



L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET COMPÉTENCES CULTURELLES À L'AUNE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Infos sur www.ledamier.fr

28 novembre 2024

Groupe Prospectif Synthèse de L'Atelier n°4.

Déroulé et objectifs de l'atelier :

Le dernier atelier de la démarche “**Déjà Demain**” clôturait la réflexion collective sur l'évolution des métiers et des compétences culturelles face à la transition écologique. L'objectif était d'imaginer des pistes concrètes d'accompagnement pour répondre aux besoins identifiés et selon le cadre d'apprentissage formés par les précédents ateliers.

Pour ce faire, les membres du groupe prospectif ont travaillé en deux temps :

EN AMONT DE L'ATELIER :

En préparation de l'atelier, les membres du groupe prospectif ont dû réfléchir individuellement sur la transformation de leur propre métier et ainsi modéliser **leur propre fiche de poste à horizon 2050**. L'idée était de challenger les participant.e.s sur leur vision de transformation, mais surtout d'impulser un mécanisme de réflexion spécifique en vue du dernier atelier.

DURANT L'ATELIER :

Les membres du groupes prospectif ont travaillé par groupes autour de deux exercices complémentaires :

Exercice 1 :

- Chaque groupe de participant.e.s ont dû sélectionner **2 persona de métiers** que l'on retrouve dans le secteur culturel et créatif, parmi une liste de 20 persona préparés par l'équipe d'animation.
- Pour chaque persona de métier, les groupes devaient définir en termes de compétences et de missions :
 - **Aujourd'hui, en 2024 :**
 - Ses responsabilités face à la transition écologique.
 - Ses compétences face à la transition écologique.

- **A horizon 2050 :**
 - Ce qui restera inchangé (à conserver).
 - Ce qui se transformera (à modifier)
 - Ce qui évoluera (à ajouter)
 - Ce qui disparaîtra (à retirer).

Exercice 2 :

Sur la base des 2 persona de métiers choisis, et du travail d'identification réalisé dans l'exercice précédent, les différents groupes ont ensuite travaillé sur un format de mini-hackathon. **L'objectif : imaginer concrètement des "moyens" pour accompagner les transformations et évolutions identifiées en termes de compétences et de métiers.**

Le cadre de réflexion : rappel des principaux apprentissages de la démarche.

Le secteur de la culture est et sera impacté à différentes échelles face aux enjeux de transition écologique :

- **Impacts et chocs - Économiques et financiers :** Augmentation des coûts et manque de moyens financiers des structures et des professionnels de la culture.
- **Impacts et chocs - Réglementaires et politiques :** Injonctions et légifération des organes politiques, apparition de contraintes réglementaires.
- **Impacts et chocs - Ressources matériels et technologiques :** Disponibilité et accessibilité à certaines technologies et matières premières.
- **Impacts et chocs - Réputationnels et de marchés :** exclusion et perte de confiance des publics, dommages à l'image de "marque", perte de concurrence et de visibilité.

Aujourd'hui et demain, considérant les impacts actuels et à venir, des problématiques majeures s'imposent, en terme de :

- **Gouvernance et politique,** qui mettent en lumière les défis liés à la répartition du pouvoir et à la représentativité dans les structures culturelles. Quelles sont les échelles de décision, et comment établir des limites justes ?
- **Financements :** Les structures culturelles peinent à obtenir des financements adaptés aux nouveaux enjeux, car les modèles traditionnels ne répondent plus aux besoins émergents de la transition écologique. Comment repenser des cadres financiers adéquats ?
- **Les innovations, notamment technologiques :** le "techno-solutionnisme" – est perçue comme insuffisante et déconnectée des réalités profondes de la transition écologique. Le numérique est tout aussi utile que risqué et implique une dualité en termes d'accessibilité et de visibilité.

