

Le DAMIER présente

DÉJÀ DEMAIN

EXPLORATEURS
DU FUTUR
DES INDUSTRIES
CULTURELLES
ET CRÉATIVES



Récit d'exploration

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



E:dito



Il y a quelques années encore, la question ne se posait pas. Aujourd'hui, elle est omniprésente : que fait **la transition écologique aux métiers culturels et créatifs** ? Et que fait-elle de celles et ceux qui les exercent ?

À mesure que les bouleversements climatiques s'accroissent, les structures culturelles se transforment, s'adaptent, inventent de nouvelles manières de créer, de produire et de coopérer. **Derrière les évolutions visibles, ce sont les métiers eux-mêmes qui changent.** De nouvelles compétences émergent, d'autres deviennent obsolètes, et les repères des professionnels se déplacent.

C'est à partir de cette intuition que Le DAMIER a lancé **Déjà Demain**. Une démarche prospective, pensée pour explorer. Dans un secteur encore peu outillé pour anticiper ses propres mutations, **Déjà Demain** propose de faire un pas de côté. Prendre le temps d'interroger ce qui évolue déjà, de nommer ce qui est en train de changer, et de poser les bases de ce qui pourrait advenir. Non pas pour apporter des réponses figées, mais pour ouvrir des chemins et accompagner.

Ce récit d'exploration est le fruit de plusieurs mois de travail, d'ateliers, de croisements, d'expertises et d'expérimentations. Il rassemble des réflexions et des intuitions collectives, issues d'observations de terrain et d'hypothèses partagées. Il ne prétend pas apporter des réponses définitives, mais poser des jalons, éclairer des zones d'ombre et ouvrir des pistes d'action. Il donne des clés de compréhension, d'anticipation et d'appropriation possibles.

Ce document est une balise, un outil pour **nourrir l'action, la formation, l'accompagnement**. Face aux crises, imaginer reste un acte nécessaire pour tracer de nouveaux repères.

Projet soutenu par **La DREETS Auvergne-Rhône-Alpes** au titre du dispositif **EDEC** dans le cadre du programme **"Accompagnement des mutations économiques, sociales et démographiques"** de la Mission travail et emploi.

À propos du DAMIER

Créé en 2011, **Le DAMIER** est un **cluster d'entreprises culturelles et créatives (ICC*)** rassemblant plus de **75 adhérents** qui génèrent une activité sur le territoire auvergnat. Labellisé grappe d'entreprises par la DATAR en 2011, Le DAMIER a été reconnu Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) par l'Etat en 2014.

Ses missions sont de **féderer** les acteurs de la filière culturelle et créative ; de **promouvoir** la filière et les compétences qu'elle représente ; **d'accompagner** les professionnel.le.s existant.e.s et en devenir du secteur dans leur **développement** et dans leurs démarches de **transformation** - qu'elle soit environnementale, sociale, technologique ou économique.

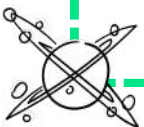


Le DAMIER contribue au renforcement des entreprises, à la création et la pérennisation d'emplois non-délocalisables sur son territoire. Il œuvre dans un champ d'activité double : économique (génération de richesses et d'emplois) et culturel (production de contenus, création de valeur, de sens et d'identité).

Il collabore avec les entreprises, les établissements d'enseignement supérieur et les collectivités dans le cadre de projets innovants visant **un développement local durable**. Il met au cœur de son projet **la co-construction** des actions, le **partage** des ressources et des connaissances, et l'ensemble des principes liés à la **Responsabilité Sociétale des Entreprises**.

*** ICC (Industries Culturelles et Créatives) :**

Une filière intégrant les secteurs musique, audiovisuel, spectacle vivant, événementiel, communication, numérique, graphisme, design, média, jeu vidéo, édition, patrimoine, photographie, littérature, mode, architecture.



Remerciements

Cette première saison de Déjà Demain a pu voir le jour grâce à l'engagement collectif de nombreuses personnes que Le DAMIER tient à remercier chaleureusement.

Aux membres du groupe de travail prospectif pour leur implication tout au long du parcours. Leur diversité d'expertises, leur curiosité et leur sincérité ont largement contribué à nourrir la richesse des réflexions, des hypothèses et des orientations formulées :

Clotilde Amprimoz (ChoréACTif), **Flore Brasquies** (Direction de la Culture - Ville de Clermont-Ferrand), **Clément Coustenoble** (TMNlab), **Grégoire Delanos** (La Hutte Studio), **Caroline Di Monte** (Direction de l'Innovation et de la Participation - Ville de Clermont-Ferrand), **Virginie Forest** (GRETA Auvergne), **Thomas Ganlut** (Département des Métiers de la Culture - UCA), **Zoé Haller** (Ecole Supérieure d'Art de Clermont Métropole), **Pierre Jal** (Rectorat de l'Académie de Clermont-Ferrand), **Marion Mollard** (Direction de la Culture - Clermont Auvergne Métropole), **Elise Montet** (CNFPT), **Violaine Moreau** (Mille Formes), **Florian Santos-Babay** (France Travail Scènes et Images), **Camille Wintrebert**, **Marjorie Glas** et **Marie-Laurence Sakaël** (Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant), **Léa Zelenkauskis** (La Coopérative de Mai).

Aux membres du comité de pilotage, pour leur regard stratégique, leur disponibilité et leur soutien tout au long de la démarche :

Isabelle Jourdan-Campigli (DREETS Auvergne-Rhône-Alpes), **Emmanuel Chow-Chine** (AFDAS), **François Pradel** (Uniformation), **Sabine Danquigny-Handel** (France Travail Scènes et Images) et **Elise Montet** (CNFPT).

À **Marie-Cécile Godwin**, designer, qui a accompagné Le DAMIER et ses contributeurs au cœur de cette exploration.

À **Véronique Jal**, du **Connecteur**, pour son accompagnement éditorial et son travail de co-production de ce livrable.

À **Marie-Lys Errard**, traductrice graphique, pour avoir posé un regard créatif qui prolonge et nourrit les réflexions qui ont émergé par le langage visuel.

Le DAMIER remercie **La DREETS Auvergne-Rhône-Alpes**, pour sa confiance et son soutien financier sans lesquels cette première saison de Déjà Demain n'aurait pu se concrétiser.

Enfin, Le DAMIER souhaite dédier ce livrable à **Céline Françon**, membre du groupe prospectif, dont la participation attentive et bienveillante a marqué la démarche. Céline nous a quittés durant le parcours. Ses mots et son énergie résonnent dans ce travail collectif.



Sommaire



Mise en condition	p.6
Le point de départ	p.9
Déjà Demain : une démarche prospective collaborative	p.10
Exister autrement : les ICC à l'épreuve du trouble	p.11
Design et prospective	p.14
Déjà Demain : une méthode, une démarche	p.16
Eclairage sur des initiatives croisées	p.17
Déjà Demain : vue d'ensemble	p.21
Déjà Demain : synthèse du contenu produit	p.25
Déjà Demain : une histoire concrète	p.26
Déjà Demain : retours d'expérience	p.27
Déjà Demain : et après ?	p.34
Annexes : Synthèses des ateliers de la démarche	p.35



Mise en condition

Du lien, de l'ancrage, du commun.

Nous sommes en 2050. Et comme on le pressentait en 2025, la trajectoire climat n'a pas vraiment été respectée... Certes, on a beaucoup "réduit" sans parvenir à contenir l'augmentation des températures en deçà d'1,5°. Les chocs redoutés ont bien eu lieu : les matières premières sont ultra rares - et donc chères. Et malheureusement, la chute des financements publics ne s'est pas inversée, les budgets sont serrés-serrés. Le numérique a été freiné par la pénurie de métaux rares et les problématiques d'accès à l'énergie, on ne l'utilise que pour des services que seule la technologie peut produire.

Pour le reste, retour à une fonction de base : nos cerveaux.

C'est bien, ça libère du temps pour les interactions sociales. L'époque est Jugaad. On maîtrise complètement la frugalité, on a appris à transformer la contrainte en opportunité, à penser inclusif. Et l'agilité est la qualité la plus recherchée.

“ *Mathieu - Régisseur*
Mutualisation et low-tech

Mathieu est régisseur pour une tournée d'artistes indépendant.e.s. Il gère l'installation d'un festival conçu pour minimiser son impact écologique. Tous les équipements sont issus de la mutualisation entre plusieurs structures, les décors sont réutilisés d'une édition à l'autre, et la logistique repose sur des solutions de transport à faible empreinte carbone. Sa mission principale : **garantir une qualité technique optimale tout en optimisant l'usage des ressources**. Il n'achète rien de neuf, ne jette rien après un spectacle, c'est devenu comme un jeu, un challenge. D'ailleurs, la filière s'est considérablement structurée.

Jeter, c'est "so 2025".

Il collabore étroitement avec les territoires pour privilégier les échanges locaux et limiter les voyages longs courriers. La diffusion n'est plus une simple question de visibilité, mais un levier stratégique pour favoriser une culture accessible et responsable. Les liens entre acteur.ice.s sont forts, chacun a une dépendance, positive, avec ses partenaires. Il a fallu apprendre à construire des compromis, poser ses objectifs et ses contraintes, renforcer sa capacité à écouter ceux des autres pour construire solidement.

Les compétences qu'il a développées :

- Prévoir, anticiper, mesurer l'impact ;
- Être exigeant sur la qualité tout en étant très agile ;
- Mutualiser : connaître les ressources, les besoins, les contraintes ;
- Recycler : éco-concevoir pour transformer et réutiliser, stocker, partager ;
- S'informer sur les solutions existantes, soutenir l'innovation.

D'ailleurs, il travaille au quotidien avec un **"Dénicheur de matières"***, qui accompagne les artistes dans l'identification des matières dont ils ont besoin pour créer. Il accueille Mathieu et les artistes aussi dans un lieu d'échanges "La Maison des Matières". Il connaît parfaitement son territoire, toutes les astuces pour connecter les besoins et les ressources et, bien sûr, il est incollable sur les principes d'éco-conception.

“ *Sophie - Programmatrice* *Une approche coopérative et locale* ”

Sophie, programmatrice d'un centre culturel implanté en périphérie d'une métropole, travaille avec des artistes locaux et internationaux sur un projet collaboratif. La diffusion repose sur un modèle mutualisé, évitant les tournées énergivores et favorisant des résidences prolongées qui permettent des échanges profonds avec les publics. D'ailleurs, les petites formes, plus intimistes, se sont développées. Les grosses productions qui drainent beaucoup de monde sont plus rares et le public a pris goût à cette relation de proximité. Il a d'ailleurs fallu développer un savoir-faire de médiation artistique et culturelle très pointu. De nouvelles incitations économiques encouragent des mobilités sobres et une programmation en phase avec les territoires.

Elle travaille sur la coordination d'un événement hybride mêlant présentiel et numérique. Les artistes sont sédentarisé.e.s et collaborent avec des partenaires locaux pour réduire les déplacements.

Son métier intègre désormais **un volet stratégique, incluant systématiquement des indicateurs environnementaux et sociaux** dans le choix des formats et des productions.

Les compétences qu'elle a développées :

- Faire coopérer des profils différents : elle maîtrise l'art de la négociation ;
- Prendre soin des artistes et technicien.ne.s, accueillir : la relation est au cœur de son quotidien ;
- Mesurer son impact, *reporting* : elle sait identifier les données importantes et a développé ses propres tableaux de bord, gérables et pertinents ;
- S'assurer de l'adhésion du public, l'accompagner pour provoquer de vraies rencontres ;
- Maîtriser les outils numériques pour assurer une parfaite diffusion .

