

LES ESSENTIELS

# Réinventer le management et les conditions de travail dans le secteur culturel

L'humain au cœur du projet artistique

**Micha Ferrier-Barbut**

Sociologue, consultante

avec la collaboration de

**Rébecca Shankland**

Professeure des Universités  
en psychologie du développement

**territorial** éditions



# Réinventer le management et les conditions de travail dans le secteur culturel

L'humain au cœur du projet artistique

Le secteur culturel se trouve confronté aujourd'hui à une série de défis qui lui impose de se réinventer en profondeur.

L'entreprise culturelle, très impactée par les effets de la pandémie, se relève dans un état de grande fragilisation : recul des financements publics, déficit de main-d'œuvre, défis énergétiques vertigineux, repositionnement des publics, etc. Les indicateurs n'ont jamais été aussi préoccupants. Ces signes, qui augurent d'une révolution majeure, sont probablement peu de chose face à la vague sociale qui se dessine. En effet, les personnels de la culture, qui ne diffèrent pas des autres salariés, attendent dorénavant trouver dans leur travail plus d'équité, de transparence, de justice, de sens et de prise en compte des émotions. Et le mode de management généralement induit par la forme juridique majoritaire qu'est l'association, ne satisfait plus les jeunes générations dans leurs demandes de partage et de participation.

C'est en travaillant sur l'ouverture à la coopération, sur la qualité de son management et sur ses conditions de travail que l'entreprise culturelle pourra redevenir attractive et répondre aux profondes mutations en cours.

En laissant largement la parole aux acteurs du secteur culturel à travers des témoignages, des comptes rendus d'expériences, des analyses et la proposition d'outils, cet ouvrage réaffirme l'importance de l'humain comme valeur cardinale de l'entreprise culturelle.



**Micha Ferrier-Barbut** est sociologue, consultante et formatrice en management des entreprises culturelles. Spécialisée dans l'accompagnement au management et aux conditions de travail, elle mène une activité d'expertise auprès des collectivités territoriales et des réseaux professionnels. Elle publie des ouvrages et rédige dans des revues professionnelles spécialisées. Elle est membre du réseau des Expertes Francophones.



avec la collaboration de

**Rebecca Shankland** est professeure des Universités en psychologie du développement, Université Lumière Lyon 2, Membre de l'Institut Universitaire de France.

## LES ESSENTIELS

[boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

ISSN : 2553-5803

ISBN : 978-2-8186-2123-3

© Melinda Nagy/adobeStock.com

**territorial** éditions

# Réinventer le management et les conditions de travail dans le secteur culturel

L'humain au cœur du projet artistique

**Micha Ferrier-Barbut**  
Sociologue, consultante

avec la collaboration de

**Rébecca Shankland**  
Professeure des Universités  
en psychologie du développement

**territorial** éditions

Référence TBK 393A



**Vous souhaitez  
nous contacter  
à propos de votre ouvrage ?**

## **C'est simple !**

Il vous suffit d'**envoyer un mail à :**  
[service-client-editions@territorial.fr](mailto:service-client-editions@territorial.fr)  
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,  
rendez-vous sur notre boutique en ligne  
[boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

### **Avertissement de l'éditeur :**

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur  
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations  
de reproduction et indiquons systématiquement  
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour  
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,  
merci de contacter les éditions Territorial.

 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. <b>CFC</b> 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
---	---



# Sommaire

Introduction .....	p.9
--------------------	-----

## Partie 1

### **L'entreprise culturelle dans son environnement : l'impérieuse nécessité de se réinventer**

#### Chapitre I

<b>Secteur culturel marchand et non marchand .....</b>	<b>p.17</b>
--	-------------

A - Le secteur culturel marchand .....	p.17
--	------

1. L'emploi dans le secteur culturel marchand .....	p.19
---	------

2. Pot de terre contre pot de fer .....	p.19
---	------

B - Le secteur culturel non marchand .....	p.21
--	------

1. L'emploi dans le secteur culturel non marchand .....	p.22
---	------

2. Le poids des associations .....	p.22
------------------------------------	------

#### Chapitre II

<b>La fragilité humaine du secteur culturel non marchand .....</b>	<b>p.25</b>
--	-------------

A - L'évolution des politiques publiques .....	p.26
--	------

1. Le recul des financements publics locaux .....	p.29
---	------

2. La montée du populisme .....	p.31
---------------------------------	------

B - Recrutement, turnover et grande démission .....	p.32
---	------

C - Des équipes fatiguées .....	p.34
---------------------------------	------

D - Le manque de vision managériale .....	p.34
---	------

E - Le défi écologique .....	p.37
------------------------------	------

F - Le défi énergétique .....	p.39
-------------------------------	------

G - La RSE, un outil à mobiliser .....	p.41
--	------

#### Chapitre III

<b>Vers un nouveau modèle social pour la culture .....</b>	<b>p.45</b>
--	-------------