- **Collaboration et mutualisation**, bien que largement encouragées, elles doivent être coordonnées de manière significative pour éviter les écueils d'une coopération superficielle, sans sens et/ou valeurs sociales et environnementales ajoutées. QUID du sens et de la réciprocité ?
- **Sensibilisation et action** : La sensibilisation à la transition écologique, bien qu'importante, ne suffit pas à provoquer des changements significatifs sans actions concrètes et démonstratives. Il faut montrer et démontrer, et surmonter la difficulté à passer des chiffres à l'action.
- **Réemploi et ré-usage** : Si le réemploi est visible et impactant, il doit être repensé dans une approche plus large. Repenser les usages est crucial pour transformer les pratiques à un niveau systémique, plutôt que de simplement limiter les dommages.
- **Ressources humaines** : tout comme les ressources planétaires, elles ne sont pas infinies. Le secteur culturel fait face à des risques de désocialisation et tendances sociales extrêmes en raison des transformations accélérées. Comment allouer le temps et les moyens nécessaires ?

A l'heure actuelle et au regard de ces problématiques, les professionnel.le.s du secteur culturel ont fait remonter différents besoins pour se préparer au mieux :

- **Moyens financiers** : Avoir accès à des financements pour soutenir des initiatives écologiques et des projets transformatifs.
- **Moyens humains** : Augmenter les effectifs, la formation des équipes, et libérer du temps pour travailler sur les transitions.
- **Outils et ressources** : Avoir accès à des outils de suivi environnemental, répertoire de prestataires responsables, équipements mutualisés, et alternatives au numérique dit "traditionnel".
- **Formation et information** : Création de formations métiers adaptées, sensibilisation des professionnels, et partage d'exemples concrets et inspirants.
- **Expérimentation** : Imaginer des projets pilotes, des recherches-actions et l'exploration de nouvelles approches sans contraintes administratives trop excessives.
- **Engagement fort des parties prenantes** : Pourvoir mobiliser des financeurs, des décideurs publics et des collectivités pour appuyer des transformations structurelles.
- **Dialogue et réseau** : Développer des collaborations intersectorielles, mutualisation des expériences, et mise en place d'espaces de concertation.





LES RÉSULTATS – EXERCICE 1 :

ce qui ressort de...

Responsabilités et compétences des métiers culturels face à la transition écologique.

Parmi une liste non-exhaustive de métiers types que l'on retrouve dans le secteur culturel et créatifs, **10 persona ont été traités**, au total, par les participant.e.s :

- **Directeur.trice de structure**
- Directeur.trice de service
- **Responsable administratif.ve et financier.e**
- Comptable / Responsable Achats
- Coordinateur.ice / chargé.e de projets
- **Médiateur.ice culturel.le**
- Responsable des partenariats
- **Artiste spécialisé.e ou pluridisciplinaire**
- **Technicien.ne du spectacle**
- **Régisseur.euse**
- **Chargé.e de production**
- **Chargé.e de diffusion**
- **Programmeur.ice**
- **Responsable communication**
- Chargé.e de relation presse/média
- Développeur.euse
- Chargé.e de projet digital
- Chargé.e d'affaire ou de clientèle
- Responsable commercial.e

PERSONA
Responsable communication

Ses responsabilités face à la transition écologique (en 2024)	- veille - proposer une stratégie - interne/externe - être au cœur des réalisations - choix portables, - structure	Quelque chose à ajouter ?
Ses compétences clés face à la transition écologique (en 2024)	- maîtrise des outils techniques - communication écrite et orale - être informé en mode numérique - être en lien / à l'écoute - polyvalence	Quelque chose à ajouter ? - savoir / accepter vite / réagir vite - être à l'écoute / empathie / diplomatie
En 2050...		
On conserve...	- veille ++ - stratégie - la transversalité ++	On modifie... - volume/intensité de la communication - on travaille et on adapte la communication...
On ajoute...	- @ de réseaux - Evaluation de l'impact - suivi d'indicateurs - rôles et outils pour travailler - capacité de structurer des outils.	On retire... - le greenwashing

Pour chaque persona, les différents groupes se sont concentrés sur **les responsabilités** et **compétences actuelles** des métiers concernés **face à la transition écologique**, et **projeté les transformations souhaitées pour répondre aux enjeux de transformation**.