“

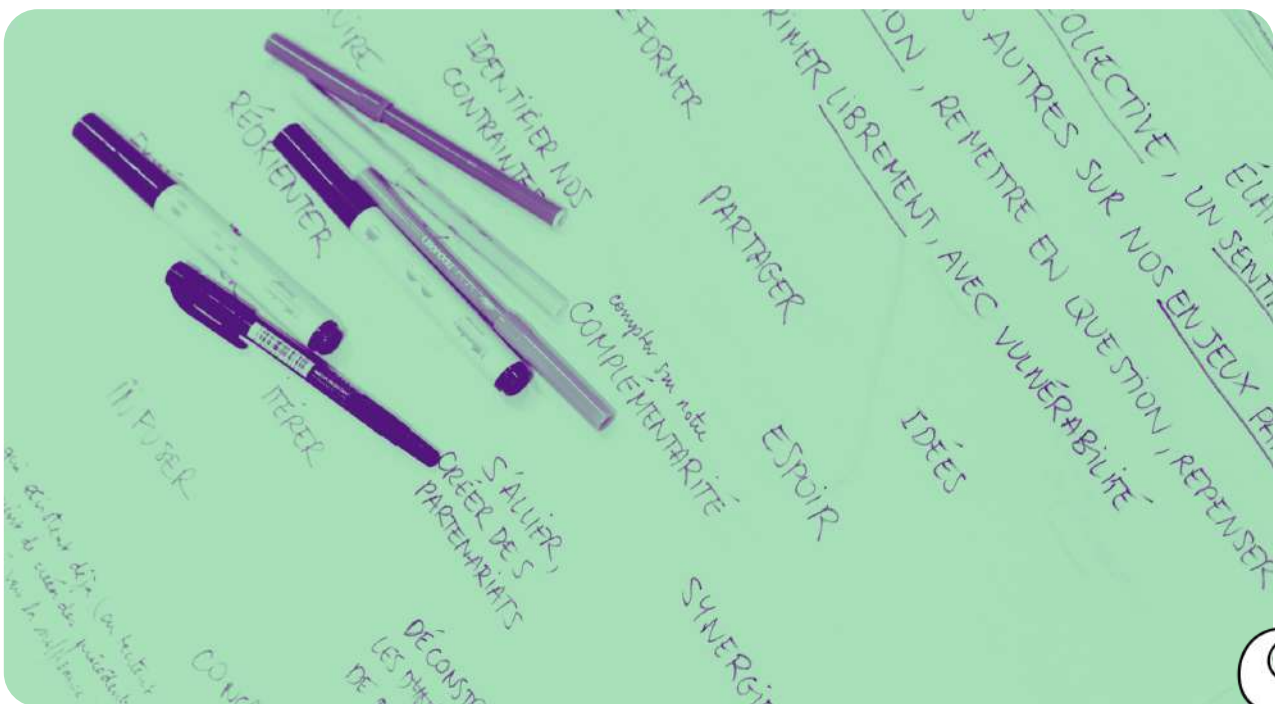
Un leadership fondé sur la coopération et l'impact.

Amina, directrice d'une structure culturelle territoriale, pilote son organisation avec une approche totalement renouvelée. Exit la gestion pyramidale et les décisions descendantes : **elle orchestre un modèle de gouvernance participatif où les équipes et les parties prenantes ont un rôle actif dans les choix stratégiques.** Son quotidien est rythmé par des échanges avec des partenaires locaux, des institutions et des acteur.ice.s économiques engagé.e.s dans la transition écologique. Elle utilise des outils de suivi d'impact qui ne se limitent plus aux métriques financières, mais incluent des indicateurs environnementaux et sociaux. Elle en partage les résultats pour sensibiliser et engager aussi ses publics.

Son rôle est désormais de **garantir que chaque action entreprise par sa structure contribue à un développement durable et inclusif du territoire**. Elle s'assure également de la formation continue des équipes, favorise la mutualisation des ressources et accompagne la montée en compétences sur les nouveaux enjeux du secteur.

Les compétences qu'elle a développées :

- Manager par la coopération ;
- Identifier les besoins de chacun ;
- Animer des conseils de parties prenantes et créer des conditions d'échanges apaisés et constructifs ;
- Former pour que chacun.e ait les moyens de ses objectifs ;
- Mesurer son impact en intégrant une diversité de paramètres ;
- Sensibiliser, expliquer, engager les communautés.



Le point de départ

Juillet 2021. Le GIEC publie son sixième rapport, une onde de choc scientifique et politique traverse tous les secteurs d'activité. Pour **Le DAMIER**, c'est le début d'un vrai tournant. La prise de conscience s'intensifie : **la filière des Industries Culturelles et Créatives (ICC)**, au même titre que les autres acteur.ices socio-économiques, **contribue au réchauffement climatique et sera percutée par ses conséquences**. Il devient urgent pour les entreprises du secteur de se saisir de ces enjeux, de s'outiller et d'agir, au risque de subir un contexte qui à terme, menacerait **leurs activités et leur pérennité**.

Dès 2022, **Le DAMIER s'engage dans un double mouvement** : accompagner ses entreprises membres et autres acteur.trice.s culturel.le.s et créatif.ve.s de son territoire dans leur transition écologique ; tout en incarnant une démarche engagée et exemplaire. Le chemin se fait progressivement, tant au niveau des sujets abordés que des formats. D'abord **sensibiliser, acculturer** (rencontres professionnelles, ateliers, retours d'expériences...), puis **formaliser** des dispositifs concrets et poussés (accompagnement collectif...) plus particulièrement sur les sujets de RSE/RSO, d'éco-conception et de décarbonation. Parmi toutes ces actions, la création de **la Fresque de la Culture** en 2023 constitue un jalon fort du parcours du DAMIER et de sa volonté de contribuer concrètement à la transition du secteur culturel. Élaborée en collaboration avec le Cercle Thématique Culture de The Shifters et le soutien de l'ADEME, La Fresque de la Culture est aujourd'hui un dispositif reconnu et diffusé nationalement, permettant d'outiller les professionnel.le.s aux enjeux de décarbonation spécifiques à leurs activités et de trouver des leviers d'action.

En parallèle, **Le DAMIER développe une posture active et engagée**, en cohérence avec son rôle de tête de réseau : incarner les transitions, monter en compétences, expérimenter pour mieux accompagner. Il devient **un démonstrateur du "faire-autrement"** en travaillant par exemple sur une conception écologique et solidaire de ses propres actions en obtenant **le label "Événement éco-engagé" de niveau 1 et 2** (label développé par Le Réseau Éco-événement - REEVE).

Ce parcours a conduit Le DAMIER à une profonde transformation. Si jusqu'alors les priorités du cluster étaient tournées vers l'accompagnement à la création et au développement de la compétitivité des entreprises culturelles, le cluster élargit son périmètre d'action pour **renforcer et affirmer son rôle en tant qu'outil au service de l'accompagnement des transformations**, qu'elles soient environnementales, sociales ou économiques. Si le regard s'est déplacé, l'objectif poursuivi reste le même. Le DAMIER est en effet convaincu que les entreprises qui seront en capacité de réinventer leurs modèles, seront celles qui sécuriseront leur **pérennité** et leur **robustesse**.

Ce positionnement a ouvert des perspectives et des enjeux, incarnés depuis janvier 2024 au sein d'un nouvel axe de mission intitulé **"Transformer"** dans le projet d'activité du DAMIER. Dès lors, une offre d'accompagnement dédiée a vu le jour en proposant de nombreux dispositifs allant de la sensibilisation à la mise en action, en passant par la **formation, l'expérimentation et le partage**.

Déjà Demain : une démarche prospective collaborative

Dans ce nouveau cadre d'action porté par Le DAMIER, une évidence s'est imposée : la transformation suppose de penser en avance. Transformer implique de se projeter. **Et se projeter, c'est faire de la prospective.** Cette dimension s'est manifestée naturellement dans le nouvel axe de mission incarné au sein du cluster.

Déjà Demain est née dans cette optique, comme **une démarche exploratoire à visée prospective**, et initialement centrée sur un sujet unique : ***l'évolution des métiers et des compétences culturelles face à la transition écologique***. Un thème identifié dès 2023 comme prioritaire, à la suite d'un constat récurrent : travailler stratégiquement sur la transformation écologique des structures culturelles n'est **pas sans conséquences sur les fonctions, les pratiques et les rôles** occupés au sein des organisations culturelles et créatives. Une mutation silencieuse, parfois invisible, mais bien réelle. La question des métiers et des compétences est alors apparue comme un terrain d'enquête et d'analyse nécessaire, à la fois concret et transversal.

Chemin faisant, Le DAMIER a constaté que cette entrée ouvrait la voie à d'autres enjeux tout aussi structurants : évolution des modèles économiques, transformation des gouvernances... Autant de dynamiques qu'il est devenu impossible de traiter de manière isolée si l'on souhaite accompagner une transformation systémique du secteur culturel. Fort de ces observations, Le DAMIER a choisi d'élargir la focale. **Déjà Demain** est devenue une démarche prospective globale, pensée comme un processus au long cours, **structuré en saisons thématiques**, chacune dédiée à un sujet de mutation. Une façon d'embrasser la complexité, sans perdre de vue la précision et l'opérationnalité.

La première saison s'est ainsi lancée en juin 2024, autour du thème initial : ***les métiers et compétences culturelles à l'aune de la transition écologique***. L'objectif était clair : faire émerger une matière concrète pour **concevoir de nouveaux dispositifs d'accompagnement adaptés aux transformations à venir**, et **créer du commun** pouvant **nourrir et inspirer d'autres acteurs**. Mais sans méthode prédéfinie : restait à imaginer les formats, à tracer les étapes et à inventer une manière de faire pour explorer ce sujet complexe.

Néanmoins, quelques convictions ont guidé la démarche dès le départ : la nécessité de **travailler en collectif**, avec une **approche intersectorielle** ; et l'intuition que les métiers de demain ne ressembleraient plus tout à fait à ceux d'aujourd'hui. Certains émergeraient, d'autres disparaîtraient, beaucoup se transformeraient en profondeur.

C'est dans cette perspective que Le DAMIER a structuré un processus prospectif collaboratif sur **6 mois**, impliquant **un groupe de travail pluridisciplinaire** et **un comité de pilotage stratégique**. Ensemble au cours de **5 ateliers**, ils.elles ont croisé leurs expertises, partagé leurs expériences, et posé les premières pierres d'un travail de fond pour **anticiper, outiller et accompagner** les mutations en cours et à venir.

Exister autrement : les ICC à l'épreuve du trouble.



Emmanuel Bonnet est enseignant-chercheur à Clermont School of Business, rattaché au laboratoire **CleRMA** dont l'objet est le management durable. Il participe également au collectif **Origen MediaLab**, un collectif d'enquête et de recherche sur les **organisations et l'anthropocène**. Il intervenait lors de la séance introductive de la démarche, pour poser un cadre de réflexion, et notamment le concept **d'organi-**

sations sentinelles qui a beaucoup marqué les participant.e.s. Des repères précieux pour tous les acteur.ice.s qui, comme dans le secteur des Industries Culturelles et Créatives, cherchent à expérimenter d'autres manières de faire, de coopérer et de produire du sens dans un monde aux ressources finies.

Les sentinelles sont des entités qui se trouvent **aux avant-postes des manifestations** très **concrètes, tangibles** et **sensibles** des limites planétaires. Elles sont directement confrontées à ces **limites**, comme le manque de neige pour les stations de ski de moyenne montagne, ce qui affecte leurs conditions d'existence présentes et futures, et elles ne peuvent pas les esquiver. Étant à l'avant-poste, elles ont aussi **un rôle d'alerte**.

Dans le champ culturel, de nombreuses **structures indépendantes, frugales, locales, pourraient être qualifiées de sentinelles**. Souvent peu équipées pour faire face à l'instabilité, elles n'en sont pas moins au contact direct des transformations : raréfaction des financements publics, injonctions écologiques, fatigue des équipes, changement de rapport au public. En cela, elles expérimentent, parfois malgré elles, ce que veut dire **"faire avec moins", "faire autrement",** ou tout simplement **"continuer à faire"**.



Emmanuel Bonnet évoque aussi la notion de **pédagogie du trouble**. Pour lui, ce n'est pas une expérience négative mais une opportunité d'apprendre à exister autrement. Le trouble permet de porter attention à des choses auparavant invisibles. Cette conscience nouvelle ouvre un espace d'apprentissage face à la rupture de la routine, une source d'opportunités.

Ce renversement de perspective est particulièrement pertinent dans les milieux créatifs. En effet, les artistes, les médiateur.ice.s, les responsables culturel.le.s sont souvent familiers du **doute**, de la **zone grise**, de l'indétermination. S'ils acceptent de s'y confronter non plus comme une faille mais comme un levier, alors ils peuvent devenir **des passeur.euse.s** : entre des mondes, entre des publics, entre des manières d'être.

