essentielle alors que la majorité des français passait leur temps à consommer des produits culturels sur des plateformes numériques américaines ou chinoises.

Le COVID n'a-t-il pas, aussi, été un accélérateur de la transition numérique pour l'ensemble du secteur culturel ?

ALG : Tous les acteurs interrogés notent effectivement une accélération des usages du numérique par leur public et au sein de leurs équipes, mais à présent beaucoup témoignent d'un certain retour en arrière. En fait, il semble que le COVID ait été un rendez-vous manqué. Il a, certes, obligé à expérimenter tous azimuts avec le numérique, mais il a également été vécu comme un « tout numérique repoussoir »

et n'a donc pas réellement permis de réfléchir au numérique dans son ensemble. Certains usages sont ainsi passés dans les habitudes et ne sont plus questionnés, par exemple les réunions en visio ou la consommation de streaming, et finalement la réflexion sectorielle sur les technologies émergentes dans la création ou les usages métiers ne semble pas avoir réellement progressé. Les politiques eux même sont dépassés comme le montre la découverte soudaine de l'IA générative au moment de son adoption grand public, alors que cette technologie est en expérimentation depuis près de dix ans, idem pour la blockchain, le Métavers ou les NFT. Les artistes s'intéressent aux technologies, comment les exploiter et les détourner, ça existe depuis toujours. Mais le secteur manque d'anticipation et de soutien à l'expérimentation pour construire une vision, une logique d'accompagnement efficace sur ces sujets.

CB : Plus qu'un déclencheur ou un accélérateur, le COVID a été pour moi un révélateur de nos failles. Il a bien sûr eu un impact très différent pour chacun de nos réseaux. La web création s'est trouvée au centre du réacteur mais aussi en difficulté, en raison de l'isolement de ses créateurs pour la plupart auto-entrepreneurs et répartis un peu partout sur le territoire. Ils sont exposés à une forte précarité avec peu de droits sociaux et ils ne font pas le poids face aux acteurs de l'audiovisuel et aux plateformes dont leur économie dépend. Les adhérents de TMNlab ont, eux, dû

improviser et bricoler des formats en ligne afin de garder le contact avec leurs publics et des modes de travail à distance afin de maintenir le lien avec leurs équipes. Et au sein d'HACNUM, nous nous sommes rendus compte que nous étions, certes, des experts en culture numérique, mais qu'à l'instar des arts vivants, nous étions très démunis en termes de transformation digitale : outils informatiques et numériques, virtualisation des événements et de la présentation des œuvres, etc. Par exemple, le maintien de Chroniques, la biennale des imaginaires numériques, en 2020, nous a permis d'en prendre conscience et d'opérer en accéléré une montée en compétence d'un point de vue technique et organisationnel.

Quelle était votre intuition en termes de besoins en formation au sein de vos différents réseaux au démarrage de l'étude ?

ALG : Avec TMNlab, nous avons réalisé deux états des lieux du numérique dans les arts vivants et visuels, le premier en 2016, le second en 2021 avec, en plus, l'objectif de mesurer l'impact du COVID sur cette transformation, et sa durabilité. 549 structures ont participé à cette deuxième édition, ce qui, au regard du travail conséquent demandé pour y répondre, témoigne de l'importance des

enjeux de la transformation numérique pour les professionnels, qu'ils soient experts, défricheurs, démunis ou défiants. 55% des répondants estiment ainsi que le numérique est un axe prioritaire, mais 37% continuent de penser que la nature de leur mission est incompatible avec la transformation numérique... Autre enseignement, 60% des professionnels sont autodidactes sur les questions numériques. Globalement, ces états des lieux soulignent le manque de professionnalisation persistant sur le sujet du numérique et le retard que les lieux d'arts vivants prennent au regard de l'usage par le public et les artistes des possibilités du numérique. Ces résultats ont conforté notre engagement dans cette étude sur les compétences et métiers d'avenir.

CB : Dans la création hybride et dans les arts numériques, nous souffrons d'un manque de professionnalisation plus global car c'est un secteur qui expérimente beaucoup et qui, par conséquent, rencontre des difficultés à trouver une économie, à se structurer de façon pérenne. La plupart de nos membres viennent des arts visuels, un secteur lui-même peu structuré : pas de statut d'intermittence, pas de logique de fédération, peu de capacité de financement de formation, etc. Aussi, l'intuition première était celle d'une offre de formation peu adaptée pour ces professionnels et d'un besoin critique d'acquérir des compétences en gestion, sur les aspects légaux, financiers, etc.

« Les besoins en compétences numériques ne relèvent pas que de la transformation digitale (infrastructure performante, marketing ...). Il faut aussi parler de transition voir de mutation numérique et prendre du recul sur d'autres enjeux. »

Céline Berthoumieux
HACNUM

Après plusieurs mois d'échanges et de recherches, quelle est à présent votre vision des besoins en compétences et des évolutions des métiers du secteur culturel et de la manière d'y répondre ?

Anne Le Gall : L'offre de formation actuelle en lien avec les nouvelles technologies repose sur une juxtaposition de formations très opérationnelles pour apprendre à se servir d'outils ou de technologies qui seront pour beaucoup rapidement obsolètes, quand elle n'est pas réduite à des formations bureaucratiques. Il est évidemment important de se former à ces outils mais aussi à une forme d'agilité afin de suivre les évolutions technologiques. Il manque aujourd'hui une organisation de parcours de formation qui permette de progresser dans le temps sur la compréhension du numérique, d'en saisir la logique et les enjeux, notamment à l'adresse des directions des structures. De valider et valoriser aussi les pratiques autodidactes d'apprentissage, très présentes dans notre secteur. Ensuite, le besoin est organisationnel : notre diagnostic confirme l'enjeu majeur de former les décideurs et décideuses, politiques comme acteurs culturels, aux questions des transitions convergentes que sont le numérique et l'écologie, aux enjeux de la création et de l'impact du numérique sur la diversité

culturelle, à la conduite du changement, au pilotage par la donnée. D'autres thèmes ont très fortement émergés au cours du diagnostic : «coopération», «écosystème», «modélisation», «pilotage», «marketing culturel», «gouvernance»...

CB : Je constate qu'il y a un potentiel inexploité de transmission des savoirs du secteur de la web création, de la création hybride et des arts numériques vers les autres secteurs culturels. Nous avons un intérêt évident à croiser les savoirs, à devenir ensemble un secteur culturel apprenant, car les arts vivants ont aussi beaucoup à nous apprendre. Passer d'une création en home studio à un passage scénique demande, par exemple, un accompagnement, des compétences différentes, du matériel autre, comme l'explique Elodie Le Breut, directrice de l'AMI (Aides aux Musiques Innovatrices). Bref, nous avons, en quelque sorte, besoin de collectivement nous former à devenir formateur dans une optique de pair-à-pair et de compagnonnage. C'est d'autant plus pertinent que certaines technologies et pratiques sont tellement émergentes qu'il n'y a pas de « marché » pour les organismes de formation traditionnels. Ensuite, il faut absolument changer de discours sur les besoins en compétences numériques, il ne s'agit pas uniquement de transformation digitale, c'est-à-dire de mettre en place une infrastructure numérique performante, de faire du marketing digital, etc. Il s'agit aussi de parler de transition numérique, ou peut-être

même de mutation numérique, c'est-à-dire de prendre du recul sur les logiques à l'œuvre, de les interroger au regard de nos enjeux environnementaux, de notre rapport au travail, de notre santé, etc. Et dans cette même idée, le secteur culturel a un rôle à jouer dans l'éducation au numérique du public.

« Il faut former les décideurs et décideuses, politiques comme acteurs culturels, aux questions des transitions convergentes que sont le numérique et l'écologie, aux enjeux de la création et de l'impact du numérique sur la diversité culturelle, à la conduite du changement, au pilotage par la donnée. »

Anne Le Gall
TMNLAB

Le diagnostic Cunuco Lab, enjeux et méthodologie

Cunuco Lab, le co-lab des cultures numériques, étudie des filières et champs professionnels de la création hétérogènes mais complémentaires pour explorer et expérimenter en coopération autour des cultures numériques.

Enjeux

- Adapter les formations aux besoins des nouvelles filières et des métiers d'avenir afin de favoriser l'émergence de nouveaux talents.
- Accompagner le management des structures culturelles afin d'intégrer le numérique comme un élément global de la stratégie et non comme des briques indépendantes.
- Accompagner l'ensemble du secteur — entreprises, associations, professionnels et artistes — en répondant à leurs besoins de montée en compétences face à la transformation numérique du secteur, des pratiques des publics et des usages professionnels, de la création à la production, en passant par la diffusion, le marketing, la communication et les modèles d'affaires.

Périmètre choisi

- Le management de la transition et les nouveaux modèles : entrepreneuriat des créateurs, évolution des organisations de diffusion, externalisation et gestion des compétences, gestion de projets hybrides et numériques, nouveaux modèles de production, etc.
- La médiation et l'adresse aux publics : données personnelles, découvrabilité, accès à la connaissance, créations de contenus, importance de la curation, recommandations, droits culturels et culture numérique, etc.

Méthodologie

Notre méthode a été construite sur la base d'une approche par faisceau d'indices et de données, qualitatifs et quantitatifs, qui par leur convergence ont permis d'accréditer les constats reportés dans ce rapport.

Le faisceau d'indices concordants permet en effet d'approcher un diagnostic le plus fidèle possible de la réalité dans une situation d'absence de données robustes sur l'ensemble du secteur, telle que celle que nous avons constatée et qui nous a été témoignée par les acteurs clés du secteur. Tout d'abord, en amont puis au cours du diagnostic, nous avons collecté et analysé la large littérature existante. L'ensemble des documents étudiés ayant nourri ce diagnostic sont mentionnés en annexe (voir Ressources).

Le diagnostic s'est appuyé donc sur la collecte de données qualitatives et quantitatives.

- **Données qualitatives** : dans une première phase nous avons réalisé une quarantaine d'entretiens approfondis avec 40 « Grands Témoins » identifiés par les 3 réseaux lauréats du projet (voir Remerciements).

Cette première analyse qualitative a été complétée par la réalisation d'une enquête terrain relayée auprès des membres des 3 réseaux entre le 3 et le 29 avril 2023 et qui a permis d'étoffer les entretiens approfondis réalisés dans la première phase de l'étude avec les retours d'une centaine d'acteurs (entre 86 et 109 réponses en fonction des questions). Cette enquête, qui s'inscrit en continuité des travaux sur les nouvelles compétences réalisées par l'AFDAS (*Étude prospective sur l'évolution des modes de vie et de consommation, en lien avec les évolutions sociétales et technologiques et leurs impacts sur les compétences professionnelles* - mai 2022), a été structurée autour d'un questionnaire approfondi de 45 questions, articulées en 5 chapitres clés : 1. la présentation de la structure et de son équipe ; 2. Les compétences présentes ; 3. L'évolution du secteur ; 4. Les objectifs pour le développement de la structure et les objectifs d'embauche ; 5. Les modalités et les besoins de formation.

• **Données quantitatives** : pour la réalisation de l'analyse quantitative visant l'analyse de l'offre de formation nous nous sommes basés sur :

1. Les données fournies par l'AFDAS pour le spectacle vivant, l'audiovisuel et les Artistes et Auteurs (source CGS à partir de la base ESF 2021, extraction du 27.10.22). Il est à noter qu'il est difficile, à partir de la structuration de ces données, de cerner le secteur des arts numériques, qui ne rentrent pas en tant que telles dans la nomenclature utilisée.

2. Le travail réalisé par Mathilde Nourisson-Moncey, doctorante au Centre Norbert Elias à l'Université d'Aix Marseille, pour le Guide de la création en environnement numérique produit et actualisé par HACNUM (2021 et 2022), de recensement de l'offre de formation initiale à partir par différentes sources et publications officielles (cf Ressources).

Consortium

Notre consortium est composé d'associations loi 1901 fondée par et pour les professionnels, rayonnant sur l'ensemble du territoire français et réunissant un vaste champ de pratiques artistiques et de métier en dialogue.

Chef de file du consortium

TMNlab
Laboratoire Théâtres & Médiations
à l'ère Numérique
www.tmnlab.com

Créé en 2013 pour rompre l'isolement des professionnels du secteur des arts vivants face, notamment, aux mutations numériques des pratiques professionnelles, le TMNlab forme aujourd'hui une communauté apprenante de plus de 900 professionnels du spectacle vivant : direction, métiers de la communication, des relations avec les publics, de la médiation mais aussi chercheurs, acteurs de la formation, indépendants, collectivité. La communauté permet à ses membres de développer leur pratique au travers de rencontres professionnelles, d'ateliers, de groupes de travail et la publication de contenus, pour une culture numérique responsable. Le TMNlab est un centre de ressources ouvertes croisant médiation, organisation, spectacle vivant et numérique. Le TMNlab commandite et dirige l'État des lieux du numérique dans le spectacle vivant.

Membre du consortium

HACNUM
Réseau national des arts hybrides
et cultures numériques
hacnum.org

Créé en 2020, HACNUM structure, organise et développe les écosystèmes des arts hybrides et cultures numériques en France. Le réseau fédère plus de 400 acteurs représentatifs de ces secteurs : centres d'art, tiers-lieux, festivals, bureaux de production, théâtres, fablabs, médiathèques, artistes, etc. Le réseau œuvre à la reconnaissance et à la professionnalisation des filières liées à la création numérique contemporaine et défend les intérêts croisés de ces professionnels. HACNUM joue, en outre, le rôle de catalyseur sur les territoires afin de faire entrer la culture dans le paradigme de la transition numérique. HACNUM édite chaque année un guide des aides à la création en environnement numérique, accompagne les artistes dans la méthodologie d'écriture de leurs projets, organise des rencontres pair-à-pair, réalise des études et anime des groupes de travail sur des problématiques propres au secteur de la création numérique.

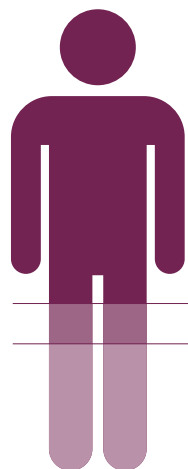
Membre du consortium jusqu'à janvier 2023

Guilde des vidéastes
Fédération professionnelle des métiers
de la création audiovisuelle diffusée
sur internet
guildedesvideastes.org

Créée en 2017, la Guilde des vidéastes est née d'un rassemblement de différents professionnels de la création audiovisuelle diffusée sur Internet en raison des difficultés structurelles de ce secteur d'activité naissant, de l'absence de représentation dans la profession et de l'isolement due à la dispersion des professionnels sur le territoire national. La volonté de la Guilde des vidéastes a été de se fédérer pour partager les problématiques et susciter une entraide collective, de faire entendre les besoins des vidéastes à l'échelle nationale et d'avoir plus de poids auprès des acteurs publics et privés de cette nouvelle branche de l'audiovisuel. Environ trois cents web créateur.ice.s âgées de 20 à 30 ans ont rejoint la guilde, couvrant un vaste répertoire de création : réel, fiction, vulgarisation, humour, etc.

La Guilde des vidéastes a cessé son activité au cours de l'étude et s'est, par conséquent, retirée du consortium.

Population et secteur



257 145

salariés du spectacle vivant professionnel (hors Guso) en 2022
dont :

69 997 techniciens

92 885 CDI et CDD hors artistes

Un chiffre en augmentation constante ces dernières années, à l'exception de 2020. (1)

+33%



L'écosystème créatif de YouTube

a soutenu plus de 20.000 emplois équivalents temps plein (ETP) en France contre 15000 en 2019 soit une progression de 33% en 2 ans. (2)

95 820

Agents des services publics de la culture concernés par la transformation numérique. (3)



Nombre de chaînes de vidéastes en France ayant dépassé le cap symbolique d'un million d'abonnés. (4)

?

Nombre d'artistes et créateurs hybrides : inclassables, relevant tantôt de la création plastique, du spectacle vivant transdisciplinaire, de la production VR... L'observation de la création hybride en France n'est pas aujourd'hui structurée ce qui renforce la fragilité économique de ses acteurs.

12,3 Mds €

Poids de la branche culturelle du spectacle vivant dans l'économie en France en 2019, pour la première fois devant la presse et le livre, 2^e après l'audiovisuel - avant la crise. (5)

650 M €

Contribution au PIB français de la production de contenus sur Youtube, d'après Oxford Economics. (6)

1. Source : DATAlawb Audiens 2023. 2. Source : L'impact de YouTube en France 2019 et 2021.

3. Source : Etude - Les impacts de la transition numérique sur les métiers territoriaux, CNFPT. 4. Source : Youtube, 2023. 5. Source : Insee, comptes nationaux - base 2014/deps, ministère de la Culture, 2021. 6. Source : L'impact de YouTube en France 2021.



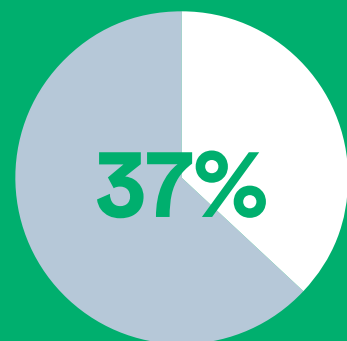
MIEUX COMPRENDRE L'ÉCOSYSTÈME DE LA CRÉATION ARTISTIQUE EN ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE

Le secteur de la création en environnement numérique s'est construit au fil des années comme un véritable monde de l'art au sens où l'entend Howard Becker, c'est-à-dire un ensemble composé de « *toutes les personnes dont les activités sont nécessaires à la production d'œuvres bien particulières que ce monde-là définit comme de l'art* ». On y retrouve donc des acteurs agissant dans le champ de la création, de la production et de la diffusion, mais aussi de la critique et de l'esthétique. On y trouve, enfin, des espaces de diffusion qui jouent un rôle clé en tant que soutien et en tant qu'instance de légitimation. Avec le temps, c'est un véritable écosystème qui a pris forme, un réseau spécialisé. Ces différents acteurs des arts hybrides ont en commun l'utilisation des technologies dans la fabrique artistique, ainsi qu'un caractère souvent participatif du processus créatif et une certaine critique esthétique de la société numérique. On retrouve, ici, les caractéristiques énoncées plus haut au sujet des œuvres en environnement numérique. Ce réseau spécialisé s'est créé avec trois pôles majeurs en Europe (Ars Electronica, le ZKM et la manifestation ISEA) et de nombreux centres d'art spécialisés, festivals et biennales en France (réseau HACNUM). Ces opérateurs occupent différents rôles : commanditaires d'œuvres, structures de production et espaces de diffusion. Cependant, bien qu'identifiée par le Ministère de la Culture à travers le financement du réseau

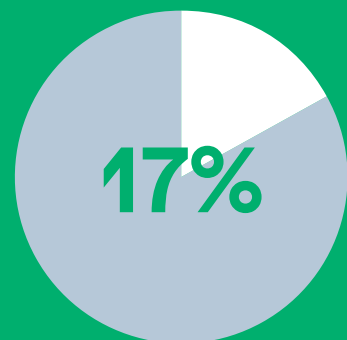
HACNUM, la création en environnement numérique reste peu reconnue et les relations entre les institutions culturelles et ce type d'œuvres commencent à peine à se développer. Cela dit, de plus en plus de scènes subventionnées programment des créations en environnement numérique, ce qui est logique au regard de l'économie de cet écosystème qui emprunte davantage au modèle du spectacle vivant que du marché de l'art. Cet écosystème est composé d'une diversité de petites structures qui se sont développées lors de festivals ou d'événements ponctuels, type biennale, dans un premier temps davantage orienté musique, cinéma ou art visuel. Ce sont des structures qui ont pour la plupart été créées dans les années 2000 et généralement sous forme associative. Les acteurs des arts et cultures numériques investissent des lieux multiples : tiers lieux, salles de concert, espace multimédia, fab labs, bibliothèques et médiathèques, centres culturels, théâtres, mais aussi des espaces d'exposition, des centres d'artistes, des centres d'art, des cinémas, des centres de culture scientifique, des friches culturelles et l'espace public. Ces structures accompagnent souvent les artistes dans l'ensemble du processus de création, en proposant des résidences de recherche, d'expérimentation, des bourses à la création, un apport en production ou en co-production et une diffusion voire une tournée au sein d'un même réseau d'acteurs. Par ailleurs,

il arrive que ces structures interviennent également dans la formation, proposant des workshop ou des cours spécifiques autour du numérique dans les écoles d'art et les universités, ou invitant des étudiants à participer à la programmation de festivals et autres événements ponctuels. Dans cet écosystème, les acteurs de la création numérique sont souvent eux-mêmes hybrides dans leurs pratiques, c'est-à-dire à la fois, artistes, ingénieurs, techniciens, curateurs, programmeurs, développeurs, etc. Par exemple, l'artiste plasticien Antoine Schmitt est à l'origine ingénieur programmeur en relation humain-machine et en IA ou encore Adrien Mondot est informaticien de formation, mais aussi jongleur et danseur. Ces artistes, au statut souvent précaire, sont confrontés à la fragilité du marché des arts numériques. En effet, cet écosystème s'inscrit le plus souvent dans une culture du libre et de la participation, avec des œuvres numériques loin de l'unicité, source de valeur traditionnelle de l'œuvre d'art, ce qui pénalise la valorisation de leurs activités et les exclut des marchés de l'art traditionnel. Leur statut hybride, leur grande diversité, leur poids financier limité et leur positionnement dans des champs artistiques multiples (musique, art plastique, audiovisuel, jeux vidéo, etc.) sont clairement peu adaptés à une légitimation au sein d'administration culturelles en silo. Leurs pratiques artistiques se déploient largement au-delà d'un espace social circonscrit ou spécialisé, mais davantage dans une diversité d'espaces publics, d'événements et d'équipements culturels, sociaux et économiques. Beaucoup de manifestations ont lieu en espace public, créant des espaces d'interactions culturelles et pédagogiques entre les technologies et la société, qui mériteraient pourtant une certaine reconnaissance.

Rapport au numérique

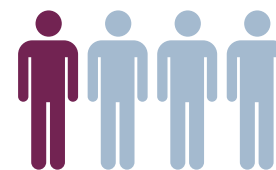


des professionnels du spectacle vivant interrogés estiment que la transformation numérique est incompatible avec leur métier. ⁽¹⁾



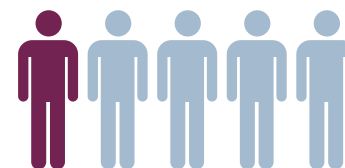
de la population française est frappée d'illectronisme. En 2019, 15 % des personnes de 15 ans ou plus n'ont pas utilisé Internet au cours de l'année, tandis que 38 % des usagers manquent d'au moins une compétence numérique de base et 2 % sont dépourvus de toute compétence. ⁽²⁾

1. Source : Etat des lieux du numérique TMNlab, 2021. 2. Source : INSEE 2019



1 personne sur 4

ne sait pas s'informer. ⁽²⁾



1 personne sur 5

est incapable de communiquer via Internet. ⁽²⁾

Les personnes les plus âgées, les moins diplômées, aux revenus modestes, celles vivant seules ou en couple sans enfant ou encore résidant dans les DOM sont les plus touchées par le défaut d'équipement comme par le manque de compétences. ⁽²⁾



9 secondes

La durée d'attention de la génération des millenials, celle qui a grandi avec les écrans connectés. ⁽³⁾

30 minutes

Temps quotidien maximum d'exposition aux réseaux sociaux et aux écrans connectés conseillé afin de réduire les risques en matière de santé mentale. ⁽⁴⁾

Alors que le temps d'écran quotidien était en moyenne de 56 min à 2 ans, 1h20 à 3 ans et demi et 1h34 à 5 ans et demi. ⁽⁵⁾

3. Source : La civilisation du poisson rouge de Bruno Patino - Grasset, 2019. 4. Source : Journal of Social and Clinical Psychology. 5. Source : Temps d'écran de 2 à 5 ans et demi chez les enfants de la cohorte nationale Elfe - 2021.



VERS UNE TRANSITION NUMÉRIQUE ET ÉCOLOGIQUE ?

L'empreinte carbone du numérique est une préoccupation croissante dans les arts vivants comme dans les arts hybrides et numériques ou la web création. « *Avant le numérique était synonyme d'écologie, à présent il y a une prise de conscience de la pollution numérique* », avance Elodie Le Breut, directrice de l'AMI (Aide aux Musiques Innovatrices). De nombreuses études ont, en effet, brisé l'image du numérique « propre ». Selon le scénario tendanciel de l'Arcep et de l'Ademe, les émissions de gaz à effet de serre du numérique, qui comptent pour 2,5% des émissions en France, augmenteront de 45% à horizon 2030, et tripleront à horizon 2050. Le rapport précise que ce n'est pas tant l'utilisation (21%) qui est responsable du problème mais la fabrication des équipements grand public, des datacenters et des infrastructures de réseaux (78%).

Le renouvellement trop fréquent de ces équipements, notamment, est pointé du doigt, à l'instar des smartphones changés tous les 2,5 ans qu'il faudrait garder un à deux ans de plus.

En outre, la conditionnalité croissante ou à venir des financements publics à la réduction de l'empreinte carbone des spectacles, qui rappelons-le est d'abord le fait du déplacement du public, des compagnies et des décors, rend la question écologique progressivement incontournable pour les structures culturelles. « *Le secteur de la culture, devra comme tous les secteurs, réduire son empreinte carbone et son empreinte écologique au sens large, confirme Romain Delassus, chef du service Numérique Ministère de La culture. Le numérique peut aider à soutenir cette réduction (calcul d'empreinte, optimisation, alternatives, etc.)* ». Gilles Boussion, Directeur du FRAMES Web Video Festival, rapporte, ainsi, la mise en place au 1^{er} janvier 2024 d'un barème écologique pour l'obtention des aides du CNC. Il estime, cependant, que ce sont les diffuseurs (chaînes de télé, plateformes) qui devront faire

l'effort, en proposant des solutions alternatives : des datacenters alimentés par des énergies renouvelables, de nouveaux encodages vidéo, des outils de calculs d'empreinte, etc. Il n'imagine pas, en effet, que chaque créateur aura les capacités, les compétences et le temps pour travailler ce sujet en profondeur. Même son de cloche, du côté des arts hybrides et numériques, « *les institutions publiques demandent un calcul d'empreinte carbone par projet, or on ne peut pas faire peser le poids de la réduction carbone sur les épaules d'une création, il faut prendre des échelles de temps plus large pour accompagner les structures. En outre, le calcul de l'empreinte carbone est très complexe et se révèle souvent invérifiable avec le risque, en définitive, d'avoir un impact réel très limité. Il serait plus pertinent de montrer et construire les alternatives afin de pouvoir arbitrer les usages et assumer des renoncements* », explique, ainsi, Marie Albert, productrice à Dark Euphoria. Elle reconnaît que dans le secteur des arts hybrides et numériques, il existe un tirailllement entre le désir d'innover technologiquement et la conscience du problème environnemental, « *Vers quelle part de low tech sommes-nous prêts à aller ? Jusqu'où est-on prêt à renoncer à certaines esthétiques, au temps réel ou à une certaine définition d'images par exemple ? Nous n'avons pas encore trouvé comment poursuivre les progrès techniques tout en respectant les enjeux écologiques, en raison notamment de l'obsolescence rapide des technologies, ce qui implique d'acheter sans cesse du nouveau matériel* », conclut-elle. Enfin, Chloé Jarry, productrice à Lucid Realities, s'inquiète pour l'avenir des arts immersifs, étant donné le caractère par nature éphémère des technologies de réalité virtuelle. Selon elle, il est urgent de mener une réflexion conjointe sur ce sujet avec l'Etat et PXN, l'association des producteurs et des productrices indépendant.e.s qui promeut la production des œuvres numériques françaises, dont elle est co-présidente.

Si la prise de conscience est réelle, accélérée par des contraintes réglementaires croissantes et pondérée par les réalités du terrain, Claire Andries, estime, toutefois que les acteurs n'ont pas encore pris la mesure du problème et ne mettent pas d'actions en œuvre à même de l'adresser réellement, « *par manque de ressources, d'information et de bonnes pratiques* ». Il existe donc un besoin de compréhension des différents éléments jouant un rôle dans l'impact sur l'environnement et de développement d'outils d'aide à la décision permettant d'arbitrer et orienter les projets vers la minimisation de l'impact environnemental.

À Chaillot - Théâtre National de la danse, « *le service RH essaie de faire converger transition numérique et écologique, en incluant dans la transformation digitale des métiers, une sensibilisation aux questions de durabilité dans le numérique* », rapporte Rachid Ouramdane, son directeur. Le théâtre de Liège a embauché un éco-conseiller afin d'améliorer globalement les pratiques en matière écologique, « *sur le numérique, nous avons par exemple changé nos modes de stockage et d'archivage, mais il est indispensable d'engager une approche sectorielle et non uniquement individuelle* », alerte Jonathan Thonon, en charge des projets européens au théâtre de Liège.



Pour approfondir le sujet de la transition écologique du secteur culturel, l'équipe Cunuco Lab salue le travail d'une autre équipe lauréate de l'AMI Compétences et métiers d'avenir, avec qui nous avons pu régulièrement échanger et dont les travaux sont très complémentaires des nôtres : **Culture et création en mutations (2CM)**, piloté par Lucie Marinier, professeure du Cnam, avec un consortium comprenant HESAM Université, le Cnam, Paris 1, l'AFDAS, le Campus des métiers d'art de la mode et du design, Le Centquatre et les Aigures.

Évolution des compétences



POLITIQUES CULTURELLES, NUMÉRIQUE ET TERRITOIRE

OUVERTURE PAR L'OBSERVATOIRE DES POLITIQUES CULTURELLES, MAI 2023.

Le numérique a rencontré le monde culturel dans les années 1920 à Prague, lorsque le terme robot s'est invité dans la pièce de théâtre RUR de Karel Čapek. « Oeuvres sur et œuvres avec », l'informatique s'est ensuite articulée avec les récits et les formes d'arts. Depuis les années 1950, les pratiques artistiques numériques ont progressivement fait leur place dans le monde de la création (expérimentations musicales, chorégraphiques...). Les années 1980 et 1990 ont été celles de la numérisation des contenus et de leur accessibilité grandissante, avec au centre le travail des bibliothèques, des musées et des acteurs du patrimoine. Les pratiques culturelles s'envisagent alors à travers le prisme de l'accès. Dans les années 2000, le prisme bascule de l'accès à la médiation numérique avec les cyberespaces et autres ECM (Espaces Culture Multimédia). Dans les années 2010, l'avènement des plateformes et des réseaux sociaux ouvre le chantier de la désintermédiation/ réintermédiation de la culture avec à la fois l'enjeu de la rétribution et des droits, des données comme source de richesses, et la transformation profonde des pratiques culturelles. Enfin, avec les années 2020 et la crise sanitaire, nous sommes entrés dans l'ère de l'hybridation dans les organisations du travail.

Au cours de cette histoire commune entre numérique et culture, les collectivités territoriales ont contribué à au moins trois évolutions : celle des infrastructures avec l'enjeu de la

connectivité au sens large du terme dans les années 1990 jusqu'aux années 2000 (haut débit, résorption des zones blanches, zone et dispositifs de développement économiques, tiers lieux, coworking), celle de la numérisation et de l'accompagnement à la dématérialisation des ressources et services depuis les années 2010, et de manière partielle, celle des services aux populations (aides aux projets). En parallèle, l'administration et ses métiers se sont fortement digitalisés, mais les compétences inhérentes à la transformation digitale sont restées celles des DSI, de l'État civil et des services économiques.

Peu de collectivités ont investi dans le développement de projets numériques culturels, à l'exception de quelques régions et départements, ou collectivités, à l'instar de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur avec les dispositifs ERIC et PACALabs, de la région Auvergne-Rhône-Alpes avec le fond d'aide à la création, de la région Alsace avec l'incubateur Fluxus, de la Métropole de Lyon avec le laboratoire d'innovation ouverte Erasmé, des métropoles comme Metz avec le Tiers Lieux Bliida et le festival Constellations, de la ville de Strasbourg avec le Shadok ou encore de la ville d'Issy les Moulineaux avec le Cube.

En ce qui concerne ERASME, par exemple, le laboratoire d'innovation de la Métropole de Lyon est notamment à l'origine des Classes Culturelles Numériques. Ce projet collaboratif

destiné aux classes de collèges ou d'écoles s'articule autour d'un travail en ligne et de rencontres physiques avec un intervenant scientifique, artistique, industriel et une structure associée. Ces pratiques pédagogiques numériques trans-disciplinaires favorisent l'interdisciplinarité, le développement d'usages numériques éducatifs et l'ouverture de l'école à son territoire.

Cependant, à la différence des politiques d'inclusion numérique, les politiques culturelles numériques ne se croisent pas avec d'autres compétences des collectivités.

Le numérique dans les politiques culturelles territoriales souligne la difficulté à sortir des dilemmes constitutifs de politiques culturelles (cf. édito revue L'Observatoire n°58) et l'incapacité à dépasser une stricte approche technique. De plus, le processus de transformation ou de transition dans les collectivités se heurte à l'enjeu des compétences et des moyens financiers. Au delà des compétences dont elles se sont dotées, les sujets en cours de travail dans les collectivités sont souvent ceux issus de réglementation ou de législation (environnement, Droits Culturels ...), ou de dotation européenne ou de l'État (Tiers Lieux, PTCE ...), ou le fruit d'une coopération avec les acteurs publics et privés d'un territoire.

Sur cette base, la transformation digitale culturelle des collectivités ne peut se faire que dans un cadre incitatif ou normatif, en prenant appui sur des sujets importants pour les territoires : illettronisme, innovation, gestion des crises (lieux, réseaux, plateformes et outils...). Cette transformation nécessite, en outre, le développement de compétences spécifiques pour accompagner ces politiques territoriales, voire



pour intégrer les Projets Culturels du Territoire.

Point de vigilance. Avec le recul d'une dizaine d'années de formation aux transformations digitales, il apparaît que les collectivités n'investissent que peu la transformation numérique culturelle, notamment car elle ne s'intègre pas dans la réglementation et les normes. En effet, aujourd'hui, les champs investis le sont au regard d'enjeux politiques de développement économiques et d'emplois (infrastructures) ou d'enjeux autour des droits sociaux (inclusion numérique), mais peu dans une perspective d'innovations et de nouvelles pratiques. Il est vrai que la dimension « dématérialisée » et « déterritorialisée » des pratiques numériques n'a sans doute pas facilité la territorialisation.

Ainsi, au regard de l'étude du CNFPT (Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale - volet prospectif - CNFPT - octobre 2021) et des dilemmes que le numérique pose aux politiques culturelles (Onze dilemmes de politique culturelle pour le numérique - L'Observatoire 2021/2 N° 58), trois sujets peuvent être appréhendés pour accompagner cette transformation digitale culturelle des collectivités, avec des enjeux

fort de territorialisation :

LA DATA : accompagner la production numérique locale (digitalisation, création, production), la découvrabilité territoriale et la plateformes de services : données locales, territorialisation des compétences de chef-fe de projet autour de la territorialisation de l'économie numérique et des ICC, la digitalisation et l'intégration culturelle du tourisme.

TRANSFORMATION DIGITALE ET CULTURELLE : accompagner à la transformation digitale des équipements et des acteurs culturels (pro et publics), compétence de littératie numérique, ingénierie de formation, politique de médiation numérique.

PROJET : intégration du numérique dans les Projets Culturels du Territoire, associer les acteurs de la médiation numérique, lien entre l'économie (Pôles territoriaux de coopération économique, Pôles territoriaux d'industries culturelles et créatives, enjeux d'attractivité) et le social (inclusion, illettonisme, accès aux droits), penser des conduites de projet en coopération, en management horizontal.

Chapitre 1 : Publics

L'influence du numérique sur les comportements du public

Effet COVID, nouvelles générations et nouveaux comportements d'achat : trois marqueurs qui témoignent de l'empreinte du numérique sur les comportements du public.

La généralisation des outils numériques pour accéder à la culture, que ce soient les billetteries en ligne ou encore les plateformes vidéo et les réseaux sociaux, transforment les usages et les attentes du public. En outre, la diffusion et l'infusion de la culture numérique dans nos pratiques quotidiennes produit de profondes transformations : co-création, remix, temps réel, dialogue humain-machine, etc. Les témoignages des Grands témoins collectés au cours de l'étude mettent en évidence trois marqueurs clés de changement.

1. L'effet COVID

Accélération des usages numériques existants. « D'après ce que nous avons pu observer, il y a un avant et un après COVID qui se traduit, notamment, par une accélération des usages numériques pour toutes les générations et pour les professionnels de la culture », rapporte Jack Aubert, Directeur Général Adjoint en charge des relations institutionnelles et des branches à l'AFDAS.

L'étude réalisée par l'AFDAS avec Sociovision entre 2020 et 2021, montre, en effet, une progression très nette des achats en ligne, de l'utilisation des plateformes de contenu à la demande, du divertissement sur

smartphone et de l'écoute de podcast. Même son de cloche au Ministère de la culture : « les usages numériques se sont développés très largement au sein de la population et bénéficient pour l'essentiel aux grandes plateformes privées. Il s'agit majoritairement de consommation de contenus culturels : regarder des vidéos, écouter de la musique, etc. Certains secteurs, comme l'audiovisuel et le cinéma, s'inquiètent, alors, d'une forme de bascule d'un accès physique vers un accès principalement numérique », explique Romain Delassus, chef du service numérique du ministère. Martial Poirson, Professeur d'études théâtrales et d'histoire culturelle à l'Université Paris 8, confirme « ce tropisme de l'écran, c'est-à-dire le caractère aujourd'hui incontournable des écrans dans le rapport à la culture ».

En revanche, la crise sanitaire n'a pas, selon lui, créé de nouvelles pratiques culturelles, « elle n'a fait qu'accentuer les tendances qui étaient déjà à l'œuvre », un constat partagé par plusieurs personnes interrogées pour cette étude et par l'État des lieux du numérique réalisé par TMNlab en 2021.



44% des personnes interrogées confirment qu'elles ont pris l'habitude d'utiliser des moyens numériques pour accéder aux contenus culturels.
+ 6 points par rapport à l'été 2020

Source : CREDOC, Baromètre du numérique - édition 2023.

La convivialité devient clé. En outre, cette période particulière a souligné que la fréquentation des lieux et des événements culturels était à bien des égards un prétexte pour être ensemble. « Les responsables d'un musée m'ont ainsi confié que si le public vient au musée pour se retrouver avec des amis et boire un bon café, alors leur raison d'être est de leur proposer la meilleure tasse de café », raconte Frederick Fabricius, co-fondateur de Kulturdata, une entreprise danoise qui accompagne le secteur culturel autour des données. Toute la difficulté reste alors de trouver le bon dosage entre café et culture, au risque de se transformer... en café. En tous cas, cette attente de convivialité conduit les lieux à développer leur dimension d'hospitalité, ce qui implique de repenser l'organisation des équipes d'accueil du public. Selon Martial Poirson, l'absence de prise en compte de cette dimension expliquerait, d'ailleurs, que les salles de cinéma n'aient pas rapidement retrouvé leur fréquentation d'avant COVID : « On va au cinéma pour le confort visuel mais pas forcément pour le désir d'être ensemble. En fait, les salles de cinéma ne remplissent plus leur rôle de socialisation depuis des années. Ainsi, très peu de cinémas disposent d'un bar, d'une salle de restauration ou d'un espace public, alors que c'est quasiment le cas de tous les théâtres ».

Situation post-covid. Deux ans après la fin des mesures de restriction liées au COVID, Chloé Jarry, productrice d'expériences numériques à Lucid Realities, observe un certain retour en arrière : « avec le COVID,

les personnes, qui accédaient habituellement à la culture via des lieux physiques, ont basculé sur des usages numériques. A présent qu'ils ont à nouveau le choix, ils reviennent à un accès moins numérique ». Jonathan Thonon, adjoint à la direction générale du théâtre de Liège en Belgique, confirme l'arrivée de nouveaux publics via des services en ligne, puis une tendance à un retour en salle. La SACD constate également un retour à la normale pour le spectacle vivant. La baisse de fréquentation perdure, en revanche, pour les salles de cinéma, qui n'ont récupéré que les trois quarts de leur public. Toutefois, l'année 2022 a été marquée par des restrictions au mois de janvier et février, il faudra donc attendre les chiffres de 2023 pour statuer.

Concurrence entre accès physique et numérique à la culture ? Pourtant le sentiment que les salles se vident persiste dans les esprits des personnes interrogées dans le cadre de cette étude. Certains y voient une concurrence du numérique. « L'explosion de l'usage des plateformes de streaming pendant la crise sanitaire et le fait que les producteurs de cinéma, pour compenser la fermeture des salles, se sont mis à diffuser les films directement en ligne, ont provoqué un effondrement des pratiques et il est à présent difficile d'inverser la tendance », estime, ainsi, Martial Poirson. Selon le baromètre du numérique du Crédoc de janvier 2022, 49% des télétravailleurs déclarent que « le télétravail à domicile restreint leurs occasions de fréquenter des lieux culturels et qu'ils ont tendance

à compenser cette limitation des pratiques culturelles par une consommation accrue de loisirs numériques ».

D'autres expliquent ce sentiment de baisse de fréquentation par le fait que le public est devenu beaucoup moins prévisible. « Parfois le public est au rendez-vous et d'autres fois non, sans que nous n'arrivions vraiment à comprendre pourquoi. Il se peut que les motivations du public, ce à quoi il s'intéresse, soient peut-être devenues finalement quelque chose d'assez inattendu pour nous », rapporte Elodie Le Breut, directrice de l'AMI (Aides aux Musiques Innovatrices).

Les données de fréquentation restent encore insuffisamment partagées et agrégées pour établir un constat précis et fiable sur l'ensemble du secteur. Et, s'il existe probablement un effet de vase communicant entre accès physique et numérique à la culture, son impact réel reste difficile à mesurer. Il ne serait pas surprenant, en définitive, de constater un retour à la normale dans le spectacle vivant et un développement des pratiques culturelles numériques.

« Parfois le public est au rendez-vous et d'autres fois non, sans que nous n'arrivions vraiment à comprendre pourquoi. »

Élodie Le Breut
AIDE AUX MUSIQUES INNOVATRICES

2. L'influence des générations nées avec le digital

Les pratiques et les attentes des post-millennials semblent se distinguer de plus en plus de leurs aînés, à la fois en termes de proposition culturelle (sujet, format) mais aussi en termes de canaux de communication. Cependant, « les anciennes générations se mettent à imiter les plus jeunes : streaming, réseaux sociaux, etc., ce qui représente une inversion des dynamiques entre générations, car avant les années 2000, ce sont les jeunes, qui en vieillissant, adoptaient les usages des générations précédentes. », explique Gilles Freissinier, Directeur du Développement Numérique à ARTE France. Or, à mesure qu'un espace de sociabilité devient intergénérationnel, les plus jeunes se replient ailleurs... Ainsi, Facebook est aujourd'hui plébiscité par les générations pré-millennials, mais déserté par les plus jeunes au profit de Tik Tok ou de Twitch, et il est certain que l'histoire ne s'arrêtera pas là. On observe, par exemple, un fort développement de Discord, qui compte plus de 150 millions d'utilisateurs dont 80 % sont âgés de 13 à 24 ans.

Jongler entre différents canaux en fonction des publics ciblés n'est pas nouveau, mais le défi réside, donc, dans la capacité à suivre l'évolution des espaces de sociabilité en ligne, car chaque nouveau réseau adopte des logiques d'utilisation et une interface différentes, il est donc difficile de capitaliser sur les connaissances acquises.

D'un point de vue de l'évolution des attentes culturelles, trois marqueurs générationnels liés au numérique ressortent de nos échanges avec les professionnels et provoquent des changements profonds dans la relation à l'art et à la culture.

Hyperchoix, impatience et personnalisation. Les générations post-millennials « sont nées dans un hyperchoix et avec l'habitude d'une disponibilité immédiate des programmes », analyse Gilles Freissinier. La mise à disposition immédiate de l'ensemble des épisodes d'une série l'illustre bien. Avant l'arrivée des plateformes de streaming comme Netflix, le fait d'attendre une semaine pour découvrir le prochain épisode faisait partie du principe même des séries. Ainsi, le public qui était tributaire de la programmation des lieux, des événements ou des chaînes de télévision est aujourd'hui de plus en plus en capacité d'être son propre programmeur et de construire des parcours culturels individuels à travers une multitude de plateformes et d'applications numériques. « Mis bout-à-bout ces différentes pratiques numériques de la culture transforment la relation aux lieux culturels, à la médiation, à la transmission. On trouve aujourd'hui des émissions de culture scientifique ou d'histoire sur Twitch », constate David Redon, Conseiller action culturelle et territoriale, numérique culturel, CSTI et arts sciences, DRAC Nouvelle Aquitaine. La question de la médiation et de la programmation interpelle d'autant plus que « les algorithmes de recommandation se perfectionnent, et qu'il y a cette idée qu'il

ne sera plus nécessaire de chercher. En un sens, les contenus viendraient à nous sans que nous ayons besoin d'en émettre l'envie », projette Gilles Freissinier.

Diversité culturelle et remise en cause de la culture "officielle". La question des droits culturels s'impose progressivement dans le paysage français avec la revendication d'une plus grande diversité des expressions et des esthétiques, et d'une prescription culturelle plus ascendante que descendante. Cette évolution s'inscrit dans une culture collaborative inhérente à Internet : contestation des postures d'autorité, émancipation individuelle par l'accès aux outils. « Je ne pense pas que tout le monde soit artiste ou que toutes les pratiques doivent être mises exactement sur le même plan. En revanche, il faut s'interroger sur la question de la représentation. J'ai en tête cette phrase de Marian Wright Edelman, fondatrice du Children's Defense Fund «you can't be, what you can't see». Comment mieux prendre en compte cette demande légitime sans tomber dans des mécanismes de quota, etc. ? Il faut trouver un équilibre, une façon d'avancer sur ce sujet. Je pense que le monde culturel a une responsabilité



21h et 24min

Temps moyen mensuel des utilisateurs sur l'application Android de Tik Tok.
+18 minutes

Source : We are social, « Digital 2023 - France », janvier 2023.

sur ces questions éditoriales d'esthétiques, de représentation, d'élargissement aussi des vocabulaires artistiques. C'est un sujet politique majeur » ajoute Claire Andries, directrice générale Culture du Groupe SOS. A ce sujet, le travail d'Adeline Rosenstein autour du « Laboratoire Poison » propose une expérience de déconstruction et de reconstruction théâtrale. Paul Rondin, Directeur de la Cité internationale de la langue française – Château de Villers-Cotterêts, perçoit les droits culturels comme un échange d'égal à égal entre les professionnels de la culture et la population : « Il s'agit d'entrer dans leur univers, de prendre en compte leurs savoirs et d'expliquer qu'il y a des sachants des deux côtés. On arrive avec nos outils qui sont la culture, la création, le spectacle dans l'idée de venir perturber leurs manières de faire et réciproquement de bousculer nos propres approches à leur contact ».

Plus créateurs que spectateurs, les jeunes générations cherchent à vivre des expériences culturelles. Autre influence issue de la culture numérique, « les moins de 30 ans sont plus intéressés par des processus de création que par des produits finis », remarque Martial Poirson. Il note, ainsi, que ses étudiants ont une propension à s'approprier des savoirs au travers d'un processus créatif, « aussi, je les fais travailler sur des restitutions qui sont elles-mêmes des créations d'œuvres numériques, ça peut être des podcasts, des pastiches sur l'histoire de l'art, des fausses revues en ligne avec des artistes aux identités fictives, etc. ». Selon lui,

le succès inattendu de la chaîne Youtube de la Comédie Française tient à cette possibilité pour les spectateurs d'accéder aux processus de création : « Elle montre le tout début de la création, lorsque les rôles ne sont pas encore distribués et que les comédiens lisent à tour de rôle des morceaux de la pièce. Il y a juste une caméra qui filme les comédiens en train de travailler. Ces capsules vidéo ont aussi permis de faire découvrir les différents métiers du spectacle : ateliers de conception de décor, ateliers de création de costumes, métiers du Plateau, etc. ».