PRODUCTION DES PARTICIPANT.E.S (SYNTHÉTISÉES AFIN DE FAIRE RESSORTIR LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS) :



Persona - **Directeur.ice des ressources humaines :**

- **Responsabilités et compétences en 2024 face à la TE :** Responsable de l'anticipation des évolutions métiers et compétences, il transmet les valeurs RSE et garantit l'équité au sein des équipes. Ses compétences clés incluent une bonne connaissance du terrain et une communication claire.
 - **Projection imaginée en 2050 :** Il facilite la communication entre parties prenantes et soutient une gouvernance participative. Il devient garant de l'équité au-delà des réglementations et se concentre sur l'accompagnement des évolutions professionnelles. La gestion purement administrative est retirée.
-

Persona - **Responsable communication :**

- **Responsabilités et compétences en 2024 face à la TE :** Chargé d'une veille stratégique et de sensibilisation, il applique des pratiques durables et assure une communication sincère. Ses compétences incluent une capacité d'adaptation, l'écoute, et une maîtrise des technologies de communication.
 - **Projection imaginée en 2050 :** Son rôle s'enrichit avec des outils pour mesurer et suivre l'impact des actions. Les pratiques de greenwashing disparaissent, laissant place à une communication plus sobre, basée sur des indicateurs d'impact. Il intensifie sa veille et développe des outils pédagogiques de sensibilisation et de transmission.
-

Persona - **Régisseur.euse :**

- **Responsabilités et compétences en 2024 face à la TE :** Doté d'une vision globale sur les projets artistiques, il accompagne techniquement leur réalisation. Son adaptabilité et ses habilitations sont des atouts clés.
 - **Projection imaginée en 2050 :** Les spectacles s'adaptent à des échelles plus modestes, la mutualisation et la récupération des ressources deviennent la norme, et le régisseur adopte des pratiques low-tech. Ces évolutions ne suppriment pas son rôle de conseiller technique.
-

Persona - **Technicien.ne :**

- **Responsabilités et compétences en 2024 face à la TE :** Responsable du matériel technique, logistique et/ou scénique, il gère son transport, veille à son entretien et son réemploi, tout en s'adaptant aux innovations techniques. Ses qualités incluent la souplesse et des compétences en négociation.
- **Projection imaginée en 2050 :** De nouvelles formations émergent pour couvrir l'écoconception et la réparation notamment. Les pratiques se tournent vers le matériel local et durable, tandis que l'achat de neuf et les décors complexes disparaissent.

Persona - Chargé.e de production :

- **Responsabilités et compétences en 2024 face à la TE :** Il intègre les principes de l'éco-conception, et assure plus globalement la gestion des relations avec les équipes artistiques dans un contexte budgétaire contraint. Il excelle en coopération et possède de très bonnes compétences en communication.
 - **Projection imaginée en 2050 :** Ses responsabilités incluent la sédentarisation des artistes et l'intégration d'indicateurs environnementaux dans ses choix. La formation en coopération et agilité devient essentielle, et les formats artistiques lourds disparaissent au profit d'événements plus simples à gérer.
-

Persona - Programmateur.ice :

- **Responsabilités et compétences en 2024 face à la TE :** En charge d'un écosystème complet autour des spectacles et/ou d'événement, il accepte autant que faire se peut des changements d'échelle pour réduire l'empreinte écologique.
 - **Projection imaginée en 2050 :** Il développe une programmation coopérative et inclut les publics dans sa réflexion. De nouvelles mesures incitatives encouragent des mobilités plus sobres. Les grandes salles et événements courts disparaissent au profit de projets mutualisés et accessibles aux publics dans leur temps libre.
-

Persona - Directeur.ice de structure :

- **Responsabilités et compétences en 2024 face à la TE :** Définissant une stratégie claire, il mobilise les parties prenantes et anime la coopération autour des enjeux de transition écologique. Il établit des indicateurs d'évaluation et sensibilise aux défis environnementaux.
 - **Projection imaginée en 2050 :** Le management intègre des outils pour valoriser l'immatériel et garantir la sécurité émotionnelle des équipes. Les indicateurs qualitatifs remplacent les métriques purement quantitatives. Les vœux pieux sont écartés pour privilégier des actions concrètes.
-

Persona - Chargé.e de diffusion :

- **Responsabilités et compétences en 2024 face à la TE :** Chargé d'optimiser les déplacements des équipes artistiques, il est en veille sur les normes environnementales et les leviers écologiques.
- **Projection imaginée en 2050 :** Il approfondit son expertise en éco-conditionnalité des subventions et renforce les liens locaux avec les territoires. Les trajets longs en avion pour de courtes prestations disparaissent au profit de mobilités durables et d'une diffusion locale.