Il fait également le constat de l'accumulation de diagnostics sur les limites planétaires et d'injonctions à faire émerger de nouveaux imaginaires motivants. En réalité, ils troublent nos capacités de projection en déclenchant une prise de conscience que la routine n'est plus, sans pour autant identifier de nouvelles trajectoires de substitution.

Justement, sur ces notions de trajectoire, Emmanuel Bonnet introduit le concept de **redirection écologique** : un cadre conceptuel et opérationnel visant à amener les organisations dans les limites planétaires. L'objectif est de "**faire atterrir**" la réflexion écologique sur les préoccupations concrètes et "banales" des individus, telles que la question de savoir comment subsister et si le milieu reste habitable.

Par exemple, dans un lieu culturel : faut-il continuer à produire toujours plus d'événements ? À faire tourner des spectacles dans toute la France ? À commander des décors neufs à chaque production ? Autant de questions qui invitent à arbitrer, à renoncer parfois, pour ouvrir d'autres possibles.

Pour lui, c'est **l'enquête avec les communautés concernées** qui est l'instrument d'intermédiation qui facilite **les arbitrages entre ce qui doit être maintenu et ce à quoi il faut renoncer**. Elle cherche à dégager des possibilités d'action et de vie face aux impasses, et activer la capacité des acteurs à apprendre à exister autrement. Le **renoncement** pouvant alors apparaître comme **un levier de transformation** et d'ouverture vers des "possibilités de vie" nouvelles.

Trois compétences à cultiver pour "faire atterrir" :

1

SORTIR DE L'AUTOMATISME POUR ENTRER DANS LA CONSCIENCE : LA CAPACITÉ RÉFLEXIVE.

Il s'agit de **penser sur ses propres pensées**, de se demander pourquoi et comment on agit. Cette compétence permet de sortir de l'automatisme, d'identifier **ses angles morts, ses biais, ses routines**. Elle est particulièrement utile dans des contextes où les repères bougent, où il faut ajuster ses pratiques à des contextes complexes, et mieux coopérer, prendre des décisions plus éthiques ou pertinentes.

*Dans les ICC, cela peut passer par une relecture critique de ses **modes de gouvernance**, de **production**, de **médiation**. Et pratiquer intensivement le "pourquoi". Pourquoi tel format d'événement, tel public, telle manière de faire, etc.*

ACCUEILLIR L'INCERTITUDE : LES COMPÉTENCES LIÉES À L'EXPÉRIMENTATION

Expérimenter, c'est former une hypothèse, **tester, ajuster, itérer**. C'est une culture du "**faire pour comprendre**", essentielle dans les démarches de transition où les solutions toutes faites n'existent pas. L'expérimentation combine des savoirs (méthodes), des savoir-faire (prototypage, feedback) et surtout des savoir-être : tolérance à l'incertitude, capacité à coopérer, à apprendre de ses erreurs et à renoncer si nécessaire.

*Cette **posture est cruciale** pour les organisations culturelles qui souhaitent **s'adapter sans perdre leur identité**.*

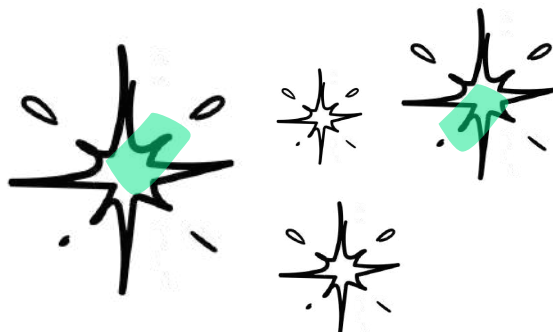
TROUVER D'AUTRES CHEMINS : LA CAPACITÉ D'ENQUÊTE COLLECTIVE.

Emmanuel Bonnet valorise la démarche d'enquête non comme un monopole des chercheurs ou des consultants, mais comme **une capacité partagée par les communautés concernées**. En philosophie pragmatiste, enquêter, c'est ce qu'on fait quand on ne peut plus continuer comme avant. Cela suppose de **nommer les problèmes**, de **cartographier les troubles**, de **délibérer ensemble**.

*Cette compétence d'enquêteur.ice est considérée comme le "schème commun à la science et au sens commun" et demande de "**réactiver notre capacité à faire sens entre nous**".*

Ce que montre l'approche d'Emmanuel Bonnet, c'est que le passage du récit à l'action ne se fait pas par injonction, mais par mise en capacité, **en créant les conditions pour que ce changement soit pensé, porté et assumé** par ceux qui le vivent.

Les Industries Culturelles et Créatives, en tant que **lieux de récit**, de **symbolisation** et de **d'expérimentation**, ont un rôle central à jouer dans cette transition. À condition d'accepter de se laisser transformer aussi. Faire face au trouble, **enquêter sur ses pratiques**, **expérimenter** à petite échelle, **rediriger ses trajectoires**... voilà autant de gestes qui peuvent réarmer culturellement les acteur.ice.s des ICC.



Design et prospective

Parole donnée à Marie-Cécile Godwin :



De juin 2024 à décembre 2024, j'ai eu le plaisir d'être sollicitée par Le DAMIER pour les accompagner dans la construction de la première saison de leur programme prospectif **Déjà Demain**, consacré à une question essentielle : qu'est-ce que la transition écologique fait – et fera – aux métiers des Industries Culturelles et Créatives ?

J'ai été interpellée en qualité de **facilitatrice et animatrice design**. Le DAMIER ayant déjà une idée du rythme à donner à cette première saison, nous avons travaillé en co-design pour composer **un cycle de 5 ateliers sur une période de 6 mois** (une journée de lancement en juin 2025, et quatre ateliers de travail de septembre à décembre 2024). Mon apport a principalement consisté à accompagner la conception du contenu des ateliers et de leur animation, en fonction de l'objectif que nous nous étions donné : explorer ce que fait la transition écologique aux métiers des ICC.

Le défi principal était de créer une série d'ateliers cohérents dans leur enchaînement, tout en évitant de préfigurer d'un résultat. C'est là toute la richesse de la démarche de design : elle apporte une agilité d'esprit qui permet d'enchaîner les phases de divergence et de convergence ; on enchaîne des moments d'exploration et des moments de conception dans un rythme plus ou moins rapide.

La première rencontre, pour lancer la démarche, organisée en juin 2024 à Clermont-Ferrand, a permis de former un groupe cohérent venant d'horizons différents, réuni autour de **valeurs communes**, de **besoins similaires** et surtout de **troubles partagés**.



Travailler à partir des troubles pour mieux imaginer l'avenir...

L'un des points de départ essentiels de notre démarche a été d'ancrer le travail prospectif dans **l'expérience vécue des participant.e.s**. En termes d'outils et de méthodes, j'ai donc mobilisé des concepts que nous utilisons dans la redirection écologique en partant **des troubles ressentis** : ces moments d'inquiétude, de doute, parfois de découragement, face aux mutations rapides et complexes que la transition écologique impose aux métiers culturels et créatifs.

Dès la première séance, nous avons invité le groupe à exprimer ses ressentis, souvent difficiles à verbaliser : des épisodes où ils.elles ont senti leur **métier menacé**, leurs modèles économiques remis en cause, ou encore leurs **valeurs fragilisées**. Ce travail sensible a permis de faire remonter à la surface des **inquiétudes partagées**, mais aussi des **aspirations profondes**.

À partir de cette matière brute, nous avons exploré **les communautés d'intérêt** qui se dessinaient, c'est-à-dire ces groupes informels liés par des préoccupations ou des modes d'engagement similaires, qu'ils soient autour des questions de décarbonation, d'économie circulaire, de coopération interprofessionnelle, ou d'innovation sociale. Cette étape a révélé **la richesse et la diversité des approches**, tout en créant **une base solide** pour le travail collectif.

Avec ces éléments, le groupe s'est ensuite engagé dans **une démarche de projection**, en s'appuyant sur des outils du design prospectif. Nous avons notamment créé et utilisé des « **cartes chocs** », sorte de scénarios courts décrivant des **mutations** ou **crises potentielles** dans les métiers et environnements culturels. Ces cartes ont servi de points d'ancrage concrets pour stimuler la réflexion sur les impacts possibles et sur les possibles à inventer.

Ainsi, à partir des **troubles initiaux**, le groupe est passé progressivement à **la projection** : non plus seulement analyser les difficultés présentes, mais aussi imaginer des **réponses innovantes, robustes, et surtout humaines**. Il s'agissait d'anticiper non pas un futur figé, mais une gamme de futurs possibles, en identifiant les leviers d'action et les dispositifs à expérimenter pour transformer ces tensions en opportunités. Le dernier atelier a d'ailleurs permis au groupe de mobiliser tous les apprentissages accumulés pour **imaginer des scénarios prospectifs** ancrés dans le réel : nouveaux outils, dispositifs à expérimenter, hypothèses sur les transformations systémiques en cours.

La puissance de l'intelligence collective.

Je suis toujours fascinée de voir un groupe de personnes se relier pour réfléchir et imaginer ensemble, en tissant au passage des liens inattendus entre elles et entre des sujets qu'elles n'auraient jamais imaginés être si proches. Ce n'est pas une surprise pour moi, mais plutôt une confirmation que **l'intelligence collective nous confère une puissance d'être et d'agir**. Cette mission dans les Industries Créatives et Culturelles m'a permis de détecter les particularités de ce secteur : **les acteurs et actrices des ICC** étant quotidiennement confronté.e.s à l'incertitude, l'imprévu et le changement, ont **cette capacité d'être bien plus à l'aise avec l'idée du trouble** que, par exemple, des secteurs comme l'industrie ou les services numériques, où la stabilité est indispensable à la manière de penser le domaine.

Quant au résultat de l'expérimentation, il est toujours différent de ce qu'on aurait pu imaginer au départ. C'est tout à fait normal, et c'est même **le but de la démarche design** : mettre en place **un cadre suffisamment flexible** pour que ce que le groupe imagine puisse émerger !

MÉTHODE



Méthode prospective
Recherche-action



Thème : Transformation
écologique & évolution des
métiers des ICC



1 Saison /
thème,
sur 6 mois



15 personnes (OPCO,
entrepreneurs,
chercheurs,
formateurs,
organismes publics)

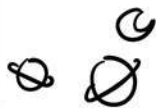


Lister les impacts actuels,
Anticiper les mutations,
Accompagner l'évolution
des métiers et
compétences



Etablir des tendances
& préconisations,
Anticiper les futurs
accompagnements
& formations

DÉMARCHE

ATELIER DE
LANCEMENTATELIER 1
IMPACTS
ET CHOCSATELIER 2
SCENARIIATELIER 3
BESOINSATELIER 4
SOLUTIONS

LIVRABLE

Comment la
transformation
écologique
touche mon
métier ?

Pistes de
réflexion

11 CATÉGORIES
DE TROUBLES /
INQUIÉTUDES

Qui ça
touche ?

GROUPES
D'INTÉRÊT

Comment
ça les
touche ?

IMPACTS

TEMPORALITÉ

+
sous-secteur
d'activité

conséquences
existantes - imminentes - futures

acteurs

Quel peut
être le point
de rupture ?

CHOCS

+
sous-secteur
d'activité

conséquences
de l'évènement de rupture

4 TYPES
D'IMPACTS /
CHOCS

3 scénarii :
réaliste
pessimiste
farfelu

Qu'est-ce que
ça fait évoluer
dans les métiers
de mon groupe
d'intérêt ?

7
THÉMATIQUES

Quel est le
besoin pour
mon métier ?

7 TYPES DE
BESOIN

Comment
répondre à
ces besoins ?

3 AXES
D'ÉVOLUTION

fiche de
poste
2050

2 persona
métiers
transverses

Qu'est-ce qu'on
garde / ajoute /
retire / transforme
dans nos
compétences en
2050 ?

Quel
accompagnement,
quelle formation ?

