



DOSSIER D'EXPERTS

4^e édition

SERVICES À LA POPULATION ET ANIMATION

Le projet culturel

Conception, ingénierie et communication

Paul Rasse

Professeur des universités en sciences de l'information
et de la communication, Université Côte d'Azur

Le projet culturel

Conception, ingénierie et communication

Les méthodes de projet sont devenues un outil essentiel pour la dynamique de création, le travail en réseau des artistes, la recherche de financements, comme pour la réalisation et la communication d'initiatives culturelles.

On observe partout l'essor des domaines de la culture que l'on regroupe maintenant sous le terme d'industries culturelles et créatives. C'est une excellente perspective, tant la société en a besoin, mais cela a aussi pour conséquence la raréfaction des moyens disponibles ou au moins l'obligation de professionnaliser les initiatives. L'auteur s'est efforcé de prendre la mesure de ces transformations pour ressaisir la démarche de projet dans sa dynamique, puis de mettre en avant l'esprit de la méthode, de façon à dégager des modèles opérationnels que chacun puisse mettre en pratique, en fonction des caractéristiques de son domaine d'activité. Ce Dossier d'experts fait plus que combler un vide : en conjuguant théorie et pratique au travers du prisme des méthodes de projet, il analyse la dynamique du développement culturel pour y lire les grandes mutations en jeu.

Pour cette quatrième édition du dossier d'experts, l'auteur a refondu la précédente publication en y ajoutant une approche macro social des enjeux culturels de la période actuelle.

L'ouvrage accompagnera les créateurs et les professionnels de la culture dans la conception et le management de projets ou, sur le versant des politiques culturelles, dans le pilotage des appels d'offres et l'évaluation des demandes de financement public. Le projet culturel est devenu une figure essentielle de notre époque, un outil indispensable à tous ceux qui jouent un rôle actif dans les univers artistiques contemporains.

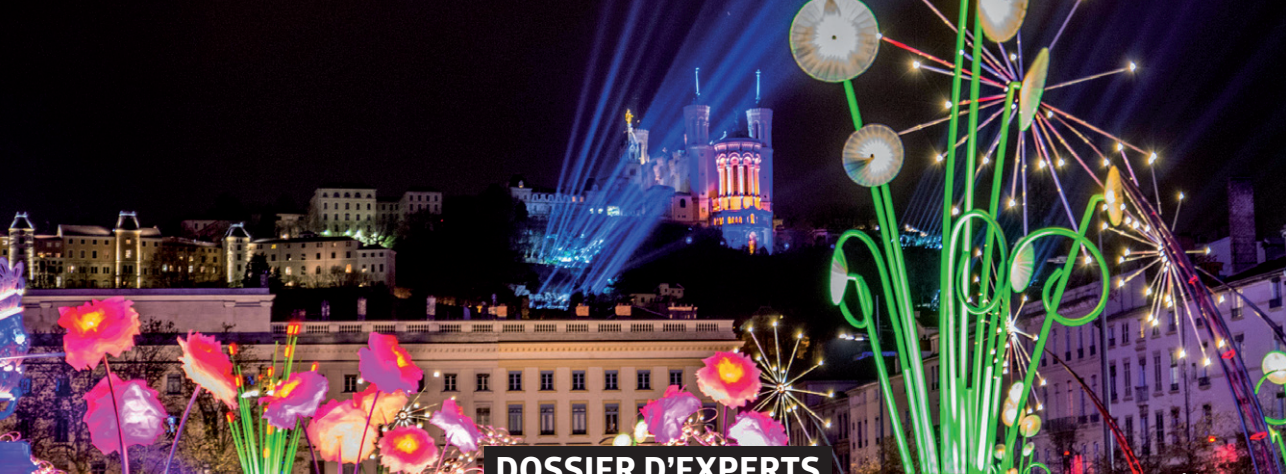


Paul Rasse est professeur des universités en sciences de l'information et de la communication à l'Université Côte d'Azur. Chercheur au laboratoire SIC.Lab, il a publié une douzaine de livres et de nombreux articles scientifiques dans les domaines de l'anthropologie de la communication, des cultures savantes et populaires, de la diversité et de la mondialisation de la culture, de la communication scientifique, de la muséologie, de la médiation et de l'ingénierie culturelle.

boutique.territorial.fr

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-1884-4

territorial éditions



DOSSIER D'EXPERTS

4^e édition

SERVICES À LA POPULATION ET ANIMATION

Le projet culturel

Conception, ingénierie et communication

Paul Rasse

Professeur des universités en sciences de l'information
et de la communication, Université Côte d'Azur

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 87 17 - Référence DE482A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez être informé
de la prochaine actualisation
de cet ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail**
nous le demandant à :

jessica.ott@territorial.fr

Au moment de la sortie de la nouvelle édition de l'ouvrage,
nous vous ferons une **offre commerciale préférentielle**.