Les résultats de ce premier exercice ont permis de cibler des éléments clés de transformations et de montée en compétences selon les profils de métiers du secteur culturel et créatif. Ces éléments prioritaires fournissent une base solide pour définir des dispositifs adaptés, et en cohérence avec **les problématiques, les besoins et tendances de transformations identifiées tout au long de la démarche (cf. pages 2 et 3).**



LES RÉSULTATS – EXERCICE 2 :

ce qui ressort de...

Un mini-hackathon pour imaginer la manière d'accompagner l'évolution et la transformation des métiers :

Rappel du scénario donné aux participant.e.s :

“Vous êtes une équipe de designers du futur. Observateurs, inventeurs, explorateurs... vous êtes expert.e.s dans l'art d'anticiper les grandes mutations de notre temps pour imaginer des solutions inattendues. Aujourd'hui, vous êtes sollicités par un consortium national réunissant les acteurs majeurs du secteur culturel. Leur demande est claire : concevoir les dispositifs pour accompagner l'évolution des métiers et des compétences face aux impératifs de la transition écologique.”

Les groupes de travail ont eu **carte blanche** pour **imaginer un ou plusieurs moyens visant à accompagner les transformations** des métiers et des compétences identifiés des persona qu'ils avaient précédemment choisis : *“formations révolutionnaires, outils futuristes, expérimentation, projets/ateliers collaboratifs”*.

Un cadre de réflexion a cependant été donné sous la forme d'un **mémo d'exploration** à chaque groupe afin de les guider dans leur cheminement :

- Quelle est la **forme** de l'accompagnement ?
- Quelle(s) **cible(s)** vise-t-il ?
- Quels en sont les **objectifs** ?
- Quel est le **contenu** et le **déroulé** de l'accompagnement ?
- Sur quelles **temporalités** ?
- Quelles **parties prenantes** il va mobiliser ?



PRODUCTION DES PARTICIPANT.E.S (SYNTHÉTISÉS AFIN DE FAIRE RESSORTIR LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS) :

Différents dispositifs correspondant à l'**accompagnement de 5 personas** ont été modélisés :



Persona - **Programmeur.ice** :

Cible du dispositif :

Les programmeurs culturels, responsables de la sélection et de la diffusion de contenus artistiques et culturels.

Objectif du dispositif :

- Adapter la programmation en fonction des spécificités des publics locaux et de ceux susceptibles d'être captés par les programmeurs.
- Travailler en réseau et coordonner les programmations sur un territoire pour une approche collective et durable.

Deux dispositifs proposés :

1. *Interface de restitution de "données de pratiques culturelles" :*

- Fonctionnalités : Recensement des pratiques culturelles et des comportements écologiques et donc en lien avec les pratiques de changement (mobilités douces, etc.), intégration de données interopérables (transports publics, fréquentation des lieux culturels).
- Contenus : Sensibilisation via de la "data literacy", indicateurs innovants tels que le "poids écologique d'une tournée artistique" ou des données qualitatives plus que quantitatives.

2. *Plateforme de co-programmation :*

- Objectif : Favoriser une programmation concertée entre programmeurs sur un territoire.
- Valeur ajoutée : Dépenser les logiques d'exclusivité territoriale, mutualiser les ressources et encourager une collaboration durable.

Temporalité :

- **2030** : Phase expérimentale liée aux enjeux politiques et électoraux.
- **2036** : Évaluation des résultats.
- **2037-2038** : Généralisation des dispositifs.