Il ajoute que ses étudiants ne considèrent pas Internet comme un espace de mise en ligne de contenu qui pourrait exister

ailleurs, mais bien comme « un espace de création d'un regard singulier sur la culture qui s'appuie sur les possibilités de médiation spécifiques du numérique ». Ainsi, une bascule d'usage s'observe chez les jeunes générations, elles se détournent de plus en plus de la consommation de contenus culturels pour privilégier la recherche d'expériences culturelles et créatives. « Cela ne signifie pas que les formes plus classiques de «on s'assied dans une salle», «on va dans un musée» ou «on assiste à un concert» n'existe plus, mais cette question de l'expérience du faire dans l'art devient très importante, comme l'est aussi la prolongation de l'expérience spectateur sur d'autres supports et d'autres formes », confirme Claire Andries.

« La question de l'expérience du «faire» dans le rapport à l'art devient très importante, comme l'est aussi la prolongation de l'expérience spectateur sur d'autres supports et d'autres formes. »

Claire Andries
GROUPE SOS

3. Les nouveaux modes de consommation culturelle

La majorité des personnes interrogées constate un changement de comportement d'achat qui se traduit par une forte volatilité du public. « Les spectateurs ne réservent plus du tout à l'avance, ils achètent leur place de manière très tardive », rapporte Jonathan Thonon du théâtre de Liège. « Les salles se remplissent à la dernière minute, les réservations à l'avance deviennent minoritaires. En 2021, il nous est arrivé de remplir 70% de la salle le jour J. Réserver ou annuler à la dernière minute ne permet pas de stabiliser une programmation, cela accentue le risque pour les structures et réduit la trésorerie. On ne répond pas à 18h à des amis qui nous ont invité à dîner... », déplore Chloé Béron, directrice du CIAM (Centre International des Arts en Mouvement). Elle suppose que le fait de passer par des interfaces de billetterie en ligne accentue une forme de déresponsabilisation du public, « il suffit d'un clic et on annule... ».

Ensuite, la culture de la gratuité sur Internet pour les consommateurs pose un certain nombre de défis économiques aux structures culturelles. « Internet a produit une génération de consommateurs qui a été habituée à consommer des contenus culturels sans les payer » regrette Chloé Jarry, productrice à Lucid Realities. En outre, la période COVID, a accentué le phénomène : « pendant la crise sanitaire, tout le monde

s'est mis à produire des contenus et à les rendre accessibles en ligne gratuitement. Comment expliquer maintenant qu'il faut payer pour accéder ces mêmes contenus culturels en ligne ? », déplore Paul Rondin. « Cela dit, la gratuité n'est pas une fatalité, on l'a bien vu avec l'arrivée des plateformes de streaming sur abonnement », rétorque Chloé Jarry. Jack Aubert de l'AFDAS, alerte, cependant, sur l'impression de gratuité qui persiste sur les plateformes de streaming :

« Les spectateurs ne réservent plus du tout à l'avance, ils achètent leur place de manière très tardive. »

Jonathan Thonon
THÉÂTRE DE LIÈGE

accès illimité, paiement mensuel sans engagement, période d'essai, etc. « Les plateformes numériques ont bouleversé les modèles économiques classiques. Qu'est-ce qui a de la valeur aujourd'hui pour le public, qu'est-il prêt à payer ? Dans la musique, la valeur se trouve dans l'accès à un catalogue illimité d'artistes. Dans l'audiovisuel, c'est très différent sur ce point, étant donné que les catalogues divergent d'une plateforme à une autre », explique-t-il.



EN BREF

EFFET COVID

- Accélération des usages numériques, mais pas de nouvelles pratiques
- L'importance de la convivialité pour le public demande aux lieux culturels de renforcer leur dimension d'hospitalité.
- Un retour dans les salles et un maintien des usages culturels numériques.

NOUVELLES GÉNÉRATIONS

- Multiplicité et évolution constante des canaux de diffusion
- Hyperchoix et recommandations algorithmiques, droits culturels et programmation ascendante créateurs plutôt que spectateurs, expériences culturelles plutôt que produits culturels

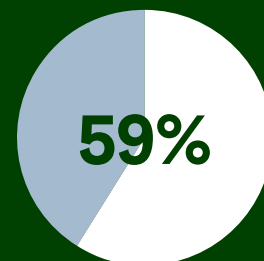
NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION

- Réservation et annulation à la dernière minute
- Culture de la gratuité et de l'illimité
- Évolution rapide des comportements nécessitant de revoir les modalités d'étude des pratiques actuelles pour pouvoir les anticiper ou, à minima, les suivre

Chapitre 1 : Publics

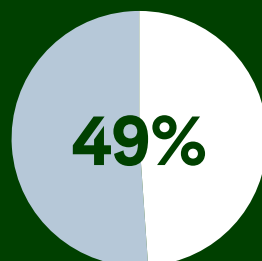
L'effet
COVID en
quelques
chiffres

PENDANT LE COVID

E-COMMERCE¹

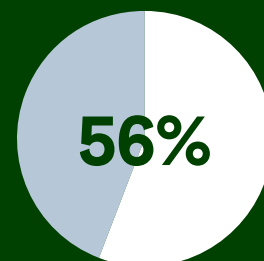
des personnes interrogées ont réalisé des achats en ligne, pendant le second confinement, entre le 30 octobre et le 15 décembre 2020.

+ 11 points par rapport à l'été 2020

PLATEFORMES¹

des personnes interrogées ont utilisé des plateformes de contenu à la demande (Netflix, MyTF1, AmazonPrime, ...) pendant le second confinement, entre le 30 octobre et le 15 décembre 2020.

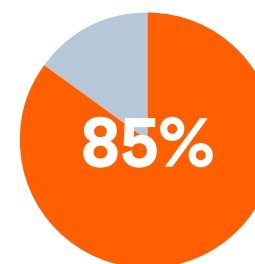
+ 6 points par rapport à l'été 2020

SMARTPHONE¹

des personnes interrogées se sont diverties sur smartphone (vidéos, jeux, musique...) pendant le second confinement, entre le 30 octobre et le 15 décembre 2020.

+ 2 points par rapport à l'été 2020

APRÈS LE COVID

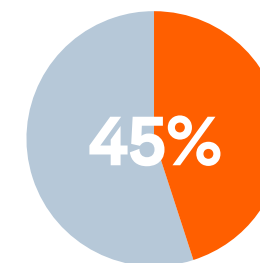
VIDÉO EN LIGNE²

des internautes français âgés de 16 à 64 ans regardent au moins une vidéo via Internet par semaine. (+10,4%)

E-COMMERCE⁴

+8,8 %

de produits et services vendus en ligne au 3^e trimestre 2022. Malgré le contre-coup des records enregistrés pendant la crise sanitaire, le secteur maintient une dynamique structurelle de croissance de +30% par rapport à 2019, grâce à la vente de services en ligne.

ARTS VIVANTS³

Part de la population de plus de 15 ans ayant assisté à un spectacle professionnel en 2019, soit 4% de plus qu'en 2018.

- 0,2 %

de perceptions de droits d'auteurs en 2022 par rapport à la moyenne 2017-2019. Le spectacle semble retrouver sa situation d'avant COVID. Les droits d'auteurs se calculent selon le nombre de représentations, le prix du billet et le remplissage des salles.

SALLE DE CINÉMA⁵

152 millions

d'entrées au cinéma en France en 2022. -26,9% par rapport à 2019

1. Source : Étude AFDAS, « Les effets de la crise sanitaire », 2021. 2. Source : We are social, « Digital 2023 - France », janvier 2023. 3. Sources : Crédoc, enquête Conditions de vie et aspirations, janvier 2022/Deps-doc, Ministère de la Culture, enquête sur les pratiques culturelles 2018. 4. Source : La Fevad, 2022. 5. Source : CNC, 2023.

Chapitre 2 : Offre

Une offre culturelle augmentée mais aussi fragilisée par le numérique

Explosion de l'offre culturelle, ouverture à un public mondial, nouvelles esthétiques... En 20 ans, le numérique a profondément changé le paysage culturel. Les technologies émergentes nous entraînent à présent dans une virtualisation et une hybridation des réalités qui reconfigurent à nouveau notre relation à l'art et aux artistes.

1. L'horizon d'une offre illimitée et d'un public mondial ?

La réduction des barrières à l'entrée en termes de création, de production et de diffusion, permise par les possibilités du numérique depuis une vingtaine d'années, a conduit à une explosion de l'offre culturelle et créative. Que ce soit avec la musique en streaming, les chaînes vidéo des Youtubers, ou encore la production de contenus sur Tik Tok, les créateurs peuvent espérer toucher un public très large et

partout dans le monde. Et le public peut profiter, en contrepartie, d'un hyperchoix en matière de contenus culturels.

Le COVID a encore accentué le phénomène, en contraignant la vie culturelle à investir plus fortement les espaces numériques - les seuls disponibles pendant des mois - transformant des pratiques extérieures en pratiques intérieures : spectacles live et à distance, à l'instar de la mégaproduction de Travis Scott via Fortnite, nombreux *live stream* bricolés depuis le domicile des artistes, par exemple celui de la famille

Chedid en concert à la -M-aison, etc. Si certaines structures culturelles ont maintenu leur présence numérique telle que développée pendant la crise sanitaire, l'*État des lieux du numérique* de TMNlab rapporte, cependant, un certain « retour à la normale » dans le spectacle vivant. Dans tous les cas, les acteurs culturels ont pu expérimenter à grande échelle les capacités du numérique en matière de caisse de résonance et d'élargissement du public. « Dès lors que l'on publie une œuvre en ligne, on change totalement d'échelle en termes de public, témoigne, ainsi, Rachid Ouramdane, directeur de Chaillot - Théâtre national de la danse. *La diffusion numérique est un outil essentiel pour nous aider à assurer notre mission de service public qui est de promouvoir l'art chorégraphique au plus grand nombre et non le restreindre à une frange de la population* ».

Toutefois, les méthodes de calcul d'audience en ligne sur des réseaux sociaux comme Facebook ou Youtube ne permettent pas d'évaluer finement la réception des contenus et tendent à grossir les chiffres de fréquentation. Il existe également des fraudes



12 Mds

nombre de vues du clip « baby Shark » créé par PINKFONG en 2017.

Source : blog du modérateur
<https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-youtube/>

sur les audiences, à l'image des manipulations d'écoutes en streaming sur les plateformes de musique comme Deezer, Spotify ou Qobuz. Entre 1,1 et 2,6% des streams sont détectés comme faux par ces plateformes. Enfin, l'expérience des web créateurs montre que « poster un contenu sur Internet, même sous-titré en anglais, ne suffit pas à faire exploser le nombre de vues. Non seulement, la barrière de la langue reste importante, mais il manque aussi des réseaux de distribution internationale d'envergure suffisante », expose Gilles Boussion, Directeur du FRAMES Web Video Festival. En outre, une hyper-offre ne produit pas forcément de la diversité. En effet, les mécanismes de viralité et le paramétrage des algorithmes peuvent produire des effets de concentration sur un fragment de l'offre et enfermer les personnes dans une proposition de contenus très similaires (bulle de filtre). L'essai "À quoi rêvent les algorithmes ?"

du sociologue Dominique Cardon explique très bien ce phénomène.

Si une diffusion numérique n'est pas forcément l'assurance d'un accès à un public international, elle peut, toutefois, améliorer l'accessibilité à la culture pour les publics fragiles. « Nous accompagnons des personnes âgées, des mineurs délinquants, des personnes vivant dans la rue, des migrants, des personnes souffrant de divers handicaps, etc. Toute une catégorie de publics que la culture "classique" a du mal à adresser. Nous avons mené une expérimentation cette année avec un groupe d'adultes en situation de handicap psychique. Nous avons utilisé des casques de réalité virtuelle pour leur montrer des œuvres. Ils étaient très réticents au départ, et finalement, quelques temps plus tard, on les emmenait au Louvre... », raconte, ainsi, Claire Andries, directrice générale Culture du Groupe SOS.

2. L'ouverture à de nouvelles esthétiques et à de nouveaux espaces de création

L'utilisation des technologies numériques produit également de nouveaux espaces culturels physiques et de nouvelles esthétiques. On peut citer les carrières des Lumières au Baux-de-Provence et sa version parisienne, l'atelier des Lumières, produits par Culturespaces qui battent des records de fréquentation et renouvellent l'accès au patrimoine culturel ou encore la Joconde, exposition immersive produite par le Grand Palais Immersif qui tente de mêler grand spectacle et vulgarisation de l'histoire de l'art. « Les technologies immersives apportent un champ nouveau à la création. La 3D en temps réel et les hologrammes s'installent dans les arts scéniques, à l'image du spectacle chorégraphique Pixel de Mourad Merzouki

qui a fait date. Et dans un avenir proche, l'IA associée à la 3D en temps réel aura une puissance de création très forte », prédit Chloé Jarry, productrice à Lucid Realities. « De plus en plus d'artistes s'intéressent aux technologies immersives avec l'objectif de transformer la relation aux spectateurs, d'ouvrir l'espace scénique, de s'émanciper de certains cadres et codes établis dans leur domaine. Cela conduit à une hybridation des esthétiques et des formes d'art, mais aussi à une transversalité des compétences », observe Marie Albert, productrice à Dark Euphoria.

En ce qui concerne spécifiquement la réalité virtuelle et augmentée, elles sont devenues presque monnaie courante dans les arts numériques, en revanche « l'utilisation de ces technologies reste encore rarement convaincante en termes de création artistique, estime Chloé Béron, directrice du CIAM. Il y a bien sûr des exceptions,

« Dès lors que l'on publie une œuvre en ligne, on change totalement d'échelle en termes de public. »

Rachid Ouramdane
CHAILLLOT - THÉÂTRE NATIONAL DE LA DANSE



1,2 M

nombre de visiteurs,
la première année à l'Atelier
des Lumières.

Source : l'atelier des Lumières, 2017.

je pense notamment à “The Ordinary Circus Girl” de Corinne Linder mettant en scène sa chute de trapèze et alternant des immersions en réalité virtuelle et des changements de décors IRL («In Real Life»). Autres exemples : le théâtre de Chaillot a coproduit “le Bal de Paris” de Blanca Li, un spectacle hybride avec casque de réalité virtuelle qui a reçu le Lion de la meilleure expérience VR à la Mostra de Venise en 2021 ; “Spring Odyssey”, une installation d’Élise Morin utilisant de la réalité virtuelle a été sélectionnée à Chroniques, la Biennale des Imaginaires numériques en 2020. En revanche, la réalité virtuelle présente encore trop d’inconvénients dans le secteur des arts vivants pour se généraliser : coût du matériel et de sa gestion (casques VR), jauges limitées, inconfort visuel, etc.

« Les technologies immersives apportent un champ nouveau à la création. »

Chloé Jarry
LUCID REALITIES

3. La virtualisation du monde et l’intelligence artificielle : vers une nouvelle relation à l’art et aux artistes ?

Métavers, NFT et Web 3. En 2022, le Métavers, les NFT et le Web 3 ont saturé l’espace médiatique. Un an après, la représentation du Métavers telle que promue par Meta à l’échelle mondiale s’est effondrée, comme l’acte un article d’Usbek & Rica, “Adieu métavers, petit ange parti trop tôt” : « Que retenir de cette courte vie ? Beaucoup de fantasmes, et de dollars investis, mais une expérience utilisateur finalement très pauvre (pour rester poli). Car la révolution haptique, ce moment où le toucher pourra être répliqué dans les univers virtuels, n’a toujours pas eu lieu. Nul doute que le projet de métavers saura renaître de ses cendres à l’avenir, probablement sous un autre nom et une autre forme. En attendant, une parenthèse historique d’hystérie médiatique et corporate sur le sujet se referme ». Les industries culturelles et créatives poursuivent leurs recherches en termes d’usage et potentialités économiques à l’abri des projecteurs et tentent de concilier des injonctions paradoxales entre qualité de l’expérience et impact écologique. Concernant le Web 3, il n’est pas encore advenu, en revanche, les NFT restent en lice, malgré quelques déboires : faillite de la plateforme FTX pour cause de malversation, arnaques multiples et effondrement des valeurs de crypto. « Initialement acheté pour la coquette somme de 2,9 millions de dollars américains, le NFT

(jeton non fongible) du tout premier tweet de l’histoire, émis par le cofondateur du réseau social, Jack Dorsey, ne vaut aujourd’hui plus qu’environ 1000 \$ », rapporte le journal québécois, Le Devoir.

D’un point de vue de l’offre culturelle, les NFT ouvrent de nouvelles perspectives dans la relation entre les artistes et leur communauté (collectionneurs, fans, réseaux d’arts, etc.). Ils pourraient, en outre, amener d’autres publics et aider à démocratiser l’acquisition d’œuvres d’art. C’est l’objectif affiché de Yourart.art, une plateforme de mise en relation entre collectionneurs et galeries d’art ou artistes indépendants, créée par Maurice Levy et qui propose une solution NFT. Ensuite, la sécurisation des œuvres via NFT pourraient favoriser une diffusion numérique des œuvres dans les lieux culturels plutôt que leur transport physique - plus coûteux en termes d’empreinte carbone - dès lors que la version numérique présente un autre intérêt qu’une simple projection : œuvre augmentée, interaction avec l’œuvre, travail de spatialisations et d’immersion, etc.

Dans le domaine de la musique, la SACEM a signé un accord avec Pianity, une plateforme qui donne la possibilité aux musiciens de transformer leurs morceaux en NFT et de les vendre à des fans et à des collectionneurs sur un marché en ligne. « Avec ce partenariat, nous faisons grand pas vers la mise en place d’un écosystème vertueux où la création de valeur est redistribuée directement aux ayants droit, qu’ils soient auteurs, compositeurs ou éditeurs », s’est réjoui le co-fondateur

de la plateforme, Kevin Primicerio, selon l’Usine Digitale. A chaque revente d’un NFT, la SACEM assure à son créateur, un droit de suite, qui donnera lieu à une nouvelle rémunération.

Intelligence artificielle générative. Les arts numériques intègrent depuis longtemps l’intelligence artificielle dans les processus de création, mais depuis la mise sur le marché d’applications d’IA génératives (génération d’images à partir d’un texte), on observe une adoption croissante de la conception assistée par IA dans le secteur de l’audiovisuel et de la publicité (mapping, effets spéciaux), à l’instar de Masterpiece, la publicité de Coca-Cola. Dans le champ du spectacle vivant, l’Odyssée sonore de Frédéric Rose propose un videomapping généré par de

×

5 jours

le temps qu’il aura fallu à ChatGPT pour atteindre un million d’utilisateurs...

Source : Open AI.

l'intelligence artificielle dans le Théâtre antique d'Orange, « c'est le plus grand projet utilisant des intelligences artificielles auquel j'ai pu participer, c'est aussi celui sur lequel j'ai travaillé le plus d'heures par jour. Ainsi, je peux vous assurer que les IA ne vont pas remplacer les animateurs, designers et directeurs artistiques. Elles nous permettent juste d'aller encore plus loin dans nos propositions créatives », témoigne Étienne Mineur, directeur artistique de la partie visuelle du projet. Depuis la sortie de ChatGPT d'Open AI fin 2022, le grand public et les professionnels de tous ordres ont pris conscience de la puissance créatrice de l'IA. « J'ai vu des dessins d'une extrême finesse produits par de l'intelligence artificielle, avec une qualité artistique absolument saisissante. Il se joue quelque chose d'une puissance inouïe », confirme Raphaël Besson, directeur de Villes Innovations, chercheur associé au laboratoire PACTE (Université Grenoble Alpes). Depuis les annonces s'enchaînent sur les IA génératives qui gagnent des concours de photo, qui écrivent des scénarios pour le cinéma ou le théâtre ou composent de la musique, avec des résultats discutables lorsqu'elle agit seule, mais son intégration dans les logiciels de conception quelque soit le domaine (graphisme, design, effets spéciaux, architecture, programmation informatique, composition de musique, montage vidéo, etc.) annonce indiscutablement une nouvelle ère pour la création : nouvelles capacités, nouvelles esthétiques, nouvelle organisation du travail, nouveaux métiers, nouvelles compétences, etc. L'utilisation de l'IA pose, néanmoins,

de nombreuses questions, notamment juridiques, mais aussi éthiques et écologiques. « Les artistes numériques qui s'emparent de l'IA, ne s'en emparent pas seulement pour s'exprimer mais aussi pour avoir un regard critique sur le médium qu'ils utilisent », rappelle Stelio Tzonis, co-fondateur de Balthus Lab, une entreprise qui accompagne les acteurs culturels dans leur transition numérique. Il faut également avoir conscience que l'objectif des différents fabricants d'IA générative, lancés dans une course à l'innovation effrénée, est de créer de l'usage le plus rapidement possible en proposant des solutions gratuites ou peu coûteuses, mais n'en doutons pas, « il y a derrière tout ça un mécanisme de privatisation et de captation de cette ressource cognitive immense. ChatGPT, DALL-E,

Midjourney ou encore Stability AI sont le cheval de troie d'une nouvelle forme de capitalisme : le capitalisme cognitif », alerte Raphaël Besson.

Aujourd'hui, l'IA ou les NFT restent encore de la science-fiction pour la plupart des artistes et des structures culturelles. C'est la dimension immersive, bien plus que l'idée d'une virtualisation de la culture, qui domine dans le secteur. Cela dit, ne pas s'intéresser de près à ces technologies émergentes serait une erreur de stratégie. Il ne s'agit pas de se jeter à corps perdu dans le mouvement du moment, mais d'expérimenter pour avoir un aperçu des effets et de l'utilité que ces technologies pourraient avoir sur l'ensemble de la chaîne, de la création à la diffusion, en passant par la production.

« J'ai vu des dessins produits par de l'intelligence artificielle d'une qualité artistique saisissante. Il se joue quelque chose d'une puissance inouïe. »

Raphaël Besson

DIRECTEUR DE VILLES INNOVATIONS, CHERCHEUR ASSOCIÉ
AU LABORATOIRE PACTE (UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES)



EN BREF

CULTURE EN LIGNE

- explosion et diversification de l'offre culturelle et créative
- capacité à élargir les publics à l'échelle mondiale,
- ... et à attirer des publics peu adressés par les canaux culturels classiques (enjeu de la découvrabilité)
- offres culturelles classiques
- mais attention aux effets des algorithmes (concentration sur la partie de l'offre qui a le plus de chance de devenir virale, bulle de filtre).

NOUVELLES ESTHÉTIQUES ET NOUVEAUX ESPACES DE CRÉATION

- La dimension immersive s'impose (expositions, installations, spectacles, lieux)
- En revanche, l'utilisation de casques de réalité virtuelle reste un frein.

VIRTUALISATION ET L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

- Le buzz du Métavers selon Méta s'essouffle,
- le modèle des NFT se consolide
- l'IA générative annonce une nouvelle ère dans la relation à l'art et à la création

Chapitre 2 : Offre

L'influence du numérique sur la création

Les artistes et les créateurs se sont saisis très tôt des innovations technologiques en raison de leur propension à expérimenter et à porter un regard critique sur le monde en devenir. Démocratisation de la création, co-création et œuvres participatives, hybridation des esthétiques et des écritures, ou encore dilution de la propriété intellectuelle, l'observation des processus de création contemporains témoignent de l'empreinte du numérique et du développement de nouvelles compétences.

Les évolutions techniques accompagnent la création artistique depuis toujours et contribuent à la transformation constante des esthétiques. *« Ces outils sont d'abord des vecteurs puissants de transformation sociétale et ont un effet sur la relation qu'entretiennent les individus entre eux et avec leur environnement. Selon la manière dont nous choisissons de nous en emparer dans l'organisation de la vie sociale, ils peuvent devenir les artisans de progrès ou au contraire les agents d'une mutation très*

agressive du productivisme libéral », écrit Joris Mathieu, directeur du Théâtre Nouvelle Génération, dans Sceneweb. En d'autres termes le problème ce ne sont pas les outils, mais l'usage que l'on en fait qui compte et les intentions des humains qui les conçoivent. En outre, pris ensemble, toutes les interactions avec les outils, ici numériques, créent ce que nous pourrions appeler un fait social, c'est-à-dire une réalité commune dont il est difficile de s'abstraire et qui constitue aujourd'hui le contexte de création de tout artiste.

1. Une création ouverte à tous et une tendance à la professionnalisation

Les outils numériques ont largement contribué à démocratiser l'accès à la création, en particulier dans la musique et l'audiovisuel : home studio, captation vidéo avec smartphone, montage vidéo simplifié via des applications comme Tik Tok, diffusion sur les plateformes numériques qui offrent des fonctionnalités de viralité et d'animation de communautés, etc. Une personne seule est en capacité de produire un contenu numérique de qualité, là où une équipe entière et un capital conséquent étaient nécessaires dans le monde analogique. *« On sait ce qu'est un monteur, un réalisateur, un auteur, ces métiers existent déjà. La particularité des vidéastes, c'est qu'un seul individu peut cumuler toutes ces fonctions pour créer ses vidéos, et même faire fonction de producteur »*, explique Guillaume Hidrot, fondateur de la Guilde des vidéastes. *« On peut faire un album de musique chez soi avec un simple ordinateur et les logiciels adaptés, il n'est plus vraiment utile d'avoir un*

espace de création en studio », ajoute Élodie Le Breut, directrice de l'AMI (Aides aux Musiques Innovatrices).

« L'image du jeune youtubeur qui fait des vidéos dans sa chambre sur une webcam pendant son temps libre est révolue, la web création est aujourd'hui une industrie créative », déclare Guillaume Hidrot. Le marché français de la publicité digitale représente, en effet, 8,5 milliards d'euros. Par conséquent, les artistes / auteurs / producteurs, qui tirent une partie de leurs revenus de la publicité, peuvent atteindre une assise économique qui leur permet de se professionnaliser : acquisition de matériel, élargissement des équipes et des compétences.

Signe de cette professionnalisation : le développement des aides à la web création et les accords passés entre les sociétés d'auteurs et les plateformes. « Les vidéastes qui ont déclaré leurs œuvres peuvent ainsi percevoir des droits d'auteur comme n'importe quel auteur en France », précise Guillaume Hidrot. Élodie Le Breut observe, de son côté, un retour des musiciens en studio pour préparer le passage à la scène, une étape économique

clé, qui nécessite d'autres compétences et un matériel spécifique. « *Le fait qu'ils reviennent dans des espaces collectifs de création nous permet de mieux les accompagner, de leur donner accès à un confort de travail et de les inscrire dans une dynamique d'entre pairs, étant donné qu'ils rencontrent dans les studios d'autres musiciens et musiciennes, et qu'il s'engage alors des discussions artistiques et esthétiques* », rapporte-t-elle.

« L'image du jeune youtubeur qui fait des vidéos dans sa chambre sur une webcam pendant son temps libre est révolue, la web création est aujourd'hui une industrie créative. »

Guillaume Hidrot
LA GUILDE DES VIDÉASTES

2. La cocréation et les œuvres participatives

La cocréation est intrinsèquement liée à la culture numérique et s'inscrit dans la logique Open Source qui prévaut dans le développement des logiciels et autres briques technologiques sur Internet. Dans les arts numériques, les artistes cumulent encore fréquemment la casquette de création et de développement informatique, agissant comme des artistes-codeurs intégrés dans des communautés Open Source. Toutefois, à mesure que les artistes d'autres domaines se saisissent des possibilités du numérique et que les projets deviennent plus conséquents, les équipes de création s'étoffent et intègrent des techniciens et des codeurs en soutien des artistes. Les équipes pluridisciplinaires facilitent, ainsi, l'accès à l'univers de la création hybride et numérique, en revanche « *travailler avec des technologies qu'on maîtrise peu représente une grande prise de risque pour les artistes, qui devront ouvrir la porte à des collaborateurs techniques (creative technologists, développeurs, tech artists) et ne contrôleront plus l'ensemble des éléments artistiques produits* », nuance Marie Albert, productrice à Dark Euphoria. Ce qui induit, à la fois pour les artistes, les lieux de production et les organismes de soutien à la création, de mieux appréhender ce temps de l'expérimentation inhérent à la création en environnement numérique.

L'art participatif, c'est-à-dire des œuvres qui n'ont de sens qu'avec la participation du public, trouve ses racines au début du XX^e siècle. La performance *Measuring the universe* de Roman Ondak acquise par le MOMA est, ainsi, cocrée avec le public, sans aucun recours au numérique : chaque visiteur marque sa taille sur un mur, à l'aide d'un crayon à papier, et écrit à côté sa date de naissance et son prénom. Au fur et à mesure, la superposition des écritures produit un dessin. Pour beaucoup d'œuvres numériques, la dimension participative est devenue un élément constitutif de la création. Par exemple, *IAgotchi*, l'installation interactive de l'artiste Rocío Berenguer, se nourrit des échanges avec le public. L'IA, issue d'une collaboration entre l'artiste



82 ans

Le temps nécessaire pour visionner les vidéos ajoutées en une journée sur YouTube.

Source : Statista
<https://www.statista.com/statistics/259477/hours-of-video-uploaded-to-youtube-every-minute/>

et Benoit Favre, enseignant chercheur en Computer Sciences à l'Université Aix-Marseille, « apprend de ce qu'on lui donne à manger » dans l'esprit d'un Tamagotchi. Les algorithmes s'appuyant sur les données et les traces numériques générées par les individus, le développement d'œuvres créées à l'aide de l'IA devrait donc renforcer le caractère participatif de l'art, le rendre presque structurel. On observe, d'ailleurs, le développement d'un marché de l'art propre aux œuvres générées par l'intelligence artificielle : AI art market, Artsi, AI Art Shop (Saatchi), etc.

« Travailler avec des technologies qu'on maîtrise peu représente une grande prise de risque pour les artistes. »

Marie Albert
DARK EUPHORIA

3. L'hybridation des esthétiques et des écritures

L'intégration de compétences technologiques et d'outils numériques dans les processus de création influence les esthétiques et les formats. « Nous travaillons avec les artistes afin d'imaginer plusieurs portes d'entrée pour les spectateurs, que ce soit un film, une série, une représentation théâtrale, etc., dans l'idée qu'elles se complètent », précise Jonathan Thonon, en charge des projets européens du théâtre de Liège. Il mentionne, ainsi, une production, que l'on aurait qualifiée, il y a

vingt ans, de transmédia en référence aux travaux du chercheur américain Henry Jenkins. Il s'agit d'un projet théâtral de Claude Schmitz, « Le Royaume » qui a donné lieu, en amont, à la production d'un film de cinéma « Lucie perd son cheval », non en tant qu'adaptation, mais en tant qu'histoire parallèle à la création de la pièce.

Il cite également le spectacle Hedda d'Aurore Fattier qui intègre dans sa mise en scène de la diffusion vidéo en direct et qui fera l'objet dans un second temps d'une mini-série se déroulant dans le même univers que la pièce, prolongeant la proposition scénique.

« Nous travaillons avec les artistes afin d'imaginer plusieurs portes d'entrée pour les spectateurs, que ce soit un film, une série, une représentation théâtrale, etc., dans l'idée qu'elles se complètent. »

Jonathan Thonon
THÉÂTRE DE LIÈGE

En outre, selon Marie Albert, le développement des technologies immersives dans les processus de création passera forcément par l'hybridation des formes, « l'idée que le public irait voir des œuvres dans le Métavers et qu'il basculerait dans une culture entièrement en ligne, ce n'est pas ce qu'on observe. La réalité virtuelle, par exemple, n'a pas remplacé les théâtres ou les cinémas. Rester chez soi avec un casque de VR sur la tête reste encore une pratique spécifique au gaming. Il est donc plus pertinent d'aborder l'intégration des technologies immersives dans un principe d'hybridation avec d'autres formes et non en tant que telle ». L'exemple de Crari or not Crari d'Émilie Anna Maillet (Cie

Ex Voto à la Lune) est assez emblématique de cette hybridation entre technologies immersives et arts vivants. Le projet intègre une production de vidéos pour les réseaux sociaux, la création de profils fictifs et de live Instagram, une installation en réalité virtuelle qui permet d'adopter le point de vue d'un des protagonistes lors d'une soirée et une pièce de théâtre qui raconte le lendemain de la soirée. En outre, le projet s'appuie sur un corpus de 120 textes littéraires qui a servi à définir les dix personnages d'adolescents et qui donne l'occasion à des enseignants d'aborder autrement les grands classiques de la littérature.

L'hybridation des différentes formes d'arts produit donc de nouvelles esthétiques et transforme le rapport à l'œuvre en multipliant les écritures sur un même sujet, les espaces de représentation et les temporalités d'exposition aux œuvres. Il faut cependant apporter une nuance, cette hybridation est loin d'être un phénomène homogène dans le secteur culturel et il est, pour l'essentiel, le fait des artistes et non des lieux ou événements. Les théâtres privés, en particulier, restent encore assez en retrait sur le sujet, comme l'observe David Roux, responsable des projets digitaux à l'ASTP : « Il y a peu de production de contenus satellites sur les spectacles. Cela s'explique sans doute par le peu de médiation culturelle dans le théâtre privé, car c'est souvent dans ce travail de relation à l'œuvre que débute ce genre de réflexion ».

4. Propriété intellectuelle et création avec l'IA

« Une des spécificités des œuvres qui utilisent le digital, notamment les œuvres numériques participatives, est l'inscription du processus de création au sein d'un écosystème qu'on maîtrise peu et qui est en mouvement continu. J'utilise des briques technologiques, par exemple des algorithmes, qui ont été produites par d'autres, et moi-même j'y apporte des modifications qui vont être utilisables par d'autres que moi. Cela devient des œuvres collaboratives », décrit Stelio Tzonis, co-fondateur de Balthus Lab, une entreprise qui accompagne les structures culturelles dans leur transformation digitale. Dans le cas où un algorithme devient déterminant dans la production de l'œuvre, faut-il alors considérer l'auteur de cet algorithme comme partie prenante de la création ? Faut-il étendre le principe des droits voisins aux codeurs, à l'instar de ce qui existe pour les concepteurs lumière en théâtre ou les ingénieurs du son en musique ? Comment procéder lorsqu'il est impossible de distinguer les contributions des uns et des autres, ou d'identifier les personnes qui ont contribué à une œuvre participative ? Participer à une œuvre est-ce en soi suffisant pour être considéré comme un acte de création ? La cocreation avec des technologies numériques soulève, ainsi, de nombreuses questions juridiques en matière de propriété intellectuelle.

Camille Domange, avocat au barreau de Paris, spécialisé dans les domaines de la création, du numérique et de l'innovation, apporte quelques réponses. « Le droit ayant été pensé pour protéger les créations humaines, une œuvre automatisée ne peut être protégée par le droit d'auteur que s'il existe une intervention humaine qui permet de démontrer l'originalité de l'œuvre. », détaille-t-il. Ryan Merkley, directeur d'Aspen Digital et président de la Fondation Flickr ajoute, dans le magazine Wired, qu'ouvrir l'utilisation du copyright à l'intelligence artificielle provoquerait tout simplement la fin du copyright, « car, pour prendre l'exemple de la musique, les systèmes d'intelligence artificielle produiraient alors toutes les mélodies et tous les accords possibles et y apposeraient leur copyright », ce qui annihilerait toute possibilité de création future.

Dans le cas d'une œuvre sans intervention humaine démontrable, Camille Domange suggère de protéger l'algorithme qui a permis de créer l'œuvre, « dans ce cas, on peut se rabattre sur le droit du secret des affaires et protéger l'algorithme en tant que méthode mathématique ». Cependant, le débat reste entier quand il s'agit de déterminer les droits de propriété de l'artiste et ceux d'un fabricant d'IA. A ce sujet, des artistes américains ont intenté une action en justice contre Midjourney et Stability AI, des systèmes d'IA qui génèrent des images à partir d'un texte.

En dénonçant l'utilisation des milliards d'images disponibles sur le web, dont des œuvres protégées par le droit d'auteur, ils remettent ainsi en cause le principe du fair use sur lequel les entreprises s'appuient pour entraîner et alimenter leurs IA et ils réclament une compensation financière.

Camille Domange rappelle, en outre, que lorsque les œuvres sont publiées en ligne, il entre en jeu des clauses de cession propres à chaque plateforme : « Quand on analyse les conditions générales d'utilisation et les licences sur les plateformes, on se rend compte que ces dernières s'arrogent souvent des droits extrêmement larges quant à l'utilisation des contenus à des fins d'exploitations secondaires ou dérivées ».

Un avatar créé par un artiste sur une plateforme de Métavers pourrait ainsi, selon lui, devenir un personnage de fiction et pourquoi pas donner lieu à un film d'animation coproduit par un grand studio, sans avoir besoin de l'accord de l'artiste et sans obligation de le rémunérer. « *L'enjeu pour les artistes est donc de maîtriser le cadre juridique de leur création. Quels sont les droits dont je dispose ? De quel droit territorial dépend ma création (française, américaine, californienne, chinoise, etc.) ? Comment, sachant tout cela, pourrais-je protéger au mieux ma création ? Il est, en effet, possible selon les cas de faire intervenir, en plus du droit d'auteur et de propriété intellectuelle, le droit des marques, des bases*

de données ou encore le droit du secret des affaires », conclut-il.

Si l'intelligence artificielle générative « *reste encore utilisée à la marge par les vidéastes pour créer des illustrations manquantes ou des pastiches* », comme le rapporte Gilles Boussion, Directeur du FRAMES Web Video Festival, l'hypothèse d'une utilisation large de ces outils demandera de clarifier les mécanismes de propriété intellectuelle et de signer des accords entre les industries créatives et culturelles, les artistes et leurs représentants, les fabricants de ces outils et les instances politiques, au risque de fragiliser l'ensemble de la création artistique et culturelle.

« L'enjeu pour les artistes est de maîtriser le cadre juridique de leur création. »

Camille Domange
AVOCAT



EN BREF

UNE CRÉATION OUVERTE À TOUS

- Démocratisation de la création artistique et culturelle
- Mouvement de professionnalisation des créateurs numériques

LA CO-CRÉATION ET LES ŒUVRES PARTICIPATIVES

- Dimension intrinsèque de la création avec des outils numériques
- Développement d'équipes pluridisciplinaires

L'HYBRIDATION DES ESTHÉTIQUES

- Le numérique et les technologies transforment les esthétiques existantes
- Le transmedia devient une réalité, multiplie les modes d'écriture et l'accès aux œuvres
- Les expériences hybrides se développent essentiellement du fait des artistes plutôt que des lieux

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET CRÉATION AVEC L'IA

- La dimension de co-création complique la définition de l'autorat
- Les plateformes s'arrogent des droits d'utilisation très larges sur les contenus publiés
- Comprendre le cadre juridique de création devient un enjeu clé pour les artistes
- En l'état du droit, le développement de l'IA générative risque de fragiliser le droit d'auteur.

Chapitre 2 : Offre

L'adaptation des modes de production aux créations hybrides

Produire une œuvre hybride requiert une certaine agilité dans les modèles de production, en raison de sa dimension encore fortement expérimentale et des évolutions technologiques constantes. Aussi, les producteur.ice.s font face à des problématiques économiques encore difficilement solubles sans l'aide de financements publics.

Art interactif, art génératif, art immersif, la création hybride et numérique bénéficie des spécificités permises par le développement des nouvelles technologies. Elle utilise des technologies de programmation, d'IA et de robotique et évolue à la croisée de la création plastique, sonore, filmique, littéraire et performative. Elle s'affranchit des disciplines, puisant aussi bien dans les arts vivants et de la scène, que dans les arts

plastiques, l'audiovisuel, le design, l'art en espace public, le patrimoine ou encore la lecture publique. En outre, elle investit les théâtres, comme les salles de concerts, les musées, les galeries, les médiathèques, les Tiers Lieux, les espaces publics, etc. Cette dimension d'hybridation à tous les niveaux nécessite alors d'adapter les modes de production. Trois éléments ressortent des témoignages recueillis pour cette étude :

1. Un modèle de production plus agile

Les spécificités des processus de création d'œuvres numériques et hybrides se retrouvent inévitablement en production : imbrication très forte entre artistique et technologie, sur-mesure et expérimentation, complexité des écritures transmédia, difficulté à déterminer les auteurs, incertitudes liées à la participation du public, etc. « Dans le cas d'une œuvre participative, le résultat ne dépend pas seulement de l'intention des artistes, mais également de l'intention du public. Par conséquent une étape habituellement distincte comme la diffusion entre, ici, dans le processus de production », rapporte Stelio Tzonis, co-fondateur de Balthus Lab, spécialisé dans la transformation digitale des structures culturelles. En outre, le principe d'itération est central dans ce type de production, « il est rare d'arriver avec une idée précise et de dire : on a cet objectif, on va utiliser tels outils et ça va donner tel résultat. En général, c'est plus une intention. On teste plusieurs outils, on regarde ce qui marche, puis on retravaille telle ou telle

partie, etc. En fait, la production d'œuvres hybrides et numériques s'inspire des méthodes agiles qui ont cours dans le développement informatique », détaille Marie Albert, productrice à Dark Euphoria.

« La production d'œuvres hybrides et numériques s'inspire des méthodes agiles qui ont cours dans le développement informatique. »

Marie Albert
DARK EUPHORIA

2. Créer les possibilités de l'expérimentation artistique

La dimension expérimentale des œuvres numériques et hybrides ajoute à la complexité de la production. En effet, il existe rarement une solution sur étagère qui réponde aux besoins des artistes. « Dernièrement, un artiste avait besoin d'une machine de fumée autonome qui déambule sur scène. On l'a mis en lien avec des chercheurs universitaires qui ont pu l'aider à la concevoir », raconte Jonathan Thonon, en charge des projets européens au Théâtre de Liège. Il faut chaque fois faire du sur-mesure, ce qui se traduit par un allongement des temps de production, le recours à des compétences de plus en plus pointues et donc par une augmentation du budget. D'autant que les outils numériques sont de plus en plus complexes, comme en témoigne Chloé Béron : « Un jongleur voulait travailler avec un drone et pour y parvenir il fallait le hacker, mais il est de plus en plus difficile de bidouiller les technologies. Par exemple, beaucoup de jongleurs transformaient pour des performances les manettes de la Wii, la console de Nintendo, mais aujourd'hui, elles sont surprotégées et donc la capacité artistique à jouer avec nécessite des compétences bien plus élevées ».

Il y a, donc, un véritable enjeu à accompagner les artistes dans la création d'œuvres hybrides. Il existe des lieux comme le Cube Garges, le CDA d'Enghien-les-bains, le Grenier à sel à Avignon, la Scène de recherche de l'ENS Paris-Saclay, le

Théâtre de l'hexagone - scène nationale à Meylan, mais, « les grandes institutions culturelles, comme l'Opéra de Paris, devraient pouvoir financer du temps de recherche sur la création hybride et ouvrir des espaces d'expérimentation, car elles ont l'envergure nécessaire pour produire ce type d'œuvres complexes », appelle de ses vœux Paul Rondin, directeur de la Cité internationale de la langue française - Château de Villers-Cotterêts. Le théâtre national de la danse de Chaillot envisage justement de créer in situ un laboratoire numérique, « je voudrais que les chorégraphes puissent se frotter à des expériences immersives au sens le plus large possible. Un producteur en matière de digital sera présent pour leur apporter des conseils sur les choix technologiques en fonction de leurs envies artistiques », projette, ainsi, Rachid Ouramdane, son directeur. En Nouvelle Aquitaine, le projet de pôle des arts vivants et numériques prend la forme d'un incubateur pour les artistes et d'un espace de formation et de recherche à la croisée de l'artistique et de la technique.

3. Une équation économique encore insoluble

« Pour autant, faut-il à chaque projet développer une technologie ad hoc, pour répondre aux besoins des artistes ? », s'interroge Marie Albert de Dark Euphoria. L'idéal serait, en effet, de réussir à mieux capitaliser sur les outils et technologies développés et de les mutualiser afin que d'autres projets s'en emparent, ce qui aurait aussi un sens écologiquement parlant. Dans le cas contraire, l'équation économique des projets hybrides risque de rester insoluble, car ils nécessiteront des investissements technologiques toujours plus importants et continus. Dans les arts vivants, les lieux espèrent attirer un public plus jeune en programmant des créations hybrides, mais elles ajoutent des coûts supplémentaires difficiles à couvrir. En effet, « produire et accueillir des spectacles augmentés, immersifs, etc., demande de s'équiper en casques VR, en infrastructure, etc., mais aussi d'avoir les compétences pour accompagner les équipes artistiques, par exemple embaucher des régisseurs pour s'occuper du matériel ou du réseau. Cela rajoute des coûts de production et d'exploitation à ceux existants », constate-t-elle.

Côté recette, ce type de production peut rarement s'appuyer sur les revenus de la billetterie. En premier lieu, les jauges sont souvent très limitées, en raison des dispositifs artistiques. Ensuite, les

« Il y a un véritable enjeu à accompagner les artistes dans la création d'œuvres hybrides, car la maîtrise des technologies immersives est extrêmement difficile. »

Paul Rondin

CITÉ INTERNATIONALE DE LA LANGUE
FRANÇAISE -
CHÂTEAU DE VILLERS-COTTERÊTS

créations hybrides s'adressent plutôt à un public de niche parce que « *participer à ce type d'expériences requiert certaines connaissances spécifiques (créer un avatar, savoir naviguer en virtuel, etc.), ce qui se traduit par de nouvelles barrières à l'entrée* », estime Paul Rondin. Il existe, cependant, des projets d'envergure internationale qui semblent atteindre une masse critique en termes de public, « *à l'instar de ce que propose le Grand Palais Immersif : Pompéi, La Joconde, Venise, etc.* », observe l'avocat Camille Domange, avocat au barreau de Paris, spécialisé dans les domaines de la création, du numérique et de l'innovation. Aux États-Unis, c'est le prix du billet qui vient équilibrer l'équation, « *ils vendent les tickets très cher, autour de 80 \$, rapporte Jonathan Thonon du Théâtre de Liège, ce qui, pour nous, ne serait pas cohérent* ».

Enfin, la capacité de rentabiliser une œuvre dans le temps est limitée par l'obsolescence de la technologie sur laquelle elle repose. En effet, les œuvres hybrides et numériques sont ardues à maintenir dans le temps en raison de l'évolution constante des technologies (infrastructures, logiciels, codes, plateformes utilisées...). « *Les temps de production de ce type de projet sont longs, environ trois ans, ce qui renforce le risque d'obsolescence (logiciel, casques VR, etc.)* », ajoute Marie Albert. « *La mise à jour permanente des logiciels met en péril les créations* », confirme Chloé Béron, directrice du CIAM. Cette obsolescence a également des répercussions sur la préservation des œuvres et donc sur la capacité à

les reprogrammer dans le temps, ce qui complique encore l'équation économique. « *Les œuvres comportent souvent des performances éphémères ou encore des publications liées à des réseaux sociaux. Comment archiver l'œuvre si une partie de celle-ci est composée de stories Instagram ? Dans cinq ans, il n'y aura sans doute plus de stories ou peut-être même plus de réseau Instagram...* », avance Stelio Tzonis.

Globalement, produire des œuvres hybrides et numériques pose le problème de la formation des équipes que ce soit au niveau de la direction, afin de développer une pensée globale articulant artistique et technologie, au niveau technique afin d'être en capacité de gérer les spécificités des nouvelles technologies et leur évolution et aussi au niveau de la médiation et la communication, dès lors que ces compétences doivent intervenir dès le processus de création et de production.