Avertissement de l'éditeur :

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

 <p>DANGER  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. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
--	---



© Territorial, Voiron

ISBN: 978-2-8186-1884-4

ISBN version numérique: 978-2-8186-1885-1

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Novembre 2021

Dépôt légal à parution

Sommaire

Introduction	p.7
--------------------	-----

Partie 1

L'origine de la démarche de projet, approche anthropologique

Chapitre I

Enjeux et dynamiques de la culture contemporaine	p.13
A - Extension du domaine de la culture	p.13
B - Essor de la culture	p.14
C - Le métier d'artiste	p.16
D - Grandeur et misère de la vie d'artiste	p.17
E - Étendre le régime des intermittents	p.19

Chapitre II

« Re Penser les politiques culturelles »	p.23
A - Revoir les financements traditionnels	p.23
B - Explorer de nouvelles voies de financement de la culture	p.24
C - Nouvelle dynamique de la culture et développement des territoires	p.27
D - La création en réseau	p.28
E - Aménagement du territoire et développement local	p.29

Chapitre III

Aux origines du concept de projet, les architectes de la Renaissance	p.33
A - Après le temps des cathédrales	p.34
B - La Renaissance	p.35
C - Le projet, une invention des architectes	p.36

Chapitre IV

La médiation des ingénieurs	p.39
A - Ingénierie et méthode de projet	p.40
B - Dans l'univers industriel	p.41
C - L'ingénierie culturelle	p.42

Chapitre V

La connectique, globalisation et accélération des temps du monde	p.45
A - Dématérialisation et délocalisation des formes d'activités professionnelles	p.46
B - La désynchronisation des processus relationnels	p.47
C - L'accélération des transformations	p.47
D - De nouveaux modèles managériaux	p.48
E - Succès et persistance du concept managérial de projet	p.49

Partie 2

Le projet institutionnel des organisations culturelles

Chapitre I

Révolution de l'intelligence et projet d'entreprise	p.53
A - Le projet d'entreprise	p.54
B - Les étapes de réalisation	p.55

Chapitre II

Définir le projet institutionnel d'une organisation culturelle	p.57
A - Intérêts et finalité de la réalisation d'un projet institutionnel	p.57
B - Réaliser un projet institutionnel	p.58

Chapitre III

Le projet scientifique et culturel des musées	p.61
A - Définir un projet institutionnel	p.61
B - Le projet scientifique et culturel des musées (PSC)	p.63

Partie 3

Élaboration et formulation d'un projet culturel

Préambule	p.71
------------------------	------

Chapitre I

L'objet : nommer et énoncer un projet	p.75
A - Le choix du nom	p.75
B - Le résumé	p.76

Chapitre II

Les motifs	p.77
A - Analyser le terrain et inscrire le projet dans une perspective de développement du territoire	p.77
B - Analyser le contexte esthétique	p.78
C - Prendre en considération le contexte culturel et institutionnel	p.78
D - Faire état de l'expérience accumulée sur le sujet	p.79
E - Mentionner ses préoccupations pour le public	p.80

Chapitre III	
Buts ou finalités du projet	p.83
Chapitre IV	
Les objectifs	p.85
A - Objectifs généraux ou stratégiques	p.85
B - Objectifs opérationnels	p.86
Chapitre V	
Les moyens	p.87
A - L'équipe de projet	p.87
B - Les moyens matériels	p.88
Chapitre VI	
Le budget prévisionnel	p.91
A - Les dépenses	p.91
B - Les recettes	p.93
C - Les subventions	p.96
D - Le mécénat	p.97
E - <i>Crowdfunding</i> ou financement participatif	p.100
F - Croiser les sources de financements	p.102