5 ÉLÉMENTS
POUR LES
FUTURES
FORMATIONS

SYNTHÈSE

Questions
posées

Pistes
apportées

Réponses
données



DÉJÀ DEMAIN : UNE
MÉTHODE, UNE DÉMARCHE

ÉCLAIRAGE SUR DES INITIATIVES CROISÉES

“ Jean Condé

AFDAS
DEMAIN SERA FORMATION

Directeur de l'Observation et de la Prospective - AFDAS

Jean Condé est Directeur de l'Observation et de la Prospective à l'AFDAS. À ce titre, il coordonne **les travaux prospectifs pour 31 branches**, dont celles des Industries Culturelles et Créatives. Il fait le constat que si dans ces secteurs, la transformation du travail et **l'impact de l'intelligence artificielle** sont des sujets récurrents, **la transition écologique reste peu présente**.

Néanmoins, une nouvelle étude sera lancée en août 2025 sur l'impact du réchauffement climatique sur les compétences dans les métiers de plein air (spectacle vivant, festival, sport, camping, golf...). L'objectif : **produire un état des lieux** permettant d'envisager des **référentiels de compétences adaptés** aux réalités locales et aux **risques environnementaux croissants** (canicules, inondations, etc.). Cette étude visera en priorité les niveaux de qualification 4 à 6, soit les fonctions opérationnelles (technicien.ne, agent.e.s d'accueil, manager.euse.s de proximité), sans aborder pour l'instant les niveaux stratégiques (RH, gouvernance...).

Jean Condé relève un paradoxe : bien que les enjeux écologiques soient très identifiés à l'échelle macro, ils peinent à s'imposer dans les priorités concrètes des petites structures (95 % des interlocuteurs de l'AFDAS), où dominent plutôt les **préoccupations économiques de court terme**. La transition est perçue avant tout sous l'angle des obligations réglementaires, rarement comme un levier de développement ou de recrutement. Et donc, **les formations spécifiques restent rares et peu demandées**.

Il distingue toutefois deux types de compétences liées à la transition : celles qui relèvent de **la technique ou de la réglementation**, et celles plus **transversales** (souvent rangées dans les "soft skills") : coopération, gestion de projet, adaptation, apprentissage continu. Bien que non explicitement étiquetées comme "écologiques", ces soft skills sont de plus en plus reconnus comme essentielles. Des travaux menés récemment avec le groupe Voltaire et le CNAM sur les "compétences essentielles" rejoignent d'ailleurs cette approche.

Jean Condé relève que les nombreuses études déjà produites rendent nécessaire **un travail de synthèse pour mieux structurer les besoins futurs**, en tenant compte de la diversité des contextes et des réalités de terrain. Le travail de cartographie et de prospective à venir s'annonce complexe, mais porteur de pistes concrètes pour **adapter la formation et l'emploi aux nouvelles conditions climatiques et sociales**.

Enfin, Jean Condé partage une conviction plus personnelle : à long terme, ces **compétences sociales et coopératives** seront **décisives**, au même titre que la reconnexion au vivant.

Coordinatrice, ARVIVA – Arts Vivants, Arts Durables

Camille Renard est coordinatrice du réseau ARVIVA, créé en 2020, par un collectif de professionnel.le.s du spectacle vivant (comptant désormais 450 adhérent.e.s : festivals, lieux, compagnies, syndicats, collectivités territoriales...) traversé.e.s par des **préoccupations écologiques de plus en plus fortes** et confronté.e.s à une **dissonance cognitive** qui appelait l'action. Son objectif initial était donc de **faire bloc, se rassembler, penser ensemble** et se donner de la force pour agir à son endroit.

Pour Camille, l'écologie passe par **une révision des processus et des modèles économiques**. Il s'agit de penser – et nommer– ce qui a de la valeur.

Le collectif national s'est engagé en 2023 dans **une cartographie et un recensement** des besoins de connaissances et compétences pour aborder les enjeux écologiques dans tous les métiers. Ce qui en ressort fait écho aux conclusions de Déjà Demain. Ou inversement. D'abord, il est nécessaire de pouvoir **prendre appui sur un socle commun** pour converger, en interne pour commencer, vers une prise en compte de préoccupations environnementales. On voit fortement émerger des **compétences transverses**, qui ne sont d'ailleurs pas exclusives aux sujets de transition, mais plutôt orientées vers l'accompagnement du changement, la coopération, la prise de décision collective, la médiation... En bref, d'autres façons d'aborder les projets, avec une place toute particulière sur **les sujets d'organisation du travail et de gouvernance**. Le premier sujet est souvent celui de la mise en mouvement des structures, des freins à lever et des besoins.

Certes, certaines expertises techniques nouvelles apparaissent. Mais elles ne sont pas forcément requises pour tous.tes, tout n'a pas à être internalisé.

Le but est plutôt de **situer les enjeux**, de **réfléchir aux impacts** sur son métier, et de **s'y adapter**. Pour cela, la **force du réseau**, la **mutualisation** et le **partage d'expériences** sont le premier atout des petites structures. Au départ, ARVIVA cherchait à outiller les professionnels là où ils se trouvaient avec des guides pratiques, des outils de mesure, ... Depuis 2024, le collectif agit aussi **au niveau "politique"**, partant du principe que l'outillage individuel n'est pas suffisant. Il travaille avec les syndicats, les réseaux nationaux ; les conseils d'administration d'institutions... parce que **les freins sont d'ordre systémiques et qu'il faut casser le triangle de l'inaction**.

L'objectif est d'**impliquer les décideur.euse.s dans la prise en compte des enjeux écologiques** venant du terrain. La situation actuelle est tendue : le cadre réglementaire qui se met en place, dont l'intention est louable, peut générer dans sa mise en œuvre de **nouvelles injonctions**, accompagnées de leur lot de reporting et autres justifications, à intégrer par des salarié.e.s qui n'ont ni plus de temps ni de moyens. Résultat : dans un contexte économique difficile, la question écologique risque de **générer des crispations** et peut devenir la goutte d'eau qui fait déborder un vase déjà bien plein. Elle devrait en fait être pensée comme un tout, susciter **une révision radicale de l'organisation** du travail et surtout questionner la (bonne) manière d'évaluer les projets culturels à l'aune des transitions.

Clément Coustenoble est chef de projet au **TMNlab**, le laboratoire Théâtres & médiation à l'ère numérique, une communauté apprenante de professionnel.le.s du spectacle vivant. La démarche engagée par Le DAMIER fait écho à une étude sur **les compétences et métiers d'avenir** lancée par le TMNlab à destination des professionnel.le.s du secteur dans le cadre du dispositif **France 2030**. Son objet, **identifier les besoins en formation du secteur**.

Les résultats de cette étude convergent sur les constats de départ avec le travail du DAMIER : le besoin de **coopération**, la question de **l'impact social**, la question de **l'évolution des modèles économiques**... Pour Clément Coustenoble, cette question des transitions, numérique, écologique, sociale aussi, touche à des **pratiques**, parfois des **peurs**, et finalement aux **systèmes de valeurs**, qui débordent du contexte professionnel. Conduire le changement dans ces conditions appelle à la fois des nouvelles compétences mais aussi des **postures managériales repensées**.

Quand on parle transition, il est nécessaire d'être en capacité de **se projeter vers un scénario**, et donc d'ouvrir **une discussion sur sa désirabilité** pour concevoir où on veut atterrir. C'est à partir de cet horizon que peuvent se décliner des actions, qui elles-mêmes font émerger de nouveaux besoins de compétences ou de savoir-être. Il faut une stratégie suffisamment structurée pour pouvoir atteindre ces objectifs et le chemin est long. *La discussion dans le cadre de Déjà Demain s'est engagée en posant la base de ce vers quoi on voulait tendre. Quel modèle de société souhaite-t-on défendre ou voir advenir ? Se tisse ensuite une forme de cohérence entre des actions très concrètes et une traduction de cette éthique, par exemple dans la programmation.*

En fait, il ne s'agit pas de faire mieux, il s'agit de **faire différemment**. Pour cela, les questions **d'accompagnement**, de **formation** sont fondamentales, ainsi que le **rapport au temps**. A l'échelle d'une organisation, quelle qu'elle soit, une transformation doit se penser en **collectif**. Et en particulier, penser sa place dans **la charge de travail des équipes**, à tous les niveaux, pour leur donner vraiment le pouvoir d'agir sans les mettre en difficulté. Il faudrait éviter les **injonctions contradictoires** et la **dissonance cognitive** parfois présentes dans les quotidiens professionnels.

Les structures culturelles sont aux avant-postes de ces transformations. D'abord parce que le travail des artistes irrigue cette capacité d'attention aux signaux faibles de notre société. Mais aussi parce qu'elles sont auprès des publics et que cela leur permet de **prendre le pouls de l'état de la société**. Le secteur culturel est parfois pointé du doigt pour son manque de diversité. Or, ces professionnel.le.s sont en contact au quotidien avec des publics hors les lieux, en milieu scolaire, parfois dans les hôpitaux ou les prisons,... on ne peut pas leur faire le procès d'être déconnectés de la société. Ils.elles sont **une caisse de résonance** et un **moteur de transformation**.

Ces initiatives renforcent la conviction que le secteur culturel peut se réinventer durablement, et soulignent l'urgence de réunir les conditions pour que perdurent ces **espaces d'intelligence collective**, de **travail prospectif** et **collaboratif** si fertile.

*Professeure du Conservatoire national des Arts et Métiers
Titulaire de la Chaire d'ingénierie de la culture et de la création*

L'étude **"Culture et Création en Mutations"** a été menée par un collectif et dirigée par **Lucie Marinier**, professeure du Cnam, titulaire de la chaire d'ingénierie de la culture et de la création. Elle s'inscrit dans le cadre du **PIA 4 Compétences et Métiers d'Avenir – Volet Diagnostic**.

L'étude, fouillée, explore les transformations en cours dans les secteurs des musées, des arts visuels, des arts appliqués et de l'ingénierie culturelle, en lien avec les transitions écologique et numérique. Elle révèle que **ces mutations redéfinissent les métiers, les compétences, les organisations et les formations** dans le champ culturel. Par exemple, la transition écologique impacte à la fois la création artistique, la production et le rôle des institutions culturelles dans la visibilité des enjeux environnementaux et fait émerger de nouveaux métiers (éco-référent.e, éco-production) et renforce certaines pratiques (sobriété et mutualisation des ressources). Les besoins en formation sont importants mais **l'offre existante reste souvent limitée à la sensibilisation**, faute de contenus approfondis et de formateurs qualifiés.

Quant à la transition numérique, elle modifie **les pratiques artistiques, les modes de diffusion et les modèles économiques**. Elle nécessite des compétences techniques (création numérique, médiation digitale, codage, maîtrise des outils low-tech), mais pose aussi des défis juridiques (droits d'auteur...) et économiques (modèle de rémunération,...). Là encore, l'intégration de ces enjeux dans les cursus artistiques en termes de compétences était encore marginale au moment de l'étude, et les professionnel.le.s manquent d'accès à la formation continue sur ces sujets.

Toutes ces transformations touchent à **l'organisation du travail**. Les projets deviennent plus **hybrides, pluridisciplinaires, non-linéaires**. Les rôles évoluent : les ingénieur.e.s culturel.le.s doivent comprendre les processus artistiques, tandis que les artistes doivent intégrer les logiques de production et de gestion. La place des indépendant.e.s et des collectifs artistiques augmente. Ces changements renforcent **les besoins en compétences managériales, en conduite du changement et en prévention des risques psychosociaux**. Il y a donc un enjeu majeur à structurer des formations plus "mixées", à développer un vivier de formateur.ice.s qualifié.e.s, et renforcer le recours à la formation continue pour les directions culturelles, les artistes-auteur.e.s et les technicien.ne.s.

Le diagnostic souligne que les secteurs étudiés sont peu structurés et faiblement observés, freinant l'identification des besoins en compétences. **L'absence de branche professionnelle** claire, la **diversité des statuts** (public, privé, associatif, indépendant) et le **sous-recours à la formation professionnelle** en sont les principales causes. Il pourrait donc être pertinent de créer un observatoire national des métiers culturels. L'étude propose des pistes concrètes, incluant la création d'une école de la culture et de la création au Cnam, des MOOC, des formations certifiantes, et une chaire partenariale sur les transitions culturelles. L'objectif global est d'accompagner une **transformation structurelle** du secteur culturel, en rendant les formations plus adaptées, accessibles et stratégiques pour les professionnel.le.s d'aujourd'hui et de demain.