« La mise à jour permanente des logiciels met en péril les créations. »

Chloé Béron,
CIAM



EN BREF

UN MODÈLE DE PRODUCTION PLUS AGILE

- Une création plus complexe et plus longue à produire qui demande une pensée globale articulant artistique et technologie
- Production itérative et besoin d'agilité

CRÉER LES POSSIBILITÉS DE L'EXPÉRIMENTATION ARTISTIQUE

- Créer plus d'espaces d'expérimentation à la croisée de l'artistique et de la technologie
- Rendre la création hybride et numérique plus accessible aux artistes
- Renforcer les équipes afin d'intégrer les compétences technologiques nécessaires

UNE ÉQUATION ÉCONOMIQUE ENCORE INSOLUBLE

- Le numérique et les technologies transforment les esthétiques existantes
- Le transmedia devient une réalité, multiplie les modes d'écriture et l'accès aux œuvres
- Les expériences hybrides se développent essentiellement du fait des artistes plutôt que des lieux

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET CRÉATION AVEC L'IA

- Besoin de mutualiser les technologies et les rendre plus facilement réutilisables pour d'autres projets
- Réduire les barrières à l'entrée pour élargir le public ou parier sur des prix de billets élevés ?
- Capacité limitée à rentabiliser les œuvres dans le temps en raison de l'obsolescence des technologies et des formats.

Chapitre 2 : Offre

Les enjeux et les leviers de la diffusion numérique

Qu'elles soient gratuites ou payantes, qu'elles proposent de la musique, des séries, du lien social ou un moyen de sécuriser et d'authentifier une transaction, les plateformes ont transformé les réalités de la diffusion à travers le monde. Plus qu'un simple canal de diffusion, elles influencent les formats et incitent à l'hybridation entre espace physique et numérique.

1. L'influence des plateformes sur les formats

En vingt ans, le paysage audiovisuel et le monde de la musique ont été totalement reconfigurés par l'arrivée des entreprises numériques dans la diffusion culturelle que ce soit avec les boîtiers et télé connectés (Apple TV ou Android TV), les plateformes de vidéo sur mobile (Youtube, Tik Tok...) ou encore avec les plateformes de streaming (Netflix, Prime Video, fast TV, etc.).

Cette « intrusion » numérique a notamment laissé sa marque sur les formats et la façon de les consommer : série/mini-série et binge watching, vidéo verticale et écran mobile, etc. « À l'origine, le format « trois minutes » des chansons provient des limites d'enregistrement des disques vinyles. On retrouve le même phénomène avec le numérique, les contraintes techniques des plateformes dictent les formats et sur Tik Tok, la durée des stories est de 30 secondes... », rapporte Elodie Le Breut, directrice de l'AMI

(Aide aux Musiques Innovatrices). « En 2022, personne ne connaît le deuxième couplet », ironise un article de Konbini qui relate le malaise des artistes en concert lorsqu'ils se rendent compte que leur public ne connaît que vingt secondes de leurs tubes, en raison de l'accès croissant de la musique via Tik Tok. Étant donné que les artistes, en grande majorité, adaptent leur processus de création aux formats de diffusion, il est possible que demain, une chanson soit ce qu'on appelle aujourd'hui un extrait. Le réseau social, d'après une étude interne, rapporte que 49,2 % des sondés estiment que les vidéos de plus d'une minute sont « stressantes » et un tiers regarde les vidéos en accéléré. « Ce n'est pas parce que je n'ai pas le temps, mais parce que je n'arrive pas à me concentrer, je n'y arrive pas », rapporte une des personnes interrogées. Dans son essai « La civilisation du poisson rouge »,



34 s

Durée conseillée d'une vidéo sur Tik Tok en 2021.

Source : Tik Tok via ADN

Bruno Patino rapporte, en effet, que la durée maximale d'attention de la génération des millenials, celle qui a grandi avec les écrans connectés, est de seulement 9 secondes... On comprend mieux le choix des formats courts et l'ergonomie de nombreuses plateformes : vidéo en démarrage automatique, scroll infini, notifications incessantes, etc.

Cela dit, on observe aussi le phénomène inverse. Certaines productions audiovisuelles peuvent être bien plus longues sur les plateformes qu'au cinéma puisqu'il est facile de reprendre la lecture d'un programme là où on l'a arrêté et le format séries permet de fragmenter des formats longs en plusieurs épisodes.
« Si Wagner avait vécu aujourd'hui, imagine

Stelio Tzonis, co-fondateur de Balthus Lab, *il ne ferait pas des opéras qui durent plusieurs heures, mais plusieurs jours... »*

Le numérique peut également enrichir les formats. Élodie Le Breut observe, par exemple, que dans le cas de la musique électronique, le streaming sur les réseaux sociaux a conduit les musiciens à travailler la dimension scénique et visuelle pour élargir leur public et faire vivre leurs œuvres. « *En montant des live video ou des installations, ils se sont mis à collaborer avec des artistes d'autres champs, notamment celui de la danse. C'est une collaboration qui préexistait mais qui s'est accentuée pendant le COVID et qui perdure depuis* », ajoute-t-elle.

« Les contraintes techniques des plateformes dictent les formats et sur Tik Tok, la durée des stories est de 30 secondes... »

Élodie Le Breut
AMI

2. Le streaming, nouvel enjeu pour la diffusion

De façon assez classique, les espaces numériques sont vus comme une opportunité d'accroître les canaux de diffusion et de toucher d'autres publics. « *Arte assure une mission de service public qui consiste à rapprocher les Européens par la culture. Nous devons donc aller chercher le public là où il consomme de la vidéo et des contenus, c'est-à-dire sur les plateformes* », justifie Gilles Freissinier, directeur du développement numérique d'Arte. Martial Poirson, estime, dans un esprit proche, que le numérique donne accès à des formes d'expression qui existent par ailleurs dans le réel, en ce sens, « *le numérique n'invente pas une réalité autre comme voudraient*



0,001%

Part du catalogue des plateformes de streaming audio (Deezer, Spotify, Quobuz) qui représente 86% des écoutes.

Source : SNEP

nous convaincre les partisans du Métavers. En revanche, ce qui change, c'est qu'il n'y a plus de filtre, plus de hiérarchie entre les savoirs et les pratiques », poursuit-il. Cette multiplication des canaux de diffusion place donc les œuvres dans un environnement extrêmement concurrentiel et hétérogène. Paul Rondin, directeur de la Cité internationale de la langue française – Château de Villers-Cotterêts, considère ainsi que « la seule façon de ne pas subir ce monde protéiforme en évolution constante, c'est de pratiquer la dissémination numérique, c'est-à-dire d'envahir tous les espaces possibles avec nos identités artistiques. Il faut aller partout, dans le jeu, sur les plateformes, à l'international, aller provoquer des rencontres entre les cultures ».

Certes, le streaming peut améliorer l'accès aux œuvres, mais il représente un coût supplémentaire (coût d'une captation

d'un spectacle vivant, contrat de cession de droits, etc.). En outre, dans le cas des arts vivants, les programmeurs et les journalistes se déplaçant moins qu'avant, « la captation d'une œuvre tend à devenir incontournable si l'on veut augmenter ses chances d'être programmé ou d'être relayé dans les médias », constate Élodie Le Breut. Les diffusions sur les plateformes posent aussi des questions de droits de propriété et de répartition de la valeur, « les vrais gagnants aujourd'hui restent sans conteste les plateformes de réseaux sociaux », ajoute-t-elle (Cf. Focus Vers une contre-culture algorithmique ?).

Rappelons aussi que dans la musique, les plateformes gratuites ou sur abonnement proposant d'accéder à des catalogues de musique très vaste en illimité ont complètement effondré le marché de la diffusion musicale. Avec sa théorie de

la longue traîne, Chris Anderson, l'ex-rédacteur en chef du magazine Wired, annonçait, en 2006, l'avènement d'une économie de l'abondance : « tous les produits sont disponibles, en permanence ; à l'augmentation de l'offre répond une augmentation de la demande quasi infinie. Dès lors, la réussite n'est plus l'apanage des best-sellers : les autres produits, qui constituent la "longue traîne" de l'économie, rapportent parfois jusqu'à 90 % du chiffre d'affaires global. Les nouvelles technologies ont transformé les marchés de masse en une masse de niches » peut-on lire en quatrième de couverture de la 2^e édition de son livre

Or, 17 ans plus tard, la théorie reste encore loin de la réalité : les « hits » concentrent encore nettement les écoutes, ainsi les 200 titres les plus écoutés représentent 8% de la consommation de streaming et les 100 000 les plus écoutés, 78%. Pour mémoire

les catalogues de Deezer ou de Spotify comptent entre 70 et 90 millions de titres... Et, de plus, le gâteau a rétréci de moitié. En effet, les ventes de musique en France sont passées de 1,5 milliard d'euros en 2002 à 766 millions vingt ans plus tard. Cela dit, la part du numérique dans les revenus du secteur a été multipliée par 4,5 en 10 ans et progresse de 12 % (source : SNEP).

« Nous devons aller chercher le public là où il consomme de la vidéo et des contenus, c'est-à-dire sur les plateformes. »

Gilles Freissinier
ARTE

3. L'hybridation des lieux et des espaces numériques

Autre observation, la diffusion se construit de plus en plus comme une imbrication entre canaux physiques et numériques et non en silo, et donne lieu à des hybridations multiples. « *La présence de la danse sur de nombreux supports, bien au-delà du partage d'un espace physique, est un phénomène de société assez incontournable. Les réseaux sociaux, la mode, les films, à l'instar du succès d'En corps de Cédric Klapisch, les marques de sportswear portées par des danseurs de Hip Hop, tous ces espaces et tous ces croisements nous donnent l'occasion de repenser le lien avec les usagers de la danse, que ce soit pour la pratiquer*

et partager les pratiques ou pour être en contact avec des œuvres chorégraphiques », décrit Rachid Ouramdane, directeur de Chaillot - théâtre national de la danse.

En outre, le recours aux NFT dans le marché de l'art contemporain favorise une hybridation entre marché de l'art physique et numérique, facilitant une circulation et une diffusion des œuvres, incluant les œuvres éphémères et les performances.

Enfin, la production de contenus satellites autour des œuvres et des spectacles estompe la frontière entre la création, la communication et la médiation (cf. Chapitre Marketing).

« Tous ces espaces et tous ces croisements nous donnent l'occasion de repenser le lien avec les usagers de la danse. »

Rachid Ouramdane
CHAILLLOT - THÉÂTRE NATIONAL DE LA DANSE

13 000

enfants et accompagnateurs touchés par le Théâtre de la Ville dans toute la France lors d'une expérimentation de diffusion numérique en direct d'un spectacle jeune public, soit près de 500 classes et 480 enfants à l'hôpital.

Source : Théâtre de la ville



EN BREF

L'INFLUENCE DES PLATEFORMES SUR LES FORMATS

- Adaptation des formats aux plateformes et usages numériques
- Enrichissement et diversification des formats

LE STREAMING, NOUVEL ENJEU POUR LA DIFFUSION

- Canaux de diffusion supplémentaire
- Mise en concurrence mondiale des œuvres et mélange des genres
- Coût supplémentaire qui devient incontournable pour les arts vivants
- La longue traîne n'est toujours par une réalité

L'HYBRIDATION DES LIEUX ET DES ESPACES NUMÉRIQUES

- Émergence : imbrication croissante entre canaux physiques et numériques
- Porosité croissante entre la création, la communication et la médiation



VERS UNE CONTRE-CULTURE ALGORITHMIQUE ?

Elles s'appellent Youtube, Netflix, Tik Tok, Facebook, Instagram, Spotify, etc. Elles se sont installées dans notre quotidien en quelques années, et ont changé les règles du jeu du marché publicitaire, de la production et diffusion de contenus et du lien social. Les secteurs des médias et de la culture sont touchés de façon ambivalente par leur activité. En effet, les plateformes portent à la fois la promesse de nouvelles capacités, de nouveaux usages, de nouveaux publics, mais elles menacent aussi l'équilibre économique et la gouvernance du secteur culturel. Leur influence est d'autant plus sensible, que « *les plateformes ne dépendent pas de l'industrie culturelle, ce n'est pas ce qui les fait vivre. Il n'y a donc pas de lien de solidarité entre acteurs* », avance Stelio Tzonis, co-fondateur de Balthus Lab.

Au centre du fonctionnement de ces plateformes, les algorithmes et les données. Dans son essai, *A quoi rêvent les algorithmes ?*, le sociologue Dominique Cardon décrit les logiques de personnalisation des algorithmes, avec cette idée sous-jacente que nos comportements passés permettent de prédire nos comportements futurs, nous enfermant in fine dans un déterminisme social. « *Qui sait pourquoi les gens font ce qu'ils font ? Le fait est qu'ils le font et on peut l'enregistrer avec une fidélité sans précédent. Avec assez de données, les chiffres parlent d'eux-mêmes* », écrit, en 2008, Chris Anderson, l'ancien rédacteur en chef de Wired, à l'époque où l'espace médiatique était saturé par les promesses du *Big data* et de l'avènement d'un monde probabiliste à la *Minority Report*, le film de Steven Spielberg sur la justice prédictive.

Or, explique l'ethnologue Angèle Christin, « *il est absurde de considérer les algorithmes comme opérant dans un vide social. Les technologies*

n'existent pas de façon autonome, ce sont les humains qui les conçoivent et les manient ». Ainsi, les finalités des algorithmes ont une influence sur nos comportements. Il peut s'agir de nous maintenir le plus longtemps possible sur un service ou encore d'augmenter le taux d'engagement (clics, achats, notations, partages, etc). Elle ajoute que tout algorithme entraîne un phénomène de quantification : « *Les algorithmes sont, par essence, un calcul. Être médié par des algorithmes revient donc à dire qu'on est quantifié, caractérisé par des chiffres, des métriques* ». Ainsi, « *pour accéder à la monétisation de leurs contenus, les web créateurs doivent répondre à des critères : nombre de vues, heures de visionnage, nombre d'abonnés, etc.* », confirme Guillaume Hidrot, fondateur de la Guilde des vidéastes. En outre, les modes de calculs évoluent régulièrement en fonction des objectifs des plateformes, « *Youtube adapte de plus en plus ses critères de manière à renforcer la professionnalisation des chaînes et à augmenter la récurrence de la production de contenu* », observe-t-il, ce qui a des conséquences sur la santé des web créateurs (cf. Focus L'horizon bien réel d'un burn out virtuel ?).

Ensuite, les témoignages recueillis pour cette étude dénoncent une captation excessive par les plateformes de la valeur générée par les contenus culturels qui fragilise l'économie du secteur. « *Il est crucial d'identifier les mécanismes de prédation de la valeur des plateformes ou des modèles émergents comme l'IA générative, afin de penser des mécanismes de régulation qui permettent véritablement une redistribution de la valeur entre une diversité d'acteurs. Il faut intégrer cette réflexion dans les écoles d'art, dans les formations en lien avec la culture, afin de repenser, en parallèle, les mécanismes de création à l'aune de ces nouveaux acteurs* », déclare Raphaël Besson,

directeur de Villes Innovations, chercheur associé au laboratoire PACTE (Université Grenoble Alpes). La question de la propriété des données et de leurs conditions d'exploitation se révèle clé dans la recherche d'un équilibre économique acceptable pour l'ensemble du secteur et profitable à la création. David Redon, Conseiller action culturelle et territoriale, numérique culturel, CSTI et arts sciences, DRAC Nouvelle Aquitaine, souligne aussi le rôle possible des instances publiques dans la protection des créateurs et dans le respect d'une répartition plus équitable des revenus, « *on doit être meilleur sur l'économie redistributive, sur les droits d'auteurs et les droits de diffusion en ligne. Le bras de fer se situe à cet endroit* », explique-t-il.

Avec le recul, il apparaît que le modèle des plateformes qui consiste à capter une attention, sans aucune autre intention que celle de générer des revenus publicitaires, revient à gaver les utilisateurs de contenus et de notifications/incitations de telle façon qu'ils ne puissent plus quitter leur écran des yeux (binge watching, enchaînement automatique des contenus, scrolling infini, etc.). En plus des conséquences possibles sur la santé mentale des personnes, le fait de les exposer de façon systématique à des contenus addictifs, qui peuvent, certes, montrer des chatons très mignons, mais aussi des contenus violents, polémiques et complotistes, a des répercussions sur les comportements sociaux. À l'exemple du podcast du New York Times, *Rabbit Hole*, qui met en lumière la responsabilité de l'algorithme de Youtube dans la propagation du phénomène QAnon. Ainsi, les algorithmes de ces plateformes adoptent une logique qui est aux antipodes de la mission de la plupart des acteurs culturels. Certains tentent alors de développer leur propre algorithme avec au centre la notion de découvrabilité : *pass Culture*, expérimentation à *Radio France*. Cette contre-culture algorithmique reste, cependant, très marginale et, pour s'installer, il lui faudra trouver des logiques économiques alternatives et d'autres modes de calcul de la performance d'un service.

Chapitre 3 : Marketing

Le digital au cœur des stratégies marketing

Pour toucher un public et l'élargir, les outils de communication numérique sont devenus incontournables. L'enjeu aujourd'hui se déplace sur la collecte et l'exploitation des données, afin de mieux connaître le public et ses attentes. En outre, les stratégies marketing s'imbriquent de plus en plus avec les questions de médiation et de création, jusqu'à produire des objets culturels d'un nouveau genre.

1. Le marketing digital, un passage obligé et difficile à suivre

« Plus aucun projet ne se monte sans une stratégie de communication axée sur les contenus et adaptée aux questions numériques et aux réseaux sociaux », avance Claire Andries, directrice générale Culture du Groupe SOS.

Pour les vidéastes, la stratégie sur les réseaux sociaux est intrinsèque à leur mode de

création, car « les vidéastes n'existent que par leur communauté et leur communauté ne se maintient que s'ils l'alimentent. Par conséquent, ils sont contraints d'interagir en permanence avec un maximum de réseaux que ce soit en postant leurs créations ou tout autre élément qui acte leur présence », décrit Gilles Boussion. Cette injonction à la production et à l'interaction commence, néanmoins, à produire des effets inquiétants sur la santé mentale des créateurs (cf. focus souffrance au travail). Du point de vue des structures culturelles remplissant une mission d'accès

à la culture et de soutien à la création, la logique de captation d'attention des réseaux sociaux ne répond pas à leur vision de la communication. Elles cherchent alors à inventer d'autres manières d'utiliser ces outils afin de favoriser l'ouverture plutôt que l'enfermement dans des bulles de contenus similaires, l'engagement qualitatif plutôt que les indicateurs d'engagement quantitatifs des réseaux, etc. Cependant, leur insuffisante maîtrise de ces outils, que ce soit en raison d'un manque de compétences ou de l'opacité des plateformes, limite leur action et demande énormément de temps et de créativité.

L'évolution constante des réseaux sociaux et des formats pose, en outre, des problèmes d'obsolescence des formations et conduit à s'auto-former via des tutoriels ou des forums d'utilisateurs sur des questions très techniques, sans vision d'ensemble. « L'évolution des outils est tellement rapide, qu'à peine formé, on a l'impression d'être dépassé. L'important n'est donc pas de savoir manipuler les outils en profondeur mais plutôt de savoir s'informer sur la façon dont ils peuvent nous permettre de rencontrer



1,5 M€

Coût total de production du web createur Amixem (8,1 M d'abonnées sur Youtube) s'élevait à près de 1,5 million d'euros en 2021.

Source : Le Figaro, « Beaucoup de gens se détruisent pour des vidéos » : les youtubeurs sous la pression des grosses productions, Salomé Ferraris, 03/03/2023

les usagers. Pour cela, il faut échanger avec les fabricants de ces outils mais aussi avec les personnes qui les utilisent. Il s'agit d'adopter en toutes circonstances un esprit d'apprenant », explique Paul Rondin, directeur de la Cité internationale de la langue française – Château de Villers-Cotterêts. De plus, comme précisé dans l'article « L'influence du numérique sur les comportements du public », les nouvelles générations ont tendance à changer de réseaux sociaux dès que les anciennes générations les investissent. Les plus jeunes ont ainsi préféré Tik Tok à Facebook et les générations à venir auront probablement d'autres préférences. Ainsi, non seulement les réseaux sociaux évoluent dans leurs formats et leur fonctionnement, mais en plus, de nouveaux entrants surgissent régulièrement, produisant des déplacements de publics. Cela demande aux professionnels du marketing et de la communication d'être en capacité de suivre l'évolution des espaces de sociabilité en ligne en fonction du type de public qu'ils cherchent à adresser, car il s'agit de distribuer le bon message à la bonne audience, au bon moment et sur le bon canal. Il semble, donc, essentiel de se former plus globalement à la façon dont fonctionne les réseaux sociaux : comprendre le fonctionnement des algorithmes, savoir organiser une veille et mieux s'informer sur les évolutions, analyser les différents réseaux sociaux en termes d'usages, de publics, de stratégies, de modèles économiques, de conditions d'utilisation, connaître leur histoire, etc.

« Plus aucun projet ne se monte sans une stratégie de communication axée sur les contenus et adaptée aux questions numériques et aux réseaux sociaux »

Claire Andries
GROUPE SOS

2. L'adoption croissante d'une stratégie centrée sur les publics

L'explosion du volume de données produites, couplée à l'amélioration des technologies dans la collecte et le traitement massif des données, constitue une opportunité pour les structures culturelles de faire des données un levier stratégique dans l'acquisition, la rétention et la possible monétisation de leurs audiences, ainsi que dans la découvrabilité de leurs offres et de leurs propositions artistiques et culturelles.

Cependant, l'exploitation efficace de ces données se heurte à la fragmentation des types de données et de leurs sources d'approvisionnement, notamment en raison de l'externalisation de la commercialisation, de l'augmentation des points de contact possibles avec les utilisateurs, ou encore des contraintes réglementaires (RGDP). « Ces difficultés frappent notamment les petites structures qui ne sont pas en capacité de s'organiser pour collecter et traiter les données en interne », remarque Linda Thoen, senior project adviser dans l'entreprise hollandaise DEN, spécialisée sur le sujet de la transformation digitale de la culture.

Le Canada a choisi d'adresser cette complexité en créant Synapse C, une organisation au service des institutions culturelles qui a pour objet l'exploitation des données du secteur afin d'améliorer la connaissance des publics sur un territoire



30% Part des structures d'arts vivants et visuels utilisant un CRM-GRC (Customer Relationship Management – Gestion de la Relation Client) en 2021. Les répondants évoquent à 8% une solution dédiée et 22% un CRM intégré au logiciel de billetterie, or le marché aujourd'hui montre que la plupart des CRM intégrés – et certains CRM externes – proposent assez peu de fonctions de segmentations et de mises en œuvre d'actions réellement performantes.

Source : Etat des lieux du numérique 2021, TMNlab

donné et de la partager avec les acteurs. Pour Viêt Cao, directeur innovation et analytique de données de Synapse C, « il est crucial que les directions des organisations culturelles se forgent une vision globale des données, afin d'être en capacité de fixer des objectifs pertinents, et de déterminer ce qu'il est stratégique de mesurer ».

Ces nouvelles capacités de mesure sont-elles en train de faire basculer les lieux de diffusion de la création artistique d'une politique de l'offre culturelle vers une politique de la demande des publics ? Il s'agit sans doute plus d'un rééquilibrage, selon Frederik Fabricius, co-fondateur de Kulturdata. « Les lieux culturels ont une tradition de l'offre, c'est-à-dire qu'ils construisent un programme puis ils ouvrent les portes et espèrent que le public viendra (inside-out). Aujourd'hui, ils ont besoin d'être plus centrés sur leur public, de comprendre qui il est, ce qu'il attend, afin d'être en phase avec lui (outside-in). Cela n'implique pas nécessairement de glisser vers le divertissement et de rogner sur l'exigence culturelle. Cela signifie plutôt qu'il est nécessaire de se confronter au monde extérieur, afin de décider à quelles conditions on souhaite s'y engager », analyse-t-il. Et pour mieux connaître son public, l'élargir ou le renouveler, les données sont essentielles. « On a réussi à faire une analyse assez précise de notre public via notre logiciel de billetterie, témoigne Jonathan Thonon, en charge des projets européens au théâtre de Liège. Nous avons quatre type de publics, un public qui ne vient quasiment jamais et

qui constitue la majorité de notre base, un public qui vient extrêmement ponctuellement, un public qui vient régulièrement mais sur des propositions précises (classique, danse contemporaine, etc.) et un public de fans qui compte environ 1000 personnes mais qui réalisent la majorité des ventes en billetterie. C'est fascinant, on pourrait presque tous les mettre dans une salle. Cette connaissance plus fine nous permet de mettre en œuvre une stratégie de communication proche du one-to-one avec eux et on avance sur un meilleur ciblage des autres publics ». Pour le moment, la plupart des structures culturelles collectent peu ou mal ces données et les sous-exploitent, mais la prise de conscience est là, confirme David Roux, responsable des projets digitaux à l'ASTP.

L'utilisation des données peut, en outre, aider à faire découvrir l'offre culturelle aux publics concernés, comme le rapporte Paul Rondin, « j'ai fait partie du comité de réflexion du pass Culture, j'étais sceptique au départ, mais j'ai rencontré beaucoup de jeunes qui m'ont dit qu'avec ce pass ils ont découvert tel ou tel festival de musique actuelle alors que ces événements se déroulent à côté de chez eux et existent depuis longtemps. C'est assez effarant de voir à quel point l'information ne vient pas jusqu'à eux ». C'est tout l'enjeu du pass Culture, selon son président, Sébastien Cavalier, « il s'agit de mettre en relation les jeunes avec un catalogue d'offres culturelles, de leur donner des idées, de les inciter à faire ce qu'ils aiment mais aussi à diversifier leurs pratiques culturelles. Nous travaillons

beaucoup sur le principe de découvrabilité dans la conception de notre algorithme de recommandation ». Radio France s'intéresse aussi à cette dimension de découvrabilité. Son « algorithme de service public » a été lancé en novembre 2022 et recherche « un équilibre entre l'efficacité algorithmique et la finesse des choix de l'équipe éditoriale, en laissant le dernier mot à l'éditorial et non à la quête de performance », écrit Laurent Frisch, directeur du numérique et de la production de Radio France. Il s'agit, ici, de lutter contre les bulles de filtre des algorithmes de recommandation qui tendent à proposer aux individus le même type de contenus et qui in fine façonneraient les préférences des utilisateurs, selon, en autres, les recherches du Massachusetts Institute of Technology.

« Les lieux culturels ont besoin d'être plus centrés sur leur public, de comprendre qui il est, ce qu'il attend, afin d'être en phase avec lui. »

Frederik Fabricius
KULTURDATA

3. La question sensible des solutions de billetterie : externalisé ou internalisé ?

L'avocat Camille Domange souligne les enjeux juridiques associés à la gestion des données, notamment en lien avec les billetteries, « les organisations doivent être en conformité avec les lois en vigueur, que ce soit en termes de consentement, de droit à l'oubli mais aussi de sécurisation des données », des dispositions qu'il estime aujourd'hui bien maîtrisées par le secteur audiovisuel. Il relève également l'épineux problème de la propriété des données en fonction des billetteries utilisées, « comment les organisations artistiques et culturelles peuvent-elles collecter et exploiter des données tout en gardant la propriété de ces données ? ». En effet, à l'instar d'une plateforme comme Airbnb, Uber Eats ou même Doctolib, le risque est un transfert de « propriété » du public, les utilisateurs de la plateforme deviennent en premier lieu leurs clients. Elles peuvent alors leur recommander des sorties culturelles concurrentes ou complémentaires, organiser les circuits de vente de billets, développer leur propre offres commerciales, etc. Elles développent, en outre, une connaissance large des pratiques culturelles sur un territoire ou un secteur en croisant les données des différentes structures adhérentes, sans que celles-ci n'y accèdent.

Cela dit, les fonctionnements varient d'une solution à une autre et la question n'est pas

nouvelle. En effet, « la situation s'est déjà produite avec les revendeurs historiques sur Internet comme Billet Réduc, la Fnac, Digitick, etc. Ils sont devenus très puissants et commençaient à dicter aux théâtres leur politique commerciale. Les théâtres ont alors compris que leurs spectateurs n'étaient plus directement leurs clients et ils ont décidé de se rassembler sous une marque commune « théâtres parisiens associés » pour rétablir un rapport de force plus favorable », rappelle David Roux.

La question de l'externalisation de la billetterie via des distributeurs, lorsque les structures ne sont pas en position favorable, vient donc soulever des questions pour les organisateurs. Dans ces cas-là, « ces solutions donnent, certes, un accès à des nouveaux publics, mais elles appauvrissent notre relation au public et notre capacité à les fidéliser », estime Elodie Le Breut, directrice de l'AMI (Aides aux Musiques Innovatrices). Comment les structures culturelles qui externalise tout ou partie de leur commercialisation pourraient-elles, alors, collecter la donnée produite sans en transférer outre mesure la valeur à des tiers ? Le rapport de force, le cadre réglementaire et l'absence de standardisation des données de billetterie ne sont pas favorables aux acteurs culturels.

Faudrait-il aujourd'hui faire des données culturelles issues des billetteries - données de programmation, de fréquentation, d'usage - un commun numérique dans la continuité des réglementations française sur l'open

data culturelle ? Quels standard de données pour favoriser l'interopérabilité des outils et la possibilité d'une donnée unifiée ? Quels formats de mutualisation imaginer, à l'instar de la fiducia de données Culturepedia au Canada ou de l'organisation The Audience Agency au Royaume-Uni ? « Les données étant immatérielles, l'enjeu à leur égard n'est pas tant de définir qui en est propriétaire, mais qui y a accès, qui peut les exploiter », écrit Muriel Guyon, ingénieure de la création et de la culture sur le site de TMNlab. L'article aborde notamment le sujet de la gouvernance des données et les types de coopération qui permettraient de favoriser un partage des données plus équitable.



+42%¹ Progression de la part de vente de billets en propre entre 2015 et 2017 de 120 festivals en Europe (IQ, 2017). C'est cette vente directe, et en particulier la billetterie en ligne gérée directement par la salle de concert ou l'organisateur de festival, qui se développe le plus ces dernières années.



10 sur 12²

En 2019, la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) a conduit une enquête « pour rechercher d'éventuelles pratiques commerciales déloyales et de clauses abusives dans le secteur de la billetterie en ligne. Sur les 12 plateformes contrôlées, 10 présentaient des anomalies qui ont donné lieu à la rédaction de dix injonctions et de deux procès-verbaux. » (DGCCRF, 2019)

1 et 2. Source : Plateformes de billetterie : une nouvelle étape dans l'industrialisation de la musique vivante ? Philippe Bouquillion, Olivier Thuillas et Louis Wiat (2022)

4. Proposer une expérience tout au long du parcours du public

Parler de parcours client dans le champ de la création artistique reste assez tabou, pourtant cette notion marketing apporte des méthodes structurantes pour réfléchir à l'interaction avec le public non pas de façon fragmentée mais de façon continue et intégrée : de la découverte d'une œuvre, à la réservation des billets, en passant par les moyens de paiement, la logistique, la signalétique, la médiation, la restauration, jusqu'aux recommandations sur les réseaux sociaux, etc. « *Le numérique offre des possibilités extraordinaires pour penser un parcours sensible, à la frontière entre la médiation et le marketing stratégique. Cela permet de lier la façon dont on entre dans l'expérience physique et la façon dont on peut tirer les fils pour l'augmenter et la prolonger dans le temps* », explique Claire Andries, directrice générale Culture du Groupe SOS. Le Théâtre de Liège a développé une application de billetterie qui lui permet de centraliser la vente et le stockage des billets, de faire la promotion du théâtre et de donner accès à des contenus en streaming. En 2015, l'Opéra national de

Paris a développé une 3^e scène qui compte aujourd'hui une soixantaine d'œuvres et qui a attiré plus de 5 millions de personnes - mais qui ne semble plus être une priorité pour la nouvelle direction de l'institution. Sur cette scène numérique, l'Opéra offrait chaque mois une carte blanche à des artistes avec la production d'une œuvre filmique originale en lien avec l'univers de la musique, de la danse et de l'Opéra. Les contenus produits pour cette 3^e scène ont été utilisés comme outil de communication, « *nous détournons l'utilisation de la publicité pour proposer à la place une œuvre. On peut donc tomber dessus à tout moment, comme dans le métro, juste avant la vidéo que nous souhaitions regarder* », explique Stelio Tzonis, co-fondateur de Balthus Lab et chargé de la production des contenus de la 3^e Scène de l'Opéra national de Paris. La visée commerciale immédiate n'était donc pas l'objectif poursuivi, mais la production était censée contribuer à faire venir des publics plus jeunes à l'opéra. L'exemple le plus emblématique reste *Les Indes Galantes*. Réalisé par Clément Cogitore, ce film a fait se rencontrer deux mondes très éloignés, la musique baroque de Jean-Philippe Rameau et le krump, une danse qui naît à Los Angeles dans les années 80. Le directeur de l'Opéra d'alors, Stéphane

Lissner, a souhaité produire cette œuvre sur la scène de l'Opéra Bastille. « *Le film a ainsi donné naissance à une mise en scène. Le public qui est allé voir Les Indes Galantes à l'Opéra Bastille était un public beaucoup plus jeune, qui se rendait souvent pour la première fois dans un Opéra* » rapporte Dimitri Krassoulia-Vronsky, co-fondateur de Balthus. « *L'œuvre a apporté un public, ce public a abouti à l'envie de faire un opéra et cet opéra a apporté un nouveau public* », analyse-t-il. Plus récemment, après son buzz pendant le confinement avec ses chorégraphies en visio, Mehdi Kerkouche a été invité à créer un spectacle pour le Ballet de l'Opéra national de Paris, soulignant les passerelles création numérique et création chorégraphique. En raison du second confinement, son spectacle, Et si, n'a pas pu être joué en salle, il a alors été diffusé en live sur le Facebook de l'Opéra. En 2022, il a été nommé à la tête du Centre chorégraphique national de Créteil par le Ministère de la Culture.



1,1 M

Nombre de vues sur Youtube de la vidéo *Les Indes Galantes* de Clément Cogitore produite pour la 3^e Scène de l'Opéra de Paris en 2017.

Source : page Youtube de la vidéo.

La communication s'entremêle ainsi de plus en plus avec la création mais aussi avec la médiation, « la façon de travailler de ma chargée de communication est à la lisière de la médiation. Les stories sur les réseaux sociaux racontent les coulisses, il y a de plus en plus de micro-productions autour des œuvres. On cherche à susciter du désir par ces contenus de médiations et non uniquement par le nom des artistes. On oscille entre le marketing stratégique et la médiation », observe Elodie le Breut.

« On est au-delà de la communication classique, confirme Marie Albert, productrice à Dark Euphoria, car nous sommes encore dans des phases d'acculturation des lieux et des festivals à ce qu'est la création hybride. Nos projets servent en quelque sorte de vitrines, pour montrer ce qu'il est possible de faire, pour préciser ce que permet et implique la réalité virtuelle, l'intelligence artificielle ou le temps réel. On met en avant les temps de résidences des artistes pour parler des processus de fabrication ».

« La façon de travailler de ma chargée de communication est à la lisière de la médiation. »

Élodie Le Breut
AMI



EN BREF

LE MARKETING DIGITAL ET LA DIGITALISATION DE L'OFFRE, UN PASSAGE OBLIGÉ DIFFICILE À SUIVRE

- La communication ne peut plus se passer des réseaux sociaux tout en peinant à maîtriser leur impact auprès des publics et l'investissement financier
- L'évolution rapide des réseaux sociaux et la volatilité du public posent des problèmes de formation
- L'enjeu de la découvrabilité pour éviter l'écueil de l'appauvrissement du paysage culturels par les algorithmes de recommandation

L'ADOPTION CROISSANTE D'UNE STRATÉGIE CENTRÉE SUR LES PUBLICS

- Un équilibre entre soutien à la création et adaptation aux publics
- Nécessité croissante de connaître son public pour mieux l'atteindre et l'accompagner dans l'expérience

LA QUESTION SENSIBLE DES SOLUTIONS DE BILLETTERIE : EXTERNALISÉ OU INTERNALISÉ ?

- Le partage des données avec les billetteries en ligne : intérêts et risques.
- Déséquilibre contractuel entre les structures et les distributeurs internationaux
- Faire des données culturelles un commun numérique ?

PROPOSER UNE EXPÉRIENCE TOUT AU LONG DU PARCOURS DU PUBLIC

- Penser l'expérience du public comme un parcours client ?
- Utiliser les espaces numériques comme des espaces de créations
- Tendances à un mélange des genres entre communication, médiation et création



MUTUALISER LES DONNÉES CULTURELLES ?

Au cours des entretiens individuels que nous avons menés, les données ont souvent été mentionnées comme stratégiques, ce qui a été en partie confirmé par l'enquête flash réalisée auprès d'une centaine d'acteurs culturels. En effet, détenir la compétence d'analyse des données apparaît comme clé dans le cadre de la transition numérique des structures et dans les relations avec le public. Le théâtre de Liège analyse, ainsi, les données issues de sa billetterie en ligne afin de mieux comprendre et cibler son public. Frederick Fabricius, co-fondateur de Kulturdata, estime que mieux collecter les données est une étape cruciale dans la professionnalisation du secteur culturel traditionnel et dans le développement de stratégies centrées sur les publics. En outre, ils sont nombreux à dénoncer la captation excessive des données par les plateformes, avec le sentiment de laisser s'échapper une partie trop importante de la valeur de leur activité. « *La data, c'est une telle richesse que peu d'acteurs la partagent avec les créateurs* », déclare Chloé Jarry, productrice à Lucid Realities. « *La première fois que la Fnac nous a envoyé une liste de 500 contacts de spectateurs quand notre festival avait réuni 5 000 personnes — en raison du refus de la plupart des gens de donner accès à leurs données à des tiers — j'ai compris qu'il fallait que nous devenions propriétaire de notre data spectateur* », raconte Chloé Béron, directrice du CIAM. Frederick Fabricius estime, cependant, qu'il y a beaucoup de fantasme autour de la valeur de ces données. Viêt Cao, directeur innovation et analytique de données à Synapse C, le rejoint, en ce sens qu'il « *ne suffit pas d'avoir des données pour qu'elles aient de la valeur, encore faut-il en faire quelque chose, c'est-à-dire la transformer en information de manière à éclairer des prises de décisions* ».

Ensuite, cet engouement pour les données ne se retrouve pas dans les statistiques de formation de l'Afdas. En effet, 0,25% des formations dispensées dans le spectacle vivant a trait aux données, le chiffre monte à 0,4% dans l'audiovisuel et, chez les artistes-auteurs, il descend à zéro. Ce hiatus cache sans doute une hétérogénéité des situations, les petites structures et les indépendants n'ont pas les mêmes moyens de collecter et de produire de la donnée que les grandes institutions. En outre, les données sont un sujet sensible, « *les vidéastes s'intéressent peu à la data, car ils ne sont pas à l'aise avec le fait de les utiliser. Ils craignent une réaction négative de leur communauté* », rapporte Gilles Boussion, Directeur du FRAMES Web Video Festival. Autre explication possible : les budgets de formation sont largement mobilisés sur des métiers supports (technique, gestion, etc.) et sur des obligations réglementaires (sécurité, prévention, etc.). Enfin, les données sont un sujet complexe qui demande une formation approfondie, on ne devient pas expert en données en cinq jours de formation. En outre, la collecte et l'analyse des données nécessitent souvent différentes compétences et différentes personnes : *data steward*, *data miner*, *data analyst*, voire *data scientist* si l'on cherche à développer des algorithmes. Dans la pratique, « *la gestion des données est soit attribuée à un membre du personnel comme une tâche connexe de son travail qu'il fait, donc, s'il a le temps, soit fragmentée dans différents services et sous des formats multiples. Et, si une structure a la chance d'avoir un champion ou une championne des données, que se passe-t-il si cette personne quitte l'entreprise ?* », remarque Viêt Cao.

Finalement, si les données constituent un enjeu clé, mais que nombre d'acteurs n'ont ni les compétences, ni le temps, ni les moyens de les exploiter, ne serait-il pas alors plus pertinent de mutualiser cette question à l'échelle d'un territoire ou d'un domaine ? C'est le pari de Synapse C au Canada, « *l'idée est de concentrer l'expertise pour mieux la partager*, explique Viêt Cao. Le fait de connecter les données de différentes structures sur un même territoire permet d'avoir un contexte d'interprétation plus intéressant que lorsque chaque structure fait le travail de son côté. Cela permet d'avoir des référentiels et de pouvoir se comparer. L'objectif est de faire de cette analyse de données un bien commun pour l'ensemble du secteur ». D'autres démarches de mutualisation de données culturelles existent : *Culturepedia* au Québec, une fiducie d'utilité sociale ou encore l'organisation non lucrative *The Audience Agency* au Royaume Uni. En France, il n'existe pas de données consolidées sur le secteur culturel et « *il manque une organisation en mesure de traiter les données. Nous n'avons que des tendances très macros, nous nous reposons sur des opinions et des usages individuels* », reconnaît Romain Delassus, chef du service Numérique Ministère de la Culture. Certaines données existent mais elles sont éparpillées et difficiles à croiser. Par conséquent, il n'existe pas de gouvernance des données, ni de vision construite avec et pour les acteurs. A noter que l'automatisation de la remontée des données favoriserait l'engagement d'un plus grand nombre d'acteurs sur cette question de la mutualisation.

Chapitre 4 : Modèle d'affaires

D'une économie de la culture subventionnée à l'entrepreneuriat culturel ?

Baisse des subventions culturelles, glissement vers des financements au projet, intrusion des entreprises technologiques dans la chaîne de valeur, évolution vers des modes de production plus complexes à financer... Le secteur des arts vivants et des arts hybrides cherche un nouveau modèle économique et se rapproche, parfois, de l'entrepreneuriat culturel.

1. Raréfaction des subventions

L'offre culturelle et créative prolifique favorisée par le numérique (cf. Une offre culturelle augmentée mais aussi fragilisée par le numérique) renforcée par des mécanismes extrêmement puissants de diffusion est en train de changer les modèles d'affaires et les fondements des politiques publiques en matière de soutien à la culture. « Les financements publics à la culture étaient basés sur une politique de la rareté et aidaient à

surmonter des barrières à l'entrée extrêmement fortes. Il s'agissait, alors, de soutenir des artistes et la diffusion de leur création. On assiste à présent à un renversement de la logique : la création est partout et la sélection des talents ne passent plus principalement par des experts, le problème se situe plutôt dans la lutte pour l'attention du public », analyse Romain Delassus, Chef du service numérique au Ministère de la culture. Dans un rapport daté de 2022, la Cour des Comptes a constaté en dix ans une baisse réelle en valeur de 25% dans le

financement de la culture, notant au passage que les professionnels de la culture perçoivent des rémunérations inférieures de 26% à celles des actifs en emploi. Cette baisse inclut la non prise en compte de l'augmentation des charges, qui a atteint des proportions inédites en 2022 avec l'inflation et l'explosion des prix de l'énergie. Cette situation contraint les acteurs culturels à trouver de nouvelles ressources et de nouveaux modèles.

La difficulté est d'autant plus grande pour les créations hybrides et numériques que leur équation économique est quasi insoluble (cf. L'adaptation des modes de production aux créations hybrides) : « dans les arts hybrides et numériques, le modèle économique est difficile à trouver. Quand on parle de créations mêlant spectacle vivant et technologies, le challenge se démultiplie, puisqu'aux coûts du plateau on ajoute ceux de l'expérience numérique. Fixer des coûts de cession acceptables pour les institutions culturelles n'est pas simple, et beaucoup de productions sont financées grâce à des aides plutôt fléchées vers l'innovation technologique. Réfléchir à la création d'outils communs pour la filière est alors essentiel »,

estime Marie Albert, productrice à Dark Euphoria. Chloé Jarry, productrice à Lucid Realities confirme le caractère essentiel des subventions dans l'équilibre économique de la création immersive (3D, VR, etc.), même si elle a conscience que le financement public ne peut pas être un modèle en soi. Selon Camille Domange, avocat au barreau de Paris, spécialisé dans les domaines de la création, du numérique et de l'innovation, « cette situation de baisse des financements publics oblige à revoir continuellement les modes d'interventions et à travailler sur de nouvelles formes de coopération entre acteurs privés et publics ».

Notons que dans le cas des vidéastes et de la web création, on observe plutôt un « développement des aides publiques, à l'instar du CNC qui peut financer une production vidéo à hauteur de 50% de son budget », rapporte Gilles Boussion, Directeur du FRAMES Web Video Festival. Ces aides financières vont de pair avec le développement de coproductions avec des chaînes de télévision.

Enfin, les fonds européens représentent une alternative à la raréfaction des subventions nationales et territoriales. Ainsi, l'AMI (Aides aux Musiques Innovatrices) qui fonctionne avec 70% de subvention a réussi à diversifier son financement en y faisant appel, « nous avons développé des compétences pour réussir à les capter, mais c'est une source encore inconstante », précise Elodie Le Breut, sa directrice. « *Les fonds européens restent difficiles d'accès et finalement peu mobilisés, à la fois par manque de lisibilité mais aussi par manque de connaissances et de compétences* », poursuit Camille Domange.

« Les financements publics à la culture étaient basés sur une politique de la rareté, mais à présent que la création est partout, le problème se situe plutôt dans la lutte pour l'attention du public. »

Romain Delassus
MINISTÈRE DE LA CULTURE

2. Hybridation des modèles d'affaires et nouveaux modèles

Pour tenter de répondre à cette baisse de la part des subventions dans les projets et les lieux culturels, les modèles économiques évoluent vers des formes d'hybridation, adoptant une vision élargie de la raison d'être des structures. Ainsi, comme en témoigne Frederick Fabricius, co-fondateur de Kulturdata, la convivialité peut entrer dans les comptes : « *si le public vient au musée pour se retrouver avec des amis et boire un bon café, alors l'enjeu pour le musée devient de leur proposer la meilleure tasse de café* ». L'amélioration et le développement des espaces de sociabilité comme les restaurants, les bars, les cafés, etc., peut constituer pour certains, outre un levier de fidélisation, une source de moins en moins négligeable, notamment les recettes de bar pour la musique actuelle ou les festivals. En revanche, pour beaucoup, cette activité est loin d'être rentable et il ne s'agit donc pas d'une solution universelle.

Les revenus publicitaires générés en ligne intègrent aussi les modèles économiques de la web création, de l'audiovisuel et de la musique, que ce soit via les plateformes et les réseaux sociaux ou bien à travers des placements de produits, « *c'est une réelle source de revenus pour un certain nombre de musiciens, mais il est nécessaire de comprendre comment cela fonctionne, ce qu'on peut attendre en termes de rétribution.*

Cela nécessite d'être bien formé sur le sujet », explique Elodie Le Breut. Gilles Bousson relativise, cependant, la part des revenus publicitaires dans le financement de la création, « *on peut avoir un million d'abonnés et gagner l'équivalent du SMIC en recettes publicitaires. Les vidéastes mixent différentes sources de revenus pour s'en sortir : financement participatif ou mécénat participatif, à l'image de Patreon ou Tipeee (cf. Focus nouveaux modèles économiques), placement de produits et sponsoring de marques, etc.* » A noter, également, les nouvelles potentialités des NFT en matière de revenus primaires et secondaires pour les artistes, à l'instar de Pianity pour les musiciens. Cette multiplication des sources de revenus s'accompagne d'une complexité fiscale et juridique : « *les taxes varient en fonction des types de revenus et le marché de l'influence est en cours de régulation* », ajoute Guillaume Hidrot, fondateur de la Guilde des vidéastes. En effet, en mars dernier, l'Assemblée nationale a adopté un texte visant à réguler le marché des influenceurs avec pour objectif de « *lutter contre les arnaques et les dérives des influenceurs sur les réseaux sociaux* ».

La loi prévoit un statut légal lié à l'activité d'influenceur, à l'instar du publi-reportage dans la presse, et précise un certain nombre d'interdictions : publicité partiellement interdite pour les cryptomonnaies, interdiction de la promotion de la chirurgie esthétique, etc. La loi vise à aligner les règles publicitaires de la web création avec celles qui ont cours dans les médias traditionnels.