Partie 4

Développer et diriger un projet culturel

Préambule	p.105
Chapitre I	
La planification élémentaire du projet	p.109
A - Décomposer le projet en différentes tâches	p.109
B - Lancer et boucler un projet	p.111
C - Mise en place administrative et légale des structures du projet, déclarations et droits d'auteur	p.112
D - La sécurisation des événements	p.115
E - La question de l'alcool lors des manifestations culturelles festives	p.117
Chapitre II	
Les plannings	p.119
A - La méthode PERT	p.119
B - Le rétroplanning, ou diagramme de Gantt	p.120
Chapitre III	
Le management du projet	p.123
A - Définir un organigramme	p.124
B - Manager une équipe de projet	p.125
Chapitre IV	
Le développement du projet	p.129

Partie 5

La communication d'un projet culturel

Préambule.....	p. 135
Chapitre I	
La communication interne	p. 139
A - Du bon usage de l'Internet et de la messagerie électronique pour le travail collaboratif.....	p. 140
1. Projet collectif et Internet.....	p. 140
2. La messagerie.....	p. 141
B - Des réseaux sociaux dédiés à la coopération des membres du projet.....	p. 142
C - Soigner les moments de rencontres collectives.....	p. 142
Chapitre II	
La communication externe	p. 145
A - Cohérence de la communication globale.....	p. 145
B - Le « mix » de communication.....	p. 147
C - La charte graphique.....	p. 148
D - Le dossier et le communiqué de presse.....	p. 149
E - L'affichage.....	p. 150
F - La communication directe avec le public.....	p. 151
G - Le site Internet.....	p. 152
H - Les réseaux sociaux.....	p. 153
I - L'évaluation.....	p. 156
J - L'équipe de communication.....	p. 158
K - La médiation culturelle.....	p. 160
Chapitre III	
Les publics de la culture	p. 163
A - Limites et difficultés.....	p. 163
B - État des lieux.....	p. 165
C - Entre la réclusion et une culture de sorties.....	p. 166
D - Le public jeune.....	p. 170
E - Progression du public en groupe (le cas des expositions muséales).....	p. 171
Conclusion.....	p. 175
Bibliographie.....	p. 177

Introduction

La situation actuelle de compétition effrénée et d'accélération des temps du monde explique l'inflation de publications annonçant de nouvelles méthodes managériales dont le succès, parfois fulgurant, a pour corollaire leur rapide obsolescence. Le souci des dirigeants d'être toujours à l'avant-garde, d'appliquer à la gestion du personnel ce qui se fait de plus récent comme signe de compétitivité de leur entreprise les oblige par un effet de mode à renouveler sans cesse la panoplie d'outils à leur disposition.

Curieusement, la méthode de projet échappe à ce principe et traverse le temps. Elle est devenue un incontournable, comme en témoigne la multiplication des livres, des formations, des sites qui lui sont consacrés. Elle a gagné de nouveaux territoires, l'administration, la santé, la fonction publique et bien sûr la culture. Et pourtant, le principe de projet a déjà une longue histoire, surtout si l'on admet qu'il repose sur une dynamique initiée par les architectes et les ingénieurs de la Renaissance : il est en effet l'un des éléments forts de la modernité qui se dessine à cette époque dans les cités italiennes de Toscane. La méthodologie utilise encore des outils développés par Gantt en 1924, ou mis en application dans les années 1950 (diagramme de PERT, *Program Evaluation Research Task*), mais elle s'est aussi emparée des nouveaux dispositifs digitaux, notamment des applications de travail collaboratif, de mindmapping collaboratif par exemple, pour concevoir et partager le projet.



À consulter

Voir par exemple le site : Les outils collaboratifs (<https://outilscollaboratifs.com>), l'actualité des outils collaboratifs gratuits ou pour l'entreprise, qui analysent les meilleurs d'entre eux.

La méthode de projet s'impose partout, dans l'entreprise comme à l'extérieur, pour nous offrir le meilleur – les processus d'intelligence collective, de partage du pouvoir, caractéristiques de notre modernité –, autant que pour nous préserver du pire, en redonnant du sens et de la cohérence aux pratiques professionnelles dispersées, ou en rassemblant les collectifs de travail atomisés. Elle est devenue une figure essentielle de notre hypermodernité, un outil indispensable à tous ceux qui ambitionnent de jouer un rôle actif dans les nouveaux univers artistiques contemporains.

Le monde de la culture est resté longtemps étranger à la démarche de projet, même s'il est sans doute à l'initiative du processus. Jusque-là, les artistes et leur environnement considéraient qu'il suffisait d'être créatif et doué, entouré du bon réseau de relations, pour que tous se rendent à l'évidence de leur génie, et leur accordent les moyens nécessaires à la création.