A - Un changement de paradigme .....	p.45
--------------------------------------	------

B - La présence d'atouts forts .....	p.46
--------------------------------------	------

## Partie 2

# Pour une meilleure prise en compte du capital humain : une structure juridique adaptée au projet

### Chapitre I

<b>L'association et la gestion des ressources humaines</b> .....	p.53
A - La structure simple de Mintzberg .....	p.53
B - Le portrait type du travailleur culturel .....	p.54
C - La structure juridique associative comme modèle dominant .....	p.55
1. Ses limites sur le plan de la gestion des ressources humaines .....	p.57
2. Rôle et place de la gouvernance .....	p.58
3. La place des partenaires financiers .....	p.63
D - Choisir l'association : faire place au capital humain .....	p.64
1. Clarifier la fonction d'employeur .....	p.65
2. Adapter la gouvernance .....	p.66
3. S'appuyer sur les outils existants .....	p.67

### Chapitre II

<b>Une meilleure prise en compte de l'humain : l'exemple des structures coopératives</b> .....	p.69
A - La mutualisation dans le secteur culturel .....	p.69
B - Les groupements d'employeurs .....	p.70
C - La coopérative d'activité et d'emploi .....	p.72
D - Les sociétés à caractère explicitement coopératif dans le paysage culturel .....	p.75
1. La société coopérative et participative .....	p.77
2. La société coopérative d'intérêt collectif .....	p.79
E - Les agréments qui font une place à la participation des salariés .....	p.81
1. Le label « Entreprise solidaire d'utilité sociale » .....	p.81
2. Les entreprises à mission .....	p.83

## Partie 3

# Un management à réinventer

### Chapitre I

<b>Leadership et management</b> .....	p.87
A - Le leader, son rôle sa place .....	p.88
B - Le syndrome des patrons de gauche .....	p.89
C - L'artiste comme dirigeant .....	p.90

### Chapitre II

<b>Le manager son rôle et sa place</b> .....	p.95
A - Manager dans la culture : une place à clarifier .....	p.95
B - Les conditions d'une bonne articulation entre leader et manager .....	p.96

### Chapitre III

<b>Les différents types de management</b> .....	p.99
A - Les quatre styles de management de Rensis Likert .....	p.99
1. Le système autoritaire .....	p.99
2. Le système autoritaire bienveillant .....	p.100
3. Le système consultatif .....	p.100
4. Le système participatif par groupe .....	p.100
B - Les nouveaux types de management dits bienveillants éthiques ou attentionnés .....	p.101
1. Le management par le care ou la sollicitude .....	p.101
2. Le management responsable .....	p.102
3. Assertivité et management .....	p.102
4. Humilité et management .....	p.104
C - Le management en pleine conscience : un leadership éthique au service d'une gestion efficace des ressources humaines .....	p.105
1. La pleine conscience dans les organisations .....	p.105
2. La pleine conscience pour repenser le management et le leadership .....	p.107
3. Le leadership serviteur .....	p.107
4. Développer la pleine conscience par des pratiques intégrées au quotidien .....	p.110

# Partie 4

## Prendre soin des conditions de travail

### Chapitre I

<b>Santé mentale et risques psychosociaux</b> .....	p.115
A - Santé mentale : l'urgence d'un baromètre pour la culture .....	p.115
B - Le prix de la santé au travail .....	p.117
C - Risques psychosociaux : une prise de conscience .....	p.118

### Chapitre II

<b>Qualité de vie et des conditions de travail : encourager le dialogue sur le travail</b> .....	p.123
A - Dialogue social et dialogue professionnel : des indispensables pour le travail .....	p.124
1. Étude de l'association Réalités du dialogue social .....	p.124
2. Les différentes représentations de la qualité du travail .....	p.126
3. Les incontournables pour la qualité du travail .....	p.128
B - Le dialogue sur la qualité du travail .....	p.130
1. Le document unique d'évaluation des risques professionnels .....	p.130
2. Dialogue social et dialogue professionnel .....	p.131

### Chapitre III

<b>Quelques exemples d'initiatives et de bonnes pratiques pour améliorer le travail</b> .....	p.135
A - Un plaidoyer pour la qualité de vie et les conditions de travail dans le spectacle vivant .....	p.135
B - Améliorer la place des femmes au travail .....	p.137
C - Mieux accompagner la parentalité .....	p.138
D - Accompagner les salariés aidants .....	p.139
E - Favoriser l'inclusion .....	p.140
F - La semaine de quatre jours .....	p.141
G - Mobilité durable .....	p.141
H - Intelligence artificielle et ressources humaines .....	p.141
I - Intégrer la culture du bien-être financier .....	p.142
J - La question des salaires .....	p.143

<b>Conclusion</b> .....	p.147
-------------------------	-------

<b>Remerciements</b> .....	p.149
----------------------------	-------

## Annexes

Annexe 1	
<b>Autoévaluation du stress</b> .....	p.153
Annexe 2 .....	p.155
Annexe 3 .....	p.159
Annexe 4 .....	p.163
Bibliographie .....	p.169



Conformément à la politique éditoriale des éditions Territorial, cet ouvrage est composé par défaut au masculin neutre, excepté certains témoignages.