Parties prenantes :

- Participation citoyenne.
- Parties prenantes identifiées lors des phases préalables (publics, institutions, collectivités).
- Les organismes de formations.
- Commission de contrôle indépendante pour garantir la transparence et la neutralité.

Persona - Régisseur.euse et technicien.ne.s :

Cibles visées :

Les régisseur.euse.s et technicien.ne.s du spectacle.

Objectif général :

Renforcer les connaissances et les compétences des professionnels techniques du spectacle en matière de transition écologique et d'adaptation des pratiques à ces enjeux.

Le dispositif proposé :

Créer une école régionale des métiers techniques :

- Inspirée par le modèle du compagnonnage : un apprentissage basé sur le partage entre pairs et une immersion forte dans les territoires.
- Intégration dans un établissement régional permettant une appropriation des ressources locales (programmation, acteurs, politiques culturelles).

Contenus de la formation :

1. **Fondements pédagogiques :**

- Modèle basé sur le compagnonnage, ou autres formations et écoles d'ingénieur.e.s.
- Socle de connaissances sur les transitions écologiques et leurs implications pour les métiers techniques.

2. **Modules pratiques :**

- Mutualisation des pratiques pour une gestion collaborative.
- Partage d'expériences entre pair.e.s et immersion professionnelle.
- Enseignements sur le réemploi et la réparation des matériaux techniques.

3. **Durée et structure : Total : 2 ans.**

- Cursus initial : 1 an de formation théorique.
- Immersion professionnelle : 1 an sur le terrain.

4. **Formation continue :**

- Compléments de formation tout au long de la carrière pour suivre l'évolution des métiers et répondre aux nouveaux défis techniques et environnementaux.

Parties prenantes :

- Collectivités locales et régionales.
 - Acteurs du territoire à toutes les échelles (micro et macro).
 - Réseaux professionnels et partenaires culturels.
-

Persona - Responsable de la communication :

Cibles visées :

- Enseignants et formateurs (indirectement : étudiants et apprenants).
- Professionnels de la communication et porteurs de projets.

Objectifs :

- Comprendre les enjeux et leviers de la transition écologique (TE) appliqués à la communication.
- Être capable de mesurer les impacts des actions de communication.
- Transmettre, sensibiliser et développer des outils adaptés à ces enjeux.

Deux dispositifs complémentaires proposé :

1. Programme de formation

- Tronc commun adaptable selon les cibles (formation professionnelle, parcours initial, incubateurs, etc.).
- Parties prenantes pour la conception :
 - Professionnels de la formation, pédagogie et andragogie.
 - Experts en communication et en transition écologique.
 - Acteurs de la recherche.
 - Utilisateurs pour une amélioration continue.

2. Boîte à outils et espace ressources

- Contenus principaux :
 - Un tronc commun avec des approches spécifiques pour chaque cible.
 - Ressources documentaires et pratiques (kit d'outils).
 - Espace de partage de pratiques.
 - Hotline de conseil.
 - Programmation de webinaires.
 - Outils technologiques : calculateur d'impact et d'aide à la prise de décision...
- Parties prenantes pour l'outil :
 - Professionnels de la communication, chercheurs, designers, experts en IA et data.

Fonctionnement : conçu pour être alimenté en continu et évolutif selon les nouveaux enjeux.

Persona - Chargé.e de production :

Cibles visées :

Chargé.e de production dans les secteurs du spectacle vivant, de l'événementiel, de l'audiovisuel, ou encore de l'édition.

Objectifs : Accompagner la montée en compétence théorique et technique.

Dispositif proposé :

Création d'un parcours collectif :

- Durée : 2 ans.
- Participants : 8 chargés de production en poste.
- Cadence : 1 rencontre par trimestre, sur 3 jours.
- Objectif de départ : Constituer un bagage commun sur les thématiques liées à leur direction et aux enjeux de transition écologique (TE).