L'évolution des comportements du public pousse, en outre, les lieux culturels à changer certaines logiques établies :

« On avait l'habitude de réduire le prix des billets à l'approche d'un spectacle, mais, étant donné que le public réserve de plus en plus à la dernière minute, on est en train d'inverser la logique. En effet, nous proposons des early bird, c'est-à-dire un prix moins cher en amont et un prix qui augmente à mesure que l'on se rapproche de la date du spectacle », explique Jonathan Thonon, en charge des projets européens du théâtre de Liège. Sébastien Cavalier, président du pass Culture, note aussi l'émergence de cartes illimitées pour le théâtre, à l'instar de ce qui existe pour le cinéma, citant l'exemple de la MC93.

Enfin, la reconnaissance de la valeur économique créée directement ou

indirectement par la culture sur un territoire fait son chemin et pourrait favoriser un financement des acteurs culturels locaux (cf. Le rapport de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la région Ile de France).

Sans se restreindre aux retombées économiques, « les structures culturelles ont intérêt à mesurer leur impact local afin de montrer aux partenaires financiers la valeur globale générée pour le territoire. Ces indicateurs sont des outils de négociation clés auprès des collectivités territoriales », estime Raphaël Besson, directeur de Villes Innovations, chercheur associé au laboratoire PACTE (Université Grenoble Alpes). Ce besoin d'évaluer son impact sur un territoire renforce la nécessité de collecter et d'exploiter les données.

« On peut avoir un million d'abonnés et gagner l'équivalent du SMIC en recettes publicitaires. Les vidéastes mixent différentes sources de revenus pour s'en sortir. »

Gilles Boussion
FRAMES WEB VIDÉO FESTIVAL

3. L'entrepreneuriat culturel

Que ce soit les artistes-entrepreneurs ou l'acquisition de compétences entrepreneuriales et de management au sein des structures culturelles, la question de l'entrepreneuriat progresse dans un monde qui était plutôt réfractaire à cette notion. Les logiques « business » du numérique y sont sans doute pour quelque chose : enjeux autour de la valorisation et de l'exploitation des données (ciblage publicitaire), marketing digital, bras de fer avec les plateformes dont la culture n'est pas le centre d'intérêt, etc.

Le groupe SOS soutient et accompagne l'entrepreneuriat culturel depuis une dizaine d'années, avec cette idée d'hybridation entre un modèle totalement subventionné et un modèle totalement commercial.

« L'entrepreneuriat culturel donne une clé de lecture différente sur les métiers de la culture et de la création en transformation et favorise une dialectique permanente entre le public et le privé », défend Claire Andries, directrice générale Culture du Groupe SOS.

Toutefois, la culture peut-elle s'apparenter à un marché comme les autres ? Les structures culturelles doivent-elles devenir des entreprises comme les autres ? Le cas échéant, comment défendre cette exception culturelle que Rima Abdul Malak, la Ministre de la Culture a soutenu lors de son intervention aux Molières 2023 ? Comment éviter l'écueil d'une opposition frontale entre économie subventionnée et

économie de marché ? Les deux modèles cohabitent depuis longtemps, les acteurs sont financés par de l'argent public ou du mécénat en raison de leur action pour la société (éducation, lien social) et ils développent en parallèle ou en complément des activités commerciales financés par des fonds privés (restauration, privatisation, prestation, etc.). Le défi tient donc dans le fait de ne pas laisser s'installer l'idée

d'un entrepreneuriat culturel qui viendrait remplacer l'économie subventionnée de la création artistique et de la culture. La mission de service public assurée par nombre de structures représente, certes, un garde-fou à une commercialisation excessive de la culture. Cependant il est difficile aujourd'hui de mesurer l'impact d'un glissement culturel vers le monde des affaires.

« L'entrepreneuriat culturel donne une clé de lecture différente sur les métiers de la culture et de la création et favorise une dialectique permanente entre le public et le privé. »

Claire Andries
GROUPE SOS



EN BREF

RARÉFACTION DES SUBVENTIONS

- Contexte général de raréfaction des subventions de fonctionnement des structures culturelles, essor des financements aux projets
- Nécessité des subventions pour la création hybride et immersive au-delà des grands appels à projets actuels
- Difficultés d'accès aux fonds européens

HYBRIDATION DES MODÈLES D'AFFAIRES ET NOUVEAUX MODÈLES

- Importance croissante des revenus liés aux espaces de sociabilité
- Les revenus publicitaires en ligne et le recours aux placements de produits
- Nouveaux modèles : financement participatif, mécénat participatif, NFT, early bird et mesure d'impact territorial
- Complexité juridique et fiscale de l'hybridation de modèles différents

L'ENTREPRENEURIAT CULTUREL

- Artistes entrepreneurs et développement de compétences entrepreneuriales et de management au sein des directions de structures
- Équilibre glissant entre mission de service public lié à la culture et enjeux économiques

ÉVOLUTION DES FINANCEMENTS

+9,6%¹

Hausse du budget prévisionnel du programme 131 Création (Arts visuels et arts vivants) pour 2023 par rapport à 2022 (921 M€). Avec une prévision de stabilité pour 2024 (1014 M€) et 2025 (1025 M€)

-25%²

Baisse estimée en valeur, en 10 ans, de la capacité des structures culturelles à soutenir la production et la diffusion des œuvres, et donc l'emploi et les salaires dans le financement de la culture estimée du fait de l'augmentation des charges et la stabilité des financements publics.

FINANCEMENT PUBLIC

400 M€⁵

Budget du plan France 2030 pour les Industries Culturelles et Créative entre 2021 et 2025

921 M€³

Budget du plan 131 Création pour le spectacle vivant et les arts visuels au Ministère de la Culture (2022)

2,47 Md€⁴

Financement du spectacle vivant (fonctionnement) par les collectivités en 2019, d'après des estimations de la Cour des comptes

IMPACT ÉCONOMIQUE /
ATTRACTIVITÉ TERRITOIRE**50 M€⁶**

Volume de flux économiques cumulés, générés en 2016 sur leurs territoires par 9 festivals, dont 8 locaux (¼) et le Hellfest (¾) pour 2,1 M€ de subvention publique. En France, 7 282 festivals en France ont été recensés en 2022 par le ministère de la culture, en lien avec deux chercheurs et les acteurs du secteur, contre 2 000 en Italie ou 1 000 en Allemagne et au Royaume-Uni.

650 M€⁷

Contribution de l'écosystème créatif de YouTube à l'économie française (2021). L'évaluation d'une telle contribution tient toutefois compte d'un grand nombre de paramètres avec un impact économique via les revenus versés par YouTube, les dépenses de production de vidéos des créateurs, les dépenses réalisées avec les revenus ou encore, par exemple, la vente de biens et services par les créateurs.

12,3 Mds €⁸

Poids de la branche culturelle du spectacle vivant dans l'économie en France en 2019, pour la première fois devant la presse et le livre, 2° après l'audiovisuel - avant la crise.

1. Source : Budget général - Programme 131 Création - DGCA - Ministère de la Culture 2. Source : Syndeac 3 et 4. Source : Le soutien du ministère de la culture au spectacle vivant - Cour des comptes (2022) 5. Source : Stratégie d'accélération des industries culturelles et créatives, Ministère de la Culture 6. Source : Observation filière musicale synthèse - les festivals de musiques actuelles en pays de la Loire - publics & économie - GECE, 2016 / Festivals et territoires : les défis d'une politique partagée en matière de spectacle vivant - Rapport public annuel 2023 - Cour des comptes 8. Source : Insee, comptes nationaux - base 2014/deps, ministère de la Culture, 2021.



LE NUMÉRIQUE, SOURCE DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

Les logiques de plateformes et le développement du Web 3 ouvrent la porte à de nouvelles façons de financer la création. Zoom sur deux approches nouvelles : le mécénat participatif avec [Patreon](#) ou [Tipee](#) et la percée de l'art numérique sur le marché de l'art grâce aux NFT.

Mécénat Participatif. Patreon est une plateforme américaine de financement participatif par abonnement, Tipee est son équivalent européen. Toutes deux créées en 2013, elles sont parties du constat que les revenus publicitaires en ligne ne suffisent pas à financer les web créateurs. Elles visent, alors, à les aider à diversifier leurs revenus sur d'autres bases que celle de leur audience. En effet, Patreon ou Tipee permettent aux artistes, écrivains et autres créateurs de recevoir des revenus réguliers et durables directement de la part de leur public, via un système d'abonnement mensuel. Concrètement, les créateurs disposent d'un espace et de fonctionnalités pour décrire leurs projets et proposer différents niveaux d'abonnement avec des avantages spécifiques pour chaque palier. Les utilisateurs choisissent, alors, un type d'abonnement : 5 euros par mois, 10 par mois, etc.

Ce modèle s'inspire du mécénat d'artistes traditionnel et lui adjoint les capacités de mise en relation du numérique, à l'instar du financement participatif qui a démocratisé et amplifié les campagnes de dons. Ces plateformes permettent, en outre, aux créateurs de nouer une relation étroite avec leur public, en leur proposant du contenu exclusif, de participer à des discussions privées ou même de contribuer à l'écriture ou la réalisation du projet de création. Ce modèle renforce ainsi non seulement l'engagement des fans, mais encourage également la fédération communautaire autour

de créateurs indépendants.

Depuis son lancement, Patreon déclare plus de 250 000 créateurs, 3,5 milliards de dollars de revenus directs et plus 8 millions de contributeurs. De son côté, Tipee annonce 16 000 créateurs, 27 millions d'euros de revenus et 410 000 tipeurs. D'autres initiatives fonctionnent sur ce modèle de financement par les fans, par exemple Ko-fi, [SubscribeStar](#) ou encore [Buy Me a Coffee](#). Les plateformes se rémunèrent en prélevant une commission sur les transactions (de 5% à 12% pour Patreon, 8% pour Tipee) qui peuvent inclure des prestations premium pour les créateurs (fonctionnalités supplémentaires, conseils, etc.).

Le modèle semble séduire les web créateurs qui y voit une opportunité de diversifier et de compléter leurs revenus, comme en témoigne Gilles Boussion, Directeur du FRAMES Web Video Festival et Guillaume Hidrot, fondateur de la Guilde des vidéastes. Toutefois, la référence au « patron » sur Patreon (nom donné aux abonnés), aux pourboires sur Tipee ou encore à la tasse de café pour d'autres interroge sur la façon dont on perçoit les créateurs et la valeur de leur travail.

Les NFT. Depuis 2022, les NFT ont introduit un nouveau mécanisme de création de valeur dans les arts numériques. En effet, en rétablissant un principe de rareté sur Internet grâce au Web 3 et aux *smart contracts* d'Ethereum, ils facilitent l'intégration des arts numériques dans l'économie artistique conventionnelle et notamment sur le marché de l'art. « *Les arts numériques ont été longtemps ignorés par l'industrie de l'art contemporain. Cela est dû tout simplement au fait qu'il était difficile de vendre des œuvres numériques, difficile de les exposer, difficile de les conserver, car*

c'étaient souvent des performances éphémères », rapporte Stelio Tzonis, co-fondateur de Balthus Lab. Avec les NFT, les artistes et les galeries peuvent, à présent, vendre des œuvres numériques, offrir une preuve sécurisée d'authenticité et de propriété à l'acheteur et bénéficier du marché secondaire (revente avec droits de suite possibles pour les artistes, même si ces versements ne sont pas automatiques). Le développement de la vente d'œuvres par NFT a également donné naissance à des marchés d'art et de création numérique, tels que [OpenSea](#), [Blur](#), [Rarible](#) ou [Foundation](#). La vente par NFT et l'accompagnement des artistes dans ces modes de commercialisation font de plus en plus partie des compétences attendues des maisons de ventes aux enchères et des galeries.

En outre, les NFT favorisent des expérimentations artistiques, à l'instar de *The Merge* de Pak, qui mêle habilement l'argument capitaliste du marché de l'art, la fibre des collectionneurs et le jeu. De nouveaux services voient également le jour, à l'image de [Pianity](#), une hybridation entre une plateforme de streaming électro et un marché de collectionneurs de NFT.

Cependant, le marché des NFT, étroitement lié à celui des cryptomonnaies, reste très risqué et incertain. En effet, en 2022, les ventes de NFT dans le monde ont atteint 24,8 milliards de dollars (toutes catégories confondues), soit une hausse de 0,4% par rapport 2021, mais cette légère hausse cache, en fait, un coût d'arrêt brutal en juin 2022 en raison d'un krach provoqué par la faillite FTX, une place de marché de cryptomonnaies. Le top 100 des plus grandes collections de NFT ont alors perdu 69% de leur valeur. Dans le même temps, les NFT soulèvent des préoccupations environnementales. Certaines plateformes, comme [Tezos](#), proposent des solutions NFT basées sur des blockchains moins énergivores et fonctionnant sur des énergies décarbonées, mais pour le moment, l'empreinte écologique d'un NFT reste insoutenable dans la perspective d'un développement à grande échelle.

Chapitre 5 : Conclusions

Cartographie des compétences

La mutation numérique, dans le champ créatif et culturel, a fait émerger des besoins d'évolutions, de renforcement et de professionnalisation des métiers existants face à une complexité croissante du monde et des usages.

« Il n'y a pas de nouveaux métiers, mais de nouvelles compétences : il y a une forte transformation des métiers existants » affirme Jack Aubert, Directeur Général Adjoint en charge des relations institutionnelles et des branches à l'AFDAS.

Il est donc nécessaire d'hybrider les formations mais aussi de favoriser une indispensable porosité entre les professionnels du secteur culturel, créatif et du numérique pour inventer de nouvelles modalités de recours à la compétence (prestation, mécénat, mutualisation de l'emploi, partenariat en R&D...).

Basée sur les entretiens auprès de 40 Grands témoins et les différents volets de notre enquête (voir Méthodologie), notre

cartographie des compétences hybrides permet de structurer ces besoins autour de blocs de compétences, « ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle » (art. L. 6113-1 du code du travail).

Cette cartographie est un outil ayant vocation à évoluer. Elle ouvre pour nous un dialogue avec les acteurs de l'éducation et de la formation dans une volonté de faire évoluer l'offre de montée en compétences des professionnels. Elle s'adresse également aux personnes en charge de la gestion des compétences dans leur structure afin d'imaginer des parcours de formation adaptés à leurs besoins et leurs équipes.



Ces différentes compétences doivent être adoptées par l'ensemble des professions et à différents niveaux de la hiérarchie des organisations.

CONCEVOIR UN PROJET DE TERRITOIRE OU UNE POLITIQUE CULTURELLE DANS UNE ÉPOQUE NUMÉRIQUE

DIRECTION DE
LA CULTURE DES
COLLECTIVITÉS

DIRECTION
D'ÉTABLISSEMENT

« On aborde le numérique comme un moyen de communication mais pas comme un lieu avec ses propres publics, son propre langage, sa propre création artistique. Si on prend en compte les changements des usages, il faut penser un projet global. »

Stelio Tzonis
BALTHUS LAB

Appréhender l'histoire des arts vivants et des arts numériques, des politiques culturelles et l'influence du numérique sur son évolution et ses modes de consommation

Appréhender les nouveaux comportements des publics dans leur pratique hybride d'accès à la culture et aux loisirs

Appréhender les mécanismes de la transition écologique et créer les conditions de la convergence avec la transition numérique et les externalités d'une politique ou d'un projet culturel

Analyser son territoire, physique et numérique, et développer une connaissance de ses écosystèmes

Développer des logiques de coopération : mutualisation des équipements, des ressources, des stratégies à destination des publics, des recherches d'impacts (économique, social, éducationnel...)

Construire une stratégie data-driven, intégrer les données dans sa stratégie : fixer les objectifs stratégiques à suivre, identifier les données pertinentes à collecter et les méthodes d'exploitation

Mettre en œuvre un suivi régulier (veille, observatoire) de ces évolutions sociétales, territoriales et des pratiques

MANAGER DES ÉQUIPES PROJET DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION DIGITALE ET D'INNOVATION

DIRECTION

DIRECTION
DE PROJETSPILOTAGE
D'ÉQUIPES

Développer des modes de management agiles et inclusifs, favoriser la coopération et la gestion de projet en équipe, accompagner la gestion de temps et l'affectation des ressources pour améliorer l'efficacité et prévenir les risques psycho-sociaux, documenter et partager des protocoles communs (réunions, gestion de projets...)

Développer la culture de l'itération, de l'essai-erreur, du droit à l'erreur, et analyser pour faire évoluer

Comprendre les enjeux techniques et créatifs, les réseaux et espaces de sociabilités des artistes et créateurs, pour identifier, recruter et manager les nouveaux talents

Déployer une politique de formation alignée à la stratégie de l'organisation articulant informel et formel, partagée par l'ensemble de l'équipe et intégrée dans le temps de travail et la reconnaissance professionnelle

Créer un environnement numérique de travail pertinent et efficace, avec un pilotage dédié et un suivi (formation des usagers, maintenance, évolution), évaluer l'intérêt de changer ou déployer des solutions adaptées à l'environnement numérique mis en place (impact sur le temps de travail, valorisation du travail individuel, valorisation des pratiques de collaboration, pérennité des ressources créées dans le temps) et mettre en place une conduite du changement adaptée au contexte et à l'équipe

Comprendre l'impact social et cognitif du numérique, mettre en place les outils pour accompagner ses équipes en matière de compétences et de santé au travail

Développer un management responsable prenant en compte les individus, leurs singularités, les opportunités et menaces en matière de ressources humaines, et le contexte du projet (transition écologique et sociale, territoire, innovation, etc)

« Un mauvais usage des outils numériques produit des comportements inappropriés : harcèlement, vie privée non respectée. »

Chloé Béron
CIAM

COMPRENDRE, STRUCTURER ET UTILISER LES DONNÉES CULTURELLES (DATA LITERACY)

DIRECTION
DE PROJETSCONCEPTION
DE POLITIQUES
CULTURELLESRESPONSABLE
DE LA DONNÉE

DATA ARCHITECT

CONCEPTION
DE POLITIQUES
CULTURELLES

DATA ANALYST

Comprendre les types de données produites dans le champ culturel et créatif, quantitatives et qualitatives : données personnelles, données d'usages, données de programmation, contenus créatifs et culturels, métadonnées...

Identifier les données accessibles et les données opaques (produite via des plateformes numériques type réseaux sociaux, distributeurs...) pour définir des stratégies adéquates, construire des indicateurs pertinents pour l'organisation

Être capable de lire, développer une compréhension analytique des données collectées

Collecter et organiser la donnée, garantir son architecture, sa qualité et son entretien

Croiser les données, produire des reporting et des outils d'aide à la décision, utiliser la donnée pour valoriser et communiquer sur un projet, développer un langage de la donnée en fonction de son interlocuteurs (économique, politique, social, scientifique, marketing, médiation...)

Structurer la gouvernance de la donnée

Comprendre le cadre juridique de la donnée culturelle (Droit d'auteur, Open data, RGPD, etc) et de son infrastructure

Piloter le choix technologique de la gestion de la donnée, évaluer son impact écologique, mettre en oeuvre des pratiques d'écoconception

Coopérer pour développer de la créativité en matière de données, pour construire des indicateurs et des usages de filières

Coopérer et piloter la mutualisation de la donnée pour gagner en impact et optimiser les ressources affectées

« Nous avons besoin de données quantitatives et qualitatives. Les organisations doivent être formées à articuler intuition, observation et data analyse. »

Anne Torregiani
THE AUDIENCE AGENCY

HYBRIDER SES MODÈLES D'AFFAIRES ET DÉVELOPPER DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

PRODUCTION

DIRECTION ET
ADMINISTRATION DE
LIEUX CULTURELSDIRECTION ET
ADMINISTRATION DE
COMPAGNIEWEB CRÉATEUR
ENTREPRENEUR

« Parler business model, c'est comme parler de marketing... Encore des gros mots, entre guillemets, des grands et gros mots. Dans leurs représentations sociales, les lieux culturels vont être davantage dans les préoccupations esthétiques, scientifiques. Mais c'est aussi une question de formation. »

Bérénice Kubler
AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

Adapter son modèle organisationnel à une logique de financements mixtes : méthodes de management et de gestion de projets, modalités de recrutement, recours à l'emploi externalisé ou mutualisé, partenariats...

Identifier les opportunités de financements publics au projet (collectivités, état, Europe, international), réunir des partenaires, rédiger et suivre les dépôts de projet

Développer les partenariats public-privé, notamment en R&D autour des technologies numériques, de leurs opportunités en termes d'usage, de l'amélioration de leur appropriation, de leur impact écologique...

Connaître le contexte économique du secteur d'activité (économie de l'audiovisuelle, de l'immersif, de la web création, du spectacle vivant, des arts visuels...) et l'impact de leurs éventuels croisements

Savoir élaborer un budget prenant en compte les réalités du secteur économique, les coûts de diffusion réels (montage, démontage, diffusion), le coût du risque technologique (obsolescence, maintenance), les pratiques réelles des publics selon les modalités de diffusion (audience potentielle, gratuité ou modalité de paiement, prix moyens...), etc.

Décrypter les opportunités économiques du numérique pour déployer son projet culturel ou créatif dans différentes dimensions (revenus liés aux espaces de sociabilité, revenus publicitaires et placements de produits, financements participatifs, blockchain et NFT, yield management...) et selon différents modes de consommation culturelle (gratuité, pay per view, abonnement, plateformes...)

Comprendre les pratiques hybrides des publics pour développer une stratégie de parcours client adaptée à son projet, avec une approche phygital pour améliorer de façon transversale le parcours physique et digital

Comprendre l'environnement juridique et fiscal des modèles hybrides et numériques pour être en mesure de sourcer les expertises nécessaires

Évaluer son "coût" environnemental, identifier les critères possibles ou souhaitables de réduction d'impact et mettre en oeuvre au sein de son organisation et de son écosystème une stratégie adaptée

ACCOMPAGNER LA CRÉATION EN ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE

DIRECTION DE
LA CULTURE (ÉTAT,
COLLECTIVITÉS)

PROGRAMMATION
ARTISTIQUE
ET CULTURELLE

Comprendre l'histoire et l'écosystème de la création en environnement numérique, les controverses dans son périmètre, l'hybridation des pratiques entre les champs disciplinaires numériques ou non

Identifier les nouvelles esthétiques et écritures, repérer les signaux faibles de la création contemporaine et numérique

Créer et financer des opportunités d'expérimentation pour les artistes autour des technologies actuelles et nouvelles, des croisements entre artistes et recherches, artistes et acteurs du numérique

Connaître le contexte économique du secteur d'activité (économie de l'audiovisuelle, de l'immersif, de la web création, du spectacle vivant, des arts visuels...) et l'impact de leurs éventuels croisements

Définir, par une gouvernance partagée intégrant les parties prenantes, les indicateurs, CPO, critères d'éco-conditionnalité...

« Ces enjeux convergent vers la création de pôles territoriaux des ICC, dans le champ des arts hybrides et numériques, pour soutenir la création, la médiation et la diffusion. »

David Redon
DRAC NOUVELLE-AQUITAINE

PRODUIRE ET DIFFUSER LES CRÉATIONS EN ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE

PRODUCTION

DIFFUSION

« Les producteurs ont aussi besoin de comprendre la technologie de façon approfondie pour aller chercher les financements et être capables de la retranscrire en termes compréhensibles, pour faire un plan de production... Ils sont des interfaces entre art et technologies. »

Marie Albert
DARK EUPHORIA

Comprendre les aspects économiques de la création hybride ou en environnement numérique pour identifier les financements publics ou privés, les partenariats, coproductions, et bâtir un modèle économique

Comprendre les aspects juridiques de la création hybride ou en environnement numérique pour être capable de réunir les expertises nécessaires à la protection de la propriété intellectuelle et à la rémunération des créateurs en fonction des projets

Identifier les technologies de la création en environnement numérique, assurer une veille, comprendre les enjeux, les vocabulaires et être capable de dialoguer avec des experts techniques, de sourcer les talents

Mener une analyse de cycle de vie ou collecter des données d'impact selon les technologies envisagées, privilégier les solutions éco-conçues, contribuer à la recherche de diminution d'impact des technologies créatives

Connaître les spécificités des métiers de la direction technique des oeuvres hybrides et numériques, de la régie numérique des oeuvres en cours d'exploitation, pour monter et piloter une équipe et organiser la diffusion

Développer des modèles de partenariats et de coopérations avec le secteur numérique pour sourcer les talents (codeur, développeur...) dans des modèles économiques viables pour les productions

Savoir identifier les circuits et modalités de diffusion adaptée selon les projets : musées, lieux de spectacles vivants, LBE (located based experience), espaces immersifs, diffusion événementielles...

Structurer une stratégie de médiation incluant la formation des médiateurs culturels à la médiation de formes hybrides, à la maintenance (niveau 1) des œuvres, à l'accompagnement des publics (impact cognitif, appropriation...)

PRODUIRE ET DIFFUSER LA CRÉATION ARTISTIQUE, DANS UNE ÉPOQUE NUMÉRIQUE

PRODUCTION

DIFFUSION

Adapter les espaces d'expérimentations physiques (lieux adaptés, équipements technologiques mutualisés) et numériques (modélisation d'espaces existants, métavers), notamment pour limiter des déplacements tout en favorisant des coopérations ou pour compenser le manque de disponibilités des espaces

Concevoir une stratégie de découvrabilité des oeuvres dès sa phase de production intégrant les éléments marketing et communicationnels mutualisés pour l'ensemble de sa diffusion, négocier et contractualiser les clauses de découvrabilité

Développer la structuration d'un répertoire pour augmenter le nombre de représentations, diffusions, le nombre de publics touchés par production, développer la documentation et la conservation des oeuvres en prenant en compte les risques d'obsolescence technologique, l'impact financier et écologique des stockages physiques ou numériques

Produire une expérience augmentée à travers des dispositifs numériques ou physiques (créations mixtes, médiation...)

Produire un parcours spectateur phygital (marketing, communication) mutualisés pour accompagner la diffusion

Diversifier les modalités de diffusion de l'œuvre ou de ses déclinaisons (physique, plateforme, streaming, métavers...)

Analyser les opportunités de développement au regard de leur impact écologique et de l'intérêt en termes d'usages (démocratisation d'accès, limitation de l'impact carbone des déplacements...), définir des indicateurs et les évaluer

Comprendre les stratégies de commercialisation et de gestion des données, le cadre juridique de la donnée, négocier avec les producteurs de données pour collecter la donnée pertinente au développement du projet et à l'évaluation de sa diffusion, de sa promotion et/ou de sa réception

« Les métavers, c'est la possibilité d'échanger à distance en partageant des expériences spatiales, en temps réel, avec d'autres publics, avec ses proches... Il y a (autour des métavers) un mouvement très profond en réalité autour des formes de sociabilités. »

Rémi Ronfard
INRIA

SOUTENIR LE DROIT D'AUTEUR ET LA PROTECTION DES CRÉATIONS DANS UN PAYSAGE CULTUREL NUMÉRIQUE

JURISTES

AVOCATS CONSEILS

PRODUCTION

ADMINISTRATION
DES ORGANISATIONS
CULTURELLES

Comprendre l'histoire et l'écosystème de la création en environnement numérique, les controverses dans son périmètre, l'hybridation des pratiques entre les champs disciplinaires numériques ou non

Identifier les nouvelles esthétiques et écritures, repérer les signaux faibles de la création contemporaine et numérique

Créer et financer des opportunités d'expérimentation pour les artistes autour des technologies actuelles et nouvelles, des croisements entre artistes et recherches, artistes et acteurs du numérique

Connaître le contexte économique du secteur d'activité (économie de l'audiovisuelle, de l'immersif, de la web création, du spectacle vivant, des arts visuels...) et l'impact de leurs éventuels croisements

Définir, par une gouvernance partagée intégrant les parties prenantes, les indicateurs, CPO, critères d'éco-conditionnalité...

« Les professionnels ont besoin de compétences transverses pour comprendre l'environnement dans lequel ils évoluent. L'objectif n'est pas de devenir expert juridique mais de comprendre les problématiques qui entourent leurs projets pour aller chercher les bonnes personnes pour les épauler. »

Camille Domange
AVOCAT

PILOTER UNE STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION DATA-DRIVEN

BILLETTERIE

MARKETING

Rédiger un cahier des charges intégrant les enjeux de commercialisation (usages, formats, réglementaires) et de gestion des données (propriété des données, structure et ouverture, API, CRM...) conformément au cadre juridique de gestion des données personnelles (RGPD) et culturelles (SIbil, open data...) pour choisir son écosystème numérique

Définir un dictionnaire interne des données, sensibiliser, former et accompagner les contributeurs en données pour une montée en compétences partagées au sein de l'organisation

Analyser, créer des reportings, mettre en place des outils de suivi et d'aide à la décision en temps réel ou régulier (BI)

Définir des actions de marketing digital et ses indicateurs pour favoriser la découvrabilité de l'offre et toucher les publics cibles issus de l'analyse des données

« Il est nécessaire, lorsqu'on parle d'algorithmes, de distinguer ce qui a trait à la consommation, avec les algorithmes de recommandations, des questions liées à la valorisation, avec l'envoi de publicités ciblées, la sponsorship... »

Philippe Bouquillion
LABEX ICCA

CONSTRUIRE UN PARCOURS CLIENT DANS LE SECTEUR CULTUREL

BILLETTERIE

MARKETING

RELATIONS
AUX PUBLICSACCUEIL /
HOSPITALITÉ

Analyser ses publics actuels ou potentiels pour définir des personas, modéliser les différents parcours usagers hybrides pour identifier et améliorer les points de frictions, suivre et garantir la qualité d'expérience des publics

Identifier les opportunités en termes de parcours d'achat/de consommation culturelle afin d'adapter sa stratégie d'acquisition à la fidélisation (communication, médiation, accueil, contenu/offre...), connaître les leviers marketing pour accompagner l'accès à l'oeuvre ou au contenu créatif comme l'inbound marketing

Maîtriser des éléments du storytelling transmédia pour accompagner et médier l'ensemble du parcours

Décrypter les usages des tiers-lieux pour augmenter ou faire évoluer les usages des institutions : usages multiples (entre la maison et le travail), ressourcerie, hospitalité, création et transmission de pairs à pairs, prise en compte des enjeux sociétaux...

« Pour penser l'expérience du public, il faut déborder du temps de la représentation, avoir une réflexion globale avant/pendant/après la scène, qui prenne en compte l'entièreté du projet artistique. Cette démarche est intrinsèquement liée à la technologie dans le "parcours client". »

Paul Rondin

CITÉ INTERNATIONALE DE LA LANGUE FRANÇAISE

CRÉER UNE STRATÉGIE DE MÉDIATION DANS UN PAYSAGE DE PRATIQUES HYBRIDES

Identifier les objectifs de médiation par rapport aux publics visés, en cohérence avec le territoire et le projet d'établissement dans le cas d'un lieu culturel, le projet artistique, etc.

Création de contenus numériques, comprendre les narrations non linéaires, les écritures transmédia

Écrire un programme de médiation hybride : stratégie et cahier des charges site ou plateforme, création de contenus numériques (narrations non linéaires, écritures transmédia, format vidéo, sonore...), ateliers de médiation numérique...

Œuvrer pour la valoriser la diversité culturelle dans une époque numérique

MÉDIATION

COMMUNICATION

MARKETING

COMMUNITY
MANAGEMENT

« Comment accueillir des artistes en résidence comme on le fait dans un théâtre, mais dans un espace numérique ? Comment utiliser Internet pour étendre le rayon d'action et donc faire bénéficier un plus vaste public, par exemple en milieu rural ? »

Christophe Monnet
ERASME

DÉVELOPPER LES RELATIONS AUX PUBLICS NUMÉRIQUES ET HYBRIDES

BILLETTERIE

MARKETING

RELATIONS
AUX PUBLICSCOMMUNITY
MANAGEMENT

WEB CRÉATION

Comprendre les nouveaux comportements - les usages et pratiques culturelles des publics, les modalités de recommandations et de socialisation culturelle des publics dans une époque numérique

Comprendre les mécanismes des plateformes et algorithmes de recommandations pour adapter sa stratégie d'adresse aux publics en fonction des objectifs, connaître les formats efficaces en fonction du propos, évaluer, mener une veille pour suivre l'évolution rapide de ces mécanismes

Analyser des données quantitatives et qualitatives récoltées à travers la billetterie, les interactions sur les plateformes, les enquêtes en ligne ou in situ, etc.

Comprendre les droits culturels dans un monde en régime numérique

« L'évolution des métiers, c'est s'éloigner de la "réclame" pour donner plus d'explications, en trouvant le bon ton. C'est faire converger les contenus vers du "storytelling". »

Yves Bommenel
ILLUSION & MACADAM

METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE DE DÉCOUVRABILITÉ

WEB CRÉATION

COMMUNICATION

MARKETING

CURATION

ATTRACTIVITÉ
D'UN TERRITOIRE

Appréhender la notion de découvrabilité appliquée aux web création, aux oeuvres d'arts vivants ou d'arts numériques

Acquérir les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de stratégies de découvrabilité

Identifier les principaux enjeux liés aux données, aux contenus et aux usages, au politique de données ouvertes

Identifier le potentiel de la recommandation en culture

Questionner et adapter sa propre stratégie pour rejoindre ses publics, s'inspirer et coopérer

**« 2030, c'est demain. L'enjeu principal,
c'est la diversité culturelle. »**

Pierre Beffeyte
SCÈNE & PUBLIC



LA CULTURE, UN SECTEUR QUI N'ATTIRE PLUS ?

La création hybride et les arts numériques requièrent des compétences à la croisée de la technologie et de l'artistique. Ce sont des profils rares et très recherchés dans la culture mais aussi dans d'autres secteurs : animation, design, communication, etc. Or, la Cour des comptes souligne, dans son rapport de 2022, que « les professionnels de la culture perçoivent des revenus inférieurs de 26 % à ceux des autres actifs en emploi », l'attractivité par le salaire est donc une option limitée pour les acteurs culturels. Autre difficulté, les conditions de travail dans le milieu de la création artistique exigent souvent de travailler le week-end ou le soir, ou encore de partir en tournée, etc. « Nous avons des collaborateurs et des collaboratrices qui ont accepté de perdre 30% de salaire pour quitter de grandes entreprises privées et nous rejoindre, mais je crois que ce ne sera plus tenable très longtemps. On ne pourra pas s'aligner sur les salaires des agences de communication, mais il va falloir trouver une forme de décence dans les rémunérations proposées et arrêter de bricoler des pseudos contrats en CDD. Les nouvelles générations n'ont de toutes façons pas la même mentalité, elles ne veulent plus sacrifier leur santé et leur vie personnelle pour un SMIC pendant vingt ans... et elles ont raison. Leur travail a de la valeur. Cela veut dire qu'il va falloir renforcer les services RH et étoffer leur mission au-delà de la rédaction de contrats », explique Chloé Béron, directrice du CIAM. « Comment convaincre des personnes, dont les compétences permettent d'intégrer le secteur

de l'animation ou du jeu vidéo sur des projets qui rapportent de l'argent, de venir travailler sur des projets qui n'en rapportent pas ? », poursuit Marie Albert, productrice à Dark Euphoria. Les quelques personnes convaincues sont alors très convoitées, « il peut y avoir une réelle concurrence entre producteurs ou studios » reconnaît Chloé Jarry, productrice à Lucid Realities.

Face à cette pénurie de profils hybride technoculture, on observe deux stratégies différentes : embaucher des personnes issues du secteur culturel et les former aux nouvelles technologies ou aller chercher des personnes extérieures au milieu et les former aux spécificités de la création artistique. La première stratégie est celle du théâtre de Liège, « De manière générale, je préfère engager quelqu'un qui connaît le métier et qui sait ce que c'est que la production, la programmation et les métiers du théâtre de manière générale et de le former sur des techniques très précises, que l'inverse », rapporte, ainsi, Jonathan Thonon, en charge des projets européens du théâtre. Au CIAM, c'est plutôt le contraire, en tous cas sur les postes de communication et de marketing, « on recrute souvent en dehors du milieu culturel. Cela demande pas mal de calage, mais c'est parfois plus facile de former au monde du spectacle quelqu'un qui a les compétences liées aux réseaux sociaux que l'inverse. En allant chercher ailleurs, on trouve, en plus, des personnes qui ont la capacité de remettre en question les manières de faire, d'aller

chercher d'autres inspirations. C'est enrichissant », témoigne Chloé Béron.

Le développement de formations hybrides répondrait ainsi à l'éloignement des cultures entre l'univers du digital et le monde de la création artistique et favoriserait le passage d'un secteur à un autre, dans les deux sens.

En attendant, dans une époque où la quête de sens est de plus en plus portée en étendard, le monde de l'art et de la culture a-t-il encore des arguments ? Jack Aubert, Directeur Général Adjoint en charge des relations institutionnelles et des branches à l'AFDAS, se souvient : « Je connais un homme qui a créé sa société d'animation dans les années 1980. Avant, il travaillait chez Dassault. Il y gagnait dix fois mieux sa vie, mais à un moment il en a eu marre de faire des dessins pour produire des armes, alors il a choisi de faire des dessins-animés ». Jack Aubert partage la difficulté des mondes de la culture à faire la promotion de ses métiers et de leur richesse. « C'est tout le sujet de la marque employeur d'une entreprise. La culture, c'est un secteur qui doit se reconstruire en termes de message », analyse-t-il. La crise sanitaire a remis au centre l'importance du lien social, des sorties, des relations humaines, de l'expérience physique du monde, mais a également favorisé des nouveaux accès à la culture et à la création via le numérique. « C'est dans l'articulation entre monde virtuel et monde physique qu'il faut trouver ce message, entre rester chez soi pour regarder des contenus culturels en ligne et sortir de chez soi pour aller voir une exposition, entre la promotion de l'individualité et le retour du collectif. En fait, c'est un peu l'histoire de l'espèce humaine qui se joue devant nous », conclut-il.



L'HORIZON BIEN RÉEL D'UN BURN OUT VIRTUEL ?

Une question générationnelle ?

« On est dans un secteur où le personnel est parfois en poste depuis longtemps et il s'est formé sur le tas au moment de son arrivée. La culture de la formation régulière est peu développée et il existe toute une frange assez réfractaire à titre personnel aux réseaux sociaux. Le rattrapage sur les questions numériques est donc long et difficile pour elles, d'autant que cela bouge tout le temps. Sans repères, elles ne savent plus comment faire, c'est, je crois, un vecteur de grosse souffrance dans les équipes », rapporte Chloé Béron, directrice du CIAM. David Roux, responsable des projets digitaux à l'ASTP, confirme : « Beaucoup de théâtres ont confié les responsabilités sur les sujets numériques à celles et ceux qui s'occupent de la commercialisation ou de la billetterie depuis 20 ans. Certes, ils apprennent en faisant, mais c'est moins naturel pour eux que pour les plus jeunes ». Les jeunes sont-ils pour autant épargnés ? Pas vraiment. Le secteur de la web création est, par exemple, très exposé aux phénomènes de harcèlement, « ils ont tous subi du harcèlement en ligne. Ils disent que cela fait partie du métier, que cela permet aussi d'augmenter les chiffres d'audience et de recevoir un soutien de leur communauté, mais il est difficile d'avoir un discours de vérité sur ce sujet. Les menaces de mort représentent, cependant, une limite. Dans ce cas, ils mettent leur activité en sommeil », témoigne l'ethnographe Angèle Christin qui a étudié un groupe d'influenceurs aux Etats-Unis pendant plusieurs mois. En outre, un article récent de Télérama alerte sur un risque de burn out des web créateurs en raison des exigences croissantes des plateformes vis-à-vis des vidéastes : nombre de contenus produits, fréquence, qualité. « La vidéo avec Eric et Ramzy, c'est trois semaines et demie de montage pour cinquante-sept minutes de contenu. Si toutes les vidéos que je fais chaque semaine doivent être aussi longues, avec des invités et un concept, mes équipes et moi, on va faire un giga burn out », témoigne ainsi Squeezi, premier youtubeur français avec 18 millions d'abonnés. La

montée en gamme de la production vidéo touche par effet domino l'ensemble des web créateurs, explique la journaliste Alexandra Klinnik, sans qu'ils aient les moyens d'y répondre. « Youtube est devenu une machine à broyer », déclare même Benjamin Daniel, un autre vidéaste, notant qu'il faut aujourd'hui poster cinq contenus vidéo par semaine pour espérer exister sur la plateforme. En cause : l'augmentation du nombre de vidéastes et donc l'intensification de la concurrence, mais aussi les changements de paramétrage de l'algorithme.

Tenir compte de la pénibilité du travail numérique

Dans le secteur culturel, les personnes en charge de la communication et de la médiation numériques se retrouvent souvent en équipe très réduite, voire carrément seules, par manque de moyens et de connaissance du métier — « faire un tweet, c'est pas compliqué ». Elles se retrouvent alors mobilisables du lundi au dimanche, sans déconnexion possible, en raison de l'injonction tacite ou formulée de réagir aux notifications des réseaux sociaux, soit dans une démarche de veille, de modération ou d'animation des réseaux. « Je suis en permanence plié en dix sur mon téléphone portable. Mon environnement de travail fait la taille d'un smartphone. Je commence à avoir des problèmes de vue, j'ai aussi des problèmes d'attention et des pertes de mémoire. Je n'ai pourtant que 34 ans... Le soir, je n'arrive pas à poser mon téléphone, je n'arrive plus à lire un livre, la seule chose que j'arrive à faire, c'est swiper des vidéos sur mon mobile », révèle Dimitri Arcanger, qui travaille depuis onze ans avec les réseaux sociaux pour le compte de médias et d'institutions. « J'ai une peur énorme de l'obsolescence. Il y a une compétition extrême. Quand je vois les plus jeunes manier les outils, je sais que je suis périmé, alors que je suis un expert en communication numérique », ajoute-t-il. Selon lui, il est temps de reconnaître la pénibilité du travail de ces métiers et de mettre en place des droits réels à la déconnexion. Aujourd'hui, selon l'État des lieux du numérique (TMNlab, 2021), seul

un tiers des structures ont engagé une politique de droit à la déconnexion, mais pour la majorité d'entre elles, il s'agit d'une simple politique de sensibilisation. 60% d'entre elles reconnaissent, pourtant, une « charge mentale » liée aux pratiques numériques.

Former les équipes de direction et accompagner le changement

« Dans le secteur culturel, on a du mal à appréhender l'audience de nos contenus, note Chloé Béron. C'est à dire que si on poste une vidéo sur YouTube, on peut vite se demander pourquoi elle ne fait pas autant de vues que celle du dernier influenceur à la mode. Je caricature, mais on n'a pas forcément l'expérience (ou la formation) pour estimer si tel nombre de vues correspond à une bonne ou une mauvaise audience. Ça entraîne parfois des injonctions de KPI et des attentes démesurées de la part des directions qui mesurent mal ce que ça implique. Le résultat, c'est une pression très forte - et inutile - sur les équipes ». Les risques psychosociaux en lien avec le numérique sont d'autant plus sensibles dans le monde de la culture que le terrain managérial est déjà fragile, voire toxique : sous-staffing, management par l'affect, horaires décalés, etc. Ainsi, former les directions au numérique et à la pénibilité spécifique de ces métiers permettrait de mieux les prévenir. À noter, que les impacts des réseaux sociaux sur la santé mentale commencent à être documentés sérieusement. Enfin, David Redon, Conseiller action culturelle et territoriale, numérique culturel, CSTI et arts sciences, DRAC Nouvelle Aquitaine, rappelle l'importance de l'accompagnement au changement, « dans les collectivités, on a dématérialisé les demandes de subventions. Il y a bien des formations sur les outils, mais aucun accompagnement sur les transformations en termes d'organisation du travail et de mode relationnel. Les personnes se retrouvent à tout gérer derrière un écran, ce n'est pas le métier pour lequel ils se sont engagés au départ ». Il suggère, alors, de créer une cellule d'observation des impacts psychologiques des transformations numériques appliquées au travail.

Accès et ingénierie de formation

Chapitre 1

Une inadéquation persistante entre l'offre et les besoins exprimés

Notre diagnostic rejoint les conclusions de rapports précédents, notamment Creative Digital Skills Europe. Le constat n'est donc pas nouveau, même s'il évolue. Comment les acteurs de la formation initiale et continue intègrent-ils ces besoins ? Comment les professionnels de la culture accompagnent-ils la montée en compétences numériques de leurs équipes ?

1. Le numérique, grand enjeu du secteur et grand absent des formations

Le numérique est positionné par les répondants de notre enquête Flash comme le plus gros enjeu à venir en ce qui concerne l'évolution des métiers et des besoins de formation dans le secteur culturel. Cependant, le constat diffère encore selon les domaines de compétences. En ce qui concerne les lieux de spectacle vivant et l'ensemble de leurs équipes, le numérique est

un axe prioritaire pour 55% des sondés selon *l'État des lieux du numérique* (TMNlab, 2021), en revanche, si l'on resserre l'analyse sur les métiers de la création et de la production, *l'Étude de la production artistique en France dans le secteur du spectacle vivant* (Cabinet Kanju, 2021) rapporte que seulement 35% des répondants font du sujet des transitions (écologiques, sociales, numériques) un enjeu principal. Enfin, les collectivités déclarent également le numérique comme un sujet important, notamment en ce qui concerne les métiers des politiques culturelles, selon l'étude *Les impacts de la transition numérique*

sur les métiers territoriaux (CNFPT, 2021). Il existe, donc, un relatif consensus autour de la nécessaire transformation numérique des métiers dans l'écosystème de la culture.

Or, l'analyse des statistiques de l'Afdas révèle que la part de la formation dispensée dédiée au numérique est largement minoritaire et principalement ciblée sur des approches techniques ou bureautiques. Les formations concernant le numérique (logiciels, services web, etc.) représentent, en effet, 5% du total des formations du secteur du spectacle vivant, 10% pour l'audiovisuel, 11% pour les artistes-auteurs. Parmi celles-ci, les formations aux outils de bureautique sont surreprésentés dans les champs du spectacle vivant et de l'audiovisuel. Même constat, du côté des collectivités territoriales, qui accompagnent les politiques culturelles : 3,5 % de l'ensemble des journées de formation programmées par le CNFPT en 2019, un volume quasi constant depuis 2010, ont concerné le numérique. Et même si cette offre comprend les enjeux « grande mutation - transitions numériques », la moitié des stagiaires se sont formés aux usages bureautiques et suites logiciels.

À l'échelle nationale et transsectorielle, dans les trois formations professionnelles pour adultes les plus demandées en entreprise figurent le numérique, mais il s'agit de formation sur des logiciels et outils numériques (21% - source Baromètre emploi-formation Uniformation 2023) pour répondre notamment à un frein d'exercice d'un métier.

On observe donc, une incohérence majeure entre la complexité des enjeux liés au numérique relevés par notre diagnostic et la réalité des formations au numérique et du niveau global des compétences des personnes sur le sujet. Cette situation fait écho au taux d'illectronisme de la population française : 17% en 2019 selon l'INSEE. Ainsi, que ce soit pour accompagner les artistes et créateurs, les professionnels de la production, de la diffusion et autres fonctions administratives de la culture, les techniciens ou les fonctionnaires de la culture : les formations sont trop souvent une réponse à la dématérialisation des outils de travail plutôt qu'à la compréhension des mutations numériques et de leurs opportunités créatives ou économiques.

2. Vision générale de l'offre et répartition sur le territoire

Notre diagnostic porte davantage sur la formation continue, enjeu clé dans une époque où les transitions, certes de différentes natures mais de plus en plus convergentes, demandent une grande agilité professionnelle. Néanmoins, nous avons pu observer la faible adaptation de l'offre de formation initiale aux enjeux de transition, qu'elle soit numérique, écologique, ou, plus globalement, à la conduite du changement.