Mais l'inflation du nombre de créateurs et de porteurs de projets culturels, dans une période de crise des moyens qui leur sont attribués, a profondément bousculé les règles du jeu. Le concept de projet est devenu là aussi un outil essentiel pour la recherche de financement et le travail en réseau, mais aussi pour la maturation des initiatives. De plus l'État et les collectivités publiques exigent des institutions financées qu'elles réalisent et évaluent régulièrement leur projet d'établissement.

L'approche anthropologique du concept de projet, auquel nous consacrons la première partie de l'ouvrage, vise à donner une intelligence des processus ; elle permettra de prendre de la hauteur, de dégager et de mettre en perspective les grands principes de la méthode, pour les rendre compréhensibles en les restituant dans leur contexte historique, jusqu'aux mutations sociales en cours. Cela fait, il sera bien plus aisé de les rendre opérationnels et de les appliquer au monde de la culture.

Pour avoir initié et mené de nombreux projets, que ce soit dans les domaines de la recherche scientifique et dans celui de la culture artistique – assez proches l'une de l'autre ne serait-ce que par leurs origines aristocratiques –, pour enseigner l'ingénierie culturelle à l'université depuis une bonne vingtaine d'années, j'ai été amené à acheter et à lire régulièrement la littérature managériale consacrée à la gestion de projets. Les publications sur le sujet reproduisent la césure entre théorie et pratique que l'on retrouve un peu partout dans les processus de transmission des savoirs, de formation et d'apprentissage :

- d'un côté des livres d'érudition, de philosophie, mais aussi de recherche sur les pratiques managériales de l'entreprise. Peu nombreux, ils ont l'intérêt de nourrir la réflexion, mais l'inconvénient d'être bien trop éloignés des préoccupations des gens de terrain pour être utiles dans leur travail quotidien ;



Nota

Voir notamment le beau livre de Jean-Pierre Boutinet, *Anthropologie du projet* (Paris, PUF, 1993), au demeurant plus philosophique qu'anthropologique, sur le concept de projet et son évolution.

- de l'autre côté, les plus nombreux sont des ouvrages de consultants issus de leur propre expérience, écrits pour des managers pressés et sans doute considérés comme incultes, auxquels on promet de délivrer l'essentiel, résumés en quelques points pratiques, énoncés de façon péremptoire et accompagnés de quelques tableaux bien illustrés, le tout noyé dans un patchwork décousu de théories managériales, à la mode au moment où ils ont été publiés, émaillés de vagues références savantes souvent dépassées, comme la théorie des besoins de Maslow, qui revient de façon récurrente dans bon nombre de ces ouvrages.

Si l'on fait exception des livres spécialisés dans la conduite de grands projets industriels liés à tel ou tel secteur d'activité, ce qui les rend difficilement transposables ailleurs, les manuels pratiques plus généralistes sont pour la plupart assez décevants. Certains proposent des modèles rigides, en apparence complexes, multipliant les définitions et les sigles ; ils donnent au lecteur l'impression rassurante qu'à l'issue de son apprentissage il pourra maîtriser un outil sophistiqué, alors qu'ils consistent à plaquer sur le réel des grilles trop rigides pour être opérationnelles. D'autres sont plus simples, ils entretiennent l'illusion que la transmission du savoir n'est qu'affaire de pédagogie, qu'elle peut aller sans effort, en un minimum de temps, en faisant l'économie d'une vraie réflexion préalable pour s'approprier les concepts.

La désillusion vient de ce que la réalité est toujours plus complexe et rétive qu'il n'y paraît, et que ce qui vaut ici sera inopérant ailleurs. C'est d'ailleurs ce qui rend les recettes séduisantes, elles donnent l'impression qu'il suffit d'avoir acquis des procédures, ou plutôt d'avoir accès à leur description, pour être en mesure de les appliquer et obtenir les meilleurs résultats. Malheureusement en cuisine comme ailleurs, les recettes ne fonctionnent bien que si elles sont appliquées à des ingrédients standards, toujours et en tous lieux identiques, ce qui est rarement le cas avec les aliments et encore moins avec les hommes. Pour réussir, il est indispensable d'adapter les procédures en fonction de l'environnement, de la conjoncture, de la diversité des collectifs de travail à mobiliser, de l'hétérogénéité des matériaux et des technologies employées. Il faut avoir une idée du résultat final attendu, mais il faut surtout un minimum d'intelligence des processus en jeu. Il faut encore convaincre de l'intérêt du projet, le penser simplement et le dire clairement pour mobiliser les forces et les moyens nécessaires.