DÉJÀ DEMAIN : VUE D'ENSEMBLE

La démarche **Déjà Demain** s'est saisie d'une matière très sensible : **l'humain**, son rapport au travail, son adaptation dans ce contexte mouvant et incertain de transitions tous azimuts. Pour façonner cette matière, elle a réuni des **explorateur.ice.s aux profils variés** : institutionnel.le.s, indépendant.e.s, artistes, agent.e.s de collectivités, acteur.ice.s de réseaux, chercheur.euse.s... Et elle l'a inscrite dans **un temps long, récurrent**, intégrant des temps de pause et d'assimilation. Enfin, elle l'a conçue dans **un modèle prospectif**, agitant les ressources d'une **intelligence collective féconde**. Ce sont ces ingrédients que saluent les "explorateur.ice.s" qui ont embarqué dans l'aventure Déjà Demain. Quelques-un.e.s d'entre eux.elles partagent leur vécu.

Participer pour faire corps.

Comme une envie d'aller plus loin... parce que déjà sensible.

« J'ai une forte appétence personnelle pour ces questions d'écologie, d'écoconception... mais aussi une envie d'actions concrètes » – **Florian Santos Babayan**, Conseiller emploi à France Travail Scènes et Images.

« Je suis assez friand de tous ces sujets RSE et redirection écologique. Pour moi, c'est un moyen de partager nos interrogations, de prendre le pouls de ce qui se fait autour et de voir comment je peux pousser plus loin » – **Grégoire Delanos**, photographe.

« Chez ARVIVA, la création du réseau est née d'une dissonance cognitive entre nos convictions écologiques et nos réalités de travail » – **Camille Renard**, ARVIVA.



Pour beaucoup, l'envie de participer vient d'un engagement déjà présent. Certains vivent la transition écologique comme une question intime, d'autres l'abordent à travers leurs missions ou leurs pratiques professionnelles. Mais tous.les partagent le sentiment qu'il faut **aller plus loin, passer à l'action**.

La formule de **Florian Santos-Babayan** : "Trop tard pour hier, déjà demain" illustre parfaitement cette dissonance collective. Exprimée par chacun des participant.e.s -ou presque-, ce sentiment de déchirement entre un constat convergeant plutôt préoccupant et des brèches ouvertes par la vitalité de la créativité artistique et culturelle.

Pour **Grégoire Delanos**, photographe, et peu optimiste sur la capacité à s'auto transformer, c'est le besoin de contribuer, de « prendre le pouls de ce qui se fait autour », d'évaluer comment il peut aller plus loin dans ses pratiques, dans un contexte où « la sobriété sera subie ».

Comme un besoin de se frotter ... parce que friands d'espaces de discussion.

"Créer des espaces de discussion pour se donner de la force pour agir à son endroit" - **Camille Renard**, ARVIVA.

"Le DAMIER permet ça : le débat, l'expression des valeurs, la remise en question" - **Grégoire Delanos**, photographe.

"Ce qui était intéressant, c'était l'ouverture : on ne savait pas où on allait, et ce n'était pas grave" - **Camille Wintrebert**, Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant.

Ce qui motive aussi, c'est **la possibilité d'échanger librement**, de poser des mots sur **les tensions** qu'on traverse, de **débattre sans chercher tout de suite des solutions**. Ces espaces sont rares, et donc précieux.

Comme un impératif de se décaler ... parce qu'enrichis par l'échange.

La diversité des profils a parfois créé **du décalage, des frottements**. Mais c'est précisément ce qui a nourri les discussions, poussé à sortir de ses schémas. **Se confronter à d'autres logiques**, c'est aussi **se réajuster**.

"Ce n'étaient pas que des décideur.euse.s, mais des personnes investies à différents endroits des structures" - **Clément Coustenoble**, TMNlab.

"On était très différents, mais on avançait tous ensemble, avec des chocs et du décalage" - **Marion Mollard**, Clermont Auvergne Métropole

Au fil des ateliers, ces différences se sont avérées fertiles. Plusieurs participant.e.s évoquent une "progression" dans la compréhension mutuelle, et un "décentrement" nécessaire pour sortir de leurs logiques habituelles. Ce cadre a permis de débattre, d'exprimer ses valeurs, de se remettre en question. **Jean Condé** (AFDAS) identifie la pertinence de ces croisements, soulignant que "les enjeux écologiques n'émergent que rarement de manière explicite dans les enquêtes métiers, mais qu'ils se logent dans des compétences transversales encore peu reconnues".



Comme une certitude, parce que convaincu.e.s de la force du collectif.

Personne n'a les moyens, ni les réponses, seul.e. Ce que tous.les partagent, c'est l'idée que **la transformation ne peut qu'être collective**. Le collectif, ce n'est pas une option, c'est une condition de faisabilité.

"J'ai pris conscience que les transitions engagées ne consistaient pas à faire mieux, plus performant mais à faire différemment" - **Clément Coustenoble**.

"Il faut absolument embarquer tout le monde. L'effort ne peut pas reposer sur quelques individus déjà convaincus. Le collectif, c'est ce qui rend possible le changement, surtout quand les moyens sont limités" - **Camille, Auvergne Rhône-Alpes Spectacle Vivant**.

Une démarche à la fois piquante et joyeuse.

La philosophie du "Roomba".

La manière dont **Déjà Demain** a été pensée et animée a marqué les esprits. Pas de cap figé, pas de livrable final à produire, mais un cadre souple, itératif, qui fait confiance à l'intelligence collective. Et une posture assumée : **avancer en acceptant de tâtonner**.

"C'était comme un Roomba, l'aspirateur autonome : on se cogne un peu partout, on recommence, puis on converge" – **Florian Santos Babayan, France Travail Scènes et Images**.

"C'est un processus qui se construit en marchant, avec des outils puissants" – **Camille, Auvergne Rhône-Alpes Spectacle Vivant**.

"Les formats étaient originaux, parfois même déstabilisants, mais toujours féconds" – **Marion Mollard, Clermont Auvergne Métropole**.



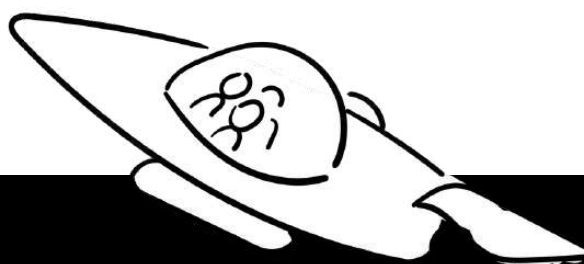
La méthode: lâcher prise et se laisser embarquer.

La démarche a été ponctuée de temps forts conçus pour provoquer : scénarios noirs, projections en 2050, cartographies de transformation... Ces chocs, parfois inconfortables, ont permis de **déplacer les regards**, de **casser les routines** de pensée.

"Les cartes noires, les chocs, ça oblige à inventer, à penser autrement. C'est presque physique" – **Marion Mollard, Clermont Auvergne Métropole**.

"On ne cherchait pas à résoudre, mais à regarder ce qui résiste" – **Clément Coustenoble, TMNlab**.

"Le trouble, ce n'est pas une faiblesse : c'est ce qui nous permet de faire attention à ce qu'on ne voyait pas avant" – **Emmanuel Bonnet**.



L'alternance, parfois difficile, entre réflexions de fond et injonctions à être concret.

C'est peut-être l'un des nœuds les plus délicats à tenir. **Comment garder un pas de côté quand, dans la réalité, les urgences opérationnelles sont là, les moyens comptés, les cadres rigides ?** L'envie de réfléchir est là, mais elle se heurte souvent au mur du quotidien.

“Le secteur a besoin de se projeter, mais on a du mal à trouver le temps de le faire tant qu'on est dans le flux” – **Camille Renard, ARVIVA.**

“L'alternance entre le besoin de vision et l'urgence de l'opérationnel, c'est notre quotidien” – **Marion Mollard, Clermont Auvergne Métropole.**

“C'est difficile de rester dans la réflexion quand on a peu de moyens humains et matériels” – **Grégoire Delanos, photographe.**

Loin d'un simple atelier de sensibilisation, **Déjà Demain** a été vécu comme un **espace de mise en mouvement, un cadre souple mais structurant**. Un lieu pour « poser le doute », mais aussi pour « retrouver un horizon de désirabilité » (Clément Coustenoble), face à des transitions souvent perçues comme subies.

La méthode, et son caractère **expérimental**, parfois déstabilisant, a été vue comme une qualité puissante : « Ça oblige à inventer, à repenser les évidences », commente Marion Mollard de Clermont Métropole, qui évoque aussi « des moments vivants et créateurs de sens ». Pour Emmanuel Bonnet, cette approche rejoint l'idée d'une **pédagogie du trouble** : un cadre qui autorise la vulnérabilité et stimule la réflexion.

Enfin, chacun.e souligne **la puissance du collectif**. Malgré les écarts de moyens, d'avancement ou de maturité entre structures, un consensus émerge : il faut changer, et ce changement ne pourra être que collectif. **Moins en cherchant la performance que l'adaptation.**



Photo collective réalisée lors de l'atelier de lancement de Déjà Demain - Membres du groupe prospectif, partenaires et autres contributeur.ice.s.

***Témoignages de** Clément Coustenoble (TMNLab) / Emmanuel Bonnet (Enseignant Chercheur Clermont School of Business & CLerMa) / Camille Renard (ARVIVA) / Florian Santos Babayan (France Travail) / Marion Mollard (Clermont Auvergne Métropole) / Jean Condé (Afdas) / Camille Wintrebert (AURA Spectacle Vivant) / Clotilde Amprimoz (ChoréActif) / Grégoire Delanos (Photographie plasticien) / Thomas Ganlut (UCA) / Lucie Marinier (Culture et Création en Mutation).



DÉJÀ DEMAIN : SYNTHÈSE DU CONTENU PRODUIT

IMPACTS ET CHOCS

Economiques
et financiers

Règlementaires
et politiques

Ressources
matérielles &
technologiques

Gouvernance
& politique

Innovation &
technologies

Réputationnels
et de marché

Financements &
cadres financiers

Limiter l'épuisement des
ressources humaines

THÈMES

Collaboration &
mutualisation

Sensibilisation
& action

Réemploi &
réusage

BESOINS

Moyens
financiers

Expérimentation

Formation &
information

Moyens
humains

AXES D'ÉVOLU- TION

Outils &
ressources

Engagement
parties
prenantes

Dialogue &
réseau

Spécialisation
vers les fonctions
écologiques

Hybridation des
compétences

Approches
transversales
& systémiques

FUTURES FORMA- TIONS

Outils : création,
prise en main &
diffusion

Compétences
transversales

Expérimentation : projets
pilotes intersectoriels

Compétences
spécialisées

Organisation &
management

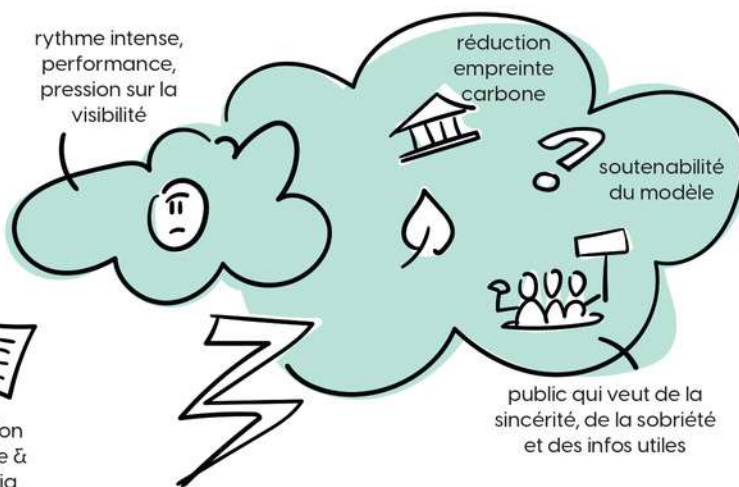


DÉJÀ DEMAIN : UNE HISTOIRE CONCRÈTE

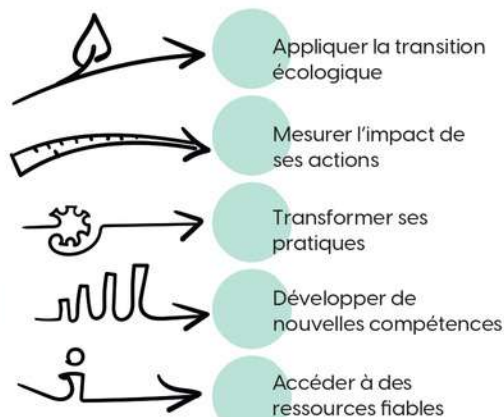
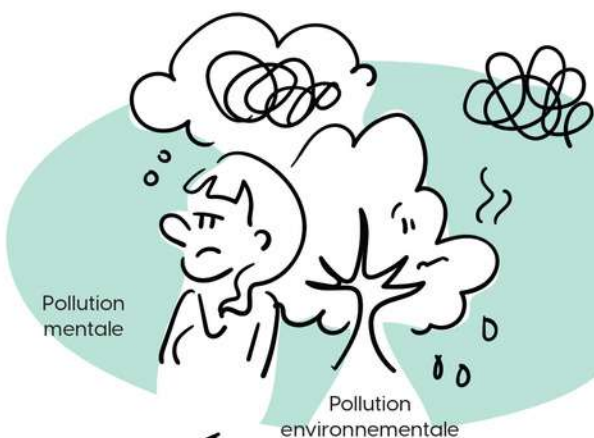
Josette est chargée de com' pour un festival. Elle jongle entre plein de missions.