## Introduction

---

Particulièrement impacté par les effets des vagues successives de la pandémie, le secteur culturel non marchand se relève dans un état de fragilisation dont on n'a pas encore calculé toutes les conséquences.

De nombreux indicateurs démontrent que les modèles proposés jusqu'alors ne fonctionnent plus et les professionnels mesurent déjà les mouvements en cours : évolutions des politiques publiques, progression des usages du numérique, montée du populisme, repositionnement des publics vers de très grands événements, concurrence mal régulée, inflation, défis énergétiques vertigineux. C'est le paysage entier qui s'en trouve modifié augurant à n'en pas douter d'une révolution d'importance.

Parallèlement à cela, ou plutôt concomitamment devrait-on dire, les entreprises culturelles se trouvent confrontées à une demande pressante de réforme de leurs pratiques sociales. Celles jusque-là en vigueur ne fonctionnent plus et les effets se font déjà ressentir : secteur en tension, perte d'attractivité, difficulté de recrutement, *turnover* important, fatigues des équipes, démissions et recours juridiques.

Explorer et faire progresser les conditions de travail dans la culture devient une priorité, tant il est vrai que le capital humain des équipements n'a jusque-là pas fait l'objet de l'attention professionnelle méritée.

Quelles sont les chances pour un projet artistique de voir le jour sans la reconnaissance du travail des femmes et des hommes qui le soutiennent ?

Aujourd'hui, il ne suffit plus de défendre le bien commun, la citoyenneté, la justice sociale ou les droits culturels sur les plateaux ou dans les expositions, il est attendu de ces concepts qu'ils soient déclinés dans l'entreprise.

Dans la culture, les aspirations des salariés attentifs à plus d'équité, de transparence, de collectif, de prise en compte des émotions, de transmission se confrontent à des modèles de gestion des ressources humaines trop souvent dépassées.

La forme de management classique *top-down*, largement à l'œuvre induite par la forme juridique majoritaire qu'est l'association, ne satisfait plus les jeunes générations attachées aux notions de partage, de collectif et de participation.

Comment s'appuyer sur cette forme juridique en garantissant aux personnes la qualité de travail et la justice sociale qu'elles attendent ?

Quels sont les modèles coopératifs qui permettraient de construire une entreprise culturelle éthique, attentive à son modèle social autant qu'à ses missions ?

De quelles alternatives juridiques dispose-t-on pour répondre aux exigences d'excellence d'un projet artistique tout en veillant à sa haute performance sociale ?

Le soin porté au mode de gouvernance, au management, à la qualité de vie, aux conditions de travail, au bien-être ou à la reconnaissance est désormais un critère décisif. On rejoindra un projet artistique largement autant pour sa notoriété que pour l'attention portée aux conditions de travail, comme garanties de s'y épanouir.

L'entreprise culturelle, si elle veut redevenir attractive et répondre aux profondes mutations en cours, va devoir s'ouvrir à des modes de management innovants. Ces modes dits bienveillants, éthiques ou de pleine conscience, loin de la réputation de naïveté qu'on veut bien leur attribuer par manque de connaissance, sont au contraire porteurs de vraies promesses dans le rapport au travail.

Les valeurs portées par ces nouveaux types de *leadership* et de management ont fait la preuve de leur efficacité face à des styles de direction fondés sur les rapports d'autorité, l'imposition de contraintes et le contrôle des salariés. Les niveaux de performance et de satisfaction observés encouragent à construire leur adaptation dans le secteur culturel.

Les conditions de travail sont le corollaire de ces nouveaux modes de *leadership* et de management.

Pouvoir s'exprimer sur le contenu et les conditions de réalisation du travail, décroïsonner, s'appuyer sur les situations réelles de travail, l'approche par la qualité de vie et les conditions de travail fait son chemin. Elle traduit la volonté de passer d'une démarche centrée sur l'exposition aux risques à une approche basée sur l'engagement des acteurs dans l'action.

Le travail devient producteur de bien-être en relation avec la reconnaissance du « bien faire ».

Penser les conditions de travail, c'est aussi envisager de nouvelles formes d'accompagnement qui relie avantages professionnels et prise en compte des situations personnelles.