Deux constats principaux ont été mis en exergue par les Grands Témoins interrogés lors de la phase d'entretiens : d'une part, l'insuffisance ou le caractère lacunaire des possibilités de formation au regard des compétences nécessaires dans un contexte de transition numérique ; d'autre part, une grande méconnaissance de l'offre existante par les professionnels. Julien Neutre, producteur et fondateur de Nouvelles Vagues, partage ce constat : « Aujourd'hui, on est très en retard en France en termes d'outils, de compétences et de moyens humains parce qu'on a trop peu anticipé plusieurs virages qui sont très liés, notamment, à la grande révolution numérique... » L'enseignement des compétences numériques, que ce soit dans le cadre de formations initiales ou continues, est évidemment en plein essor en France mais souvent décorrélé de son contexte d'application, et *a fortiori*, en ce

qui nous concerne, de la création artistique, de sa production et de sa diffusion. « *Tous les artistes disent qu'ils ont un mal fou à se former, à trouver des formations qui les intéressent, des formations qui soient appliquées à la création artistique et non uniquement des formations liées au développement d'applications (hardware, software, etc.)* », confirme Anne Burlot-Thomas, consultante indépendante.

Selon notre Enquête Flash menée en avril 2023, la note moyenne attribuée à l'offre de formation dédiée à la transformation numérique — qu'elle soit initiale ou continue — est de 4,4 sur 10. Cette mauvaise appréciation indique clairement que les répondants n'identifient pas d'offres répondant de manière adéquate à leurs besoins ou enjeux. « De nombreuses offres de formation ne trouvent pas leur public, la question de la diffusion de l'offre est un sujet majeur », observe, Jack Aubert, Directeur Général Adjoint en charge des relations institutionnelles et des branches à l'AFDAS. A noter également, que le caractère expérimental de la production artistique (public de niche, technologies ou pratiques émergentes) n'est pas vraiment compatible avec une logique d'offre de formation qui a besoin de stabilité et de rentabilité.

Les écoles et universités qui forment aux métiers de la culture et du numérique

Nous avons identifié quelques exemples de formation intégrant clairement le numérique comme "lieu" et contexte professionnel, à l'instar du Master 2 Droit de la création artistique et numérique - Aix Marseille Université, du Master mention Arts de la scène et du spectacle vivant, parcours Médiation du spectacle vivant à l'ère du numérique - Université de Rennes 2 ou du Master culture et communication Parcours Métiers de la culture, médiation, numérique - Université de Lille. A noter aussi, certaines universités proposent des parcours de formation diplômant en lien avec le web création, à l'image de l'Université d'Avignon (DU Web création : monter et sécuriser son projet - Accessible post-bac et d'une durée d'1 an) ou d'Aix Marseille Université (Licence professionnelle Métiers du numérique : conception, rédaction et réalisation web - Parcours : création pour le web - Accessible en licence 3 et d'une durée d'1 an).

Interrogés à propos des formations qui pour eux font référence, les Grands Témoins de notre étude citent principalement les écoles de commerce (HEC...) et Sciences Po pour le management et la gestion de projet - des écoles qui intègrent pour certaines les enjeux culturels mais pas spécifiquement ceux des arts vivants, hybrides ou de la web création. Arrivés sur le marché du travail, ces généralistes de la culture ont le choix de se diriger vers de nombreux champs





disciplinaires. Dans un contexte de tension pour le recrutement et le sourcing de talent, les secteurs du spectacle vivant, de la création hybride ou de la webcréation doivent alors réinventer l'attractivité de leur filière, de leurs marques employeurs (cf. focus La culture, un secteur qui n'attire plus ?).

En matière de création, les écoles plébiscitées sont le Cnam-Enjmin, Les Gobelins ou l'ESMA pour leur formation hybride mêlant art et numérique. Les autres métiers des arts vivants, hybrides ou de la web création échappent donc aux formations identifiées par les Grands Témoins.

Interrogés sur les établissements vers lesquels ils se tourneraient pour le sourcing de talents, les répondants à l'Enquête Flash, étoffent pourtant cette liste en citant de nombreux établissements pour l'ensemble des métiers des secteurs étudiés, sans distinction (cf. tableau page suivante).

On observe une prédisposition à citer celles du territoire d'implantation de l'activité du répondant (dont la très grande majorité sont implantées en Île de France). En cela, il est d'ailleurs intéressant d'observer que les structures d'enseignement développent de forts liens avec les acteurs culturels de proximité.

ÉTABLISSEMENTS CITÉS AU COURS DE L'ENQUÊTE FLASH CUNUCO LAB

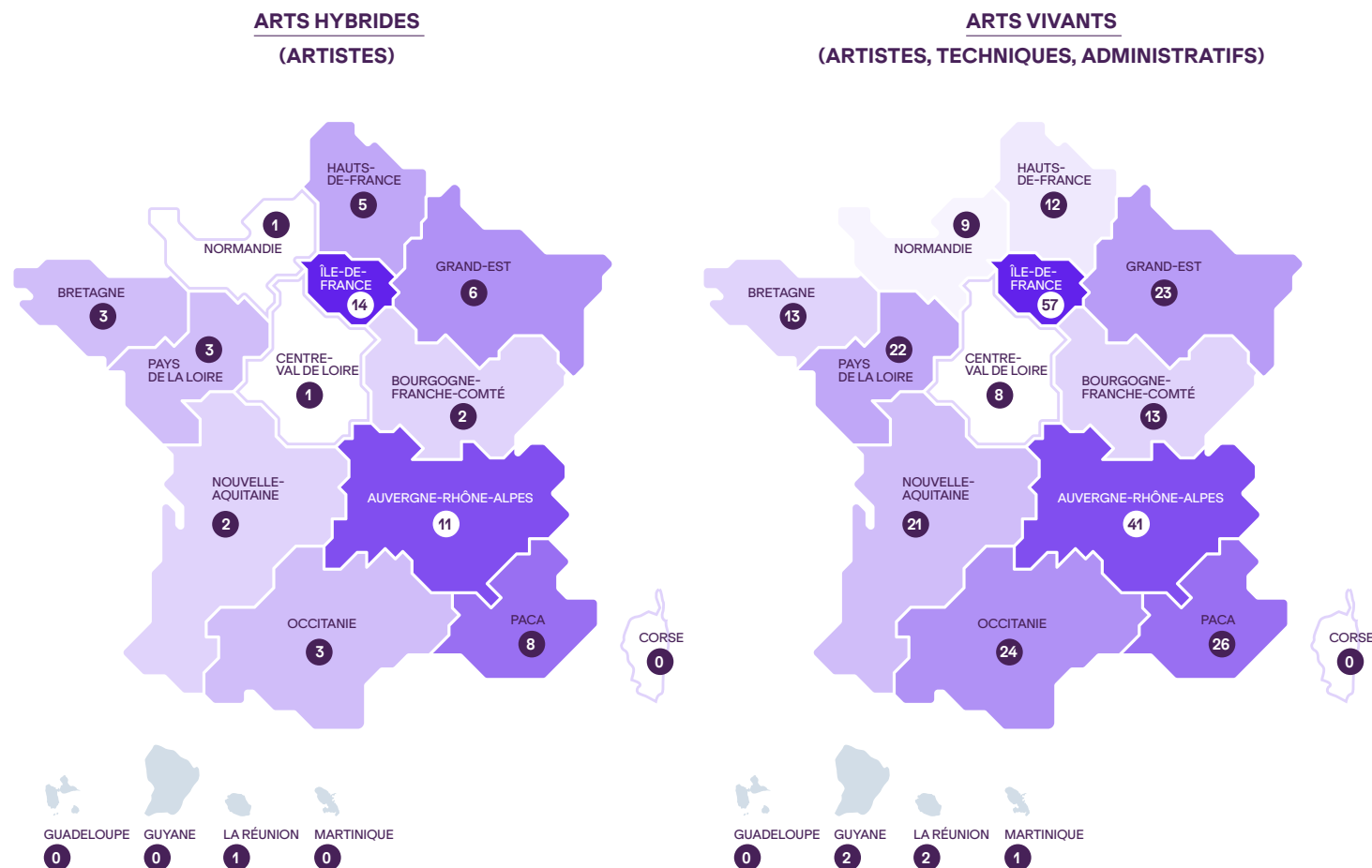
	ENSEIGNEMENT PUBLIC	ENSEIGNEMENT PRIVÉ
 CRÉATION	La Rochelle Université Cnam-Enjmin École des Gobelins Conservatoire National de Paris École du Théâtre National de Strasbourg (2) École de La Comédie de Saint-Étienne École Supérieure d'Art de Lorraine CRR Nice Côte d'Azur	École Supérieure d'Art et Design de Valence (ESAD) ESTCA, ESMD ESAPAD ESTAAC
 ADMINISTRATION	Licence GEPSAC de Chambéry Master médiation culturelle de l'Université de Tours	Écoles de commerce, de management culturel, des métiers de la culture ICART Écoles de communication
 TECHNIQUE	ENSATT École Nationale Supérieure des Arts et Techniques du Théâtre (2)	CFPTS - Centre national de formation professionnelle aux techniques du spectacle
 GÉNÉRALISTE CULTURE OU MIXTE	La Rochelle Université Université Paris 8 (2) Université Grenoble- Alpes Université Aix-Marseille (2) Université de Tours Université de Lorraine La Sorbonne La Sorbonne - Nouvelle U.P.E.C / I.U.T Sénart Fontainebleau Université Paris Nanterre Université d'Evry Université Paris-Saclay UCArts - La Culture à Université Côte d'Azur	

De fortes inégalités territoriales ?

Nous remarquons une grande disparité d'implantation des organismes de formation en termes de territoire. En matière de création numérique, le réseau HACNUM publie depuis 2020 un Guide la création en environnement numérique. Mis à jour chaque année, il référence les écoles et formations dédiées : elles sont inégalement réparties sur le territoire avec une concentration en Île-de-France, suivie, mais de loin, par la région AURA, puis par la région Sud PACA.

Pour le spectacle vivant, l'offre de formation initiale aux différents métiers - sans se restreindre aux formations prenant spécifiquement en compte les enjeux du numérique - montre la même disparité de répartition géographique (source L'offre de formations professionnelles certifiantes du spectacle vivant - Etat en juillet 2022 - AFDAS et CPNEF-SV).

Globalement, l'ouest du territoire métropolitain et les territoires ultra-marins sont sous dotés en termes de formation initiale pour les secteurs étudiés dans notre diagnostic.

LA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES FORMATIONS CERTIFIANTES

3. La formation professionnelle aux métiers de la culture n'intègre pas suffisamment les questions numériques

L'État des lieux du numérique dans le spectacle vivant et les arts visuels (TMNlab, 2021) rapporte que 53% des sondés considèrent que le manque de formation spécifique est un frein à la prise en compte de la transition numérique dans les lieux de spectacle vivant. Si on se réfère aux référentiels France Compétences concernant les Diplômes nationaux supérieurs pour les artistes, les compétences « *Identifier les usages numériques et les impacts de leur évolution sur le ou les domaines concernés par la mention* » en matière d'expression plastique (DNSEP) ou « *Connaître l'évolution des technologies et des méthodologies afin de pouvoir réagir en temps réel* » pour la création musicale (DNSPM) montre la nécessaire adaptation des formations en faveur de l'hybridation de la création dans un contexte d'évolutions des pratiques numériques. Néanmoins, selon les écoles, la part dédiée à ces sujets et la capacité des étudiants à en prendre la mesure est difficilement mesurable. Et les diplômes

pour les artistes comédiens (DNSPC) ou circassiens (DNSPAC) n'intègrent pas de sensibilisation à ce sujet. En d'autres termes, le numérique dans toute sa polysémie - en tant qu'outils et technologies, en tant qu'usages et espaces, en tant que fait social avec sa géographie, ses langages, ses grammaires - est réduit à son acception la plus anachronique vis-à-vis du contexte de convergence des transitions que nous connaissons.

En effet, nos recherches montrent que très peu des formations du spectacle vivant et du secteur culturel ont intégré la transformation numérique dans leurs pédagogies, que ce soit dans la forme - innovation pédagogique, modalités hybrides, évaluations et certifications alternatives - ou dans le contenu, en ancrant les apprentissages dans un contexte de société numérique. A ce sujet, l'Enquête Flash indique une préférence pour les modalités hybrides (distanciel et présentiel) et pour le blended learning (présentiel et e-learning). Or, l'analyse de la consommation de formation en 2021 (AFDAS) montre que la majorité des formations suivies par les professionnels l'étaient en présentiel (81% pour les artistes-auteurs, 74% pour le spectacle vivant, 70% pour l'audiovisuel).

En dehors des formations spécifiques aux métiers de la culture, les formations alliant pratiques culturelles et numériques sont majoritairement le fait d'organismes privés avec des formations accélérées (quelques jours, un mois), rarement certifiantes, et souvent davantage orientées communication que création. A noter, cependant, l'offre d'accompagnement internationale des *YouTube Spaces* : des espaces de formation, de rencontre et de collaboration entre les créateurs, mais également des espaces de tournage, avec la mise à disposition de studios et de matériels dans un but explicite de « pérennisation de l'activité professionnelle des internautes ». Le 3^{ème}, ouvert à Paris en 2015, n'a pas résisté à la pandémie. L'offre d'accompagnement Youtube, entièrement digitalisée lors de la crise, poursuit son développement international dans ce nouveau format.

4. Une prédominance culturelle de la formation informelle

Selon notre Enquête Flash, 75,58% des répondants disent se former par de la veille, 62,79% à travers des événements professionnels, loin devant les formations délivrées par leurs fournisseurs de service (48,84%). Pour leurs équipes, les formations en intra sont cités à 53,49%, d'une courte tête devant la veille (51,16%). Cette situation est également confirmée par L'État des lieux du numérique dans le spectacle vivant et les arts visuels (TMNlab, 2021) : 72% des sondés se forment à travers de la veille active et de l'échange entre pairs, et, en matière de compétences numériques, 60% se déclarent autodidactes. Jack Aubert, constate, lui aussi, l'importance de la formation entre pairs : « Bien qu'elle soit complètement déstructurée du point de vue des certifications et des financements, c'est un mode important de formation et c'est une spécificité dans nos métiers de la culture ».

La prédominance de la formation informelle était déjà constatée en 2009 par le sociologue Pierre-Michel Menger : « dans un univers professionnel comme celui des métiers du spectacle, les habitués signaux institutionnels de qualification (les diplômes) n'ont pas cours [...]. De plus, la durée d'un engagement est trop brève et les contraintes de souplesse organisationnelle trop pressantes pour permettre à l'employeur de développer et de tester ces compétences comme il pourrait le faire dans le cadre plus

stable d'une collaboration de longue durée ». Bastien Louessard, Maître de conférences à l'Université Paris 13 (LabSIC, LabEX ICCA), fait le lien avec la gestion des compétences pour les web créateurs dans sa publication *Le déplacement de l'incertitude au cœur de la (re)configuration d'une filière : Le cas de la fiction sur YouTube : « au-delà des pratiques d'autoformation – les plateformes permettant par exemple de “se faire la main” – déjà largement mises en valeur par la littérature et que nous pouvons envisager comme une réponse à l'instabilité et l'indétermination des modes de qualification et de reconnaissance dans ces carrières, deux aspects ressortent de nos observations de terrain. Internet peut être considéré, parce qu'il s'accompagne de l'essor de voies “alternatives” de formation pour les artistes, comme une promesse de “deuxième chance” permettant d'inverser ponctuellement la logique des avantages cumulatifs. D'autre part, Internet permet à des artistes souffrant d'un manque de réputation dans les cercles établis de recomposer des circuits de reconnaissance auprès d'une fraction de pairs et d'institutionnels eux aussi connectés, créant une sorte de “poche d'air” dans le circuit linéaire de la différenciation des talents ».* Parallèlement, le chercheur note qu'en matière de web création, « Si une large partie des créateurs et créatrices ont des formations en lien avec leur pratique, l'accès à la création en ligne n'est pas soumis à un diplôme ».

Néanmoins, face à l'évolution des métiers et des compétences, les salariés attendent de leur entreprise qu'elles les accompagnent dans leur montée en compétences métier.

Selon, un rapport de Manpower group, *The Great Realization : Monde du travail, le basculement* (février 2022), ils seraient 81% à attendre de leurs employeurs, des programmes de formation pour maintenir leurs compétences. Les spécificités du secteur culturel décrites par Pierre-Michel Menger suggèrent alors que la formation informelle dans le secteur culturel serait plus subie que voulue. Néanmoins, dans des secteurs constitués majoritairement de petites, voire de micro entreprises et d'artistes et créateurs indépendants comme les objets de notre étude, la structuration de la gestion des compétences peut-elle être réalistement organisée ou accompagnée par des tiers ? Prédominance de l'informel versus désir de structuration institutionnelle de la gestion des compétences, c'est l'un des paradoxes de la formation professionnelle culturelle.

En conclusion, notre étude souligne la persistance d'une inadéquation entre l'offre de formation et les besoins exprimés, avec une offre de formation aux métiers de la culture peu traversée par les enjeux numériques. Nous constatons également une divergence entre les besoins exprimés et les formations réellement suivies, ainsi qu'une prédominance de la formation informelle. Cette situation ne peut pas être décorrélée de la situation financière du secteur, des difficultés croissantes de recrutements et du caractère éclaté de la filière, avec une surreprésentation de petites et micros structures. En outre, les freins d'accès à la formation et l'absence d'une politique publique d'incitation à la transformation numérique culturelle a aussi sa part de responsabilité.

Face à ce constat, quelles seraient les pistes pour mieux se former afin de garantir un avenir à la culture et à l'exception culturelle française ?

5. Quelles pistes pour mieux se former ?

Un apprentissage de l'agilité numérique plutôt qu'un apprentissage des outils numériques. Notre diagnostic montre que les parcours de formation initiale ou continue ne répondent pas suffisamment aux enjeux de la transformation numérique : culture de la donnée, marketing, compréhension des usages culturels, création et régie numérique, production et médiation hybride. Qui plus est dans un contexte en évolution constante : les professionnels ont « besoin de formations techniques, mais en même temps, nous constatons l'obsolescence rapide des formations, donc nous avons d'abord besoin de formation qui aide à se poser les bonnes questions », remarque Sébastien Cavalier, Président de la SAS pass Culture. « Les outils évoluent tellement rapidement qu'il est très difficile de stabiliser une équipe compétente, à l'image du passage de Facebook à Twitch ou Tik tok. On a besoin d'agilité dans l'apprentissage des outils », confirme David Redon, Conseiller action culturelle et territoriale, numérique culturel, CSTI et arts sciences, DRAC Nouvelle Aquitaine. En outre, ces évolutions très rapides se heurtent à la capacité d'absorption des structures. Si on se réfère à l'État des lieux du numérique dans le spectacle vivant et les arts visuels (TMNlab, 2021), 60% des structures interrogées estiment, en effet, que le manque de temps est le principal frein pour s'engager dans le numérique.

Une large place à l'expérimentation. Dans des secteurs fragilisés comme la création artistique vivante et hybride, ou en forte croissance mais précaire comme la web création, il s'agit d'imaginer des modalités permettant l'itération, la mise en expérimentation des nouvelles compétences pour des formations réellement transformatrices, s'appuyant entre autre sur des logiques de conduite du changement et d'innovation qui lui sont intrinsèquement liées. « Il faut absolument plus de place sur les questions d'expérimentation. C'est bien sûr en lien avec les évolutions technologiques, mais aussi avec les évolutions sociétales, de genres, environnementales, avec la réinvention des lieux culturels et des modèles culturels », rappelle Claire Andries, Directrice générale Culture du Groupe SOS. Anne Torregiani, fondatrice de The Audience Agency au Royaume-Uni, insiste sur cette approche itérative, une économie du prototype propre au secteur de la création : « Nous devons adopter une culture de l'expérimentation. C'est à dire essayer de nouvelles choses, dans un cadre expérimental qui permet d'identifier des preuves tangibles, des indicateurs de la valeur ajoutée des actions menées. »

Une incitation à la mutualisation et à la coopération. Frederik FABRICIUS, associé chez Kulturdata (UK) souligne l'importance d'acquérir ces compétences numériques en développant une compréhension partagée, documentée des enjeux numériques et de la donnée : « Parmi ces compétences numériques, le secteur doit prendre la mesure du rôle de la donnée pour documenter ses

relations avec les publics existants, les nouveaux publics et les publics en devenir. » La variété des acteurs des secteurs que nous étudions sont-ils un frein ou une opportunité pour développer une logique de communs de la formation ? Des acteurs comme HACNUM et TMNlab le développent déjà, côté théâtre privé l'ASTP travaillent également en ce sens. Toutefois, côté web création, les difficultés récentes traversées par La Guilde des vidéastes questionnent la possibilité d'une coopération institutionnalisée pour des acteurs par nature concurrentiels et au développement hétérogène.

Hybridation des cursus de formation entre numérique et culture. L'approche transsectorielle est une richesse pour partager des méthodes et aguerrir les professionnels des arts vivants, des arts hybrides et de la web création dans un monde qui évolue très vite. Linda Thoen, Senior adviser à DEN, nous le rappelle : « Le contenu artistique ou créatif que vous développez est unique. Mais les méthodes marketing et le traitement des données que vous choisissez ne le sont pas. D'où l'intérêt de mutualiser ces réflexions et les ressources disponibles [moyens, compétences et données, ndlr] à l'échelle du secteur culturel. Évidemment, chaque acteur peut travailler seul sa donnée, mais les résultats seront limités. » Ces logiques de coopérations entre monde de la formation aux métiers du numérique et monde de la formation aux métiers de la culture, animée dans le cas de DEN par la puissance publique, semblent indispensables à une transformation durable du secteur.



CAHIER DE DONNÉES

Ce chapitre s'appuie sur les données collectées lors de notre Enquête Flash (avril 2023 - 417 répondants avec un taux d'achèvement de 21%) et de l'analyse des données de consommation en formation de l'AFDAS (spectacle vivant, audiovisuel, artistes-auteurs, source CGS à partir des données de la base ESF 2021, extraction du 27/10/22) ainsi que sur les entretiens menés auprès de nos 40 Grands témoins et nos recherches bibliographiques.

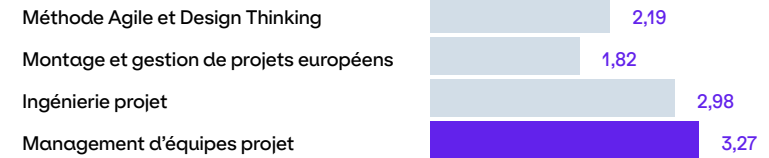
Retrouvez les données de l'enquête flash et de l'AFDAS ayant nourris ce Chapitre dans les pages suivantes.

Les nouvelles compétences clés du secteur

Source : Enquête flash Cunuco Lab menée du 3 et le 29 avril 2023



Les nouvelles compétences clés du secteur dans
la gestion de projet et de l'équipe en ordre d'importance



RÉPONSE(S) OBTENUE(S) : 86



Les nouvelles compétences clés du secteur dans
la gestion de projet et de l'équipe en ordre d'importance



RÉPONSE(S) OBTENUE(S) : 94

Classement entre 1 et 5, 5 la note la plus élevée.



Les nouvelles compétences clés du secteur dans
la transition numérique en ordre d'importance

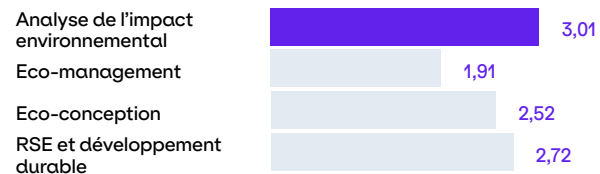


RÉPONSE(S) OBTENUE(S) : 86



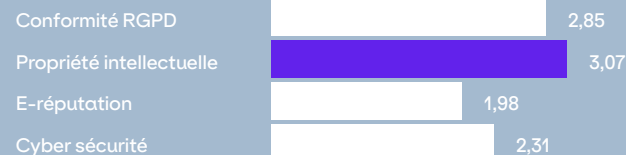
Les nouvelles compétences clés
du secteur dans **la transition écologique**
en ordre d'importance

RÉPONSE(S) OBTENUE(S) : 86



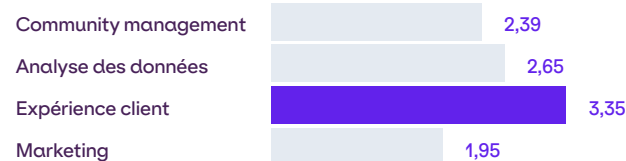
Les nouvelles compétences clés
du secteur dans **la réglementation et le juridique**
en ordre d'importance

RÉPONSE(S) OBTENUE(S) : 86



Les nouvelles compétences clés
du secteur dans **l'offre et la relation avec le public**
en ordre d'importance

RÉPONSE(S) OBTENUE(S) : 86



Verbatims : les enjeux les plus cités

Source : Enquête flash Cunuco Lab menée du 3 et le 29 avril 2023

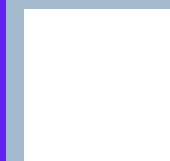


Le numérique est mentionné le nombre de fois le plus élevé comme enjeu clé à l'horizon 2030. Moins les technologies immersives.

23



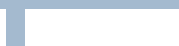
4



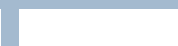
1



1



1



Numérique

IA et ses enjeux

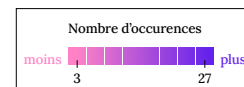
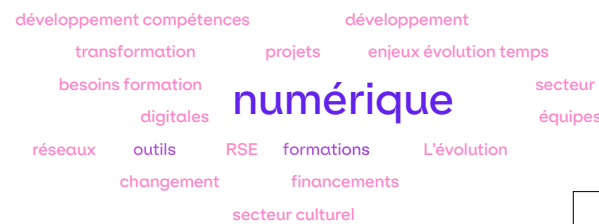
Réseau informatique

VR

3D



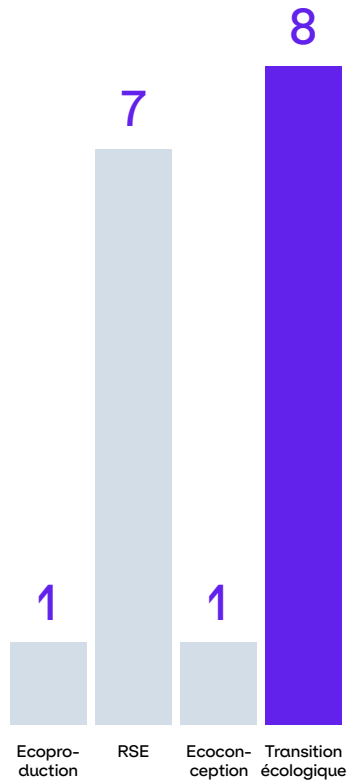
Quels sont pour vous les plus gros enjeux à venir en ce qui concerne l'évolution de votre métier et les besoins de formation ?



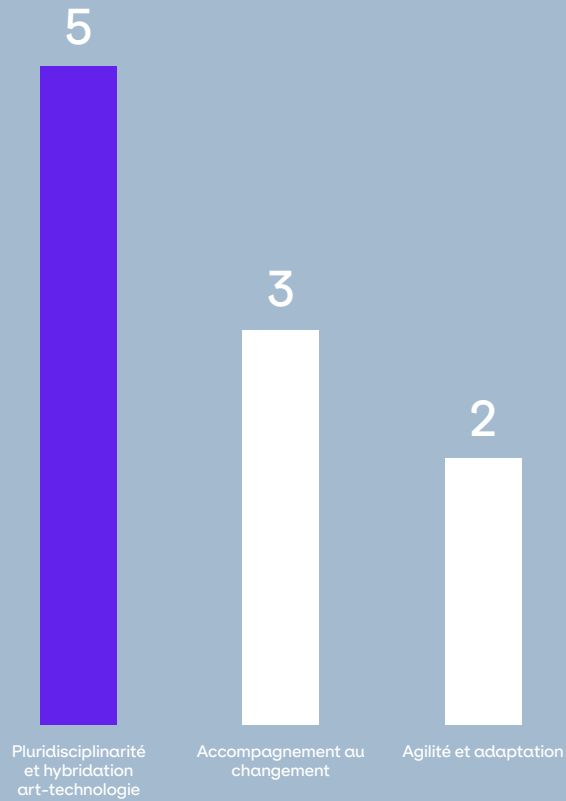
RÉPONSES POSITIVES : 66



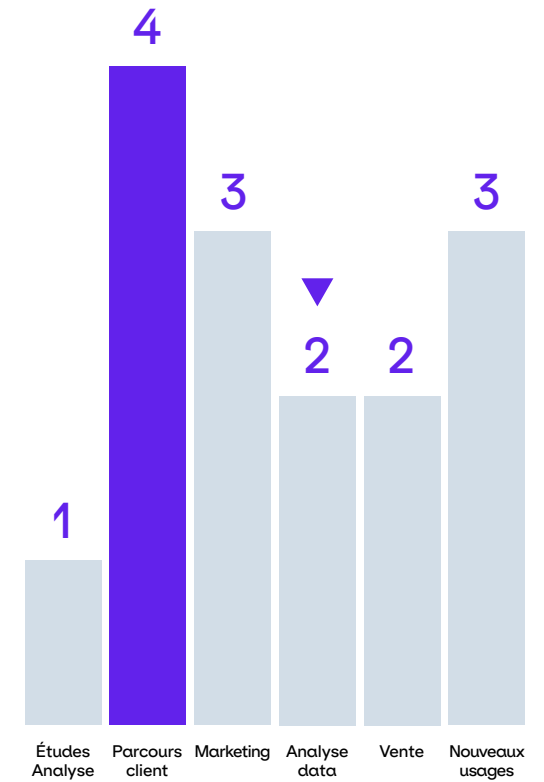
La RSE et la transition écologique, souvent mise en relation avec le numérique, représentent également des enjeux clés pour les répondants.



La pluridisciplinarité, l'accompagnement au changement, l'agilité et l'adaptation, font partie des enjeux les plus cités.

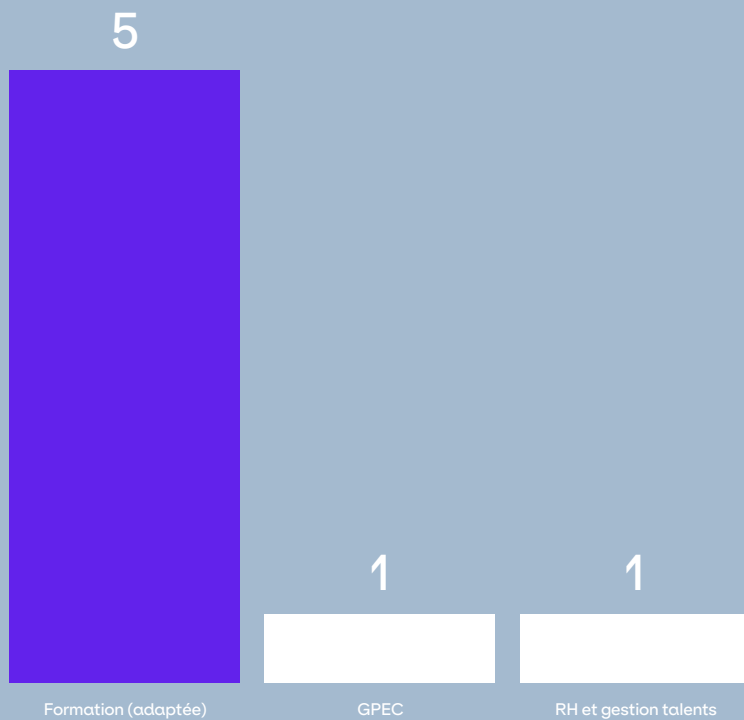


Si les questions liées au **parcours client** et au **marketing** sont assez présentes dans les retours de l'enquête, nous notons que les données restent trop peu mentionnées spontanément.

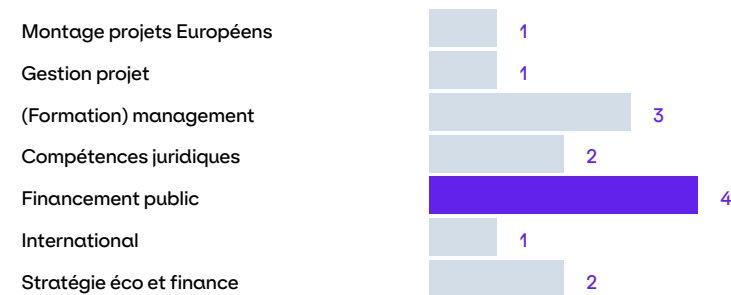




La formation est aussi l'un des enjeux le plus mentionnés : une formation adaptée, en accompagnement à la transition numérique et au secteur des ICC.



La stratégie et le financement, le management, ainsi que la gestion de projets font également partie des enjeux mentionnés dans le cadre de l'enquête.



Les enjeux, et les besoins d'accompagnement et de formation portent également sur les nouveaux outils et technologies.

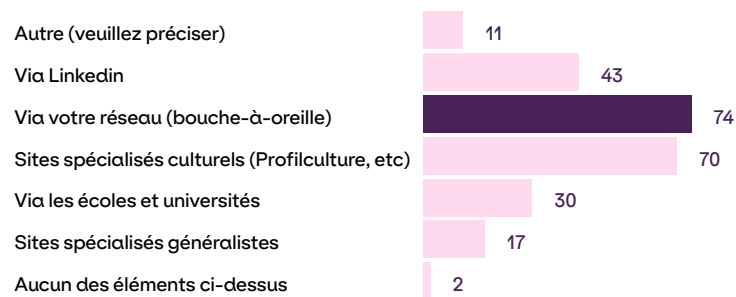


Les « sourcing » des talents

Source : Enquête flash Cunuco Lab menée du 3 et le 29 avril 2023



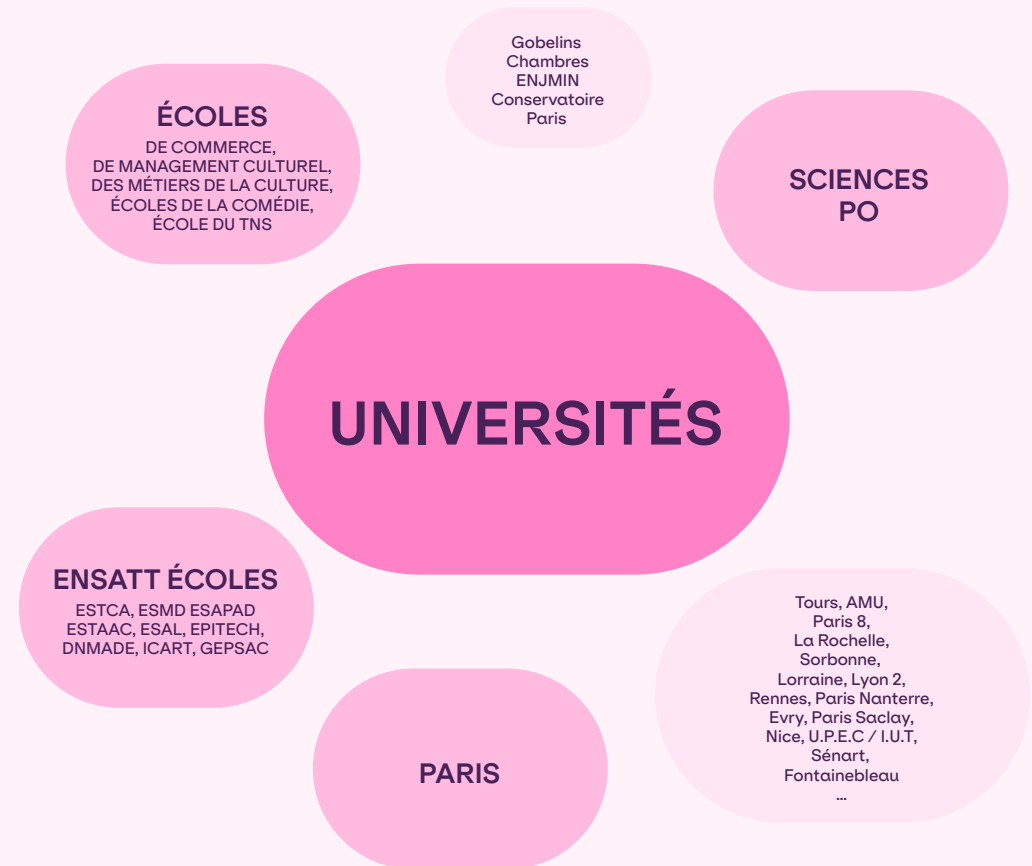
Comment faites-vous le « sourcing » des candidatures ?



RÉPONSE(S) OBTENUE(S) : 91



Si vous embauchez via les Universités et les Écoles, pourriez vous citer lesquelles ?



RÉPONSES POSITIVES : 38

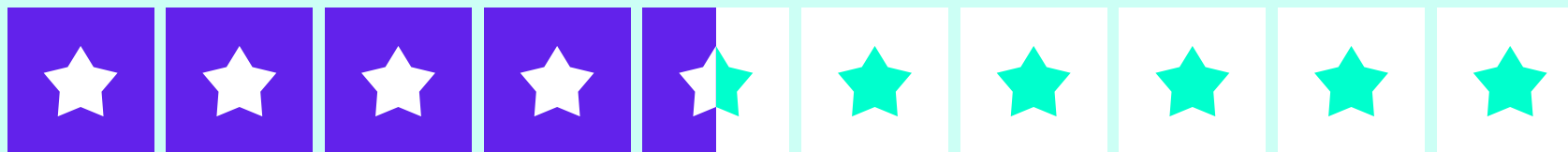
Nombre d'occurrences
moins | plus
3 | 27

Perception de la qualité de l'offre

Source : Enquête flash Cunuco Lab menée du 3 et le 29 avril 2023



Si vous embauchez via **les Universités et les Écoles**,
pourriez vous citer lesquelles ?



★ **4,4** ÉVALUATION MOYENNE RÉPONSE(S) OBTENUE(S) : 86

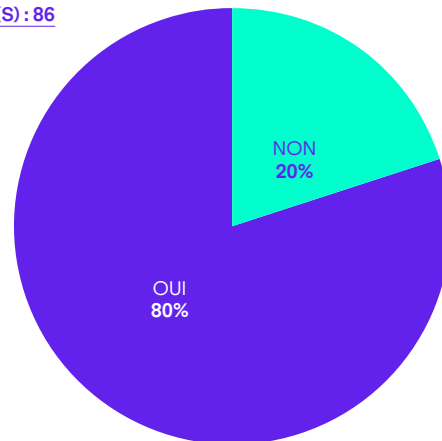
Les modalités de formation : financement

Source : Enquête flash Cunuco Lab menée du 3 et le 29 avril 2023



Les formations auxquelles vous et votre équipe avez eu accès sont-elles **financées** ?

RÉPONSE(S) OBTENUE(S) : 86



Si oui, par quelle **organisation** ?

RÉPONSE(S) OBTENUE(S) : 72

CPF

OPCO

AFDAS

CNFPT

COLLECTIVITÉS

Nombre d'occurrences

moins | plus
3 27

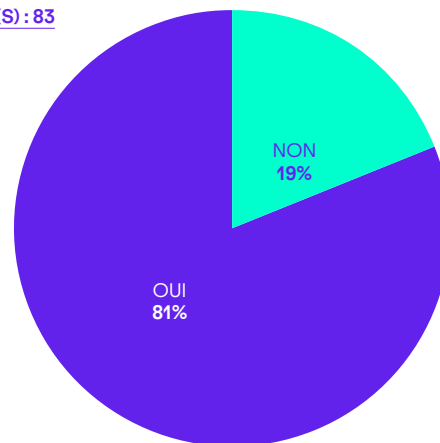
Les structures de formation les plus connues

Source : Enquête flash Cunuco Lab menée du 3 et le 29 avril 2023



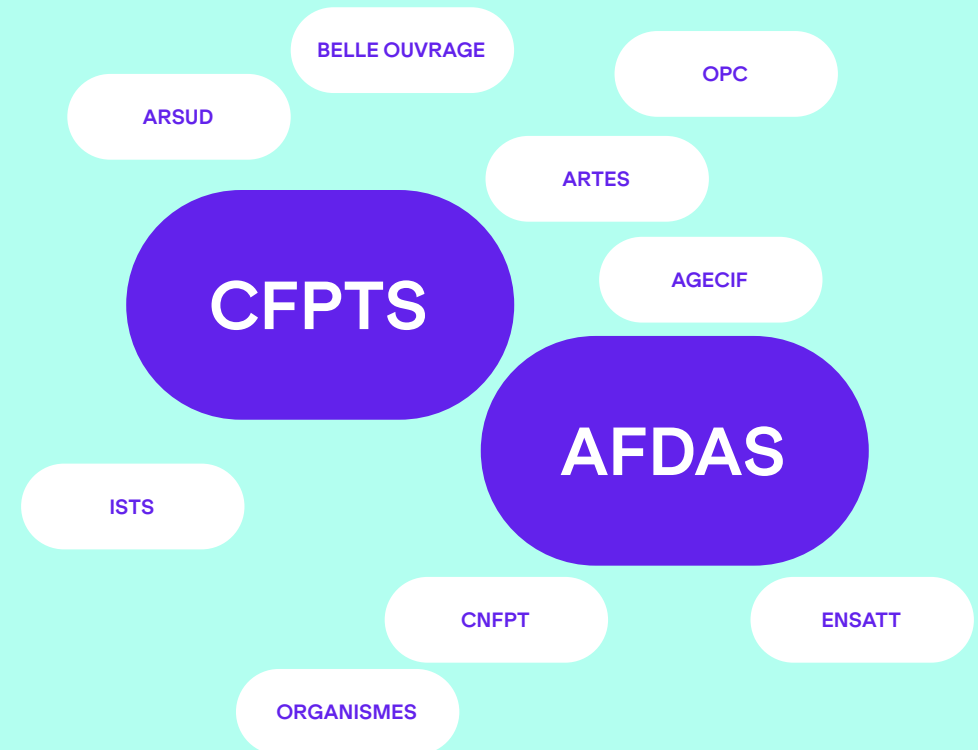
Pourriez-vous citer les principales **organisations de formation** pour votre secteur ?

RÉPONSE(S) OBTENUE(S) : 83



Si oui, par quelle **organisation** ?

RÉPONSES POSITIVES : 62



Nombre d'occurrences

moins | plus
3 27

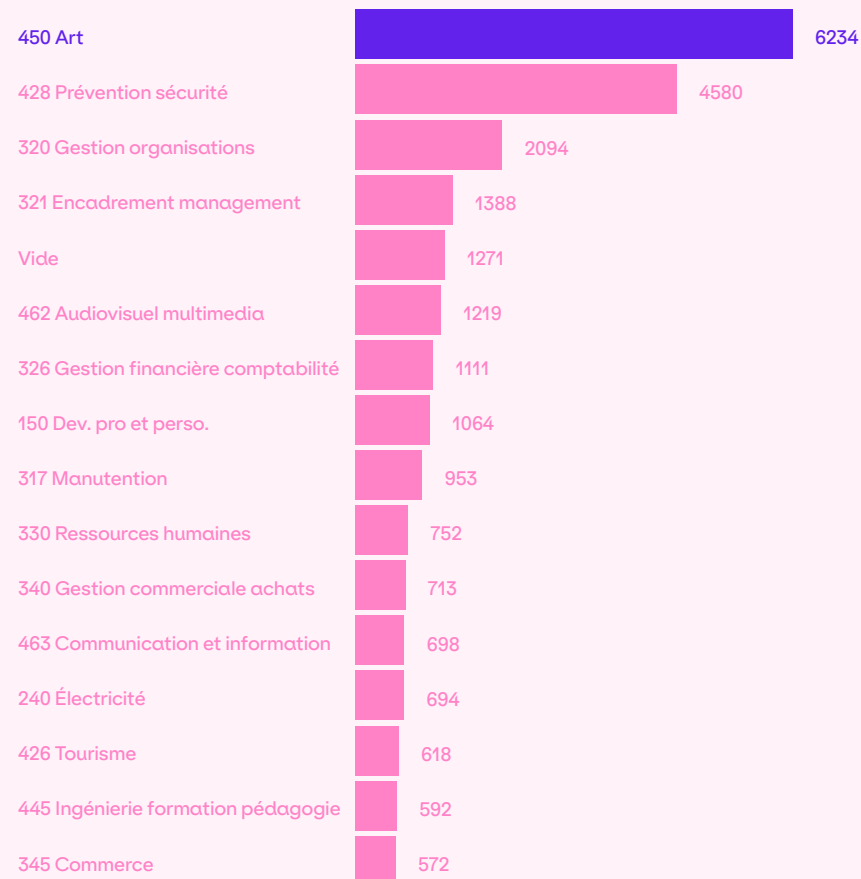
Les formations AFDAS : principaux sous-domaines

Source : AFDAS, traitement Cunuco Lab

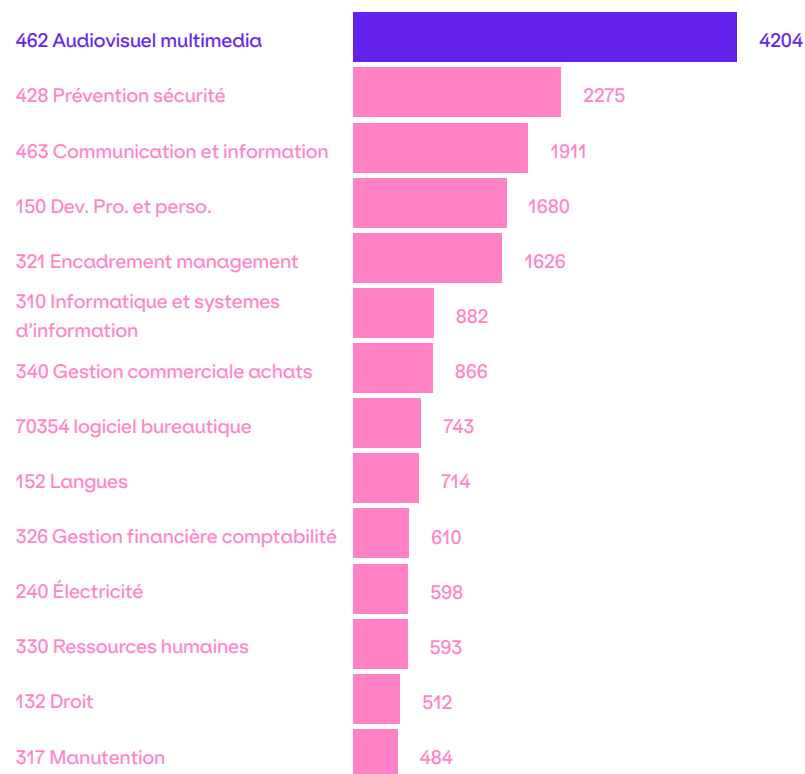


Sous-domaines de formation : des formations métiers dans lesquelles prévalent l'audiovisuel et le multimédia pour pour les Artistes & Auteurs et le secteur de l'Audiovisuel, et l'art pour le spectacle vivant.
La prévention sécurité vient en 2^{ème} place pour le spectacle vivant et l'audiovisuel.