Elle ressent déjà des impacts négatifs sur son métier, et des impacts à venir vont probablement s'accumuler...



Dans un futur au scénario peu réjouissant et néanmoins réaliste, Josette risque de trinquer !



Pour s'en sortir, Josette aurait besoin de plein de choses et sa liste au Père Noël s'allonge avec le temps...

Heureusement pour Josette, certains organismes ont pris de l'avance et peuvent déjà lui proposer toutes ces formations et tous ces outils :



Une boîte à outils / un espace ressources alimenté en continu par des usagers, experts et chercheurs

Un calculateur d'impact

Des kits pratiques de mise en oeuvre

Du partage de bonnes pratiques

Des conseils et des webinaires

Des outils d'arbitrage et d'aide à la décision



Josette est équipée pour le futur ! Elle a hâte de découvrir les nouveaux challenges que va lui offrir son métier !

DÉJÀ DEMAIN : RETOURS D'EXPÉRIENCES

Les membres du Groupe Prospectif témoignent :



*Maître de conférence associé, Université Clermont Auvergne -
UFR Lettres, Culture et Sciences Humaines.*

Thomas Ganlut est Maître de conférence associé, responsable de la première année de **Master Direction de Projets Culturels, parcours Accompagnement culturel et touristique des territoires** à l'Université Clermont Auvergne. Déjà en lien avec Le DAMIER sur divers axes, l'engagement requis pour **Déjà Demain** l'avait fait un peu hésiter, mais finalement la dimension incontournable de la thématique des transitions, autant pour lui que pour ses étudiant.e.s a fini de le convaincre.

D'ailleurs, si le projet stratégique de l'Université, en tant que structure, intègre des axes sur l'inclusion pour tous.tes et l'écoute des transitions, il n'y a **pas de cours spécifiques sur la transition écologique** dans la culture au sein du Master à ce jour. Chaque formation est invitée à répercuter cette ligne stratégique dans ses maquettes de formations mais cela se fait progressivement. Or, il lui apparaît tout à fait nécessaire d'**être outillé pour répondre à ces attentes** et être en capacité d'**intégrer ces réflexions dans les conduites de projets** que les étudiant.e.s seront amenés à porter. Pour Thomas Ganlut, ils.elles ont vraiment besoin de **solutions, d'outils, d'éléments de cadrage** pour avancer, réduire leur anxiété, aller au-delà des pistes et approcher des outils concrets pour faire évoluer le secteur culturel.

Son objectif est d'intégrer ces éléments dans **la nouvelle maquette de formation** en préparation pour 2027. Il s'agit d'**enrichir le socle des connaissances** sur ces sujets en proposant un enseignement transversal sur les transitions écologiques, comme sur l'IA, dans les secteurs culturels et touristiques. L'idée générale étant de former de "bon.ne.s généralistes", capables d'aller chercher les bonnes compétences spécialisées, au bon moment. Dans la continuité de **Déjà Demain**, il envisage de solliciter Le DAMIER pour poursuivre la réflexion sur les nouvelles compétences et connaissances à rechercher. Il pense notamment aux capacités à **évaluer l'impact des projets**, à **appréhender la dimension humaine du changement**, à **renforcer aussi les savoir-être utiles** comme la curiosité, la capacité à identifier les ressources et les initiatives, à travailler en équipe... La Fresque de la Culture (co-créée par Le DAMIER et The Shifters) en est un exemple intéressant.

Finalement, la compétence principale que Thomas Ganlut identifie, déjà présente aujourd'hui mais plus stratégique encore demain, est celle de **la coopération**. Apprendre à faire ensemble. C'est ce croisement de points de vue très divers qui a permis d'arriver aux résultats pour **Déjà Demain**. C'est la capacité à être curieux de l'autre, à entendre et intégrer des points de vue différents, au sens premier du terme, qui permet d'aboutir à une analyse fine de problématiques complexes. Et c'est ce qui permet de **composer pour prendre des décisions ancrées et agir**.



**Responsable Pôle Ressources Direction de la Culture, Clermont
Auvergne Métropole.**

Marion Mollard a une fonction très transversale. Elle gère des sujets aussi divers que ceux des RH, du juridique, du bâtimentaire, de la comptabilité, de l'administratif et du financier pour **la Direction de la Culture**. Et ce, en lien avec les bibliothèques, les musées, le conservatoire, le service musique & image... Elle est aussi **référente transition écologique** pour la Direction, ce qui implique qu'elle anime les sujets en lien en interne : sensibilisation aux achats, au numérique, partage d'expériences, remontée des données pour le rapport transition écologique.

Comme les autres participant.e.s, elle a trouvé enrichissante la variété des profils rassemblés par la démarche **Déjà Demain**. En tant qu'agente public, elle perçoit que les **contraintes** auxquelles elle doit faire face sont **spécifiques** (juridique, complexités, ...) et qu'elle représente des métiers qui ne sont pas forcément représentés ailleurs parce que essentiellement portés par le secteur public (lecture publique, musées). Pour autant, elle voit les métiers se transformer, sans savoir précisément, à ce stade, quel serait le bon chemin pour "bien" faire évoluer les pratiques. Des demandes d'accompagnement émergent sur des sujets comme le chiffrage d'une consommation carbone, de l'expertise d'aide à la décision, la mesure d'impact... Elle considère qu'il y a déjà des avancées sur la sensibilisation mais **qu'une "marche" significative reste à franchir** pour accentuer la mise en œuvre en cherchant à assembler des actions déjà engagées pour une cohérence plus globale.

La sensibilisation interne est amorcée : toute l'équipe a participé à une Fresque de la Culture par exemple. **Des actions sont engagées**. Dans les musées, sur l'éco-emballage des œuvres, l'allongement de la durée des expositions, la mutualisation, le réemploi des scénographies, l'optimisation des déplacements des œuvres ou encore le développement de mobilier multi usages. Pour les bibliothèques, un sujet est celui de la durée de vie du livre avec des tests pour supprimer la couverture protectrice du livre en plastique, plus difficile à recycler mais qui en prolonge la durée de vie. Il faut aussi **accompagner les usagers** pour augmenter leur tolérance à un livre un peu abîmé et également les changements de pratiques des équipes. L'objectif est également de mieux **maîtriser l'impact numérique** à un moment où les usagers sont friands des ressources en ligne.

La prochaine feuille de route proposée aux élu.e.s sera probablement orientée transition et **"care", des personnes, des artistes, de l'environnement**. Elle comportera une dimension de proximité et de co-construction avec les habitant.e.s plus forte. Ces sujets là aussi font écho aux conclusions de la démarche **Déjà Demain**. De même que les "nouvelles" compétences à rechercher : la capacité à **accompagner**, l'aptitude à la **coopération**, le **"savoir embarquer"** avec enthousiasme vers de nouvelles pratiques et la **créativité** pour inventer ces nouvelles pratiques...

La construction de la feuille de route politique culture s'engagera sur **une forme participative**, en recherchant simultanément des micro-solutions concrètes et rapides, et d'autres, plus impactantes. Elle se mènera aussi **en transversalité**, avec les autres directions "pour se donner plus d'ambition et appréhender autrement les obstacles". Ces obstacles réels qu'il faudra aborder avec plus d'intention bien guidés par une structuration juridique de plus en plus forte (SPASER, loi AGECE, Budget vert, ...).



Photographe, plasticien | La Hutte Studio

Grégoire Delanos est photographe plasticien : c'est sa casquette artistique, et avec **La Hutte**, il est photographe créateur pour la communication des entreprises et organisations de quatre secteurs exclusivement : **la culture, le social, l'écologie et l'artisanat**. Des secteurs choisis avec intention.

Il a rejoint la démarche parce que, déjà très sensibilisé et militant sur les sujets de **redirection écologique**, il avait envie de partager ses interrogations avec des profils différents mais d'un même secteur et de pousser les réflexions de l'intérieur. Une sorte **d'introspection collective**, d'état des lieux commun, pour se positionner et se donner des impulsions. Pour Grégoire, le sentiment de ne pas aller assez vite dans la transformation est omniprésent. Il trouve difficile d'être optimiste : pour lui, **la sobriété sera plutôt subie sous l'effet combiné des moyens de plus en plus restreints et des contraintes réglementaires**.

Il note une forte **dissonance dans le secteur** entre ce qui est **ressenti** et les **moyens d'agir**. Les métiers sont fragiles et précaires. 80% des photographes vivent sous le seuil de pauvreté. Dans ce contexte, il est difficile d'engager une transition. C'est à ceux qui ont les moyens de s'engager les premiers. Il faut **veiller à l'équilibre entre justice sociale et écologique** si on veut éviter les ruptures et c'est sans doute un point insuffisamment traité dans la démarche. Dans ce genre de réflexion prospective, on a envie que le résultat soit déjà visible alors qu'on ne fait "que" voir comment mettre en place la transition. Alors, il faut **gérer la frustration et passer à l'action**, réfléchir à comment transformer tout en pérennisant des **acteur.ice.s viables, économiquement et écologiquement**.

A titre personnel, Grégoire fait le choix de ne travailler qu'avec **des organisations ou des projets engagé.e.s** (culture, éveil des consciences, vie de la cité, social, fait main,...). Il s'interroge systématiquement sur l'impact et la sincérité des projets auxquels il contribue. Il a développé **ses pratiques d'éco-production**, en maîtrisant ses déplacements par exemple, en sélectionnant ses décors et accessoires en ressourcerie, chez **Artex** ou dans des friperies, en choisissant en conscience les matériaux utilisés pour la création artistique...

Comme il n'existait pas d'outil adapté à sa profession pour évaluer ses émissions carbone, il en a "bricolé" un, en détournant un outil existant pour les productions de cinéma, combiné avec d'autres sources... Il manque encore des calculateurs d'impact sur l'eau, la biodiversité, etc. Ces données sont utilisées pour lui, pour **mesurer un point de départ et une trajectoire**, mais aussi comme **un outil pédagogique pour ses client.e.s**, dans ses réponses à des appels d'offres... Il note que la demande n'est pas très forte sur ces sujets en photographie mais le fait pour être en cohérence avec ses valeurs.

En résumé et à son échelle, Grégoire expérimente déjà un certain nombre des conclusions de *Déjà Demain* : **la mutualisation, l'intégration de nouveaux outils, l'acculturation sociale**.



Camille Wintrebert

Chargée de mission entrepreneuriat, innovation sociale et transitions, Auvergne Rhône-Alpes Spectacle Vivant.