La tendance est à la réduction des textes et à leur simplification et nous y reviendrons dans la partie communication des projets. Cependant, nous défendons que pour qu'une recette fonctionne, il faut une intelligence globale du contexte dans lequel elle se réalise. C'est pourquoi, en ouverture du livre et des chapitres, nous nous sommes appliqués à développer une réflexion plus générale concernant la culture et les enjeux de tout cela, celui des projets culturels. Nous nous sommes efforcés de travailler sur les grands principes du fonctionnement par projet, de traiter du contexte, celui de la culture, et notamment d'éclairer quelques-uns des processus à l'œuvre. Plutôt que de citer des procédures ou des règlements généralement dépassés parce que le monde dans lequel nous vivons évolue de plus en plus vite, nous nous sommes efforcés de dégager l'esprit de la méthode. À chacun ensuite de la mettre en pratique en fonction des caractéristiques de chaque domaine d'activité et de la réglementation spécifique s'y appliquant...

Cet ouvrage s'attache à tenir les deux bouts, à tracer une ligne qui oscille entre théorie et pratique, et va plutôt de la première à la seconde, pour ressaisir la dynamique constitutive de la démarche de projet et en dégager les grands processus, avant d'en préciser les caractéristiques et les grands cadres méthodologiques appliqués au champ de la culture. L'objectif est de permettre à chacun de concevoir les applications qui conviennent aux situations, en fonction d'un contexte spécifique et des moyens disponibles.

Dans une période difficile, de restrictions des budgets, au moins relativement à l'explosion de la demande, l'argumentaire préalable pour expliquer l'intérêt d'un projet est essentiel. Les premiers chapitres sur les grands enjeux de la culture actuelle visent à nourrir la réflexion des porteurs de projet et à les accompagner dans la formulation des finalités de celui-ci.

Dans une deuxième partie, nous avons abordé la question des projets d'entreprise et plus particulièrement celui des institutions culturelles.

La troisième partie porte sur la conception et la formalisation d'un projet culturel, de façon à le justifier et convaincre de son intérêt, de façon à rassembler les moyens humains, matériels et financiers nécessaires.

Les deux parties suivantes sont consacrées à la réalisation du projet : son management pour mener à bien les grandes étapes de sa réalisation (partie 4) ; sa communication, tellement évidente et pourtant si difficile à réussir, alors qu'elle conditionne par bien des aspects son succès (partie 5). Le dernier chapitre est consacré à une synthèse de ce que l'on sait des publics de la culture.

Encore un mot, ce manuel n'est pas un roman littéraire, il offre différents niveaux de lecture. Aussi la première partie et l'ouverture des suivantes méritent que l'on s'y arrête un peu, elles ont une fonction culturelle, elles donnent à comprendre les grands principes, la dynamique des concepts sous-jacents. Le reste est conçu pour la « lecture rapide », c'est-à-dire pour plusieurs niveaux de lecture : le premier, en diagonale, doit permettre d'évaluer le contenu, de façon à pouvoir y revenir ultérieurement, en fonction de l'état de développement et d'avancée de son propre projet. À chacun ensuite de passer à l'action, d'imaginer et de mettre en place ses propres applications, de les décliner en utilisant les canevas que nous fournissons à cette intention, tout en gardant à l'esprit les principes essentiels qui sont censés structurer l'ensemble.

Partie 1

L'origine de la démarche de projet, approche anthropologique

Chapitre I

Enjeux et dynamiques de la culture contemporaine

Dans une période de crise et de transformation accélérée de nos environnements socio-professionnels, quand les technologies digitalisées, automatiques, réticulaires, s'étendent et deviennent un facteur planétaire de disruption de nos modes de vie et de travail, la culture apparaît de plus en plus comme une ressource essentielle pour garder la mesure du temps, pour maintenir et réinventer la sociabilité, pour donner du goût et du sens à nos existences. Sous toutes ses formes d'expression, elle est une alternative sur laquelle s'appuyer, pour redynamiser les territoires en déshérence, pour développer les régions et les aider à relever les grands défis de la période actuelle. Partout, elle contribue à recomposer la vie de la cité, à exprimer sa créativité, à créer du lien, à intégrer et associer les populations marginalisées. Nous consacrons ce chapitre à la dynamique et à l'évolution du domaine de la culture qui forme le contexte général de tout projet culturel ; cela pour donner des éléments de réflexion et nourrir l'argumentaire de ceux qui en sont les acteurs.