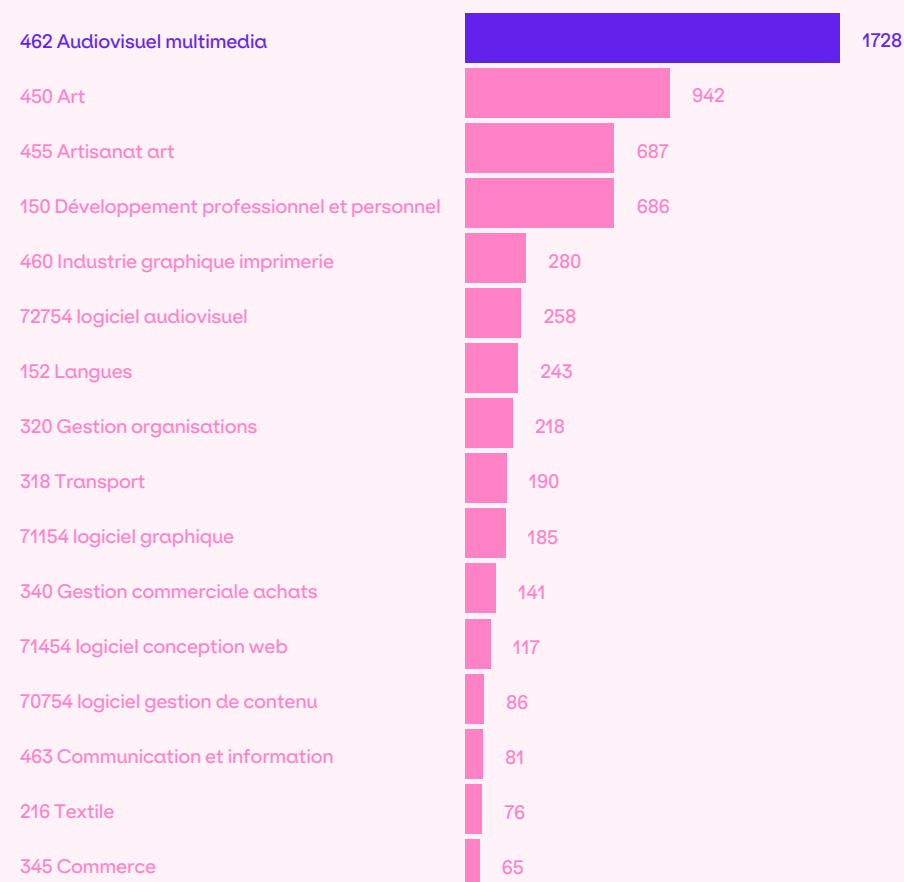
SPECTACLE VIVANT



AUDIVISUEL



ARTISTES ET AUTEURS



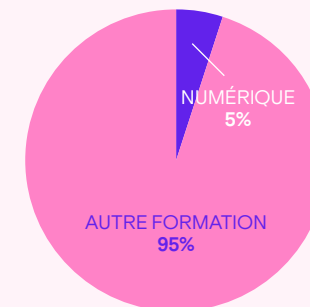
Le poids des formations AFDAS dédiées au numérique

Source : AFDAS, traitement Cunuco Lab

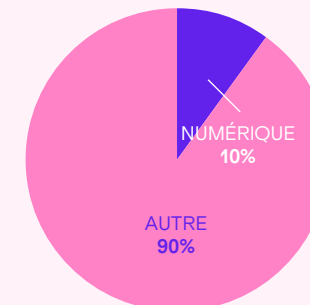


Le poids du numérique : globalement une place très réduite destinée à formation liées au numérique, notamment dans le spectacle vivant.

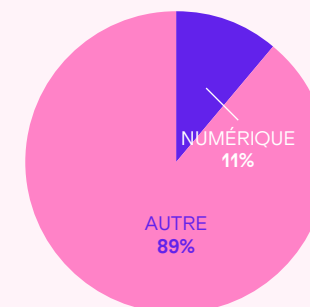
SPECTACLE VIVANT



AUDIOVISUEL



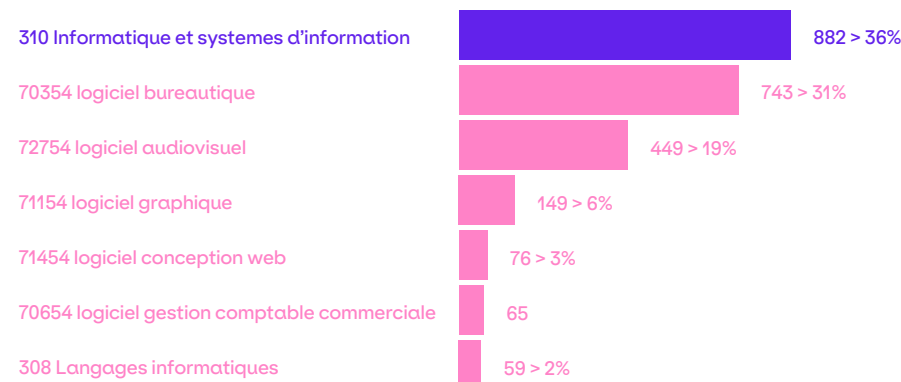
ARTISTES ET AUTEURS



Informatique & logiciels (bureautiques !)

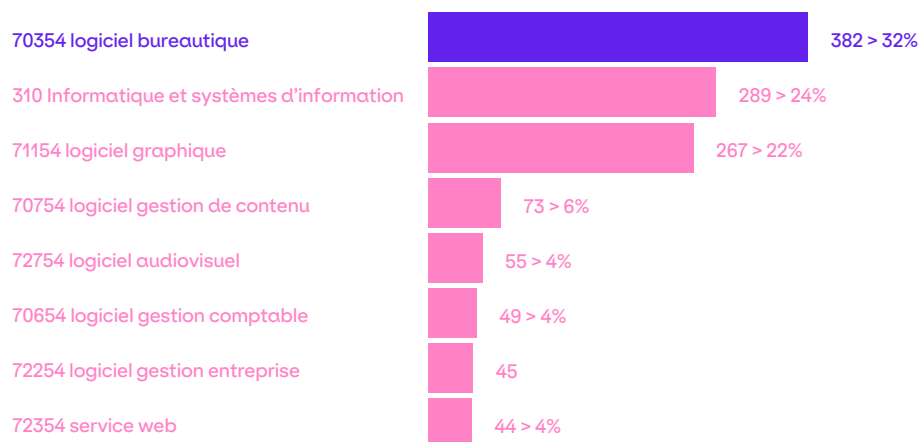
Source : AFDAS, traitement Cunuco Lab

AUDIOVISUEL

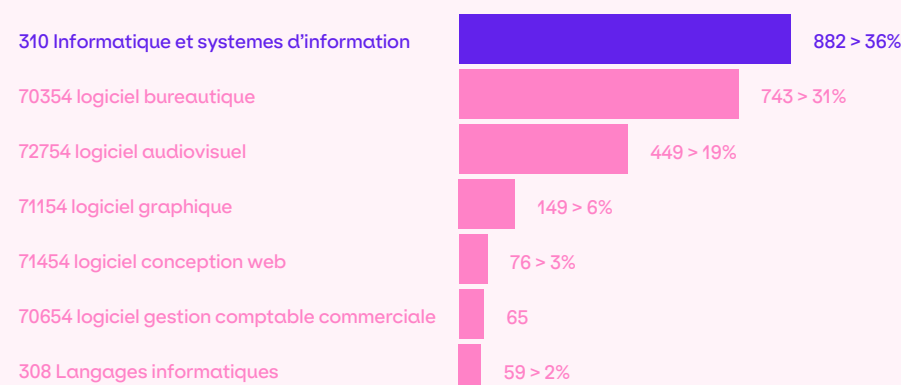


Les formations logiciels : principalement dans l'informatique et les systèmes d'information et dans les logiciels bureaucratiques (Excel, ...)

SPECTACLE VIVANT



ARTISTES ET AUTEURS



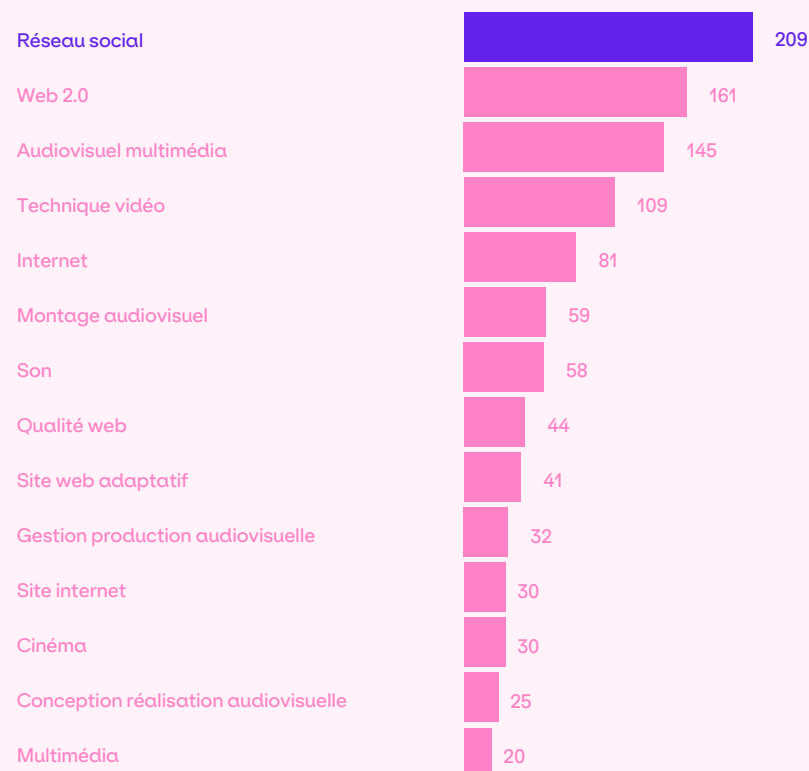
Audiovisuel et multimédia, réseaux sociaux, web 2.0, photo...

Source : AFDAS, traitement Cunuco Lab

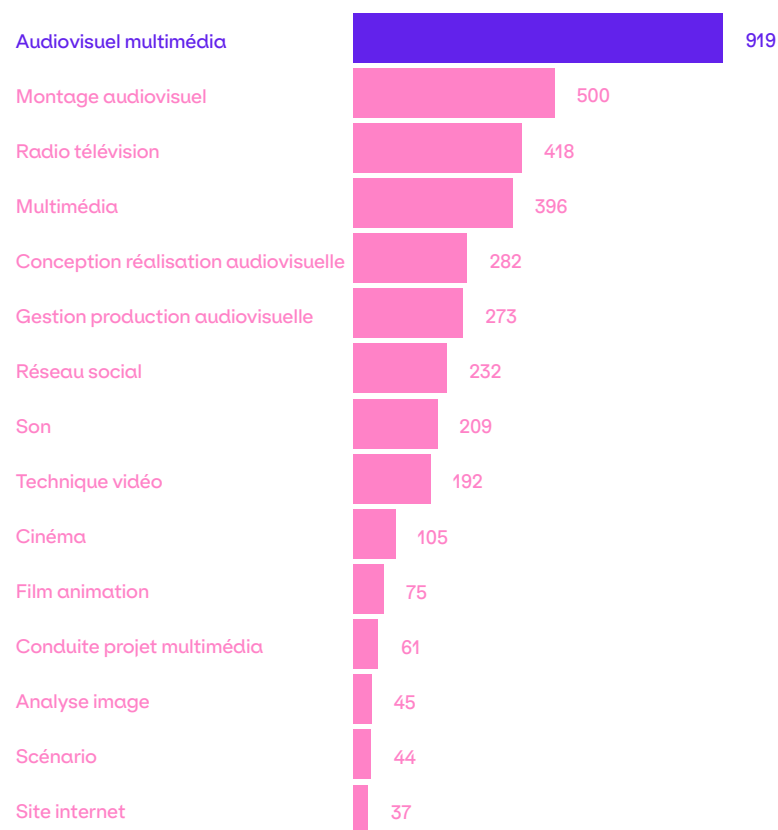


Audiovisuel et multimédia : Réseau sociaux , web 2.0 et audiovisuel et média, sont les formations les plus suivies dans le spectacle vivant, l'audiovisuel, le montage et la radio-télévision pour l'audiovisuel, et la photographie pour les A&A.

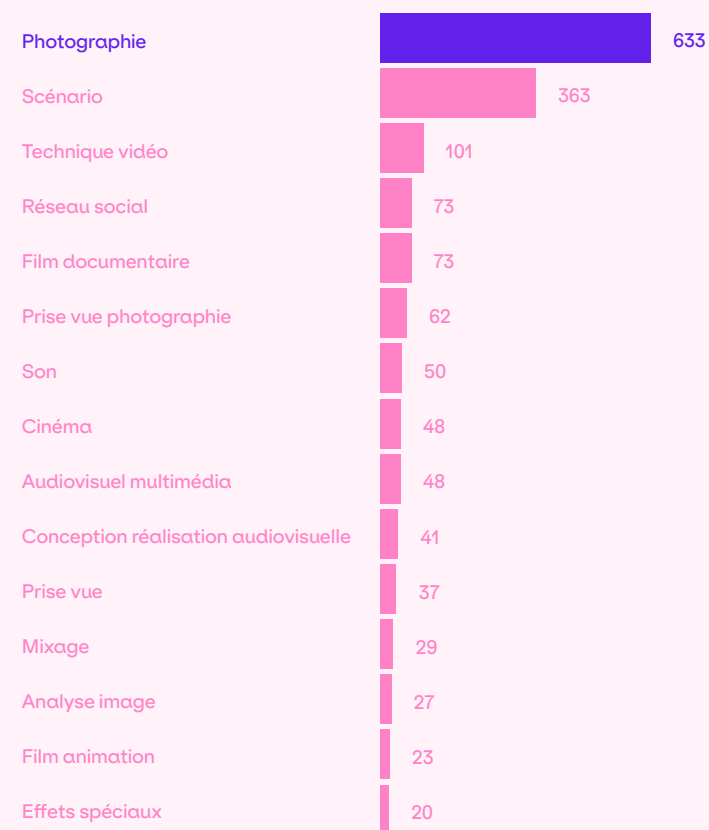
SPECTACLE VIVANT



AUDIOVISUEL



ARTISTES ET AUTEURS



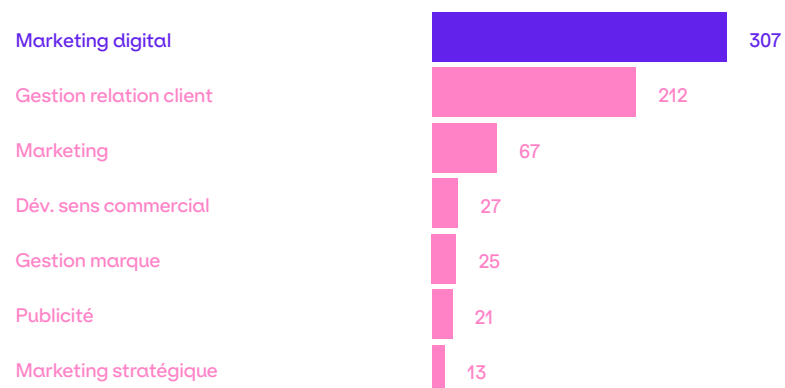
Les formations en marketing

Source : AFDAS, traitement Cunuco Lab

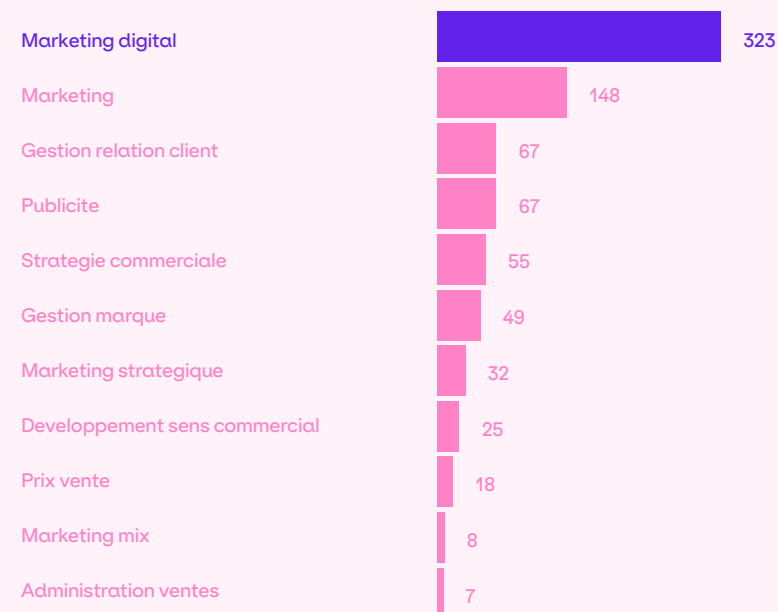


Développement commercial - marketing : un poids relatif faible et une majorité de formations concernant le marketing, notamment digital, pour le spectacle vivant (+relation client pour ce dernier) et l'audiovisuel. Marketing stratégique et stratégie commerciale sont les formations les plus choisies pour les A&A.

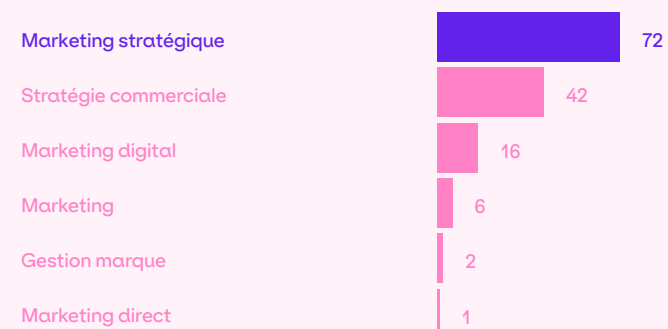
SPECTACLE VIVANT



AUDIOVISUEL



ARTISTES ET AUTEURS



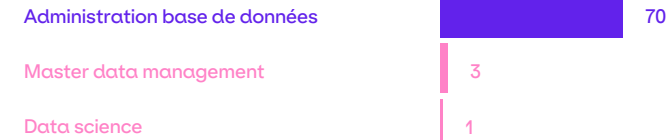
... La gestion des data : très peu de formés (!)

Source : AFDAS, traitement Cunuco Lab

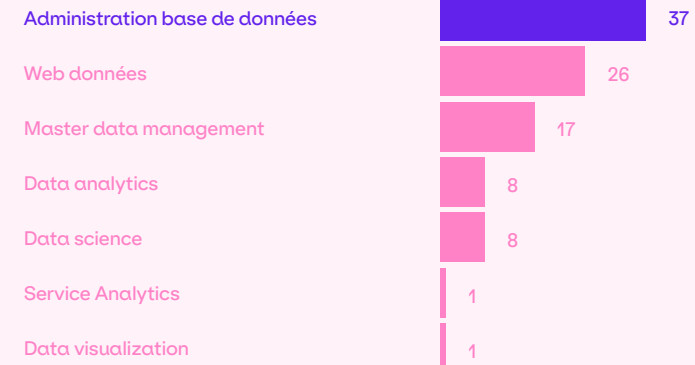


Gestion des données : les formations relatives à la gestion des données constituent une partie extrêmement faible des formations dispensées.

SPECTACLE VIVANT



AUDIOVISUEL



ARTISTES ET AUTEURS

Une seule formation, en data visualisation, a été dispensée auprès d'un artiste auteur.

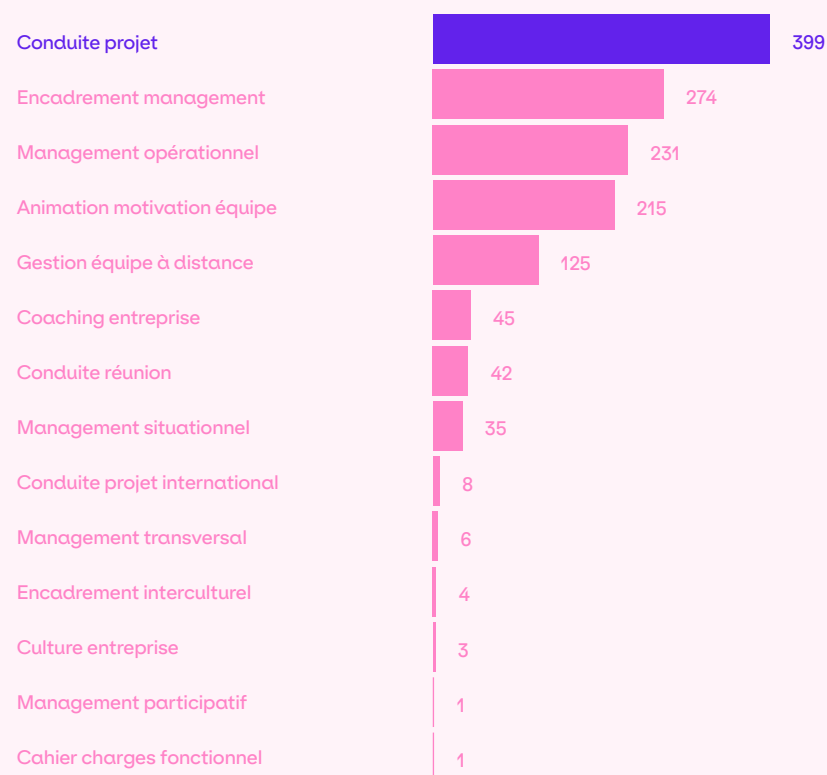
... Gestion projet et management

Source : AFDAS, traitement Cunuco Lab

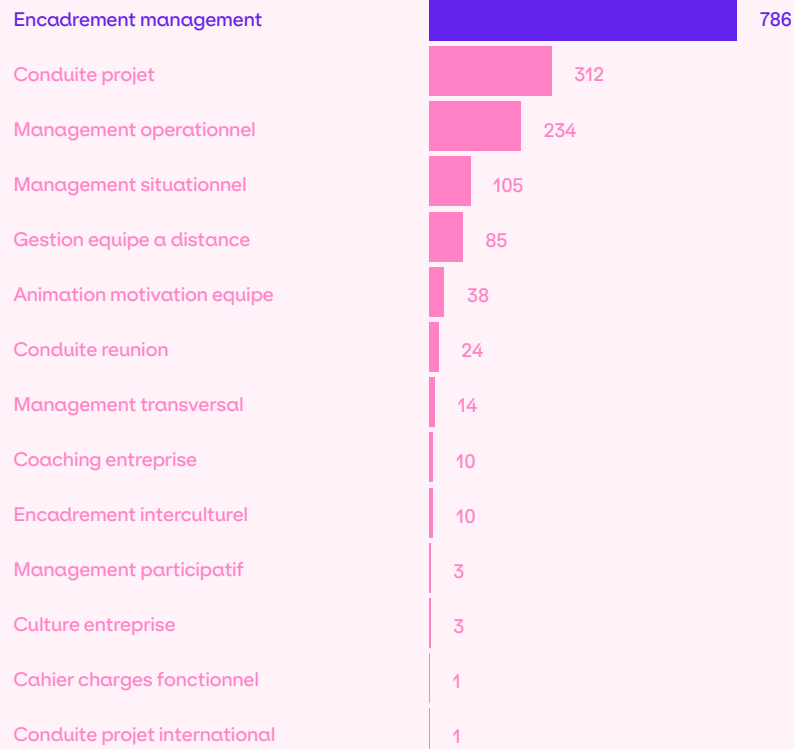


Encadrement et management : des formations visant à renforcer les compétences en matière d'encadrement conduite de projet (premier rang pour A&A et Spectacle vivant) et encadrement et management (premier rang pour l'Audiovisuel).

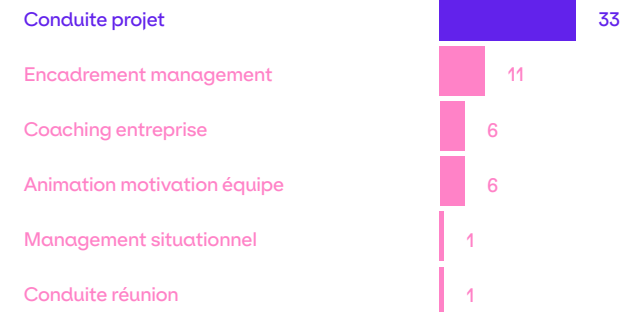
SPECTACLE VIVANT



AUDIOVISUEL



ARTISTES ET AUTEURS



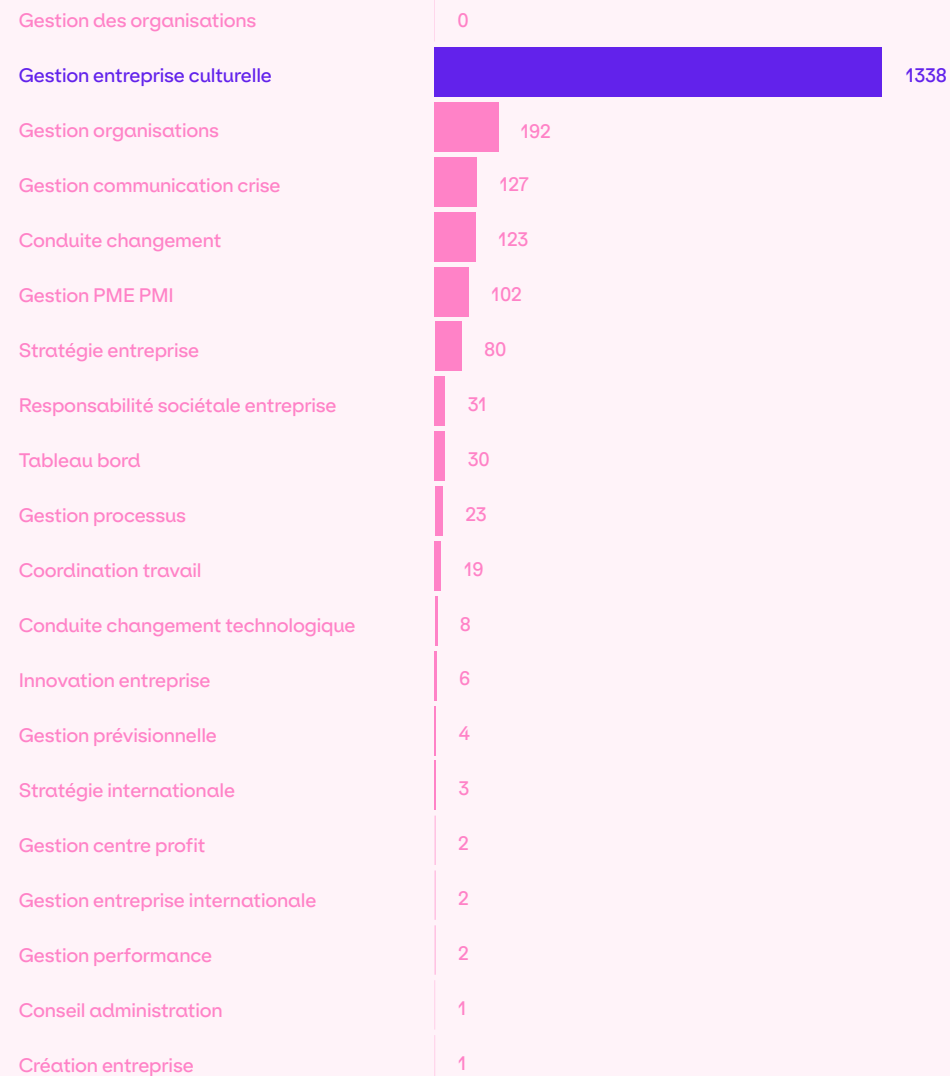
... Gestion des organisations (et conduite changement)

Source : AFDAS, traitement Cunuco Lab

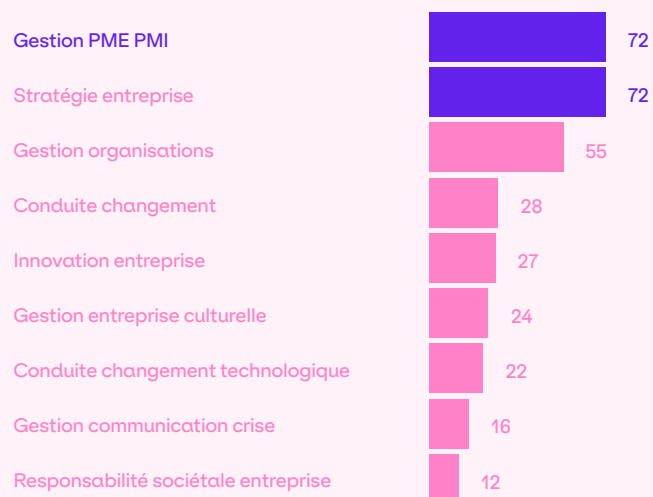


Gestion des organisations : la gestion d'entreprise et la stratégie d'entreprise sont les formations les plus suivies. Plus marginale la participation aux formations de conduite de changement pour le spectacle vivant mais significatives pour l'audiovisuel. Les A&A n'ont pas suivi ce type de formation.

SPECTACLE VIVANT



AUDIOVISUEL



ARTISTES ET AUTEURS



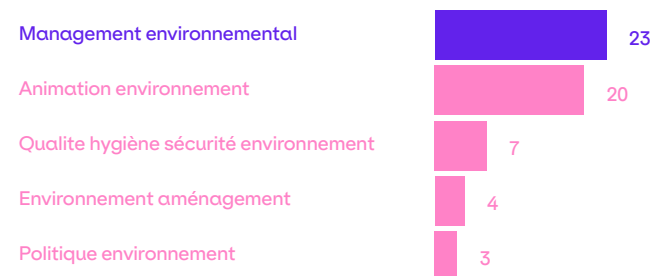
... Gestion environnementale

Source : AFDAS, traitement Cunuco Lab



Environnement : Une partie extrêmement faible des formations concernent l'environnement et la gestion environnementale

SPECTACLE VIVANT



AUDIOVISUEL



ARTISTES ET AUTEURS

Aucune formation a été dispensée, pour les A&A, dans le domaine de la gestion environnementale.

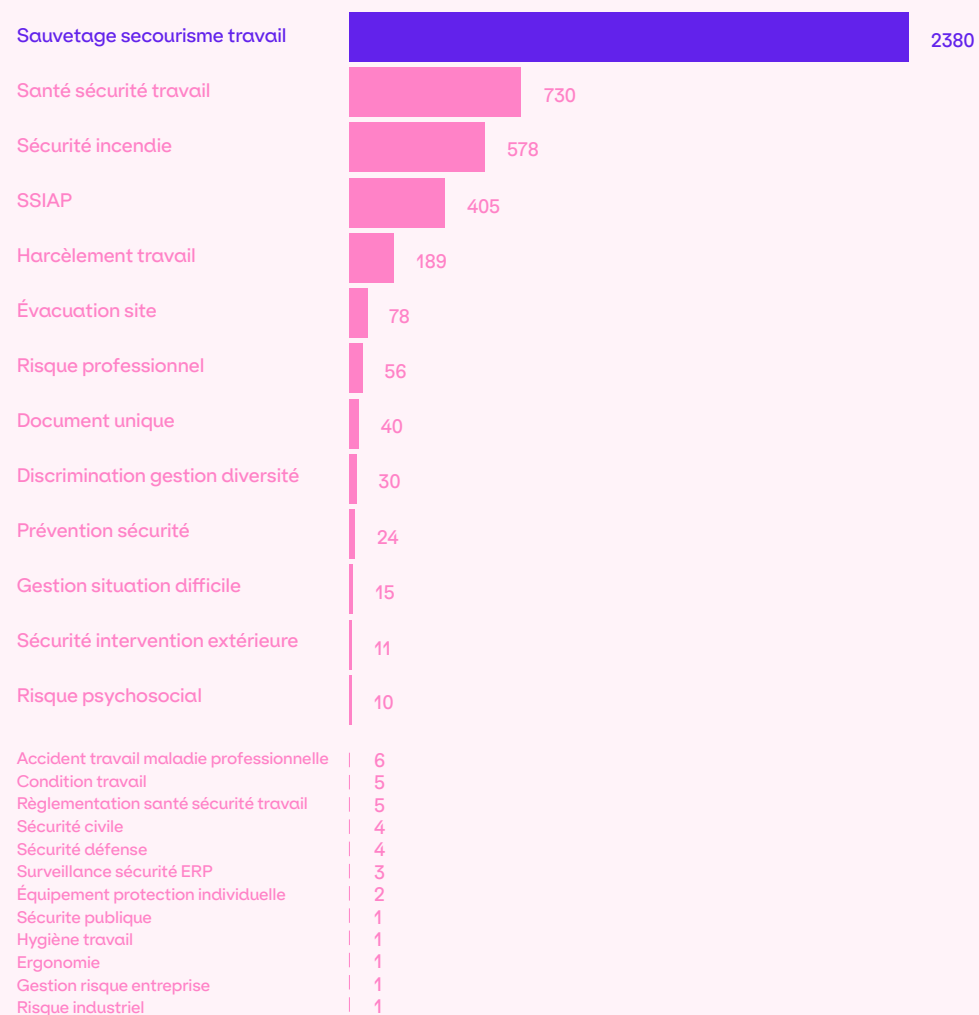
... Prévention et sécurité

Source : AFDAS, traitement Cunuco Lab

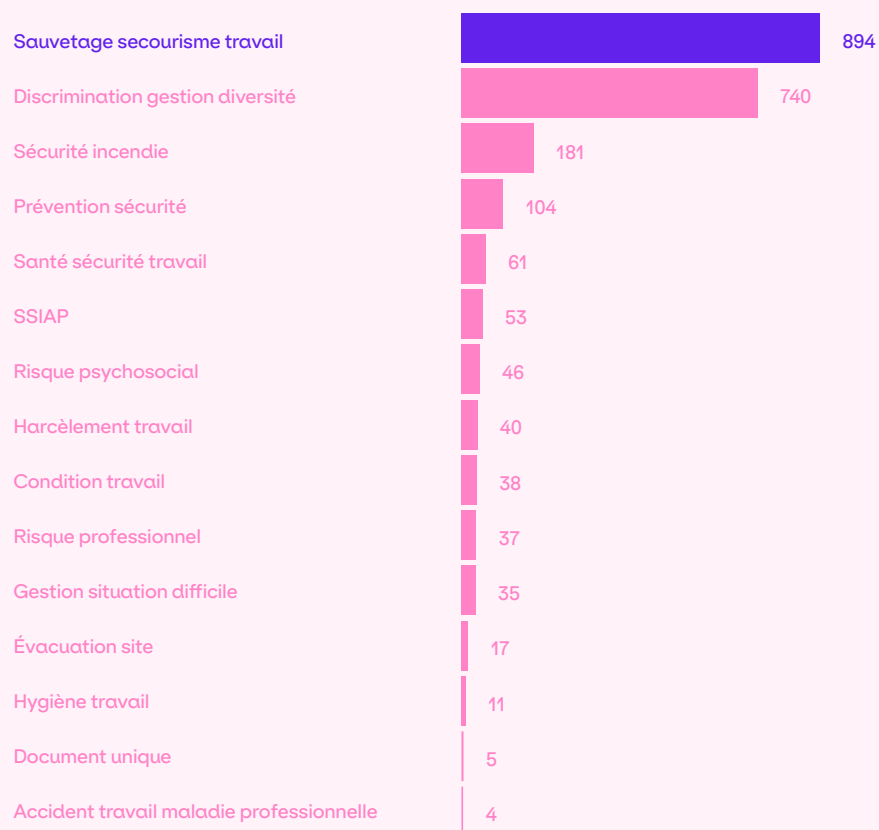


Prévention et sécurité : sauvetage et secourisme et santé et sécurité au travail et incendie constituent les principaux sujets de formation pour le spectacle vivant et l'audiovisuel. Le sujet ne concerne fondamentalement pas les A&A.

SPECTACLE VIVANT



AUDIOVISUEL



ARTISTES ET AUTEURS

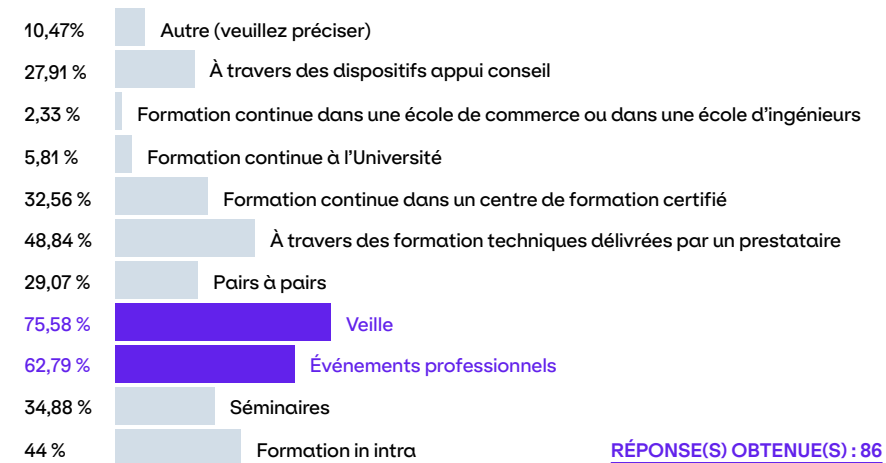
Seulement 3 formations concernant la prévention et la sécurité ont été dispensées sur la période considérée, aux A&A.

L'évolution des compétences et la formation

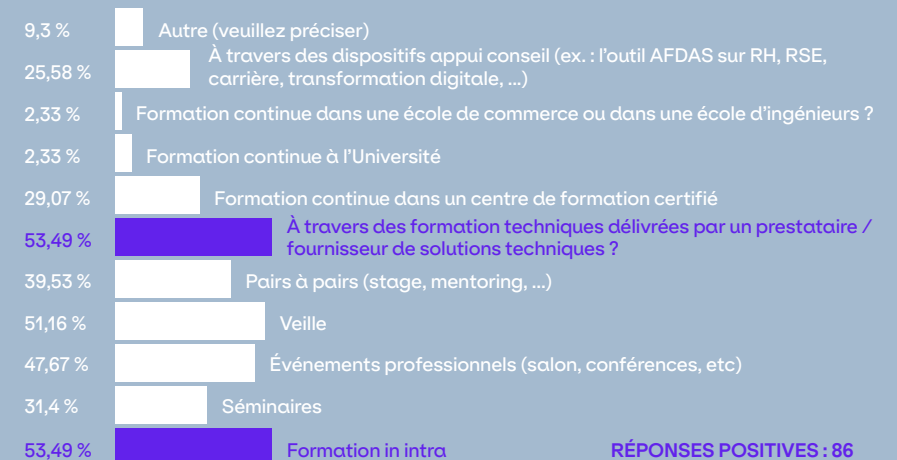
Sources : Enquête Flash, données AFDAS, autres



Comment vous **formez-vous** ?



Comment accompagnez-vous l'évolution des compétences de **votre équipe** ?

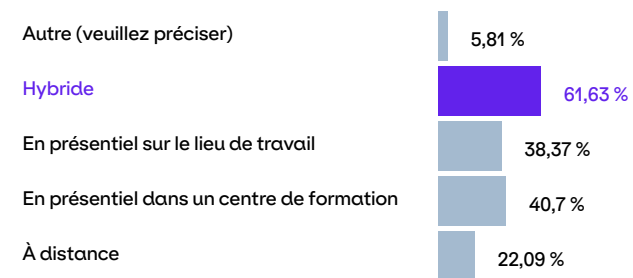


Qualité de l'offre et format idéal des formations

Sources : Enquête Flash, données AFDAS, autres



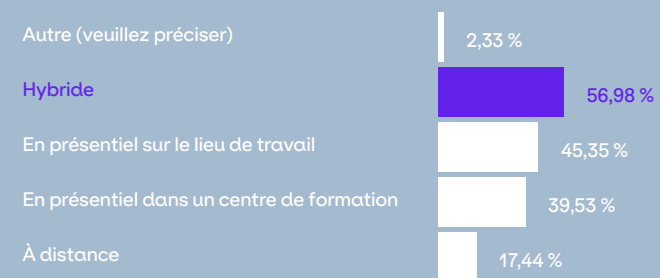
Quel est le **format idéal** de formation **pour vous** ?



RÉPONSES POSITIVES : 86



Quel est le **format idéal** de formation **pour votre équipe** ?



RÉPONSE(S) OBTENUE(S) : 83

Modalités pédagogiques de l'offre : surtout en présentiel ...

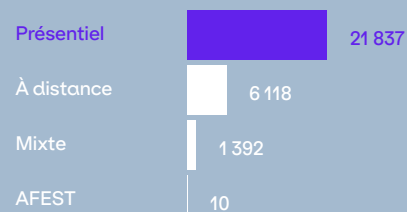
Sources : Enquête Flash, données AFDAS, autres

AFEST : Actions de Formation en Situation de Travail

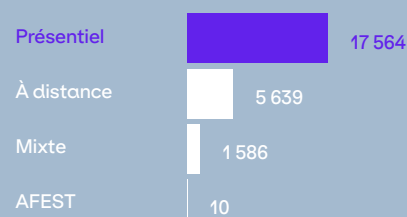


Modalités pédagogiques : des formations livrées majoritairement en présentiel, notamment à partir de la fin de 2021, pour les 3 catégories d'activités analysées : spectacle vivant, Audiovisuel et Artistes & Auteurs.

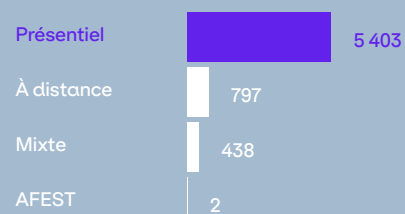
SPECTACLE VIVANT



AUDIOVISUEL



ARTISTES ET AUTEURS



Certifications : une majorité de formations non certifiantes

Source : AFDAS, traitement Cunuco Lab

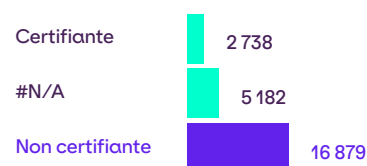


Certification : des formations essentiellement non certifiantes : dans 77% des cas pour le spectacle vivant, 88,6% pour l'audiovisuel, et 92% pour les artistes et Auteurs.

SPECTACLE VIVANT



AUDIOVISUEL



ARTISTES ET AUTEURS



Certification : détails

Source : AFDAS, traitement Cunuco Lab

AUDIOVISUEL

TYPE DE CERTIFICATION	NOMBRE
Non certifiante	16 879
Vide	5 183
RNCP	1 498
Répertoire spécifique (ex Inventaire)	509
Diplôme d'État	309
CCP	182
Aucun	139
TOTAL GÉNÉRAL	24 799

SPECTACLE VIVANT

TYPE DE CERTIFICATION	NOMBRE
Non certifiante	22 498
Vide	3 498
Répertoire spécifique (ex Inventaire)	1 319
CCP	685
RNCP	528
Aucun	275
Diplôme d'État	171
Autre CQP	107
Bloc de compétences	46
TOTAL GÉNÉRAL	29 357

ARTISTES ET AUTEURS

TYPE DE CERTIFICATION	NOMBRE
Non certifiante	6 106
Répertoire spécifique (ex Inventaire)	182
RNCP	127
CCP	97
Aucun	44
Diplôme d'État	35
Bloc de compétences	27
Autre CQP	19
CQP de branche	2
TOTAL GÉNÉRAL	6 640

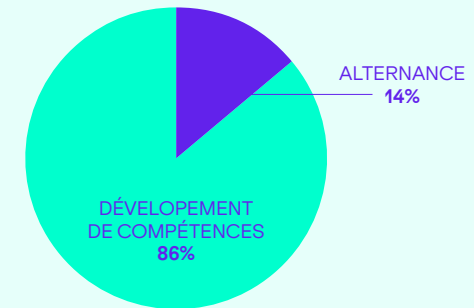
Type de formation : + de développement de compétences que d'alternance...

Source : AFDAS, traitement Cunuco Lab

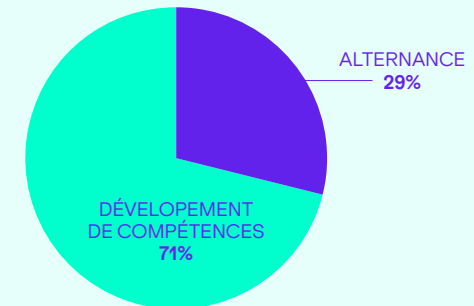


Type de formation : la très grande majorité des actions de formation s'inscrivent dans le cadre d'un projet de développement de compétences. À noter, pour l'audiovisuel, un poids plus important de l'alternance.

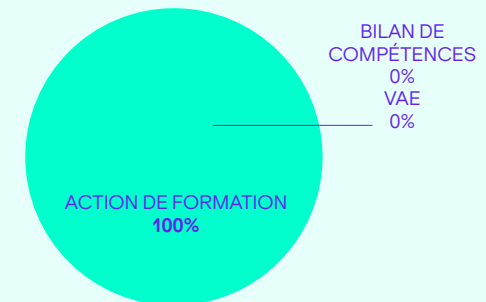
SPECTACLE VIVANT



AUDIOVISUEL



ARTISTES ET AUTEURS



Type de formation : détail

Source : AFDAS, traitement Cunuco Lab



Type de formation : la très grande majorité des actions de formation rentre dans le cadre d'un projet de développement de compétences.

SPECTACLE VIVANT

2	Formation maître d'apprentissage
38	VAE
60	Formation tuteur
85	POEC
122	Bilan de compétences
369	Appui conseil / Prestation...
562	Contrat de professionnalisation
3 504	Contrat d'apprentissage
24 615	Action de formation

AUDIOVISUEL

1	Fonction tutorale
2	Formation maître d'apprentissage
3	VAE
36	Bilan de compétences
75	Formation tuteur
81	POEC
91	Appui conseil / Prestation d'accompagnement
1 494	Contrat de professionnalisation
5 643	Contrat d'apprentissage
17 373	Action de formation

ARTISTES ET AUTEURS

1	Compétences clés, illettrisme, savoirs de base
1	Remobilisation
3	Certifiantes au service du retour à l'emploi
12	Préparation à l'accès à la qualification
13	Maintien dans l'emploi
17	Adaptation au poste
23	Reconversion
26	Aide à l'élaboration d'un projet professionnel & bilans (notamment bilan de compétences)
43	Acquisition de compétences préalable à l'emploi
56	Vide
97	Formations qualifiantes
180	Autres
196	Appui à la création
5 972	Développement des compétences professionnelles des salariés

Financements : les sources des formations AFDAS

Source : AFDAS, traitement Cunuco Lab



Financements : des formations essentiellement financées par les fonds légaux : 65% pour le spectacle vivant, 60% pour l'audiovisuel et 92% pour les Artistes & Auteurs. À noter la part de versement volontaire pour l'Audiovisuel.

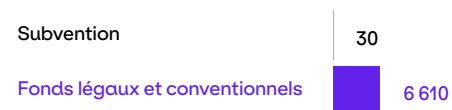
SPECTACLE VIVANT



AUDIOVISUEL



ARTISTES ET AUTEURS



Projections

Si les capacités professionnelles s'acquièrent dès la formation initiale, elles se développent en situation professionnelle. C'est pourquoi une politique de soutien pour développer les Compétences & métiers d'avenir doit articuler le temps des formations initiales et continues à des temps de mise en application et d'échanges de pratiques, en situation, reconnus comme temps de formation. Sans cela, dans un contexte de transitions rapides, concomitantes, difficilement prévisibles à moyen terme, la transformation des organisations et filières sera pénalisée.

Population concernée

Parmi les principaux constats de notre diagnostic CUNUCOlab (et l'un des écueils majeurs), nous constatons que si l'observation de la filière spectacle vivant est solide grâce à sa structuration historique autour d'opérateurs unifiés (OPCO, Audiens, CNFPE-SV), ce n'était le cas jusqu'alors ni de la web création, ni de la création dite hybride et numérique. Parmi les raisons invoquées, on considère ces champs "inclassables" en ce qu'ils relèvent tantôt de la création plastique et des arts visuels, du spectacle vivant transdisciplinaire, de la production VR...

Or notre travail d'observation de la création hybride numérique en France et la présente méthodologie de structuration de la donnée pour la filière à pour objectif de répondre à la fragilité économique de ses acteurs. Cette méthode a vocation à être consolidée et renouvelée dans le cadre de la constitution d'un observatoire de la filière.