Camille Wintrebert est chargée de mission entrepreneuriat, innovation sociale et transitions pour Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant. Il s'agit d'un **pôle ressources pour soutenir les professionnel.le.s du spectacle vivant**, financé par la Région et la DRAC Auvergne-Rhône-Alpes. Son fonctionnement repose beaucoup sur l'échange, des groupes de travail métiers, du partage de pratique et de la veille par l'Agence. Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant s'est déjà engagé dans des actions d'accompagnement sur les questions de transition écologique, avec par exemple, le lancement d'une promo climat avec WeCount. Action également lancée par Le Damier en 2024. Le sujet de la transition est également analysé sous l'angle de **son impact sur les métiers et les compétences**, l'organisation et les conditions de travail... L'initiative du DAMIER faisait donc particulièrement sens.

Par sa démarche expérimentale, qui se construit en marchant, brasse des profils divers et permet de changer de lunettes, **Déjà Demain** constitue une contribution directe à la veille assurée par le réseau. Désormais, il s'agit pour Camille Wintrebert de **porter une forme d'expérimentation en prolongement de Déjà Demain** et d'autres démarches qui émergent actuellement.

L'expérimentation porte sur une enquête approfondie auprès d'une famille de métiers spécifiques du spectacle. L'objet est **d'identifier les changements de pratiques, les attachements et les parcours...** pour contribuer à la transformation. La majorité des professionnel.le.s sont convaincu.e.s de la nécessité de transformer, mais ils.elles se heurtent à la difficulté d'implémenter les changements nécessaires. "On a toutes et tous des attachements et des dépendances, des manières de fonctionner, des héritages symboliques... il faut identifier ce que ces mutations viennent bousculer."

Les professionnel.le.s ont besoin de **retrouver de la "capacité d'agir"** pour penser l'évolution de leurs métiers. Il y a également un enjeu à nourrir les réflexions du **COREPS**, le comité régional des professionnel.le.s du spectacle vivant qui réunit les organisations d'employeur.euse.s et réseaux, syndicats salarié.e.s, et représentant.e.s de l'État et des collectivités locales, en terme de **préconisations**, de **points de vigilance**, de manière de **mettre en œuvre les politiques publiques**.

On ressent une **forte injonction à la mutualisation et à la coopération**, portée par exemple par l'arrivée du **CACTE du Ministère de la Culture** (Cadre d'actions et de coopération pour la transformation écologique), tout en n'ayant pas modifié l'organisation du travail. Cela génère **une dissonance cognitive et une surcharge**, liée à une forme d'empilement, de densification de la réglementation (VHSS, sécurité, environnement, ...) et qui conduit à une forme de concurrence de sujets. Cependant, pour l'instant, l'ANACT n'observe pas de demande sociale sur le thème de l'impact de la transition sur les conditions de travail. C'est plutôt un sujet porté par les réseaux. Et il y a une forme d'effervescence dans le secteur actuellement, les échanges sont denses avec tous les partenaires, comme Le DAMIER mais aussi l'AFDAS, le monde de la recherche, la boutique des sciences...



Florian Santos Babayan

Conseiller emploi France Travail Scènes et Images, Auvergne-Rhône-Alpes

Florian Santos-Babayan est conseiller emploi pour France Travail Scènes et Images, en région Auvergne-Rhône-Alpes. Il accompagne au quotidien des professionnel.le.s du spectacle vivant, du cinéma, de l'audiovisuel, du jeu vidéo et des arts visuels — artistes, technicien.ne.s, administrateur.ice.s. Son rôle est à la croisée des **besoins de recrutement** et des **transformations de fond du secteur culturel**. La question des compétences de demain est au cœur de son quotidien : quels nouveaux gestes professionnels ? Quelles nouvelles exigences réglementaires ? Quelles ressources pour les conseiller et les former ?

Lorsqu'il rejoint la démarche **Déjà Demain**, Florian est déjà sensibilisé, personnellement et professionnellement, aux enjeux de transition. Pour autant, il ressent le besoin d'aller plus loin, de **prendre le temps d'élargir les perspectives**. Pour l'heure, il identifie trois types d'effets directs de la démarche : un déplacement des représentations, une mise en action concrète, et une volonté de mieux articuler sa pratique avec des enjeux systémiques.

Concrètement, pour Florian Santos-Babayan l'enjeu est double : **acculturer en interne** à ces enjeux et être en capacité **d'orienter les bénéficiaires vers des choix cohérents**, à la fois professionnels et écologiques. Ainsi, en interne pour commencer, il a co-initié un groupe de travail **"Culture durable"**, réunissant 5 conseiller.e.s emploi et entreprise. Son but, organiser une veille active sur les pratiques écoresponsables, les labels, les formations existantes et à créer. En somme, construire collectivement **une base de ressources, informer, former et mieux anticiper** les évolutions de fonds des métiers culturels.

Par ailleurs, en lien avec l'AFDAS et d'autres partenaires, il souhaiterait imaginer de **nouveaux parcours de formation** plus ciblés, à destination des professionnel.le.s. Il tisse aussi des liens avec d'autres structures, comme Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant, pour co-organiser des ateliers et des événements autour de ces sujets.

Certains secteurs sont déjà très actifs, comme l'audiovisuel ou le jeu vidéo. D'autres, comme les métiers techniques du spectacle (régie générale, scénographie, construction de décors), sont encore à accompagner : comment imaginer un autre modèle que la création systématique de neuf ? Comment intégrer les logiques d'upcycling, d'habilitations nouvelles, de sobriété ?

Il y a vraiment énormément de sujets à investir et repenser. Pour Florian, ces enjeux doivent être **mieux documentés, partagés, remontés à l'échelle nationale**. C'est aussi un rôle à jouer : contribuer à **"créer une onde, un ricochet"** autour des enseignements de cette expérience dans les réseaux nationaux dont il fait partie. Pour lui, cette transition professionnelle n'est pas une rupture, mais une montée en conscience : rendre cohérent les outils, les moyens et les valeurs. Et continuer, comme dans **Déjà Demain**, à inventer d'autres façons de faire, sans avoir toutes les réponses.



Direction de la Culture, Ville de Clermont Ferrand.

Au sein de la Direction de la Culture de la Ville de Clermont-Ferrand, **Flore Brasquies** pilote la transformation du **Lieu-Dit**, un lieu culturel en transition dont les travaux sont prévus en 2027. La période intermédiaire est pensée comme **un temps d'expérimentation et de co-construction avec ses futur.e.s usagers**. Sa participation au parcours **Déjà Demain** s'inscrit dans une volonté d'approfondir ses connaissances sur la transition écologique et de tester des idées en temps réel. Si le format resserré l'a parfois placé dans l'inconfort, il lui a semblé pertinent au regard de l'ampleur des enjeux. Elle en retient notamment que les structures frugales sont souvent plus résilientes car déjà habituées à fonctionner avec peu. Des tensions ont émergé lors des échanges, notamment autour de l'éco-conditionnalité, posant la question sensible de la liberté artistique. Pour Flore, ces **"frictions"** étaient salutaires : elles ont permis de **sortir de l'isolement intellectuel** et **d'inventer collectivement** des contournements aux blocages existants.

Le Lieu-dit étant un terrain d'expérimentation permanente, Flore fait évoluer ses pratiques, notamment grâce à l'outil **"on garde, on jette, on transforme"**. Elle réfléchit et teste dans plusieurs directions. On trouve dans ses expérimentations de nombreux sujets qui font échos aux thématiques de compétences et d'enjeux identifiés au travers de la démarche **Déjà Demain**.

Par exemple, sur la manière d'intégrer les **critères de transition dans les commandes publiques**. Elle s'interroge sur le moyen d'aller au-delà d'une liste de critères à cocher, partielle voire superficielle, pour aller plutôt vers **une approche intégrée dès la conception des projets** et des processus. Ce serait un changement de culture profond pour que les considérations écologiques deviennent **un réflexe systémique**. Ici cela se traduit par l'idée d'utiliser un cadre existant – les entretiens individuels annuels par exemple – non seulement pour évaluer, mais surtout pour co-construire et **intégrer de manière intrinsèque** les objectifs de transition écologique dans leurs projets, dans une dynamique de **partage des responsabilités** et de recherche de **sens collectif**.

La gouvernance a aussi un rôle central pour des décisions qui tiennent compte à la fois d'objectifs ambitieux et de conditions de mise en œuvre réalistes. Ainsi, ce que l'on nomme **l'écologie humaine**, c'est-à-dire l'économie de soi, du temps, des tâches, doit être un axe central du soin porté au fonctionnement du collectif. Le Lieu-Dit fonctionne selon une gouvernance horizontale, fondée sur la co-construction. S'il n'est pas toujours facile de faire collaborer des univers très différents (collectivités et associations issues de cultures alternatives), et demande des compétences d'animation de la coopération spécifiques, il fonctionne et répond à des attentes collectives. Cela passe par la **création de temps dédiés à la réflexion collective**.

D'autres sujets occupent aussi les réflexions de Flore. Celui de la **mutualisation comme levier de sobriété** est déjà complètement intégré au mode de fonctionnement du lieu. Celui du cycle de vie des œuvres, en quantifiant le surplus pour prendre conscience de l'impact. Envisager le lieu comme un "refuge de fraîcheur" en période de canicule. Enfin, elle souligne la nécessité d'expérimenter, même si cela implique des désaccords. C'est, selon elle, **dans ces frottements que les certitudes s'érodent**, que les idées avancent, et que de nouveaux récits peuvent émerger pour toucher un public plus large.



Directrice artistique, Choré ACTif.

L'association **ChoréACTif** a quinze ans et s'est créée à partir du constat d'un manque de visibilité de la parole citoyenne. Depuis, l'association réalise des **projets artistiques**, des **créations collaboratives**, des films, des spectacles inspirés de **thématiques sociales** et **patrimoniales** avec les citoyen.ne.s et les artistes professionnel.le.s. Pour Clotilde, **Déjà Demain**, fait écho à des préoccupations personnelles. Intégrer **Déjà Demain** demande un investissement en temps certes, mais permet aussi de se sentir plus présent, de **contribuer**, d'être force de proposition.

Post COVID, le besoin de « **re-crée** » du **collectif** était fort chez les citoyen.ne.s et les chargé.e.s de développement culturel. L'idée est née de faire un projet sur l'eau et la figure des **Porteuses d'eau**. Sur un tel thème, le sujet de **la transition écologique est omniprésent**, il est comme un fil conducteur. Mettre en valeur l'élément eau, en prendre soin est un enjeu important. La figure de la porteuse d'eau interroge aussi **le rôle de la femme**, socialement, culturellement, écologiquement, etc. Ce sujet de création contribue à transformer les rôles de domination, exploitation en soin, coopération et il est impossible de ne pas questionner notre **rapport à l'environnement**. L'esprit de la création est plutôt de prendre soin des personnes, de l'environnement, des ressources, de collecter des savoir-faire, savoir-être, de partager sans niveler. En pratiquant une création *in situ*, en récupérant les décors et les costumes, en travaillant localement, **ChoréACTif** est déjà engagée, sans la nommer, dans la transition.

Les réflexions et débats qui ont eu lieu lors du travail avec **Déjà Demain** amène aussi une réflexion sur la mesure. Il faudrait tout mesurer, quantifier, évaluer... mais **l'évaluation ne peut pas être seulement quantitative**. La dimension **qualitative** est très importante et complexe. Cette création touche les personnes qui s'y impliquent dans leur mémoire physique et émotionnelle. Ce n'est pas forcément immédiat et parfois inconscient mais c'est aussi un effet remarquable.

Ce type de démarche permet aussi d'entendre les autres points de vue, de comprendre que, ce qui est important pour l'un.e, ne l'est pas forcément pour l'autre, et pourquoi... Cela contribue à **mieux appréhender l'altérité**, à moins juger et à **mieux dialoguer**. Elle permet aussi d'identifier son périmètre de pouvoir en distinguant ce qui est activable et ce qui ne l'est pas. Cela enclenche aussi la réflexion sur le comment se faire entendre et comprendre de ceux.celles qui ont le pouvoir. Finalement, on revient toujours à la nécessité de renforcer le pouvoir des citoyen.ne.s.