A - Extension du domaine de la culture

Les prospectives convergent pour expliquer que le travail salarié tel que nous le connaissons aujourd'hui va progressivement se rétracter comme une peau de chagrin. Friedmann l'avait envisagé au milieu du siècle dernier, dans les années 1950. Rifkin le prédit depuis 1996 et le confirme vingt ans plus tard, il insiste : « À long terme, l'infrastructure intelligente de l'Internet des objets – l'Internet de la communication, l'Internet de l'énergie et l'Internet de la logistique – va effectuer une grande partie de l'activité économique de la civilisation avec un petit personnel de surveillants et des professionnels très qualifiés. »¹ Stiegler est plus radical encore : le travail même le plus qualifié, quand il n'est pas frappé d'obsolescence, tend à se prolétarianiser, c'est-à-dire à perdre progressivement sa part de créativité et d'autonomie, soumis qu'il est à des systèmes de contrôle de plus en plus étendus et efficaces pour des conditions globales de salaire qui vont en diminuant².

-
1. Rifkin Jeremy, *La fin du travail*, La Découverte, 1996. Rifkin Jeremy, *La nouvelle société du coût marginal zéro – L'Internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme*, LLL, 2014, p. 399.
 2. Stiegler Bernard, *Dans la disruption, comment ne pas devenir fou*, LLL, 2016, p. 296.

Ajoutons à ces considérations générales le fait que la part de nos existences consacrée à l'activité salariée régresse inéluctablement. De façon absolue d'abord, parce que le temps d'étude indispensable pour accéder au marché du travail augmente et que la précarité de l'emploi multiplie les périodes de chômage, de réorientation, de travail à temps partiel. De façon relative encore, dans la mesure où l'espérance de vie progresse plus vite que l'âge de départ à la retraite.

Mais alors que faire de ce temps libéré ? Sera-t-il seulement « du temps de cerveau disponible » pour la publicité et le marketing au service de la grande consommation ? Marcuse en avait eu l'intuition dans les années 1960 quand il dénonçait le rôle analgésique de la télévision et du cinéma³ ; depuis, les dispositifs se sont multipliés, toujours plus sophistiqués et réalistes, toujours plus accessibles, toujours moins chers, offrant comme jamais des possibilités d'évasion et d'exaltation des existences⁴. Les programmes sont là, disponibles à foison ; leurs coûts de production, même les plus extravagants, répartis sur la masse des consommateurs les rendent accessibles à tous à des tarifs infinitésimaux. Ils sont offerts au repos du guerrier après des journées de travail à flux tendu toujours plus harassantes pour ceux qui ont un emploi et comme exutoire pour les autres ; analgésiques pour tous, car ils calment la douleur provoquée par la conscience confuse de nos existences perdues, ou en tout cas bien en deçà de ce qu'elles pourraient être compte tenu de l'état de développement des technologies et des moyens de communication.

Chacun à leur façon, les prospectivistes annoncent des lendemains apocalyptiques, plus catastrophiques les uns que les autres ; mais paradoxalement, ils pressentent que les forces libérées par les technologies pourraient être utilisées, dialectiquement, pour inverser, ou au moins pour aménager la situation et inventer des alternatives, mêlant la connaissance, la création, la sociabilité, l'empathie, l'éthique et l'esthétique... Bref, tous convergent pour mettre en évidence le rôle central que la culture, les artistes et les créateurs sont appelés à jouer dans ce contexte.

B - Essor de la culture

En dépit des difficultés conjoncturelles, notamment celles entraînées par la pandémie, les statistiques font état d'une progression continue de l'offre et des pratiques culturelles. Les chiffres disponibles le confirment. Selon l'agence EY, « les industries culturelles et créatives », prises au sens large du terme (comprenant la musique, le spectacle vivant, l'architecture, les arts visuels, les mass médias, la communication)⁵ représenteraient 3 % du PIB mondial et généreraient 2 250 milliards de revenus et 29,5 millions d'emplois⁶, plus que le secteur automobile ou que la chimie. En Europe, fin 2019, quelques mois avant la crise du Covid, 7,6 millions de personnes travaillaient dans ce domaine, en pleine croissance, puisqu'il a créé plus de 700 000 nouveaux emplois au cours des sept dernières années (+ 10 %).