À ce titre, notons que :

- Pour la web création, les principales données concernant l'emploi sont produites par Youtube et comprennent l'impact direct mais également l'impact indirect, induit, catalyseur, qui ne sont pas des métiers concernés par notre diagnostic. Ces créateurs relèvent également souvent de l'audiovisuel ou du secteur de la communication et sortent de notre périmètre - celui de la création artistique et culturelle.
- Nous avons cependant exploité les données afin d'établir l'évaluation des

besoins par volet liés à la transformation numérique et par métiers (étant entendu qu'un même métier est impacté sur plusieurs thématiques complémentaires) pour les plans de formations des entreprises, notamment culturelles et artistiques :

Actions de formation nécessaires identifiées lors du diagnostic	Population concernée au sein du Spectacle vivant (1) en 2021	Population concernée au sein des Collectivités (2) en 2021	Population concernée au sein dans la Webcreation (3) en 2021	Extrapolation 2023-2025 (4)
Concevoir un projet de territoire ou une politique culturelle dans une époque numérique	2327	6680		10808
Manager des équipes projet dans un contexte de transformation digitale et d'innovation	6460	3080		11448
Comprendre, structurer et utiliser les données culturelles (data literacy)	7974	2460		12521
Hybrider ses modèles d'affaires et développer de nouveaux modèles économiques	6460		5000	13752
Accompagner la création en environnement numérique	2327	2460		5744
Produire et diffuser les créations en environnement numérique	41377	7110		58184
Produire et diffuser la création artistique, dans une époque numérique	6414	3600		12017
Soutenir le droit d'auteur et la protection des créations dans un paysage culturel numérique	4133			4960
Piloter une stratégie de commercialisation data-driven	2193			2632
Construire un parcours client dans le secteur culturel	16255			19506
Créer une stratégie de médiation dans un paysage de pratiques hybrides	3454	3870		8789
Développer les relations aux publics numériques et hybrides	3454	3870		8789
Mettre en œuvre une stratégie de découvrabilité	3454		5000	10145
Nombre d'actions de formation nécessaires				179294

La diversité des enjeux de compétences en fonction des postes (stratégiques, opérationnels) et l'hétérogénéité des profils concernés ne permet pas à cette étape de travailler sur un volume d'heures de formation nécessaire par individu. Ce travail devra être mené par les acteurs pédagogiques dans la structuration d'offres ciblées en fonction de la réalité des bassins d'implantation et acteurs en présence.

Ces volumes d'actions doivent être mis en perspective avec les moyens dédiés à la formation dans les secteurs étudiés, et a fortiori à la formation pour la transformation numérique, dans un contexte de baisse record des dotations France Compétences aux OPCO dont nous n'avons pas à ce jour les données d'impact sur la consommation de formation professionnelle 2023 :

Nombre d'actions Spectacle vivant (en 2021)	24615
Nombre d'actions Audiovisuel (en 2021) Pour l'ensemble de la filière audiovisuelle, hors notre périmètre n'en couvre qu'une minorité	17373
Nombre d'actions Artistes Auteurs (en 2021)	5972
Effectué dont dédié au numérique (cumulé)	3625

Parallèlement à une reconnaissance et une structuration des modalités alternatives de formation et d'actions de développement de compétences, nos travaux recommandent donc la création d'un observatoire pour la création en environnement numérique afin de structurer et produire la donnée, mais également des réformes pour l'accompagnement social des artistes, créateurs et métiers associés permettant de professionnaliser et protéger des écosystèmes encore précaires, à travers notamment l'unification derrière un OPCO commun - l'AFDAS semblant l'interlocuteur privilégié, avec vigilance du fait qu'aujourd'hui UNIFORMATION couvre également un large champ d'acteurs culturels, notamment de spectacle vivant, du fait de leur statut associatif (APE 9499z). Une interopérabilité et un accès facilité aux données des organismes de collectes seraient également un outil puissant d'étude du secteur créatif (SACD, SCAM, SACEM, etc) permettant d'en identifier les créateurs et de suivre leur évolution.

Modes de calcul

Source des populations concernées

Les Employeurs dans le spectacle vivant - Observatoire 2021 - Edition 2022 - AFDAS / CPNEF-SV - Commission paritaire nationale emploi formation du spectacle vivant
Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale - Etude métier - CNFPT - Octobre 2021
Youtube en France https://www.youtube.com/intl/ALL_fr/howyoutubeworks/progress-impact/impact/

Extrapolation

Les données des populations datent de 2021 une année d'activité partielle pour le spectacle vivant. Début 2023, la progression des effectifs par rapport à 2021 est de +24% selon le Datalab d'Audiens. En 2022, l'augmentation par rapport à 2021 était de 7%. Pour le moment, entre 2023 et 2021 nous sommes à +13%. Côté webcréation, les chiffres montrent une très forte progression de l'emploi généré entre 2019 et 2021 (+33%). Les hybridations entre les secteurs des arts vivants et de la création en environnement numérique invitent également à une progression des effectifs. Ainsi, pour un accompagnement de la montée en compétence sectorielle sur 2024-2027 : nous ajoutons une extrapolation de 20% pour chiffrer le nombre d'actions de formation à engager en matière de transformation numérique.

Chapitre 2

L'impact de la réforme sur l'accès à la formation

Le projet Cunuco Lab interroge les conditions de développement de nouvelles compétences et de nouveaux métiers numériques, dans le secteur culturel. Cependant, une telle réflexion ne peut s'abstraire de l'évolution en cours des cadres de la formation professionnelle en général. L'analyse de ces évolutions fait ressortir plusieurs écueils qui nuisent à l'adéquation entre offres et besoins de formation.

La mise en œuvre de formations s'inscrit aujourd'hui dans le contexte de l'évolution des cadres de la formation professionnelle, en particulier avec la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, applicable depuis le 1er janvier 2019. Cette loi a profondément modifié l'approche de la formation professionnelle autour de la notion de « compétences », en rationalisant et en centralisant ce secteur autour des certificats de compétences et des diplômes, et en individualisant les parcours de formation,

et donc l'accès aux formations. Cette loi porte le titre de « vers une nouvelle société de compétences » avec en sous-titres : Renforcer et accompagner la liberté des individus dans le choix de leur formation (Articles 1 à 3), libérer et sécuriser les investissements pour les compétences des actifs (Articles 4 à 10), ou refonder le système de construction et de régulation des diplômes et titres professionnels (Articles 31 à 32).

Ce cadre est porté par l'opérateur unique

France Compétences.

France compétences est une institution qui a pour mission la régulation et le financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Elle remplace la Commission nationale de la certification professionnelle pour la gestion du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

France compétences à deux champs d'action :

- **Le contrôle et la certification des diplômes.** France Compétences contribue au suivi et à l'évaluation de la qualité des actions de formation. À ce titre, elle émet des avis et des recommandations. Elle suit la mise en œuvre des contrats de plan régionaux de développement des formations et de l'orientation professionnelles. Elle garantit la pertinence des certifications professionnelles et leur adéquation avec les besoins de l'économie. Elle effectue un travail d'enregistrement, de mise à jour et de lisibilité des certifications inscrites au Répertoire national des certifications professionnelles

(RNCP) et au Répertoire spécifique des certifications et des habilitations.

- **Le financement de la formation professionnelle.** France compétences assure la répartition et le versement des fonds mutualisés de la formation professionnelle et de l'alternance. Elle verse aux opérateurs de compétences des fonds pour un financement complémentaire des contrats d'apprentissage et de professionnalisation et des reconversions ou promotions par alternance. Elle verse aux régions des fonds pour le financement des centres de formation d'apprentis ; à la Caisse des dépôts et consignations, pour le financement du compte personnel de formation (CPF) ; aux commissions paritaires interprofessionnelles régionales (CPIR) pour le financement des projets de transition professionnelle ; à l'État pour la formation des demandeurs d'emploi.

Trois ans après sa création, France Compétences a été audité par le Sénat (France compétences face à une crise de croissance, rapport d'information n° 741, 2022) et la Cour des Comptes (La formation

en alternance, 2022). Ces deux rapports, ainsi que les travaux du Centre Inffo, association sous tutelle du ministère en charge de la Formation professionnelle, permettent d'en analyser l'impact actuel et font émerger plusieurs réflexions sur les limites du dispositif de professionnalisation.

#1 Comment penser un fonctionnement soutenable et une accessibilité à un dispositif qui génère une demande très importante ?

Les rapports du Sénat et de la Cour des Comptes pointent, en premier lieu, un problème de financement de la réforme : il manque 6 milliards d'euros en 2022 pour financer à la fois l'apprentissage et le Compte Personnel de Formation. Le rapport du Sénat évoque une « crise de croissance » du fait du nombre important d'apprentis et d'un recours tout autant important à la formation individuelle : « Sous l'effet de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, le nombre d'apprentis a augmenté de 128 pourcents entre 2018 et 2021 et le nombre d'utilisateurs du compte personnel de formation (CPF) a doublé chaque année ».

Le rapport du Sénat ajoute que « les besoins de financement n'ont pas été anticipés : France compétences, établissement public chargé du financement et de la régulation de la formation professionnelle, pourrait afficher un déficit de 5,9 milliards d'euros en 2022. L'opérateur ne dispose pas des leviers qui lui permettraient de redresser la situation et les dotations exceptionnelles votées en loi de finances, au demeurant insuffisantes, ne constituent pas une solution pérenne ».

Le fort recours à ces dispositifs devrait

être une bonne nouvelle pour les bénéficiaires et les entreprises, mais les deux rapports proposent une approche comptable et quantitative du dispositif de professionnalisation : « Des décisions structurelles doivent donc être prises pour assurer la soutenabilité et la performance de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Les rapporteurs formulent 38 propositions pour responsabiliser les acteurs de cette politique afin d'en garantir le financement et d'en améliorer le pilotage. Elles visent également à conforter le rôle et les moyens de France compétences pour lui permettre d'assurer effectivement sa mission de régulateur. »

Pour résoudre la problématique financière, le rapport du Sénat préconise, notamment, de faire participer les bénéficiaires au financement de la formation en cas de formation non certifiante. Demander aux individus de contribuer financièrement à leur parcours de formation favoriserait une certaine responsabilisation, ce qui s'accorderait avec l'esprit de la loi sur la liberté de choix des individus à se former. Toutefois, faire porter par les individus la gestion d'un déficit dû à une trop grande demande, réduirait mécaniquement l'accessibilité à la formation. Cette approche rappelle celle de la dématérialisation des services publics : « la dématérialisation s'est accompagnée d'un report systémique sur l'utilisateur de tâches et de coûts qui pesaient auparavant sur l'administration. C'est à l'utilisateur de se former, de se faire aider, de faire, d'être capable », analyse, en effet, la Défenseuse des Droits.

Et de conclure : « l'utilisateur en devient le coproducteur malgré lui ».

Ensuite, le processus de certification de France Compétences ne travaille pas sur l'évolution des normes professionnelles, mais strictement sur les modalités d'évaluation d'acquisition d'une compétence. Ce mode de régulation revient alors à rationaliser l'économie du secteur de la formation professionnelle à partir des processus d'évaluation des compétences.

L'approche de France Compétences crée, ainsi, une tension entre l'accès pour toutes et tous à une formation accompagnant l'évolution professionnelle tout au long de la vie d'une part, et la garantie d'un cadre de professionnalisation pour un secteur d'activité, par une approche de la compétence de la même manière quelque soit le secteur d'activité, d'autre part. Cela vient alors potentiellement contredire l'esprit de la loi : la liberté de choix et la libération des investissements dans la professionnalisation.

#2 Le renforcement de la régulation des offres ne risque-t-il pas d'appauvrir les processus de professionnalisation ?

Afin de résoudre le déséquilibre financier, le rapport du Sénat propose, en outre, de réguler les offres de formation en mettant en place des dispositifs d'évaluation et de certification exigeants. Toutefois, ceux-ci tendent à réduire drastiquement l'offre de formation certifiante compatible avec les droits au CPF. Mikaël Charbit, directeur de la certification professionnelle au sein de France compétences présente cette régulation du système des certifications professionnelles portée par France Compétences comme « un des garde-fous au mouvement de libéralisation et de désintermédiation du marché de la formation initié par la réforme de 2018. Plus structurées et plus exigeantes, les règles d'enregistrement garantissent la qualité du portefeuille des deux répertoires et celle des réseaux animés par les certificateurs. Une transformation structurelle et culturelle » (source : Centre Inffo). Cette dynamique de régulation et de contrôle constituerait donc « un outil majeur de régulation pour garantir la qualité et la lisibilité de la formation professionnelle ».

Dans la pratique, cette régulation se traduit par un taux d'acceptation des demandes de 41% pour le RNCP et de 18 %

pour le Répertoire Spécifique. Cela a pour conséquence de rejeter ou de déréférencer de nombreuses certifications. La régulation du CPF par les certifications professionnelles restructure, ainsi, le marché de la Formation Professionnelle de manière drastique, réduisant l'offre du Répertoire spécifique de 70%. Le Centre Inffo analyse que « les grandes catégories persistent mais on note la disparition de certifications de niche et un resserrement des formations aux soft skills ».

De ce fait, l'effectivité du processus de formation vers la professionnalisation est critiquée par la Cour des Comptes : « la réforme de l'alternance représente un coût élevé pour la dépense publique alors que sa plus-value est contestable en termes d'insertion professionnelle ». Le rapport du Sénat en précise les raisons : « Le CPF, laissé à la main des actifs, n'est pas prioritairement utilisé pour répondre aux besoins des entreprises et apparaît en définitive comme un dispositif peu qualifiant. Il est aussi très majoritairement utilisé par des salariés, ce qui peut s'expliquer par le recul des moyens dédiés à la formation en entreprise (cf. infra), et trop faiblement mobilisé par les demandeurs d'emploi ». Et de conclure que « si la réforme a permis de développer l'alternance en tant que voie d'excellence à tous les niveaux et de démocratiser l'accès à la formation professionnelle à l'initiative des actifs, certaines cibles ont toutefois été manquées. Ainsi, la dynamique de l'apprentissage est largement le fait de l'enseignement supérieur et ne résout pas les difficultés d'insertion des jeunes les moins qualifiés. Quant au CPF, ses

usages ne répondent pas prioritairement aux besoins des entreprises ».

Toutefois, les rapports du Sénat et de la Cour des Comptes ainsi que les analyses du Centre Inffo décrivent un marché de la formation et la manière de le réguler, plutôt que les besoins des bénéficiaires, salarié-e-s et demandeur-euse-s d'emploi, ou les attentes des acteurs économiques et des entreprises. Ce qui peut sembler paradoxal au regard des enjeux de professionnalisation porté par la loi. Comme le remarquent les universitaires, Marie-Christine Bureau et Carole Tuchsirer, dans AOC Média, la formation professionnelle s'avère un domaine d'activité en reconfiguration permanente depuis les premières lois concernant le secteur dans les années 70. Il s'agit d'essayer de répondre aux besoins des employeurs autant qu'à ceux des populations : « Construite sur la figure d'un salariat en plein essor, la formation professionnelle tente depuis une dizaine d'années de repenser sa raison d'être et son fonctionnement à partir des marges de l'emploi : les demandeurs d'emploi en difficulté, les jeunes précaires, les TPE ».

Or, si la formation est évaluée du point de vue de l'offre et de ses effets sur les filières économiques, les filières professionnelles ou l'État, comment analyser les impacts sur les bénéficiaires, en particulier pour en mesurer et en comprendre les motivations et en analyser les parcours ? Dans ces conditions, il est complexe d'identifier les motivations à la reprise de formation, facteur important à prendre en compte pour construire l'offre

d'un dispositif de formation professionnel sur un territoire.

En somme, comment peut-on structurer un dispositif d'individualisation des parcours de formation avec un appui de l'Etat, à partir d'une approche de construction d'un marché et ses régulations, et d'un processus de certification et de qualification des compétences basé sur les méthodologies d'évaluation et non des expertises métier ? Ces interrogations sont renforcées par l'absence des branches professionnelles dans la gouvernance de France Compétences, comme le souligne le rapport du Sénat. Comment, dans ces conditions, la certification pourrait-elle suivre les besoins des milieux économiques et répondre aux enjeux d'évolution des qualifications des personnes, d'autant plus dans un contexte d'activités se transformant fortement (environnement, digitalisation, mobilité...) ?

#3 L'enjeu de la liberté de choix réduit-il la réelle possibilité d'un parcours qualifiant ?

Ce dispositif d'individuation et de « liberté de choisir son avenir » ne prend en réalité que peu en compte les bénéficiaires - usagers et entreprises. Le choix de formation semble ne pouvoir s'opérer que dans un ensemble restreint d'offres qui ont été validées, certifiées, sur la probité de son évaluation, et non de son apport. Comment peut-on appréhender la professionnalisation sur la base de l'évaluation et non de la formation ?

Les pédagogues Angélique Del Rey et Paul Devin documentent depuis une dizaine d'années une approche utilitariste de la compétence et une standardisation des parcours qui ne favorisent pas l'apprentissage de compétences transversales nécessaires à l'approche du métier autour de la situation

de travail. Ces « softskills » qui constituent la personne porteuse de compétence.

Le travail du CEREQ permet d'approfondir les conditions de formation depuis le point de vue des personnes. 20% des personnes suivant des formations à l'Université sont en reprise d'étude. Presque 40% le font pour une évolution professionnelle, 30% pour changer de métier, et 33% sont des jeunes reprenant rapidement des études après une courte période d'emploi. Il apparaît que les individus sont fortement moteurs de leur propre transformation. Mais non pas à l'endroit de la seule compétence, mais plus largement dans la capacité à être mobile et agile dans le marché du travail, sur un territoire, ce qui questionne dans le fond l'esprit de la loi de 2018.

Comment pourrait-on, alors, traiter différemment la problématique de l'équilibre entre liberté de parcours professionnel et enjeux de développement des activités entrepreneuriales ?



EN BREF

- Le modèle de France Compétences est fortement déficitaire et son action est contestable en termes d'insertion professionnelle.
- Le processus de certification réduit drastiquement l'offre de formation, limitant la liberté de choisir son avenir professionnel.
- La méthode de certification de France Compétences se base sur les modalités d'évaluation d'acquisition d'une compétence et non sur l'évolution des normes professionnelles.
- Par conséquent, elle ne semble pas en mesure de répondre à un contexte d'activité en forte évolution.
- L'approche par la compétence ne favorise pas un apprentissage autour de la situation de travail.
- France Compétences régule un marché de la formation au lieu de répondre aux besoins de professionnalisation des entreprises et des personnes.

Chapitre 3

Comment répondre aux besoins de formation du secteur culturel ?

Pour le monde culturel, l'enjeu de la formation aux compétences numériques est central et doit s'envisager dans une perspective à la fois durable et ouverte. Toutefois, cette formation doit pouvoir prendre en compte une pluralité de situations de travail n'ouvrant pas les mêmes droits à la formation, dans un secteur qui doit construire de manière singulière une transformation digitale, qui est loin d'être stabilisée.

La professionnalisation du secteur culturel dans le cadre posé par France compétences se heurte à une évolution en cours des métiers et de leurs normes, une situation peu propice à construire des référentiels d'évaluation stables. Nous sommes, en effet, dans une phase de transition qui nécessite la construction de nouvelles normes professionnelles sectorielles avant de pouvoir prétendre à produire de nouveaux référentiels. En plus des évolutions intrinsèques des métiers et des contextes de travail, l'évolution des pratiques numériques

des publics agit aussi sur l'évolution des professions du secteur culturel. Les crises sanitaires et énergétiques ont notamment montré les limites de la seule démocratisation présenteielle ou l'attractivité culturelle des territoires, et incite à une transformation digitale et environnementale profonde.

En somme, la conjugaison d'une transition numérique et écologique produit une instabilité peu compatible avec la complexité des processus de certification de France Compétences et le fait de contraindre

les personnes à recourir à des formations certifiées (cf. chapitre 2 : L'impact de la réforme sur l'accès à la formation). Il est d'ailleurs important de souligner que seule une minorité des formations dispensées par l'Afdas en 2021 sont certifiantes : 8% pour les artistes-auteurs, 11% pour le spectacle vivant, 11% pour l'audiovisuel. En outre, les différentes crises et transitions auxquelles nous faisons face ouvrent de nouvelles réflexions (télétravail, agilité sur les temps de travail, rémunération, pénibilité...) qui nécessitent une approche à long terme et collective, ce qui semble peu correspondre à l'approche individuelle et utilitariste de la formation véhiculée par le Compte Personnel de Formation. Il est, enfin, paradoxal de chercher à standardiser des compétences métier/experte de la transformation alors que les dynamiques même de transition dépendent de plus en plus de « softskills » que de compétences, softskills qui ne sont pas pris en compte par le dispositif France Compétences.

Deux pistes peuvent être envisagées pour développer des dispositifs de formation professionnelle répondant à la singularité du secteur culturel.

Piste 1 : Adapter une économie de marché à une économie de la transition et des usages

Et si la formation relevait d'une dynamique collective et partagée d'encapacitation, de montée en compétence, des individus et des structures ? Cela permettrait d'envisager la formation comme un bien commun au sein d'un secteur d'activité et d'un champ de métier donné, qualifiant les normes professionnelles partagées. En tant que bien commun, elle relèverait d'une économie collective concertée plus que d'un marché. Et de ce fait, permettrait de quitter le modèle économique actuel de la formation qui se structure comme une économie publique de marché. Le sociologue Antoine Vauchiez développe une réflexion sur le fait que le « public » devrait être un champ destiné à garantir l'exercice de la libre concurrence comme modalité d'équité ou d'égalité républicaine (Ref Public, Antoine Vauchiez). Les analyses et rapports de la Cour des Comptes et du Sénat plaident en

ce sens. Cela permettrait de développer une formation en cohérence avec l'économie culturelle qui devient, avec la transition numérique, les enjeux écologiques et l'évolution des pratiques des publics, une économie des usages.

En attendant, d'autres voies existent et se développent. Elles sont mises en œuvre par des institutions qui constituent en leur sein des dispositifs de formation pour répondre à la fois aux besoins des services, équipements ou structures bénéficiaires, et à la fois aux besoins des individus en leur sein. Pariant non pas sur l'adéquation des besoins des un-e-s et des autres, mais sur la montée en compétences globale du système par un apport de connaissances, méthodes, outils... Ces dispositifs de formation mettent au cœur de leurs process les enjeux de la transition, et considèrent la formation à partir de contextes d'usages et de mise en œuvre de compétences et non de l'application de normes (label, dispositifs EAC, FLE...) ou de l'acquisition de compétences identifiées. Ces dispositifs intègrent des tiers (formateurs, accompagnateurs, facilitateurs), qui sont eux-mêmes des parties prenantes du secteur d'activité. Enfin, les modèles économiques de ces dispositifs relèvent d'une logique d'investissement dans la transition de l'institution qui les mettent en place.

Piste 2 : La professionnalisation d'un secteur appréhendé comme un écosystème

Et si le secteur culturel développait, à l'exemple des dispositifs économiques de formation présentés précédemment, une capacité de sa propre transition, à la fois dans les modes d'organisation de la production, et dans les nouvelles normes professionnelles et compétences induites à mettre en œuvre ?

L'hypothèse est de travailler sur la compétence non pas comme un évaluateur de qualité de l'individu permettant de le distinguer sur le marché du travail (élément de différenciation concurrentielle) mais comme un attribut qualitatif de l'individu permettant de décrire ses capacités à s'inscrire dans un environnement de travail (la compétence comme capacité individuelle prise dans un ensemble professionnel ou secteur d'activité). Cette approche renvoie à des dispositifs de formation professionnelle, d'évolution de compétences et de reconnaissance, au sein même d'un secteur d'activité, en associant l'ensemble de ses membres et parties prenantes (pour les métiers de la culture : artistes, structure, formateurs, ingénierie ...). Cela implique par conséquent la construction des conditions de la professionnalisation d'un secteur appréhendé comme un écosystème et non comme une série de marchés autonomes (le marché de la création, le marché de la démocratisation, le marché de la formation...).

C'est le cas des dispositifs d'apprentissage dans l'artisanat comme le compagnonnage ou des reconnaissances sectorielles portées par les organisations consulaires et professionnelles (chambres de l'agriculture, chambre des métiers ...).

Cette approche permet d'appréhender à la fois les enjeux de transition dans le secteur d'activité par la connaissance partagée et la capacité d'un diagnostic collectif et, à la fois, la mise en œuvre de nouvelles normes professionnelles par des processus de concertation sectoriels.

Mais pour y parvenir, il est nécessaire de partager un dispositif de références communes, comme des référentiels de compétences, de normes professionnelles, des cadres d'évolution ... qui puisse, en plus, compte tenu de la mobilité professionnelle des individus, être envisagé comme des repères transversaux et communs à différents secteurs.



EN BREF

UNE RÉFORME DÉCONNECTÉE DES RÉALITÉS DU SECTEUR

- Processus de certification et de standardisation dans une phase de transitions multiples ;
- Approche individuelle et utilitariste de la formation face à des défis collectifs.
- Structuration d'un marché de la formation nécessitant des investissements en compétences forts pour les structures culturelles, dans un secteur très hétérogène en termes de droits à la formation.

LES PISTES

- Donner les capacités au secteur culturel d'adapter le marché de la formation à une économie de la transition et des usages ;
- Travailler sur des dispositifs de formation professionnelle au sein même d'un secteur d'activité, en associant l'ensemble de ses membres et parties prenantes et en travaillant sur l'évolution des normes professionnelles plutôt que sur les référentiels de compétences.

Chapitre 4 :

Analyses de briques pédagogiques inspirantes

	INSTITUT FRANÇAIS	MOVILAB	APPUJ- CONSEIL DE L'AFDAS	ECOLE 42	LE DÔME	LA PLATEFORME	TMNLAB	ATELIERS PIXELLE / L'OFFICE	EN COMMUN (Praxis / Passerelle / Projet collectif)	ACOUSTICE	COMPÉTENCE CULTURE - MOOC	AGECIF / HARPO LAB	ADN
CONTENUS	DOCUMENTATION PARTAGÉES DES SAVOIRS	●	★	●	-	-	●	-	●	●	●	-	●
	DIMENSION EXPÉRIENTIELLE / PROJET	-	●	●	●	●	★	●	★	-	-	-	★
	À LA CROISÉE DES ENJEUX SOCIÉTAUX	-	●	-	-	★	●	★	★	-	-	●	-
	CARACTÈRE SENSIBLE	●	-	-	-	-	-	★	-	-	-	★	-
FORMAT	INNOVATION FOND / FORME	★	-	-	★	-	●	●	●	●	-	-	-
	HYBRIDE	●	-	-	●	-	★	●	★	●	-	-	-
	COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE	-	★	-	-	-	★	-	●	●	-	-	★
	STRUCTURATION DU PAIRS À PAIRS	-	-	-	★	-	●	-	★	-	-	-	-
TEMPORALITÉ	SUIVI DANS LE TEMPS / ACCÈS PERMANENT	-	●	-	-	-	★	-	★	●	-	-	●
	LIBERTÉ DE CONSTRUCTION DE L'APPRENTISSAGE (LINÉAIRE OU NON)	-	●	-	●	●	●	-	●	●	★	-	-
VALIDATION	RECONNAISSANCE PAR OPEN BADGE	-	-	-	-	★	-	-	-	★	-	-	-
	ÉVALUATION PAR LES PAIRS	-	-	-	★	-	-	-	-	-	-	-	-
PUBLICS	SANS CONDITION D'ACCÈS (PROFIL, DIPLÔME)	-	●	-	★	●	-	●	●	-	●	●	-
	MIXITÉ VOLONTAIRE DES PUBLICS DANS LES PROJETS / FORMATIONS	-	-	-	●	★	●	-	-	●	-	-	-

★ Particulièrement remarqué par l'équipe du Cunuco Lab

Un dispositif hybride et international de formation à la transformation digitale à l'Institut français

Dans le cadre du plan de professionnalisation de l'Institut français en 2021 et en complément de l'accompagnement de la transformation numérique du réseau culturel menée par l'Institut français, l'IF a produit 8 sessions de formation en ligne pour les membres du réseau : les Instituts Français et les Alliances Françaises de part le monde. Pour cela, l'IF a formalisé un cahier des charges et choisit l'OPC comme prestataire à travers un appel à marché.

Ces sessions de formation ont proposé d'aborder les enjeux de la révolution numérique et les impacts sur les usages et les pratiques culturelles et artistiques, éducatives... Ces sessions approfondissaient les enjeux et grands principes de ces transformations d'une part : en saisir la portée, l'ampleur et comment on peut y situer l'action des IF ; et d'autre part, accompagner concrètement, au quotidien, la conception et la rédaction de plan d'action dans les différents domaines impactés par ces transformations. Elles ont accompagné ainsi l'évolution des actions mises en œuvre par le réseau culturel extérieur de la France, notamment la dématérialisation de l'activité initiée à l'occasion de la crise sanitaire et le développement de situations « hybrides » associant présentiel et distanciel dans toutes les situations professionnelles : programmation, apprentissage, action culturelle, organisation du travail...

Le modèle économique est uniquement porté par l'IF à l'échelle nationale, et les formations gratuites pour les personnels. Il est à noter qu'il n'y a pas de lien de subordination entre le centre et les établissements, et de ce fait, que la formation ne pouvait pas être financée par les établissements, mais seulement proposée. Dans une logique de service partagé, ou comme une forme de service commun.

Au Dôme - Relais d'science, mixité des publics et open badge

QUOI ?

Le Dôme est un centre de culture scientifique organisé en tiers-lieu dédié à la recherche participative et l'innovation populaire. On y mène des projets avec la population en coopération avec les acteurs de la recherche, de la culture, de l'entreprise et de l'éducation. Labélisé « Science avec et pour la société » aux côtés de l'Université de Caen, il est membre fondateur de l'association nationale Reconnaître et membre du collectif Badgeons la Normandie. Il pilote un Master Médiation Culturelle Scientifique et organise plusieurs résidences art / science.

POUR QUI ?

Public adulte à partir de 14-15 ans, priorité sur les 15-25 ans, publics éloignés des pratiques culturelles et scientifiques et public en insertion / inclusion.

COMMENT ?

L'ensemble des ateliers dispensés donne lieu à des apprentissages soit en lien avec des enjeux de sciences et de société, soit en lien avec une appropriation des outils numériques et open source. Concernant le master, il correspond à la nécessité de former des personnes susceptibles de pouvoir intégrer des structures de culture scientifique qui ont du mal à recruter.

INNOVATION(S) ?

Ce sont des formations-actions qui s'appuient sur des projets concrets, les formateurs sont des professionnels du secteur et la reconnaissance et le suivi des apprentissages se fait avec des open badges (cf. Focus Certifier la compétence et formaliser l'informel ? Le cas des open badges).

Numérique et innovation pédagogique : la formation pionnière de l'École 42

QUOI ?

42 est une structure de formation aux métiers du numérique (principalement développeurs informatique), dans l'enseignement supérieur. Formation ouverte à tous les adultes de plus de 18 ans, il n'y a aucun pré-requis pour postuler, et la scolarité est gratuite. Sur une durée de 1 à 7 ou 8 ans : chaque étudiant fait la formation à son propre rythme, et décide de devenir un ancien (un alumni) au moment de son choix, avec un niveau oscillant entre un Bac+2 et un Bac+5.

POURQUOI ?

La formation adresse le manque de professionnels du numérique dans de très nombreux secteurs de l'économie qui sont en pleine transformation digitale. Le besoin en professionnels du numérique est énorme, la commission européenne estime à un demi million le manque.

POUR QUI ?

Formation ouverte à tous les adultes de plus de 18 ans et qui ont du talent pour le numérique. Les publics sont

extrêmement variés. Un effort particulier est effectué sur les femmes, ainsi que les populations particulièrement défavorisées, afin de rééquilibrer notre population et retrouver une représentativité à l'image de la société française. Il n'y a aucun pré-requis pour postuler, et la scolarité est gratuite.

COMMENT ?

Les candidats sont évalués lors du processus de sélection grâce à :

- 2 jeux en ligne sur la plateforme d'admission
- 1 mois entier en immersion sur le campus pour leur permettre de comprendre dans quoi ils s'engagent

Les seuls contenus sont des sujets de projets concrets. Il n'y a aucun transfert de connaissance. L'enchaînement des projets sur le cursus permet dans un premier temps de poser une base commune et minimale pour tous les étudiants, un tronc commun avec le minimum de compétences indispensables, puis ensuite permet à chaque étudiant de se «spécialiser» sur un ou plusieurs domaines classiques du numérique : Intelligence artificielle, Cybersécurité, Développement Web ou

Mobile, etc... .

L'intranet, développé par nos propres équipes internes, permet à chaque étudiant d'être 100% autonome dans son parcours de formation.

ET APRÈS ?

Les résultats sont très bons mais naturellement biaisés par la très forte demande du marché pour ces compétences. La formation est certifiante en option pour les étudiants (titre RNCP niveau 6 et titre RNCP niveau 7). Mais c'est surtout pour rassurer les candidats et les étudiants, ou bien pour des démarches administratives. Le marché ne demande peu / pas ces titres.

INNOVATION(S) ?

- aucun pré-requis pour postuler
- approche pédagogique à partir des soft skills : adaptation, résolution de problèmes, organisation, collaboration, apprendre à apprendre, esprit critique, créativité... un état d'esprit agile pour faire face à un futur inconnu.
- rythme de formation individualisé
- pas de prof, pas de cours
- gamification du parcours (XP, badges, quêtes, coalitions, ...)

Appui-Conseil de l'AFDAS : au-delà de son efficacité, une innovation dans le mode de financement

L'Afdas accompagne la mise en œuvre des projets RH/formation innovants ou complexes grâce à un financement d'une expertise dédiée. À travers la mise en place d'Appui Conseil dans différents domaines. L'objectif est d'impliquer les acteurs et membres d'une structure ou entreprise culturelle dans une réflexion partagée au service de la stratégie de l'entreprise, renforcer la performance des structures et l'adhésion des salariés à la stratégie, et garantir une prestation en adéquation avec le besoin et la culture de l'entreprise. Le champ des appuis-conseils : RH, RSE, Égalité Professionnelle, Handicap, Inclusion, Transformation Digitale, Cybersécurité, Rebondir, RH-Transco.

Ce dispositif s'est développé au sein de l'EDEC culture. L'AFDAS perçoit des subventions pour développer ces accompagnements et a sélectionné des prestataires pour les mener.

Ces accompagnements ne sont ni de la formation ni du conseil/préconisation, mais ont pour enjeu de mettre en travail une structure et son équipe sur des axes de développement diagnostiqués. Ce dispositif est un outil, pour le secteur culturel, d'accompagnement à la transition des modalités professionnelles de gestion, qui en plus, est économiquement autonome du secteur formation traditionnel de l'OPCA AFDAS. L'AFDAS a engagé sa propre transition par les Appuis-Conseil en allant chercher le financement de la transition du secteur en même temps que de sa propre transition au sein de ce secteur. L'AFDAS est un tiers impliqué au pilotage économique et professionnel dans une période de transition très forte des pratiques culturelles et de ses métiers.

Les ADN au Québec : une communauté d'agents de terrain pour accompagner les acteurs dans leur virage numérique

Le Réseau des agents de développement culturel numérique (ADN), a été créé en 2019 par le ministère de la Culture et des Communications, en collaboration avec la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) et le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ).

Ce Réseau regroupe une cinquantaine d'agents de développement culturel numérique répartis dans 57 organisations du milieu culturel québécois. Engagés dans une communauté de pratique qui favorise la mise en commun des savoirs, le partage des problématiques communes et la visibilité des projets inspirants ;

ces agents assurent une vigie et œuvrent au développement d'outils et de projets répondant aux besoins de leur milieu.

Le Réseau des ADN est coordonné par le Consortium PC01, formé entre Projet collectif (voir plus loin) et Sporobole, un centre d'artistes spécialisé dans les arts numériques qui a fondé, en 2018, 0/1 – Hub numérique, axée sur l'accessibilité humaine et financière de l'expertise numérique pour les artistes et les organismes du milieu de la culture.

Movilab et En commun, documenter et animer les communautés de pratiques

Ces deux dispositifs partagent l'enjeu de favoriser des communautés apprenantes en lien avec des approches territoriales. C'est-à-dire une pensée de la territorialisation du développement des compétences.

Des dispositifs qui, pour Movilab, se mettent aujourd'hui au service d'un secteur économique naissant - les tiers-lieux - et en cours de structuration sous l'égide de France Tiers Lieu. Il est à noter que France Tiers Lieu passe d'une entité associative à une entité GIP, pour se donner la capacité de travailler la dynamique économique de développement en plus de l'approche fédérative. Cela peut se mettre en lien avec la structuration en SCIC du secteur de la médiation et l'inclusion numérique avec la coopérative La Mednum : des secteurs d'activités pensent en même temps leur économie et leurs dispositifs de professionnalisation.

Movilab est un dispositif d'incubation visant à mettre en place des laboratoires de modes de vie durables in vivo en partenariat avec des territoires. Ce dispositif se fonde sur la combinaison des cultures du logiciel libre et des pensées écologiques, et s'appuie sur la pratique (sociale) des Tiers-Lieux. L'ambition est de faciliter la conversion vers des modes de vie durables par l'expérimentation et le partage des savoirs. Movilab ne constitue pas en soi une communauté mais plutôt un capital informationnel commun au service des communautés qui l'utilisent, l'étudient, le

modifient et l'essaient. Movilab se fonde sur trois approches complémentaires : la documentation de pratiques, l'incubation d'expérimentations, la pollinisation des savoirs.

En commun, géré par Passerelle, est une plateforme numérique de soutien aux communautés de pratique qui facilite la rencontre et les échanges entre des milliers de personnes autour de centaines de thématiques (voir Fiche dédiée).

Ces communautés publiques permettent de ne rien manquer sur les sujets qui intéressent les membres, de découvrir des initiatives inspirantes, de mieux comprendre les enjeux et de diffuser de l'information. S'associer aux communautés de pratique permet de réseauter, de lancer des appels à tous-tes, de mobiliser, de bénéficier de l'intelligence collective et transformer les pratiques.

Les modèles économiques de ces deux dispositifs de communautés apprenantes sont portés à la fois par les institutions publiques, mais génèrent aussi leurs propres économie autour des enjeux de contributions et d'économies coopératives. Ce type d'économie collective qui accompagnent les transitions sectorielles et travaillent la robustesse des écosystèmes professionnels sont des types de « Chambres des Communs » théorisées par Michel Bauwens et mis en oeuvre pas la Compagnie des Tiers Lieu dans les Haut de France.

TMNlab, une communauté apprenante construite par et pour ses pairs

QUOI ?

Créée en 2013, l'association TMNlab a pour objet de rassembler et animer une communauté apprenante de professionnels du spectacle vivant pour produire et diffuser une culture numérique responsable. La communauté rassemble plus de 900 professionnels, via environ 80 structures adhérentes chaque année mais aussi des adhésions individuelles ou participations volontaires.

POUR QUI ?

Tout professionnel ou aspirant professionnel du spectacle vivant (lieux, compagnies, associations soutien, collectifs) mais aussi les acteurs de la recherche, de l'enseignement et de la formation professionnelle ayant des liens avec nos sujets.

COMMENT ?

Face à l'isolement des professionnels devant les questions de transitions numériques, l'absence d'intégration de ces enjeux dans la plupart des formations et la difficulté à trouver de la ressource adaptée au secteur, le TMNlab a réalisé en 2016 un état des lieux du numérique, réactualisé en 2021.

L'association anime également une plateforme ressource ouverte : veille, référencement de publications, analyses de projets, interview de professionnels. Classés par thème, les contenus permettent de creuser un sujet mais ne relève pas de la formation ; ils accompagnent une démarche autodidacte.

Le TMNlab organise également des rencontres professionnelles ainsi que des ateliers de travail qui contribuent à produire de la connaissance collective et à faire monter les participants en compétences. Récemment, la mise en place d'un *Living lab Numérique* situé vise, à travers des cycles de 5 ateliers (10h) thématiques, à construire des communs au service des problématiques identifiées par la communauté.

INNOVATION(S) ?

La démarche du TMNlab s'appuie sur une logique de communauté qui est au cœur de la transmission. Il s'agit d'une logique de pairs à pairs formalisée par l'existence d'une plateforme qui rend visible ce que la communauté produit. L'objectif est d'être dans une véritable « formation continue » du quotidien, agile face à l'évolution rapide de nos métiers.

L'Innovation Lab par La Plateforme, un bootcamp d'innovation interdisciplinaire

QUOI ?

La plateforme est une école inclusive et gratuite aux métiers du numérique à et l'innovation, sur des cursus allant de bac +1 à des programmes post-graduate. Les formations sont accessibles sans conditions de diplômes et de ressources. Parmi les programmes post-graduate figure l'Innovation Lab, dispositif hybride d'apprentissage à l'innovation d'une durée de 14 à 16 semaines

POUR QUI ?

La formation Innovation Lab s'adresse à des personnes ayant déjà des compétences dans un domaine et souhaitant acquérir des compétences complémentaires en innovation et transformation des entreprises. Chaque promotion est interdisciplinaire, réunissant des profils variés : créatifs, techniques, chercheurs, entrepreneurs... Elle est ouverte à 15-20 personnes par promotion.

COMMENT ?

La formation Innovation Lab propose de renforcer les compétences des

personnes dans la résolution de problèmes complexes à travers une approche pluridisciplinaire, utilisant des méthodes de design et d'intelligence collective. Le programme s'organise en 3 étapes : exploration, idée, prototypage et test. Des espaces de fabrication sur place et des logiciels de création sont mis à disposition.

ET APRÈS ?

La formation existe depuis trop peu de temps pour avoir du recul sur le bilan mais l'insertion dans l'emploi et la montée en compétences sont avérées sur la première promotion.

INNOVATION(S) ?

La plupart des formations supérieures ont une approche en silo et forment des experts métiers qui ont besoin de renforcer certaines compétences pour pouvoir être dans une posture d'innovation et de résolution de problèmes complexes. Ainsi, les modalités d'apprentissage incluent interdisciplinarité, pédagogie par projet, apprentissage de pairs-à-pairs et les sujets adressés sont en lien avec les transitions.

Le MOOC Découvrabilité des contenus culturels : la coopération internationale francophone pour répondre à des enjeux sans frontière

QUOI ?

Compétence Culture est un acteur de la formation continue du secteur culturel québécois. Il se positionne comme un pôle d'expertise et de connaissances sur les enjeux RH en culture. L'organisme vise à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies, site web, plan d'action, études, campagne de promotion, assurant le développement et la reconnaissance des compétences des travailleur(-euse)s culturel(le)s tout au long de leur carrière. Il porte avec l'Institut national audiovisuel (France) et Synapse C (Québec) un MOOC sur la découvrabilité des contenus culturels francophones.

POUR QUI ?

Ce MOOC s'adresse à toutes les personnes professionnelles et étudiantes du secteur culturel.

COMMENT ?

Le MOOC part d'un constat : la faible présence de contenus culturels francophones dans le web : sur les 10 millions de sites Web les plus visités dans le monde en 2020, seulement 2,7% proposent des contenus en langue française (7e rang pour le français), comparativement à près de 60% de sites web en anglais. Les mécanismes derrière les algorithmes et les moteurs de recherche doivent être bien compris afin que les contenus soient propulsés de manière optimale dans les résultats de recherche, les suggestions et les recommandations associées. Cela passe par la connaissance et l'usage des données, par la recommandation, par l'adaptation des sites au web 3.0 ainsi que par la définition de nouvelles stratégies de marketing numérique afin de rendre visibles les contenus culturels francophones et les faire découvrir à

un large public. Un badge certifiant est délivré à la fin du MOOC selon la note des participants aux différents tests.

INNOVATION(S) ?

C'est la première fois que la France et le Québec unissent leurs forces et leurs expertises respectives pour mettre en place une telle formation de type MOOC, qui permet d'aller chercher des participants dans les régions les plus éloignées et aussi dans des pays membres de la francophonie. Le fait d'accueillir des expert.e.s venu.e.s des deux côtés de l'océan rend ce parcours d'apprentissage dynamique et diversifié. L'innovation de la formation se situe également dans le choix du parcours d'apprentissage auquel les participants sont invité.e.s : un parcours linéaire ou un parcours auto-rythmé.

L'accompagnement des entrepreneurs culturels par l'Ateliers Pixelle et l'Office

QUOI ?

Les Ateliers Pixelle & l'Office développent deux activités : la recherche et l'ingénierie dans le champ de la coopération culturelle, l'accompagnement et la production dans le champs des transformations digitales dans la culture.

Les Ateliers Pixelle sont des parcours d'accompagnement pour aider à forger des récits communs et inclusifs afin qu'ils soient déclencheurs d'actions.

POUR QUI ?

Ces parcours s'adressent à des jeunes entrepreneurs culturels, des étudiants en fin d'étude et des incubateurs qui cherchent à développer du contenu sur des sujets de transformation sociale ou culturelle.

COMMENT ?

L'enjeu est de faire se rapprocher les entrepreneurs de la culture des pratiques en ligne, ainsi que de permettre à des opérateurs culturels de prendre en compte les pratiques et modèles économiques de la culture liés au numérique. Cela passe par la

compréhension de l'impact qu'ont les transformations digitales sur les différents secteurs artistiques et culturels et quels sont les principes d'innovation, modèles de production et modèles économiques à mettre en oeuvre pour être agile face à ces transitions.

INNOVATION(S) ?

Le dispositif est innovant par son approche au plus près des pratiques du moment.

Aussi, la transformation sociale ou culturelle passe avant tout par l'expérience et par notre capacité à la raconter.

L'accompagnement vise à mettre en oeuvre des principes de travail et de production qui soient vertueux (coopératifs, durables, safe, inclusifs) et tournée vers l'utilisateur.

En commun, un environnement numérique pour connecter les savoirs et les personnes

QUOI ?

Projet collectif est une organisation québécoise ayant pour mission de faciliter l'accès aux connaissances et favoriser les échanges entre les personnes et les organisations qui créent une société plus équitable et écologique. Projet collectif pilote notamment En commun, regroupant une base de connaissances collective et ouverte qui facilite la mise en commun des savoirs pratiques pour le bien commun, ainsi qu'une plateforme numérique de soutien aux communautés de pratique qui facilite la rencontre et les échanges entre des milliers de personnes autour de centaines de thématiques.

POUR QUI ?

Les personnes et les organisations engagées pour le bien commun.

COMMENT ?

Projet collectif facilite la collaboration ainsi que la mise en commun et la diffusion des connaissances à travers des plateformes numériques éthiques, l'animation de communautés de pratique, et en aidant les organisations dans leurs efforts de documentation, de valorisation et de diffusion des savoirs pour la transformation sociale et sociétale.

INNOVATION(S) ?

La dimension expérientielle et pair-à-pair. Projet collectif a mis en place des "cohortes de co-apprentissages" : parcours expérientiels où les participants sont accompagnés dans le développement de compétences liées à la collaboration et à la documentation des savoirs pratiques. Elles s'appuient sur un soutien par les pairs, du coaching personnalisé, et l'expérimentation.

Médiations et nouvelles technologies chez **Agecif x Harpo Lab** : une approche sensible du numérique au service de la relation

QUOI ?

Agecif est un organisme de formation continue dédié au monde culturel. C'est l'organisme de formation professionnelle le plus souvent nommé lors de notre Enquête flash et auxquels les professionnels ont le plus recours quand on analyse les données de l'AFDAS (cf Cahier de données). Harpo Lab est à la fois un regroupement d'artistes et un maison de production (disques et spectacles), qui développent également des offres de conseils et de formation.

POUR QUI ?

Médiateur(rice)s culturel(le)s du spectacle vivant, muséal ou patrimonial, chargé(e)s de communication.

COMMENT ?

Derrière la première technophobie de certains acteurs du milieu culturel, cette formation répond au constat d'un certain désarroi dans l'appréhension des formes de sociabilité déclenchées chez les jeunes avec l'apparition des réseaux sociaux. Mais aussi au besoin d'inventer de nouvelles façons d'intéresser le public aux propos artistiques ou

patrimoniaux par le biais de formes renouvelées de participation, aux enjeux d'élargissement nécessaire des publics dans les arts vivants...

Cela passe par l'appréhension des usages actuels des nouvelles technologies et la définition de la place des technologies dans un projet de médiation selon les publics et les objectifs fixés. Cette formation s'est nourrie d'échanges successifs avec les professionnels de théâtres et du monde de la musique, puis par l'élaboration parallèle d'une formation universitaire (L3 - Licence de scénaristes nouveaux médias à Paris XIII).

INNOVATION(S) ?