Déroulé type des 3 jours :

- Jour 1 :
 - Présentation et analyse d'un cas pratique par l'un des participants.
 - Co-développement autour du cas présenté.
 - Demi-journée de montée en compétence sur les enjeux de la transition écologique.
- Jour 2 :
 - Activités spécifiques et temps dédiés au partage de connaissances sur d'autres métiers.
- Jour 3 : A adapter en fonction des objectifs du groupe selon les progressions et problématiques rencontrées.

Précision sur les modalités d'accompagnement et la méthodologie adoptée.s :

- Chaque chargé de production est accompagné par un mentor tout au long du programme.
 - Programme organisé hors les murs, avec une vision axée sur la mutualisation et la collaboration à long terme.
-

Persona - Chargé.e de diffusion :

Cibles : Chargé.e de diffusion dans le spectacle vivant, de l'événementiel, de l'audiovisuel, ou encore de l'édition.

Objectifs :

1. Réduction des déplacements :

- Optimiser et limiter les déplacements des professionnels de la diffusion culturelle.
- Renforcer les connexions avec le territoire local pour privilégier la proximité.

2. Montée en compétence :

- Intégrer les enjeux de redirection écologique dans les pratiques de diffusion.
- Sensibiliser aux normes environnementales (éco-conditionnalités) et à leurs impacts sur les projets culturels.

Formes d'expérimentation proposées :

1. Sensibilisation territoriale :

- Activer les collectivités territoriales et les acteurs locaux sur un territoire culturel innovant autour de la sobriété.

2. Ateliers et outils participatifs :

- Organisation d'une fresque participative réunissant les acteurs locaux pour co-construire des solutions.
- Rédaction d'une convention citoyenne de la culture locale, engageant les parties prenantes sur des pratiques écologiques.

3. Gouvernance locale :

- Création d'un organe décisionnaire local pour :
 - Définir les priorités de financement et de programmation.
 - Adapter les décisions culturelles aux spécificités du territoire en faveur de la transition écologique.

En analysant la forme, les contenus et les objectifs des différents dispositifs imaginés, nous apercevons avec force la manière dont les précédents **apprentissages** (problématiques, besoins, axes de transformations), ont **imprégné le processus de réflexions** des différents groupes. En capitalisant sur ces enseignements, des tendances nettes et certaines priorités sont ressorties pour définir des dispositifs d'accompagnement adaptés à la transformation des différents métiers culturels et à l'évolution des compétences des professionnel.les face aux impératifs de transition écologique.

De futurs accompagnement centrés sur :

- **La mutation des systèmes d'organisation et de management** : afin de faire émerger et de tester des modèles de gouvernance participative, de mutualisation des ressources, et de nouvelles formes de management prenant davantage en compte la dynamique collaborative et le capital humain.
- **Le renforcement de compétences spécialisées** : pour acquérir des savoir-faire liés aux enjeux écologiques et adaptés aux missions actuelles d'un poste, ou, à développer des fonctions spécifiquement axées sur l'écologie pour apporter une réponse aux problématiques identifiées dans le secteur culturel.
- **Le renforcement de compétences transversales** : afin d'intégrer davantage de compétences liées à la coopération, à la gestion et à l'évaluation d'impact.
- **La création, la prise en main et la diffusion d'outils** : pour accompagner la montée en compétence et l'autonomie des professionnel.les par des formes pratiques et concrètes, des nouvelles méthodologies, des nouveaux process (de production et d'évaluation) et de nouvelles ressources.
- **L'expérimentation de projets pilotes intersectoriels** : afin de créer des synergies entre les métiers, les secteurs et les territoires ; capitaliser sur ces croisements pour répondre collectivement et de manières systémiques aux enjeux de transition écologique, et faciliter l'intégration de nouveaux modèles au sein des différentes filières et des politiques publiques.



A travers cela, l'objectif est ainsi de faire sorte que les métiers et les compétences de demain dans le secteur culturel et créatif permette de :

- **Orchestrer/organiser stratégiquement** la transition écologique ;
- **Connecter** les acteurs et **reconnecter** les territoires ;
- Retrouver le **sens de l'humain** et capitaliser sur son potentiel ;
- Faire en sorte que la **sobriété** soit une **norme** plus qu'un objectif.