3. Marcuse Herbert, *L'homme unidimensionnel*, Minuit, 1971 (1^{re} éd. en anglais 1955).

4. Patino Bruno, *La civilisation du poisson rouge – Petit traité sur le marché de l'attention*, Grasset et Fesquelle, 2019.

5. L'Unesco définit les industries culturelles et créatives (ICC) comme des secteurs « dont le principal objet est la production ou la reproduction, la promotion, la distribution ou la commercialisation » de biens, de services et d'activités de nature culturelle, artistique et patrimoniale.

6. EY, *Cultural Times, The First Global Map of Cultural and Creative Industries*, EY titled France Créative, 2015, EY, *Les industries culturelles en France - Panorama économique*, <http://www.francecreative.fr>, 2015.

En France, le chiffre d'affaires des industries culturelles et créatives a progressé de 9 % depuis 2009, trois fois plus que pour la moyenne des autres actifs (+ 3 %). Au début des années 1990, 381 000 personnes déclaraient exercer à titre principal une profession culturelle. Vingt ans plus tard, en 2010, elles étaient 573 000, soit 50 % de plus⁷. Elles étaient 692 900 en 2019 déclarant avoir leur emploi principal dans la culture ; mais l'on peut encore multiplier ce nombre par deux (1,3 million d'emplois), si l'on prend en considération l'ensemble des personnes ayant perçu un revenu direct d'une activité culturelle dans l'année (sans condition sur la durée minimale travaillée, ni sur le montant des droits d'auteur)⁸. Il faudrait encore ajouter à ces chiffres toute une part d'activités informelles et non marchandes, notamment liées au bénévolat, à l'échange de services, mais aussi aux réalisations artistiques, non rémunérées et non commercialisées, ou non prises en compte dans ces statistiques et pourtant essentielles dans nos existences⁹.

Si l'on s'intéresse plus particulièrement à la branche du spectacle vivant : elle a dépassé pour la première fois en 2019 celle de la presse et du livre, avec 7,6 milliards d'euros, soit 15,4 % de l'ensemble des productions culturelles. Entre 2013 et 2018, deux filières, la musique (+ 10,4 %) et le spectacle vivant (+ 13,9 %) affichent une progression conséquente de leur chiffre d'affaires. « Ces deux secteurs maillent l'ensemble du territoire et comptent un nombre important d'actifs exerçant des professions techniques, aux côtés des auteurs et des artistes. En 2018, 207 300 personnes avaient tiré un revenu de leur activité dans la filière musicale et 230 400 dans le secteur du spectacle vivant. »¹⁰ Pour Laure Turner, la progression s'explique notamment par une nette hausse des dépenses des ménages pour les activités créatives, artistiques et de spectacle.

Le domaine des musées et du patrimoine tire lui aussi son épingle du jeu, il emploie 56 270 personnes et a progressé de 34 % entre 2009 et 2018. À cela, il faut encore ajouter l'enseignement artistique qui, dans la même période, a progressé de 175 % et emploie actuellement 35 540 personnes.

À l'inverse, deux secteurs traditionnels, la presse et le livre, qui, à la fin des années 1990, contribuaient le plus à la valeur ajoutée des branches culturelles (pour 30 % du total), ne représentent plus en 2019 que 14,4 % du PIB culturel, soit 7,1 milliards d'euros, dont 4,7 milliards pour la presse et 2,4 milliards pour le livre¹¹. Sont également en régression des branches traditionnellement élevées comme la télévision (qui a perdu 2 % de son emploi entre 2013 et 2018, ou la publicité, - 3,7 %)¹². Il s'agit d'un mouvement profond, durable, lié aux mutations technologiques et à la reconfiguration des habitudes de consommation des médias écrits et audiovisuels. Cependant, la crise du Covid a redonné du souffle à ce secteur : en 2020, l'audience des chaînes traditionnelles a fait un bond ; selon Médiamétrie, le temps passé devant les téléviseurs était en moyenne de 3 h 58 par jour, soit près de 18 minutes de plus qu'en 2019. Et cela se vérifie pour les autres pays

7. Gouyon Marie, Patureau Frédérique, *Vingt ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles, 1991-2011*, Culture chiffres, DEPS, octobre 2014, p. 1.