Dans un contexte où l'on sait que les salaires ne vont pas aller en progressant, c'est l'occasion de développer une attention à chaque métier, voire à chaque personne et de construire des avantages qui, même modestes, participent du bien-être au travail.

C'est grâce à des modes d'organisation qui sauront conjuguer excellence artistique et performance sociale comme outils puissants de fidélisation des salariés, des publics et des tutelles, que les entreprises culturelles sauront ouvrir l'avenir vers une nouvelle ambition pour la culture.



**L'entreprise  
culturelle dans son  
environnement :  
l'impérieuse nécessité  
de se réinventer**



Se pencher sur l'amélioration des conditions de travail dans le secteur culturel impose dès l'origine de définir l'unité qui servira de base à la réflexion. Dans cette perspective, le terme d'**entreprise culturelle** est celui qui s'impose le plus naturellement. En effet, dès lors qu'un projet culturel de quelque nature se trouve en situation d'embaucher, il se transforme de fait en entreprise, relevant de l'environnement administratif, financier ou fiscal qui caractérise celles-ci.

Si revendiquer une forme de « spécificité » et de « singularité » sur le plan artistique est bien consubstantiel à l'activité culturelle elle-même, l'organisation qui permet de promouvoir ces qualités relève, elle, du champ classique de l'organisation du travail. Ainsi, l'entreprise culturelle est bien une entreprise comme les autres, et spécifiquement sur le plan de la gestion de ses ressources humaines.

Les entreprises culturelles peuvent être organisées sous différentes formes juridiques, comme les associations, les Établissements Publics de Coopération Culturelle (EPCC), Sociétés à Responsabilité limitée (SARL), les Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP), les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC), etc., et exercer dans des secteurs artistiques distincts : spectacle vivant, lecture publique, conservation et animation du patrimoine, arts plastiques, art visuel, audiovisuel, édition littéraire et phonographique, etc.

L'emploi y est aussi très composite puisqu'on y croise des salariés du privé comme des agents du public, parfois dans une même entité, exerçant dans des entreprises allant de zéro à plus de 250 salariés.

La grande majorité fonctionne sous forme associative (voir p. 23). Ces associations, généralement de petite taille, sont présentes sur l'ensemble du territoire et déploient des propositions artistiques multiples. Ce sont elles qui, par leur nombre et leur dynamisme, couvrent la plus forte proportion des activités culturelles.

C'est au sein de ces petites à très petites unités que travaille la grande majorité des salariés du secteur.

Examiner leurs conditions de travail et les modes de management à l'œuvre impose de faire un détour par la distinction des deux branches économiques qui animent ce domaine, **le secteur marchand et le secteur non marchand**, car, comme nous le rappelle politologue Emmanuel Négrier, il ne faut pas perdre de vue qu'« *en France, la culture est, de façon écrasante, une affaire privée* »<sup>1</sup>.

1. Négrier Emmanuel, « La culture est-elle soluble dans la concentration économique ? », *Nectart* 6 (1), 2018.



## Chapitre I

# Secteur culturel marchand et non marchand

Le **secteur marchand** et le **secteur non marchand** se définissent par convention selon deux dimensions économiques.

On entend par **secteur marchand** les biens et services vendus à un prix économiquement significatif, c'est-à-dire couvrant **plus de 50 % des coûts de production**.

Le **secteur non marchand** correspond à des biens et services proposés à un prix représentant **moins de 50 % des coûts de production**, car bénéficiant de l'apport de **subventions**<sup>2</sup>.

a production culturelle se partage ainsi entre la production marchande et la production non marchande.

En France, cette production culturelle se répartit de la manière suivante : en 2021, **80 % de la totalité de la production de biens et services relèvent du secteur marchand contre 20 % pour le secteur non marchand**<sup>3</sup>.

## A - Le secteur culturel marchand

Selon un périmètre désormais précisé au niveau européen, le Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation (Deps) donne la définition du **secteur culturel marchand** : « *Il concerne les secteurs des médias, des industries culturelles, ceux de la création et de la diffusion ainsi que ceux de l'architecture et de la gestion du patrimoine.* »

2. <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1954>, <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1691>
3. Le ministère de la Culture (son Département des études et de la prospective des statistiques et de la documentation, Deps) produit depuis plus de 50 ans des études qui constituent les sources les plus documentées pour appréhender l'entreprise culturelle dans son contexte. Les chiffres et les tableaux de cette partie sont tirés de ces travaux (licence CC-BY-SA 3.0 FR). Ministère de la Culture et de la Communication, Deps, Chiffres clés 2022 : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-d-ouvrages/Chiffres-cles-statistiques-de-la-culture-et-de-la-communication-2012-2022/Chiffres-cles-2022>