La formation est innovante par son approche d'aller-retour continu entre l'usage des nouvelles technologies et l'histoire de long terme, la philosophie des médias et les conceptions anthropologiques de l'art. Elle conserve un caractère sensible tout en initiant à des technologies concrètes (RA, no-code, etc). Les modalités d'apprentissage sont basées sur la pratique, notamment la conception des scénarisations d'usage et, lors de la dernière partie, d'un travail sur des projets concrets des participants.

Acoustice, à la fois dispositif agile et laboratoire permanent

QUOI ?

Acoustice (ACcompagnement Ouvert à l'USage des TICE) est un dispositif national d'accompagnement aux usages du numérique pour l'éducation pour l'enseignement agricole, financé par le Ministère de l'Agriculture.

POUR QUI ?

Les enseignant·es et formateurs·trices des établissements d'enseignement et de formation professionnelle agricoles, et les personnels administratifs ou de vie scolaire.

COMMENT ?

L'objectif est d'améliorer les pratiques pédagogiques au regard des outils numériques : évaluer, collaborer, stocker, diffuser, cartographier, communiquer, présenter, capter, enregistrer etc... Toujours contextualisée par rapport à la situation des

participants. Il se base sur une plateforme LME (Learning Management Systems), des ateliers en visio, des mini-formations et des espaces de travail collaboratifs.

INNOVATION(S) ?

Acoustice se définit comme un laboratoire vivant, dans l'esprit des communs, dédié à un public qui se forme peu «ensemble». Son approche pour développer son accompagnement est itérative et participative. Il est soutenu par des établissements d'enseignements supérieurs qui participent au dispositif national d'appui de l'Enseignement Agricole technique.

Par ailleurs, le système de reconnaissance des pratiques des participants est basé sur les Open Badges. 3 badges possibles sont émis à la demande de façon automatique : J'explore, Je pratique, Je transmets.



CERTIFIER LA COMPÉTENCE ET FORMALISER L'INFORMEL ? LE CAS DES OPEN BADGES

Développé depuis 2012, les Open Badges sont issus d'une approche contextuelle des compétences que l'on retrouve dans le travail de Michel Autissier et Pierre Lévy sur les Arbres de Connaissances ou de l'approche des portefeuilles de compétences. Les Open Badges permettent à la fois de construire des points de repères professionnels pour les individus, et de construire des cadres collectifs d'acquisitions et d'évolution.

L'objectif des Open Badges est de valoriser et rendre visibles les expériences et apprentissages non formels et informels. Le besoin d'être reconnu - pour ses compétences, son travail, son savoir-être ou encore ses réalisations - a toujours été le moteur d'un engagement fort. Mais, au-delà de la réponse à un besoin, la pratique de la reconnaissance est un outil très puissant pour mobiliser les personnes, pour renforcer l'estime de soi et, ainsi, et développer la confiance en soi et de surcroît stimuler l'engagement.

Les Open Badges, en tant qu'outils au service de la reconnaissance, peuvent ainsi servir à valoriser et rendre visible tout ce qui relève de l'expérience

humaine et que nous apprenons tout au long de notre vie : de la capacité à souder des circuits imprimés à celle de résoudre un conflit entre collaborateurs, de la capacité de changer un pneu de vélo à celle de changer la pièce d'un moteur de voiture, des connaissances de base en jardinage à la capacité à fédérer une communauté autour d'un projet de ferme écocitoyenne, etc.

Les Open Badges permettent d'ouvrir la reconnaissance et de connecter les individus, communautés et organisations. Les Open Badges rendent désormais possible une reconnaissance multidirectionnelle, où ce ne sont plus seulement les institutions ou les organisations qui détiennent le monopole de la reconnaissance, mais où chacun - individus, communautés, organisations et institutions - peut reconnaître et être reconnu. En rendant visibles toutes ces reconnaissances, les Open Badges favorisent le rapprochement entre les individus, entre les individus et les communautés, entre les communautés elles-mêmes, etc.

Dans une phase de transition de la formation du

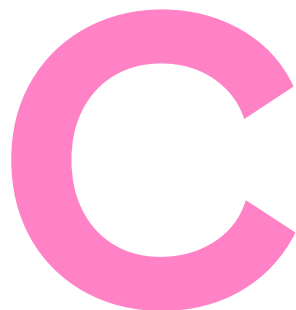
secteur culturel, les Open Badges viennent aussi permettre d'articuler le développement aujourd'hui de nouvelles fonctions adossées à des métiers, pour transformer, à terme, les métiers. L'approche contextuelle des compétences permet ainsi de penser fonction et métier, au service des individus et des entreprises. Elle permet de donner des outils à la mobilité des métiers, des individus et des structures. Au sein d'un secteur d'activités, et dans un lien évident entre des secteurs.

Notons qu'Henry Jenkins, chercheur et essayiste américain spécialisé dans le domaine des nouveaux médias, alerte sur un risque de l'usage immodéré des Open Badges, celui de tuer l'informel, précisément en le formalisant : « L'apprentissage informel marche parce qu'il est informel ». Une validation trop systématique par les badges ne conduirait-elle pas à standardiser les apprentissages ? L'arrivée des badges dans le monde de l'éducation, relève aussi Jenkins, signe un processus de gamification : la motivation à obtenir un badge peut relever davantage du défi ludique que du désir d'apprentissage.

Néanmoins, après avoir identifié différents risques dans l'usage des badges, Jenkins n'en conclut pas qu'il faut les supprimer, mais plutôt les utiliser avec délicatesse afin de préserver « l'écosystème fragile et complexe dans lequel se développe l'apprentissage participatif ».

ABCDaire et ressources

L'ABCDAire du Cunuco Lab



Création hybride et numérique

Art interactif, art génératif, art immersif, la création hybride et numérique bénéficie des spécificités permises par le développement des nouvelles technologies. Elle utilise des technologies de programmation, d'IA et de robotique et évolue à la croisée de la création plastique, sonore, filmique, littéraire et performative. Elle s'affranchit des disciplines, puisant aussi bien dans les arts vivants et de la scène, que dans les arts plastiques, l'audiovisuel, le design, l'art en espace public, le patrimoine ou encore la lecture publique. En outre, elle investit aussi bien les théâtres, que les salles de concerts, les musées, les galeries, les médiathèques, les Tiers Lieux, les espaces publics, etc. Son caractère

transdisciplinaire et parfois trans-sectoriel limite sa légitimité institutionnelle en France.

« Acteur virtuel, algorithmes, architecture augmentée, archivage, art combinatoire, art game, art multiplié, art numérique et anthropologie, art numérique et politique, art participatif, art sonore, arts immersifs, autonomie des créatures virtuelles, biologie, bug, numéricité, cosmotique, cybercommunauté, data représentation, digital diaries, dispositif génératif, ouvert, dispositifs écrans, eMOTION, e-Mythes, e-Percept, eSPACE, écologie corporelle, espaces mixtes, événement minimal, expériences, flâneries, flânographie, format/forme/gestus, glitch et glitch art, hybridations, hybridation des techniques plastiques traditionnelles et numériques, hybridation des corps/cyborg, hybridologie, hypermédialités, hypertexte/hypermédia artistique, immersion, imprégnation, interconicité, intimités numériques, jeux sociologiques, lumière, lux >< lumen, machinima, make, médiation esthétique, modèles de simulation, musées virtuels, obsolescence, ontologies visuelles, esthétique du parcours, participationnisme, paysages artificiels, perception spatiale transmédiale, photographie connectée, photonumérique, pixels, poétique des données, post-digital art, programmes, rapports haptiques, reproductibilité, robotique, sculpture sociale, seconde interactivité, software art, Sport'art numérique, surfaces composites, synesthésie, totalisation, triade auteur/œuvre/interacteur, U-topic, Utopia, virtualisme, vitamorph... », **Laurent DIOUF, Anne VINCENT et Anne-Cécile WORMS énumèrent les possibles dans Les arts numériques (Dossiers du CRISP, 2013/1).**

Cultures numériques

Les cultures numériques font référence aux pratiques, aux connaissances, aux comportements et aux valeurs qui émergent de l'utilisation des technologies numériques dans notre société. Elles englobent l'ensemble des aspects liés à la présence et à l'interaction avec les outils, les médias et les plateformes numériques et aux changements sociaux qui en découlent. Elles englobent un large éventail de domaines, notamment : la littératie numérique (utiliser efficacement les outils numériques, comprendre l'information numérique et évaluer de manière critique les sources en ligne), la culture participative ou collaborative, la culture de la remédiation (remix, de mash-ups, de parodies...). Les acteurs des arts numériques, se réclament souvent des cultures numériques dans ce qu'elles ont d'approche politique de la place du numérique dans l'art, la culture mais aussi les interactions sociales et la société en général. La notion de médiation est essentielle pour ces acteurs ; ils développent pour la plupart des dispositifs visant une appropriation des outils et des contenus, mais aussi une approche critique permettant d'avoir des clés de compréhension et de décryptage du monde en régime numérique. Ils sont issus pour beaucoup du programme des Espaces Cultures Multimédias, label du Ministère de la Culture de 1997 à 2008, et furent les précurseurs de ce qui par la suite est devenu le secteur de "La médiation numérique" ou de "l'inclusion numérique" développés à partir du secrétariat d'état au numérique ou de l'ANCT, et par conséquent décorrélé de l'approche culturelle. Voir M médiation numérique

D

Découvrabilité

La découvrabilité d'un contenu ou d'une donnée dans l'environnement numérique se réfère à sa disponibilité en ligne et à sa capacité à être repéré parmi un vaste ensemble d'autres éléments, en particulier par une personne qui n'en faisait pas précisément la recherche. C'est un enjeu majeur pour les contenus culturels et données, par exemple référençant l'offre culturelle d'un territoire. En effet, les filtres créés par les algorithmes des plateformes ne permettent pas de rendre compte de l'immense diversité des contenus culturels disponibles. C'est d'autre part une notion fort peu répandue dans le secteur culturel et si de nombreux contenus et jeux de données sont créés et diffusés, leur visibilité et audience ne sont souvent pas pensées par les producteurs, faute de culture, de compétences et d'organisation dans les structures.

Digital

En général, les termes « numérique » et « digital » sont utilisés de manière interchangeable pour désigner le domaine des technologies de l'information et de la communication. Cependant, il nous semble important de les distinguer. Le terme « digital » est souvent utilisé pour se référer spécifiquement aux aspects liés aux données et à leur manipulation via internet et le Web sur les appareils smartphones, ordinateurs, tablettes, casques et lunettes VR/AR, montres/enceintes/objets connectés. Dans certains domaines spécifiques, comme le marketing, le terme « digital » désigne les activités liées à la promotion, à la publicité et à la vente de produits et de services sur les plateformes en ligne. Dans le domaine artistique et culturel, on parlera de contenus, voire de contenus créatifs plutôt que d'œuvres ou de création artistique à propos de ce qui est produit dans un cadre de « digitalisation » ou de marketing digital.

Droits Culturels

Les droits culturels s'inscrivent la continuité des droits de l'homme. Ils visent à faire reconnaître le droit de chaque personne à participer à la vie culturelle, de vivre et d'exprimer sa culture et ses références, dans le respect des autres droits humains fondamentaux. Ils sont encadrés par La Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, un traité adopté en octobre 2005 à Paris durant la 33^e session de la Conférence générale de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO).

« Les droits culturels ont été inscrits dans les lois « Notre » et « CAP ». Les collectivités ne peuvent donc pas s'en exonérer. Pourtant, rares sont les élus et les professionnels en mesure d'en cerner le champ d'application et leurs implications.

À première vue, les droits culturels sont effectivement une notion floue. Mais, à y regarder de plus près, ils recouvrent des actions culturelles déjà mises en œuvre dans certaines collectivités. Pour ces dernières, l'enjeu sera de généraliser ces démarches et de les enrichir. Pour cela, élus et professionnels vont devoir se former. Les besoins en la matière sont urgents et massifs, mais encore imprécis », **extrait du dossier Les collectivités (re)découvrent les droits culturels de la Gazette des Communes.**

« Quelle polarisation des politiques culturelles numériques entre le projet de démocratisation culturelle et celui des droits culturels ? Le premier consistant schématiquement à donner accès au plus grand nombre à un ensemble de biens culturels [numériques ?] caractérisés par un haut degré de reconnaissance parmi les spécialistes ; le second visant davantage à reconnaître l'égalité dignité des cultures vécues et choisies par les personnes, ainsi qu'à renforcer leurs capacités de choix, d'expression, d'accès et d'échange [au moyen de technologies numériques ?] ? Ces deux projets de politique culturelle prennent une résonance toute particulière « en régime numérique », eu égard aux asymétries grandissantes créées par les plateformes et leurs algorithmes qui guident et orientent nos pratiques, fragilisant ainsi le système initial de réciprocité propre à la culture numérique (« je lis et j'écris », « je pose une question et je réponds à une question », etc.) »

Onze dilemmes de politique culturelle pour le numérique, L'Observatoire 2021/2 (N° 58)

E

Entreprenariat culturel

Par entreprenariat culturel on entend communément : la création, le développement et la gestion d'entreprises et d'initiatives dans le domaine de la culture, des arts, du divertissement et du patrimoine. Il englobe les activités entrepreneuriales liées à la création, la production, la promotion, la distribution et la commercialisation de produits culturels tels que les films, la musique, les livres, les spectacles, les expositions d'art, les jeux vidéo, les festivals, etc. « *L'entrepreneur culturel, attentif aux murmures et aux bruits du monde de demain, invente ainsi des services, des biens, des usages et des formes organisationnelles que l'on retrouve en tous champ de l'économie. Il comprend que le monde du numérique crée paradoxalement un intérêt renouvelé pour la salle de cinéma, la librairie, la salle de concert. En matière musicale, les auteurs compensent la baisse des revenus issus de la musique enregistrée par les revenus du spectacle, et les labels rachètent des salles, sensibles à la propension des amateurs de musique à allier la consommation festive et conviviale et la consommation individualisée, la sortie culturelle*

et l'écoute via un matériel dédié. Tel apparaît le monde: individualiste et collaboratif, s'éloignant des biens pour privilégier le service, numérique et attaché à la présence et au contact physique, solitaire et partageur. »,

Françoise Benhamou : Économiste, Professeur des universités, spécialiste de l'économie de la culture et du numérique en 2016



Industries culturelles et créatives

Les industries culturelles et créatives (ICC) sont les secteurs d'activités ayant comme objet principal la création, le développement, la production, la reproduction, la promotion, la diffusion ou la commercialisation de biens, de services et activités qui ont un contenu culturel, artistique et/ou patrimonial. A travers sa définition européenne ou au sein de dispositif de financement tel que France 2030, la création artistique et les structures culturelles de territoire sont incorporées dans le champ des ICC. Pourtant l'économie de la création et du service public de la culture - que

ce soit pour le soutien à la création, à la pratique amateur ou l'éducation artistique et culturelle comme les projets culturels de territoire - peut-elle être assimilée à l'économie d'une industrie ? Quel financement consacrer à ces dimensions si les arbitrages se basent sur les grilles de lecture d'une économie de marché ? Comment articuler besoin en financement au fonctionnement et impulsion des financements aux projets, qui s'inscrivent parfois dans une logique de soutien à la compétitivité ? Quelles nouvelles compétences déployer dans le champ de la création pour construire de nouveaux modèles ?

Innovant/innovation

Nouveauté, créativité, impact, valeur ajoutée, rupture sont les cinq piliers de l'innovation. L'innovation est considérée comme le moteur du progrès dans quasi tous les domaines qu'ils soient industriels, économiques, culturels, sociaux, éducatifs... avec un fort potentiel injonctif. Avec l'avènement des nouvelles technologies, parler d'innovation c'est souvent la réduire à son aspect numérique. Dans le champ de l'apprentissage, formel et informel, à tout âge de la vie, on parle d'innovation pédagogique lorsqu'on développe une approche centrée sur l'apprenant, avec une attention au contexte d'apprentissage, pour atteindre des résultats d'apprentissage plus pertinents et engageants, donc efficaces. Il ne s'agit donc pas seulement de penser la forme - une formation dans le Métavers ou en réalité augmentée - mais bien d'une articulation entre modalité d'accès médiation/désintermédiation du savoir, contexte de réception de l'apprenant, processus de reconnaissance...

M

Médiation numérique

Ce sont les actions et processus visant à faciliter l'accès, la compréhension et l'utilisation des technologies numériques par le plus large public possible. Elle vise à réduire la fracture numérique et à promouvoir l'inclusion numérique en aidant les individus à acquérir les compétences nécessaires pour se familiariser avec les outils et les services numériques. La médiation numérique peut prendre différentes formes et être réalisée par différents acteurs, tels que les bibliothèques, les centres d'accès public à l'internet, les associations, les écoles, les organismes gouvernementaux, etc.

Formation, sensibilisation, accès aux équipements, à des contenus et à des ressources en ligne pertinentes et adaptées aux besoins, sensibilisation à la sécurité et à la citoyenneté numériques vise à permettre, quel que soit leur niveau d'expérience et de compétences, de profiter des avantages offerts par les technologies numériques et de participer pleinement à la société numérique. Une forte dimension créative était intrinsèque à la vision de la médiation numérique portée par les

politiques des années 1990 (notamment à travers le déploiement des Espaces Culture Multimédia) et, aujourd'hui, par de nombreux acteurs de la littératie numérique dans le monde (cf. Culture numérique). Les politiques actuelles d'inclusion numérique, si elles ne sont pas portées par un acteur culturel, sont désormais davantage indexées sur la politique de dématérialisation des services publics et donc centrées sur des compétences techniques.

N

Numérique

On a tendance en France à utiliser le terme «numérique» pour parler de ce qui a trait aux technologies de l'information et de la communication et aux outils : l'informatique, les dispositifs électroniques, la robotique, l'IA, tout ce qui relève d'Internet et du Web, les contenus, les applications, leurs usages et leurs pratiques. « Numérique » provient du latin « numeris », qui signifie « chiffres », se référant

ainsi à la représentation et le traitement de l'information sous forme de nombres ou de codes binaires, permettant leur stockage, leur transmission et leur manipulation électronique. Parler de « numérique » permet d'englober tout le spectre des technologies et des concepts inhérents à leur développement et leurs rôles dans les transitions et les transformations dans la quasi-totalité des sphères de l'existence humaine : vie privée, intime, personnelle, familiale, professionnelle, mais aussi dans tous les domaines industriels, économiques, culturels, sociaux, éducatifs... On parle ainsi d'ère numérique ou de monde en régime numérique, ce qui convoque la notion de "fait social" et d'enjeu politique lié aux implications des usages et pratiques.

P

Plateformisation de la Culture

Les ICC et le secteur culturel, pris dans leur ensemble, sont de plus en plus dépendants des plateformes numériques et des technologies en ligne. Réseaux sociaux, sites de streaming, plateformes de partage de contenu et agrégateurs, jouent, en effet, un rôle central dans la création, la distribution et la consommation de la culture contemporaine. Les possibilités de la distribution en ligne, associées à la personnalisation et à la recommandation, ainsi que la participation et la collaboration offrent de nouvelles opportunités aux artistes et créateurs, notamment de nouvelles sources de revenus, mais cela pose la question d'une rémunération équitable de la création, ainsi que de nouvelles règles juridiques du droit d'auteur.

Ainsi, cette plateformisation est à la fois une chance et un risque. Si elle permet une plus grande accessibilité, plus d'opportunités, une plus grande diversité d'expression créative, elle soulève également des questions sur le pouvoir laissé à ces plateformes. En pointillés, se pose le sujet de la surveillance et de la curation du contenu culturel. En effet, les politiques, règles et

algorithmes des plateformes décident de ce qui est autorisé, promu ou filtré, ce qui peut avoir des conséquences nuisibles sur la diversité culturelle, la liberté d'expression et des normes avec le risque d'une homogénéisation des goûts culturels.

S

Secteur(s) culturel(s)

Le secteur culturel regroupe les activités, industries et institutions liées à la création, à la production, à la diffusion et à la préservation de la culture, de l'art, du patrimoine et des expressions artistiques. Il est composé de domaines ou de sous secteurs tels que les arts visuels, les arts du spectacle, la littérature, le cinéma, la musique, le théâtre, la danse, l'architecture, la création digitale, les musées, les galeries d'art, les bibliothèques, les archives, le patrimoine culturel, les médias, les festivals, le tourisme culturel, l'édition...

Accompagné par les politiques publiques, locales et nationales, le secteur culturel joue un rôle essentiel dans la société. En premier lieu, il traite

des enjeux de la vitalité de la création artistique, de la diversité culturelle, de l'éducation, et de la préservation du patrimoine. Ensuite, il a un impact économique significatif : les emplois créés, l'attractivité des territoires, sa capacité à stimuler l'innovation ...

Le secteur culturel évolue constamment avec l'émergence de nouvelles formes d'expression artistique, l'impact des technologies numériques sur la création et la diffusion culturelles, les changements dans les modes de consommation culturelle ou encore les effets de la transition énergétique et écologique.

Signaux Faibles

Savoir repérer des signaux faibles, c'est savoir détecter de façon précoce des tendances émergentes annonciatrices de changements ou d'opportunités potentielles. Comme ils sont souvent peu visibles, non conventionnels, pouvant être considérés comme non significatifs à première vue, ils peuvent être facilement négligés ou sous-estimés. Pour repérer ces signaux faibles en innovation, il faut savoir mettre en place des méthodes de veille, de recherche, d'observation et de prospective. Une fois repérés, les signaux faibles peuvent être analysés, évalués et explorés plus en détail pour comprendre leur impact potentiel, déterminer leur pertinence et prendre des décisions éclairées concernant les actions à entreprendre.



Tiers Lieux

Espaces de coworking, friches culturelles, fablabs, tiers-lieux nourriciers..., ils ont en commun de mutualiser des espaces et des compétences, d'hybrider des activités et de réunir un collectif citoyen engagé, favorisant la coopération pour répondre aux enjeux de leur territoire. Dans l'enquête de préfiguration à la création de France Tiers Lieux, il ressort que 27% des 3 500 tiers lieux français se définissent comme culturels.

Souvent dotés de fablabs, de vastes espaces d'ateliers, de logique de mutualisation de matériel et de compétences, d'incubateurs et propositions de formations ainsi que d'une programmation à destination du public, les Tiers Lieux sont devenus des acteurs ressources incontournables pour les artistes, associations, compagnies... Sur les territoires les Tiers Lieux jouent souvent le rôle d'espaces alternatifs pour les artistes émergents, les structures intermédiaires et les acteurs auxquels les institutions culturelles restent inaccessibles. Si les politiques culturelles du Ministère et des collectivités territoriales accompagnent

leur développement, les Tiers Lieux relèvent davantage des politiques de développement économique ou de la cohésion des territoires.

Transformation / transition / mutation

Lorsqu'on parle de la transformation du secteur culturel, on évoque soit une transition, soit une mutation. Dans le premier cas, il s'agit de passer d'un état à un autre, la destination étant relativement connue et déterminée. Dans le second cas, le résultat de la transformation est plus incertain et potentiellement plus profond et radical. Les conséquences de transformations numériques étant difficiles à anticiper et à restreindre à un périmètre précis, il semble que nous ayons plutôt à faire à une mutation. Voir à ce sujet, *The Game* d'Alessandro Baricco (Gallimard, 2019).

Transmedia

En 2003, Henry Jenkins définit le storytelling transmedia comme "un processus dans lequel les éléments d'une fiction sont dispersés sur diverses plateformes médiatiques dans le but de créer une expérience de divertissement coordonnée et unifiée." Largement utilisé dans les médias et la publicité, la notion de transmédia prend un sens particulier dans la création mêlant médium numérique, physique, expériences sensorielles... dans un parcours unifié et souvent non linéaire. Le terme rencontre un succès important dans le champ

culturel dans les années 2015 avant de tomber dans une forme de désuétude, il ne fait pas consensus dans les milieux professionnels. Ce terme n'a néanmoins aujourd'hui pas d'équivalent et reste présent dans le vocabulaire de la création et de la médiation.

Ressources bibliographiques

Compétences et métiers :

- AFDAS, *Étude prospective sur l'évolution des modes de vie et de consommation, en lien avec les évolutions sociétales et technologiques et leurs impacts sur les compétences professionnelles* [en ligne] (2022).
- AFDAS, *L'offre de formations certifiantes préparant aux métiers du spectacle vivant* [en ligne] (2021)
- AFDAS, *L'offre de formations professionnelles certifiantes du spectacle vivant* [en ligne] (2022)
- ASDO, *Évaluation de l'appel à projet Culture Pro - Une étude sur l'appel à projet «soutien à la professionnalisation et à la création d'activité » dans le réseau des établissements d'enseignement supérieur Culture* [en ligne] (2020)
- CNFPT, *Les impacts de la transition numérique sur les métiers territoriaux* [en ligne] (2021)
- CPNEF-SV (Commission Paritaire Emploi-Formation Spectacle Vivant), *Les femmes et les hommes dans le spectacle vivant* [en ligne] (2017)
- CPNEF-SV, AFDAS, *Guide des métiers du spectacle vivant* [en ligne] (2018)
- CREATIVE SKILLS EUROPE, *Plateforme européenne pour l'emploi et la formation dans les secteurs de l'audiovisuel et du spectacle vivant* [en ligne] (2016-2021)
- GOUYON Marie, *Revenus d'activité et niveaux de vie des professionnels de la culture* [en ligne]

(Ministère de la Culture, 2015).

- LOUESSARD, Bastien, & FARCHY, Joëlle, *Scène de la vie culturelle : YouTube, une communauté de créateurs*. (Presses des Mines, Les Cahiers de l'EMNS, 2018)

Structures et modes de productions :

- BOUQUILLION Philippe, THUILLAS Olivier, WIART Louis Wiart, *Plateformes de billetterie : une nouvelle étape dans l'industrialisation de la musique vivante ?* [en ligne] (Communiquer, 2022)
- CNC, *Appel à projet France 2030 « La grande fabrique de l'image » sur les studios et la formation* [en ligne] (2022)
- INSEE, *Bilan des entreprises en 2019 - Secteur R - Arts, spectacles et activités récréatives* [en ligne] (2019)
- LEVOIN Xavier, LOUESSARD Bastien, *Le déplacement de l'incertitude au cœur de la (re) configuration d'une filière. Le cas de la fiction sur YouTube* [en ligne] (Réseaux, 2019)
- LEVY-WAITZ Patrick, *Rapport 2021 de France tiers-lieux - Nos territoires en action*. [en ligne] (France Tiers-Lieux, 2021)

Enjeux de transitions :

- CIGREF, *Rapport d'orientation stratégique 2022 du Cigref : « Futurs numériques : incertitudes et conséquences »* [en ligne] (2022)
- DIGITALIZATION FOR SUSTAINABILITY (D4S), *Digital Reset. Redirecting Technologies for the Deep Sustainability Transformation* [en ligne] (2023)
- MINISTÈRE DE LA CULTURE, *Stratégie d'accélération des industries culturelles et créatives : innovation et culture face aux défis des transitions numérique et écologique*. [en ligne] (2021).
- MONNOYER-SMITH, Laurence, *Transition numérique et transition écologique* [en ligne] (Annales des Mines - Responsabilité et environnement, 2017)

...numérique :

- ALEXANDRE Olivier, ALGAN Yann, BENHAMOU Françoise, *Conseil d'Analyse Économique (CAE), La culture face aux défis du numérique et de la crise* [en ligne] (2022)
- ANDERSON Chris, *La longue traîne. Comment Internet a bouleversé les lois du commerce*. (Flammarion, collection Clés des Champs, 2018)
- AZIMI Roxana, *Crypto-art : plus de 100 millions de dollars de NFT volés en un an : Selon un rapport publié le 24 août par Elliptic, une société de*

recherche sur les blockchains, ce nombre pourrait être sous-estimé car les vols de « non-fungible token », ces certificats numériques, ne sont pas tous rendus publics [en ligne] (Le Monde, 2022)

- BRONNER Gérard, *Les lumières à l'ère numérique* [en ligne] (2022).
- CANTIN Violette, *Chute de près de trois millions de dollars pour le NFT du premier «tweet» de l'histoire* [en ligne] (Le Devoir, 2022)
- CARDON Dominique, *À quoi rêvent les algorithmes ? Nos vies à l'heure des big data*. (Le Seuil, 2015)
- CDEC, *Le défi de la découvrabilité. L'urgence d'agir pour défendre la diversité des expressions culturelles* [en ligne] (2020).
- CECI, L., *YouTube : hours of video uploaded every minute 2022* [en ligne] (Statista, 2023)
- Conseil d'État, *Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance* [en ligne] (2022)
- COURBE Thomas, *Consortium DATA PUBLICA - KPMG, De la smart city à la réalité des territoires connectés*, [en ligne] (Bureau de la communication - DGE, 2021).
- CRÉDOC, BERHUET Solen, BRICE-MANSENCAL Lucie, CROUTTE Patricia, FORCADELL Eliot, MILLOT Charlotte, MÜLLER Jörg, *Baromètre du numérique - édition 2023* [en ligne] (CRÉDOC, 2023)
- DE METZ Étienne, *Adieu métavers, petit ange*

parti trop tôt [en ligne] (Usbek & Rica, 2023)

- France Info Culture avec agences, *Une image générée par une intelligence artificielle gagne un prestigieux concours, le photographe décline la récompense* [en ligne] (France Info, 2023)
- FRANÇOIS Camille, BASDEVANT Adrien, RONFARD Rémi, *Mission exploratoire sur les métavers* [en ligne] (2022).
- GUILLON Vincent, VERGÈS Emmanuel, *Onze dilemmes de politique culturelle pour le numérique* [en ligne] (L'Observatoire, 2021)
- KARAYAN Raphaële, *Faillite de FTX : une fraude « épique » à 8 milliards de dollars* [en ligne] (L'Usine Digitale, 2022)
- L'Agence Phare et Wikimedia France, *L'open content dans les institutions culturelles en France - État des lieux des pratiques numériques et de l'ouverture de contenus des institutions culturelles* [en ligne sur le site du TMNlab] (2022).
- LION Bastien, *Arte.tv a généré près de 2 milliards de visionnages en 2021* [en ligne] (Les Numériques, 2021)
- MADY Yasmine, *Comment les refrains de 20 secondes de TikTok ont ruiné (aussi) les concerts* [en ligne] (Konbini, 2022)
- Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), *Pour une initiative francophone en faveur de la découvrabilité en ligne des contenus francophones* [en ligne] (2021).
- PATINO Bruno, *La civilisation du poisson rouge* (Grasset, 2019)
- POLLET Mathieu, *La Sacem étend le droit d'auteur aux NFT musicaux* [en ligne] (L'Usine Digitale, 2022)
- POTDEVIN Pascaline, *Travis Scott sur « Fortnite », Alonzo sur « GTA »... Les concerts jouent le jeu du virtuel* [en ligne] (Le Monde, 2020)
- PROTAIS Marine, *Pourquoi TikTok veut allonger*

la durée de ses vidéos [en ligne] (L'ADN, 2022)

- PROTAIS Marins, *MusicLM : une IA de Google capable de produire de la musique à partir d'un texte ou d'un fredonnement* [en ligne] (L'ADN, 2023)
- THIELLAY Jean-Philippe, CNM - Centre national de la musique (CNM), *Faux streams, vrai phénomène : le CNM, avec les professionnels pour lutter contre la fraude* [en ligne] (2021).
- TMNlab / laboratoire Théâtres & Médiations à l'ère numérique, *État des lieux du numérique dans les arts vivants et les arts visuels 2021* [en ligne] (2021)

...écologique :

- Réseau Culture 21, *Synthèse des observations des 4 forums ouverts Culture et développement durable* [en ligne] (2012).
- The Shift Project, *Décarbonons la Culture !* [en ligne] (2021)
- WeCount, *Guide de la décarbonation du Spectacle Vivant* [en ligne] (2022)

Évolution et poids économique des ICC :

- Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD), *Bilan du e-commerce au 3ème trimestre 2022 : Les ventes sur internet approchent les 36 milliards d'euros 17 novembre 2022* [en ligne] (2022)
- France Créative, *3^{ème} panorama des Industries culturelles et créatives en Europe* [en ligne] (2019)
- HENNI Jamal, *Netflix paie toujours un impôt symbolique en France* [en ligne] (Capital, 2022)
- MILES Christopher, *Ministère de la Culture,*

Présentation stratégique du projet annuel de performances - Programme 131 "Création" [en ligne] (2022)

- Ministère de la Culture, *Analyse conjoncturelle du chiffre d'affaires de la culture au 2^e trimestre 2022* [en ligne] (2022)
- Ministère de la Culture, *Le poids économique direct de la culture en 2020* [en ligne] (2022)
- SAEZ Guy, *Observatoire des politiques culturelles, Les dépenses culturelles des collectivités territoriales 2019-2021* [en ligne] (2021)
- YouTube, *YouTube et le 7^e Art* [en ligne] (2021)
- YouTube, *Oxford Economics, L'impact de YouTube en France en 2021* [rapport en ligne] (2021)

Politiques culturelles :

- Cour des comptes, *Le soutien du ministère de la Culture au spectacle vivant pendant la crise de la Covid-19* [en ligne] (2021)
- Cour des comptes, *Recentrer les missions du ministère de la culture* [en ligne] (2021)
- Cour des comptes, *Le soutien du ministère de la culture au spectacle vivant* [en ligne] (2022)
- Cour des comptes, *Festivals et territoires : les défis d'une politique partagée en matière de spectacle vivant* [en ligne] (2023)
- Ministère de la Culture, *Politiques culturelles : la stratégie numérique du ministère de la Culture* [en ligne] (2021)

Pratiques culturelles et usages des publics :

- AFDAS, *Les effets de la crise sanitaire : Quelles conséquences sur les publics et les consommateurs des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement ?* [en ligne] (2021).
- AFDAS, *Les impacts des évolutions socioculturelles à l'horizon 2030* [en ligne] (2022)
- BERNARD Jonathan, PONCET Lorraine, SAÏD Méléa, YANG Shuai, DUFOURG Marie-Noëlle, GASSAMA Malamine, CHARLES Marie-Aline, *Temps d'écran de 2 à 5 ans et demi chez les enfants de la cohorte nationale Elfe* [en ligne] (Bulletin épidémiologique hebdomadaire, 2023)
- CNC, *A 152 millions d'entrées en 2022, fort rebond de la fréquentation dans un contexte encore atypique* [en ligne] (2023)
- CRÉDOC, *Enquêtes Conditions de vie et Aspirations, janvier 2020 et janvier 2022*
- FERRARIS Salomé, *« Beaucoup de gens se détruisent pour des vidéos » : les youtubeurs sous la pression des grosses productions* [en ligne] (Le Figaro, 2023)
- JONCHERY Anne, LOMBARDO Philippe, *Ministère de la Culture, Pratiques culturelles en temps de confinement* [en ligne] (2020).
- GUELLAI Bahia, SOMOGYI Eszter, ESSEILY Rana, CHOPIN Adrien, *Effects of screen exposure on young children's cognitive development: A review* [en ligne] (Frontiers in Psychology, 2022)
- LEBAT Cindy, *La notion de «Public» dans la culture, une étude de Métis* [en ligne] (2020)
- PIGNOL Juliette, *Chiffres YouTube - 2023* [en ligne] (Blog du Modérateur, 2023)
- SNEP

- STRAUSS Frédéric, *Cédric Klapisch face au succès d'“En Corps”* : “Les gens ont pu ressentir comme jamais ce plaisir du mouvement” [en ligne] (Télérama, 2022)
- We Are Social, Meltwater, *Digital Report France 2023* [en ligne] (2023)

Formation :

- ABOU EL KHAIR Catherine, *La Cour des comptes très critique sur la réforme de l'apprentissage* [en ligne] (Banque des Territoires, 2022)
- BELLAVOINE Christine, BOUQUILLION Philippe, WIART Louis Wiart, *Digital Platforms and Performing Arts: Communication of Theatrical Institutions, Audience Development, and Platform Strategies of Industrial Players* [en ligne] (article publié dans *Digital Platforms and Cultural Industries*, Peter Lang, 2018)
- BUREAU Marie-Christine, TUCHSZIRER Carole, *Des métamorphoses de la formation professionnelle* [en ligne] (AOC, 2021)
- BUREAU Marie-Christine, TUCHSZIRER Carole, *Open badges et reconnaissance professionnelle* [en ligne] (La Vie des idées, 2021)
- CANALS Valérie, LANDRIER Séverine, *Reprise d'études à l'université : quels publics, quelles finalités ?* [en ligne] (Céreq Echanges, 2020)
- Cour des Comptes, *La formation en alternance* [publications en ligne] (2022)
- Défenseur des Droits, *Dématérialisation des services publics : trois ans après, où en est-on ?* [en ligne] (2022)
- DEL REY Angélique, *À l'école des compétences De l'éducation à la fabrique de l'élève performant* (La Découverte Poche / Essais, 2013).
- DEVIN Paul, « École du futur » de Macron : le plus inquiétant n'est pas le plus visible... [en ligne] (AOC, 2022)
- Légifrance, *LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel* [en ligne] (2018)
- Sénat, *France compétences face à une crise de croissance* [rapport d'information en ligne] (2022)
- Sénat, *France compétences face à une crise de croissance* [rapport d'information en ligne] (2022)
- Sénat, *Nouvelles organisations du travail : Prendre la mesure des (r)évolutions en cours et à venir* [Communiqué de presse en ligne] (2021)
- TROCQUEMÉ Catherine, *CPF : l'offre de certifications au Répertoire spécifique réduite de 70%* [en ligne] (Centre Inffo, 2022)
- TROCQUEMÉ Catherine, *France compétences durcit son rôle de régulateur en matière d'usage des certifications professionnelles* [en ligne] (Centre Inffo, 2021)

Équipe & Partenaires

Direction de la publication

Anne Le Gall

cofondatrice et Déléguée générale du TMNlab / laboratoire Théâtres & Médiations à l'ère Numérique

Céline Berthoumieux

cofondatrice et Déléguée générale de HACNUM - Réseau national des arts hybrides et cultures numériques

Coordination

Clément Coustenoble,

chef de projets - communauté, TMNlab

Expertises associées

Gabriella Fiori, Fondatrice, .D Business Design

Chrystèle Bazin, Journaliste

Emmanuel Vergès, Codirecteur, Observatoire des Politiques culturelles

Avec la participation de

Guillaume Hidrot, Consultant, Ancien directeur général, La Guilde des vidéastes

Léa Conrath, Coordinatrice, HACNUM - Réseau national des arts hybrides et cultures numériques

Mathilde Nourisson-Moncey, doctorante au Centre Norbert Elias à l'Université d'Aix Marseille

Garance Potier, Stagiaire, TMNlab

Direction artistique

In the mood - www.in-the-mood.fr

Sabine Dages - Julia Montaigne

Comité de pilotage & Partenaires



Ministère de la Culture

Dorine Dzyczko, Chargée de la coordination des politiques numériques en faveur de la création, Direction générale

de la Création artistique

Marion Martin Laprade, Chargée de mission médiation et ressources numériques, Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle

Cécile Riottot, Chargée de mission médiation et ressources numériques - Responsable du portail Histoire des arts, Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle

Romain Delassus, Chef du Service du numérique

Héloïse Biard, Cheffe de département, Département du numérique pour la transformation des politiques culturelles et de l'administration des données



Ministère du Travail

Guillaume Villemot, Chef de la mission Fonds national de l'Emploi, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle



Observatoire des Politiques Culturelles

Emmanuel Vergès, Codirecteur



Audiens

Pascal Foy, Responsable missions entreprises

Aude Merlet, Experte innovation et entrepreneuriat



Synapse C

Viêt Cao, Directeur innovation et analytique de données

Juliette Denis, Gestionnaire de projets collaboratifs



Institut français

Hannah Loué, Chargée de projet - pôle Création numérique et audiovisuelle

Hannah Bellicha, Chargée de projet - pôle Création numérique et audiovisuelle

Olivier Delpoux, Responsable du pôle Création numérique et audiovisuelle



Afdas

Jack Aubert, Directeur Général Adjoint en charge des relations institutionnelles et des branches

Claire Piau, Responsable de département Observation et Perspectives de l'Emploi



PXN - Association des

Producteur-ices d'Expériences Numériques

Salomé Bazin, Coordinatrice générale - cheffe de projets



EHESS

Dominique Pasquier, Directrice de recherche CNRS/Chercheuse à l'ENST-dpt. SES



Aix-Marseille Université

Edina Soldo, Professeure des universités |

Co-Responsable pédagogique Master 1 et 2 Management et Droit des Organisations et des Manifestations Culturelles.



ARTE France

Gilles Freissinier, Directeur du Développement Numérique - Adjoint au Directeur Editorial



CNRS - Laboratoire Internet & Société

Olivier Alexandre, docteur en sociologie, chargé de recherche

Remerciements

Pour leur participation aux entretiens et la qualité de nos échanges, nos Grands témoins, par ordre alphabétique :

Marie Albert, Directrice et productrice,
Dark Euphoria

Claire Andries, Directrice générale Culture
du Groupe SOS

Jack Aubert, Directeur Général Adjoint en charge
des relations institutionnelles et des branches,
Afdas

Pierre Beffeyte, Directeur, Scène & Public

Chloé Béron, Directrice et cofondatrice,
Centre International des Arts en Mouvement

Raphaël Besson, directeur de Villes Innovations,
chercheur associé au laboratoire PACTE
(Université Grenoble Alpes)

Yves Bommenel, Membre du Directoire du
Groupement coopératif Illusion & macadam,
en charge de Développement et de l'animation
des filières, Membre du Conseil d'administration
de la Fédération des Organismes de Formation
Culture (FOFC)

Philippe Bouquillon, Chercheur, Directeur
du LabSic - Laboratoire des Sciences de
l'information et de la communication, porteur
du Laboratoire d'excellence ICCA -
Industries culturelles et création artistique,

Université Sorbonne Paris Nord

Gilles Boussion, Directeur général, FRAMES
Web Video Festival et producteur associé,
PANDORA Création

Anne Burlot-Thomas, Consultante, Talents Multiples
Viêt Cao, Directeur innovation et analytique de
données, Synapse C (Québec)

Sébastien Cavalier, Président, pass Culture

Romain Delassus, Chef du service du numérique,
Ministère de la Culture

Margaux Demeersseman, Responsable du pôle
veille, innovation et prospective, Centre national
de la musique

Camille Domange, Avocat à la Cour et Associé
Fondateur de CDO AVOCAT, expertise dans les
secteurs de la création, du numérique et de
l'innovation

Frederik Fabricius, Consultant, Kultur Data
(Royaume-Uni)

Gilles Freissinier, Directeur du Développement
Numérique et Adjoint au Directeur Éditorial,
ARTE France

Valérie Guilmain, Conseillère en développement
culturel numérique, Ministère de la Culture
et des Communications, Direction du numérique,
des médias et des communications (Québec)

Chloé Jarry, co-fondatrice de Lucid Realities et
co-Présidente, PNX

Bérénice Kubler, Docteure en Sciences de
Gestion, Aix-Marseille Université, Chargée

d'étude et de recherche - Chaire Organisations &
Territoires des Arts, de la Culture et de la Création
(OTACC)

Élodie Le Breut, Directrice, Association Aide
Aux Musiques Innovatrices

Christophe Monnet, Directeur de projets,
ERASME - laboratoire d'innovation ouverte de
la métropole de Lyon

Julien Neutres, Co-fondateur et Directeur,
Nouvelles Vagues Production

Rachid Ouramdane, Directeur, Chaillot -
Théâtre national de la Danse

Jérôme Paul-Hazard, Responsable des formations,
Centre national de la musique

Claire Piau, Responsable de département
Observation et Prospectives de l'Emploi, AFDAS

Martial Poirson, Historien, professeur d'histoire
culturelle, Université Paris 8 Vincennes -
Saint-Denis

Stéphanie Poncelet, Responsable éditoriale,
ARTE Concert

David Redon, Conseiller action culturelle et
territoriale, numérique culturel, CSTI et arts
sciences, DRAC Nouvelle Aquitaine

Paul Rondin, Directeur, Cité internationale de la
langue française - Château de Villers-Cotterêts
- Centre des monuments nationaux, ancien
Directeur délégué, Festival d'Avignon

Rémi Ronfard, Directeur de recherche,
INRIA - coauteur de la Mission exploratoire

sur les métavers

David Roux, responsable TPA.FR (Théâtres et
Producteurs Associés), ASTP (Association de
Soutien pour le Théâtre Privé).

Maxime Thibault, Responsable des expertises
Innovation & Transition écologique,
Centre national de la musique

Linda Thoen, Conseillère projet, DEN -
Institut néerlandais sur l'étude de la culture et
la transformation numérique

Jonathan Thonon, Adjoint à la Direction Générale,
Responsable des Projets européens et de
l'Innovation, Théâtre de Liège (Belgique)

Anne Torregiani, Fondatrice et Directrice
générale, The Audience Agency (Royaume-Unis)

Stelio Tzonis, co-fondateur de Balthus Lab

Emmanuel Vergès, Co-Directeur, Observatoire
des politiques culturelles

Pour ses éclairages en terme de données quantitatives :

Philippe Degardin, Responsable Pilotage
et statistiques - data, Direction du marketing,
Audiens

Remerciements (SUITE)

Pour le relais de notre enquête flash :

Christophe Bennet, Directeur de la Culture et du Patrimoine, Ville de Cergy - Président, FNADAC - Fédération nationale des associations de DAC
Marie-Pia Bureau, Directrice, ONDA
Dorothee Burillon, Responsable du Service Ressources et savoirs, ARTCENA
Thomas Da Silva Antunes, Secrétaire général, ACCN et A-CDCN
Gwénola David, Directrice Générale, ARTCENA
Marie Jacquillard, Chargée de coordination ACCN / Association des Centres chorégraphiques nationaux
Fabienne Loir, Secrétaire Générale, ASN / Association des Scènes nationales
Romain Mericksay, Délégué, FNADAC - Fédération nationale des associations de DAC
Jako Nougaret, cofondateur, Reditec
Ghislaine Plus, Responsable Communication et Partenariats, ASTP
Emmanuelle Queyroy, Secrétaire générale, ACDN / Association des Centres dramatiques nationaux
François Sammarco, Responsable de l'information-communication, ONDA
Jean-Christophe Théobalt, Chargé de mission médiation numérique & éducation aux médias et à l'information, Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle du Ministère de la Culture

Pour les échanges complémentaires à notre diagnostic :

Cyril Barthet, Directeur Général, Profilculture
Myriam Burdin, cheffe du bureau de l'enseignement supérieur Culture, Ministère de la Culture
Céline Decrouy, Responsable site emploi et formation, Profilculture

Pour la contribution à l'analyse de modèles d'ingénierie pédagogique :

Sylvia Andriantsimahavandy, La Plateforme, Directrice de l'Innovation
Vincent Chapdelaine, Co-directeur général, Projet collectif (Québec)
Olivier Cruzet, Directeur de l'innovation pédagogique, Ecole 42
Andrés Cuéllar, Conseiller à la formation continue profil technopédagogique,
Fanny Lannoy, Responsable pédagogique, Phonurgia Nova
François Lozet, Formateur, Agecif / Harpo Lab, Compétence Culture
François Millet, Directeur projets sciences société, Le Dôme - Relais d'sciences
Philippe Petitqueux, Délégué Régional au Numérique, DRAAF Normandie - Secrétaire Général, Association Reconnaître Open Recognition Alliance
Marie Picard, Co-directrice, L'Office / Les Ateliers Pixelle

Pour les échanges nourris et la coopération, l'équipe du diagnostic Culture et création en mutations (2CM), lauréate de l'AMI Compétences & Métiers d'avenir :

Lucie Marinier, Professeure du CNAM titulaire de la chaire ingénierie de la culture et de la création, Conservatoire National des Arts et Métiers
Faustine Dehan, Coordinatrice, Culture et création en mutations (2CM)

Merci à la DGMIC et à la Banque des territoires - Groupe Caisse des dépôts pour leur confiance et pour nous avoir permis de mener ce travail structurant et riche d'enseignement.