8. Source : Insee, enquêtes *Emploi 2017 à 2019* pour la France entière/DEPS, ministère de la Culture, 2021.

9. EY avec l'appui de France Créative, du département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture, publié en 2020 sur la base de chiffres recueillis jusqu'en novembre 2019, c'est-à-dire à la veille de la crise du Covid.

10. *Ibid.*, p. 14.

11. Turner Laure, *Le poids économique direct de la culture en 2019*, Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation, Culture chiffres, 2021, p. 5.

12. EY avec l'appui de France Créative, *L'économie mosaïque – 3^e panorama des industries culturelles et créatives en France*, novembre 2019.

d'Europe + 10 minutes en Allemagne, + 12 minutes au Royaume-Uni, + 19 minutes en Espagne¹³. Il en a été de même pour la lecture et la vente de livres¹⁴. On peut logiquement imaginer que ce mouvement devrait s'estomper avec le retour progressif à la normale. Il est à noter que, paradoxalement, dans cette même période, les recettes publicitaires des grands médias ont baissé¹⁵.

Quoi qu'il en soit, après avoir suivi minutieusement l'évolution des statistiques concernant les pratiques culturelles en France, Lombardo et Wolff concluent : « *Dans la plupart des secteurs culturels, les séries historiques fournies par près de cinquante ans d'enquêtes sur les pratiques culturelles de la population confirment un développement et une diversification des pratiques quels que soient l'âge, le milieu social et le type de territoire.* »¹⁶

C - Le métier d'artiste

De plus en plus de personnes, de tous âges, aspirent à s'engager dans une carrière d'artiste ou de professionnel de l'ingénierie culturelle. En 2018, on comptait 37 000 étudiants dans les écoles du ministère de la Culture, auxquels s'ajoutent 43 000 étudiants dans des écoles privées suivant un cycle de formation les préparant à exercer un métier de la culture¹⁷. À ceux-là, il faut ajouter les 150 000 étudiants suivant un parcours de formation dans la culture et la communication au sein des universités. Et cela en dépit des difficultés et des risques que tous connaissent et que tout le monde leur rabâche inlassablement, car les métiers les plus créatifs ont pour caractéristique de réserver 80 % des rétributions monétaires ou symboliques mises en circulation à 20 % des individus¹⁸. ... Ainsi, l'Insee qui les classait jusque-là dans les catégories sociales les plus aisées, celles des intellectuels supérieurs, avec les professeurs d'université et les hauts fonctionnaires, les apparente désormais aux professions intermédiaires, en raison de la très forte dispersion des revenus, du taux élevé de sous-emploi et de leur pluriactivité, sans équivalent dans la catégorie des professions supérieures.

Au total, 230 000 étudiants suivent une formation dans les domaines de la culture et de la communication. Si on estime que les études durent en moyenne cinq ans, on peut évaluer à 46 000 le nombre d'étudiants diplômés entrant chaque année sur le marché de l'emploi. Si on estime encore que ces personnes vont exercer une activité dans le domaine de la culture et de la communication pendant une quarantaine d'années, cela représente 1 840 000 personnes qui travailleront à terme dans le monde de la culture. À ceux-là, on peut encore ajouter tous ceux qui, après avoir eu une activité professionnelle dans un autre domaine, décident de se reconvertir et de se lancer dans une carrière artistique.

13. Médiamétrie, *L'année TV 2020, Résultats & Repères*, Communiqué de presse, « La TV s'impose dans une année hors normes », publié le 27 janvier 2021, <https://www.mediametrie.fr/fr/lannee-tv-2020>

14. Médiamétrie, SNE, SGDL, *Usages des livres numériques, audio et imprimés pendant la période de confinement du printemps 2020*, <https://www.sne.fr/app/uploads/2020/12/14122020-Pratique-de-lecture-pendant-le-confinement.pdf>

15. *Idem*.

16. Wolff Loup, Lombardo Philippe, *Cinquante ans de pratiques culturelles en France*, Culture études, 2020, www.culture.gouv.fr/Etudes-et-statistiques

17. Source : Lutinier Bruno, Dietsch Bruno, Sotto Marie-Françoise, *Formations artistiques, culturelles et en communication en 2009*, Département des études, de la prospective et des statistiques, avril 2011.

18. Menger Pierre-Michel, *La différence, la concurrence et la disproportion. Sociologie du travail créateur, Leçon inaugurale prononcée le jeudi 9 janvier 2014*, éd. Collège de France, 2014, paragraphe 16.