C'est une capacité que **le mode de création collective** de Clotilde aide à renforcer : être confronté à des publics très divers requiert d'être à l'écoute pour ne pas imposer sa vision. Les compétences à mobiliser sont plutôt de l'ordre de la confiance, en soi, en sa créativité, en sa sensibilité pour agir. De l'analyse, de la réflexion, en s'appuyant sur l'écoute, l'observation, la réflexivité. Sur sa capacité à être ici et maintenant, dans un rapport physique au monde et direct.

In fine, les artistes et professionnel.le.s de la culture ont besoin que soit **valorisé leur rôle dans la société**, beaucoup font « du service public ». Le contexte est tendu, le jeu de la concurrence fait des dégâts chez les personnes et dans leurs relations entre elles et pourtant, en réalité, il ne faut **pas opposer les combats mais plutôt les solidariser**.

DÉJÀ DEMAIN : ET APRÈS ?

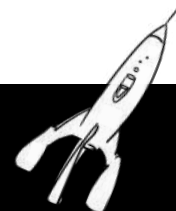
Déjà Demain a été imaginée dès le départ comme une démarche d'exploration, avec un objectif clair : **disposer de la matière nécessaire pour concevoir des dispositifs d'accompagnement adaptés aux mutations en cours**. Aujourd'hui, cette étape est engagée. La réflexion entamée autour de l'évolution des métiers et des compétences se prolonge ainsi sur plusieurs plans. **Le DAMIER** développe désormais des **dispositifs opérationnels** directement issus des enseignements de la démarche.

Parmi eux, la création d'un atelier dédié aux notions de **"chocs"** et **"d'impacts"**. Basé sur un jeu de cartes et conçu comme un outil ludique, immersif et collaboratif, ce dispositif permet aux structures culturelles et créatives de se projeter dans **des scénarios de crise engendrés par le contexte climatique**, et de **réfléchir collectivement à l'évolution possible des métiers et compétences nécessaires pour y faire face**. Il s'adresse aux professionnel.le.s (existant.e.s ou en devenir) et les invite à anticiper et poser un premier regard stratégique sur les transformations potentielles.



L'ambition du DAMIER est également de concevoir d'autres types de **dispositifs plus approfondis et opérationnels** sur certaines thématiques (formations professionnelles, accompagnements collectifs). Le cluster réfléchit plus particulièrement à la manière de **croiser les enjeux de ressources humaines et de transition écologique** dans un futur dispositif, afin de permettre aux structures culturelles et créatives de mieux appréhender ces impacts et **d'outiller leur pilotage RH** en conséquence. Ce travail a pour ambition d'être mené en collaboration avec les opérateurs de compétences du secteur, parties prenantes de la démarche (AFDAS et UNIFORMATION). L'enjeu consistera à intégrer de manière explicite et stratégique **les transformations induites par la transition écologique sur les organisations** : émergence ou disparition de fonctions, évolution des compétences, nouveaux besoins en formation, en structuration ou en gouvernance.

La dynamique enclenchée est donc appelée à se poursuivre dans le temps et progressivement. En parallèle, **une deuxième saison de Déjà Demain** se prépare et questionnera **la transformation des modèles économiques**. Un enjeu fondamental à la croisée des **crises environnementales, sociales, économiques et politiques**. En cohérence avec l'approche de la première saison, ce nouveau cycle conservera l'identité de **Déjà Demain** : une méthode exploratoire, collaborative et pluridisciplinaire, pour produire à nouveau **une matière fertile, utile et partageable**.



Annexes

La première saison thématique de **Déjà Demain** sur ***l'évolution des métiers et compétences culturelles à l'aune de la transition écologique*** s'est déroulée sur 6 mois. Le DAMIER a structuré ce processus prospectif collaboratif de juin à décembre 2024, impliquant un groupe de travail pluridisciplinaire et un comité de pilotage stratégique.

Au total, **5 ateliers** ont été mis en place et documentés au fur et à mesure de la démarche, par le biais de **synthèses intermédiaires**. Découvrez l'ensemble des réflexions et du travail réalisé :

Synthèse de l'atelier de lancement p.36

Synthèse de l'Atelier n°1 p.40

Synthèse de l'Atelier n°2 p.50

Synthèse de l'Atelier n°3 p.56

Synthèse de l'Atelier n°4 p.62



DÉJÀ DEMAIN !

Explorateurs du futur des Industries Culturelles et Créatives

Synthèse de l'atelier
de lancement
11 juin 2024


PRÉFET
DE LA RÉGION
AUVERGNE-
RHÔNE-ALPES
Julien
Garnier
Président

Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités (DREETS)

Introduction

Lors de notre rencontre du 11 juin dernier, nous nous sommes rencontrés autour **des troubles que produit l'incursion de la transition écologique dans les ICC.**

Ensemble, nous avons listé ces troubles, nous avons convergé autour **d'ambitions partagées** quant à nos **futures méthodes de collaboration**, puis nous nous sommes décrits nos structures par le biais de la représentation visuelle.

Cette synthèse vous présente une version visuelle des choses que nous nous sommes dites et qui sont ressorties en filigrane de nos discussions.

Bonne lecture !

Notre "Charte
de
collaboration"

"Déjà Demain"
Atelier inaugural
du 11 juin

Comment
nous nous
sentions à la
fin de la
journée

Nos troubles
partagés

Ce avec quoi
nous sommes
reparti-es

Une vision commune autour du projet

En listant individuellement ce qui nous semblait important, nous avons dessiné sans nous en rendre compte un tableau très cohérent.

Ces ambitions partagées en disent long sur nos situations différentes néanmoins sous-tendues par des problématiques analogues.

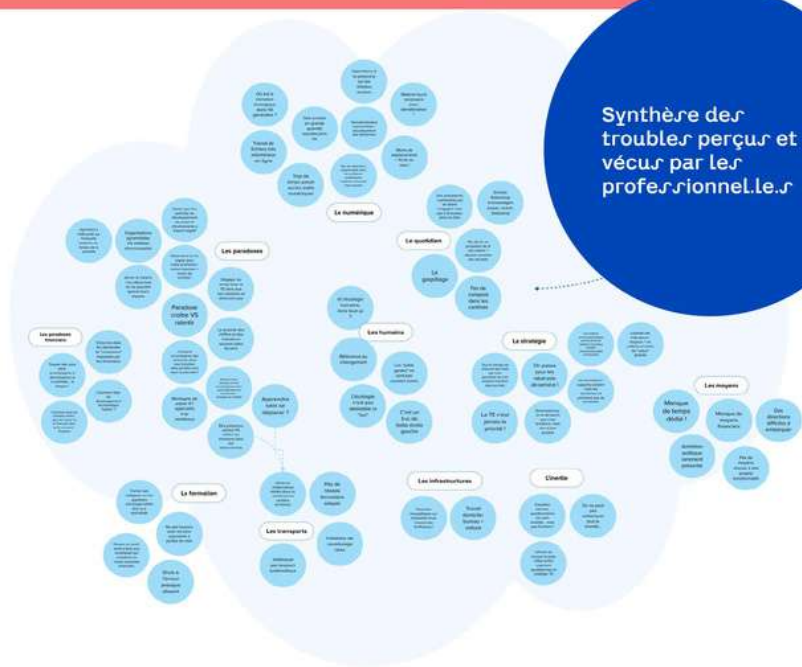
Elles expriment également notre besoin individuel et collectif de dépasser les pratiques habituelles de collaboration et de travail qui ne nous conviennent pas, car trop hiérarchiques, trop en silo, trop parcellaires.



Transition écologique & troubles vécus par les professionnel.le.s du secteur.

Au cours de notre périple, nous avons fait état de nos troubles, très souvent analogues.

Des thématiques ressortent clairement : de celles-ci, l'équipe d'animation vous proposera une base de travail de laquelle nous partirons pour conduire la suite de la démarche.



En détail : Transition écologique & troubles vécus par les professionnel.le.s du secteur.

LE NUMERIQUE :

- Pas de dimension responsable dans les politiques numériques, matériel renouvelé trop souvent.
- Trop de temps passé sur les outils numériques.
- Moins de déplacements = PLUS de visio.
- Transit de fichiers très volumineux en ligne.
- Matériel lourd nécessaire pour dématérialiser !
- Injonctions à la présence sur les réseaux sociaux
- Des e-mails en grande quantité stockés sans fin.



LE QUOTIDIEN :

- Des prestataires / partenaires qui se disent « engagés » mais pas à la hauteur dans les faits.
- Encore beaucoup d'emballages (repas, snack, boissons).
- Pas de tri, ou poubelles de tri pas claires + devenir incertain des déchets.
- Le gaspillage.
- Pas de compost dans les cantines.

LES INFRASTRUCTURES :

- Passoires énergétiques sur lesquelles nous n'avons pas d'influence !
- Travail domicile-bureau = voiture.

LA STRATEGIE :

- Les notions environnementales ne sont pas forcément reliées à la justice sociale (intersectionnalité nécessaire).
- Lisibilité des indicateurs : toujours + de critères et moins de « valeur » globale.
- Tout le monde est d'accord qu'il faut agir, mais personne ne s'en empare vraiment dans les faits.
- « On passe pour les rabat-joie de service ! ».
- Les formations / supports existent mais les structures ne priorisent pas de se former.
- La transition écologique n'est jamais la priorité !
- Greenwashing : « on le fait parce que c'est tendance, mais mal et pas durable ».

En détail : Transition écologique & troubles vécus par les professionnel.le.s du secteur.

LES MOYENS :

- Manque de temps de travail dédiés à la transition écologique.
- Manque de moyens financiers.
- Des directions difficiles à embarquer.
- Ambition politique rarement présente.
- Pas de moyens alloués à des projets transformatifs.

LES HUMAINS :

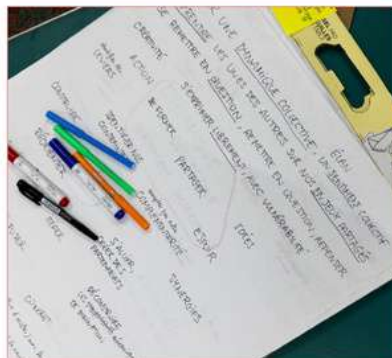
- Et l'écologie humaine, dans tout ça ?
- Réticence au changement.
- Les « petits gestes » ne sont pas souvent suivis.
- L'écologie n'est pas désirable ni « fun ».
- « La transition écologique, c'est un truc de bobo écolo gauchiste ».

LA FORMATION :

- Former ses collègues sur les questions d'écologie SANS être un-e spécialiste.
- Ne pas toujours avoir les bons arguments à portée de main.
- Ne pas se sentir armé-e face aux sceptiques qui remettent en cause certaines avancées.
- Droit à l'erreur presque absent.

L'INERTIE :

- Enquêtes internes, questionnaires DD, plan mobilité... mais pas d'actions !
- On ne peut pas embarquer tout le monde...
- Difficile de trouver le juste milieu entre urgences quotidiennes et stratégie TE.



LES TRANSPORTS :

- Absence d'alternatives modes doux ou communs sur certains territoires.
- Pas de réseau ferroviaire adapté.
- Initiatives de covoiturage rares.
- Télétravail pas toujours systématique.

En détail : Transition écologique & troubles vécus par les professionnel.le.s du secteur.



LES PARADOXES / INJONCTIONS CONTRADICTOIRES :

- Savoir que l'on participe au développement de projet et d'événements à impact négatif.
- Organisations pyramidales VS velléités d'horizontalité.
- Injonction à l'efficacité qui l'emporte toujours sur l'enjeu de la sobriété.
- Aimer la culture tout en ne pouvant ignorer ses impacts.
- Dégager du temps pour la transition écologique alors que nos missions ne diminuent pas.
- Paradoxe croître VS ralentir.
- Être présent-es partout VS réduire les émissions liées aux déplacements.
- Maintenir des secteurs en les accompagnant alors qu'ils devraient se transformer / changer de modèle.
- La tyrannie des chiffres et des indicateurs souvent vides de sens.
- Comment accompagner des structures dans leur transition alors qu'elles sont dans la précarité ?

Des troubles identifiés, mais aussi...

... un panel d'idées, de réflexions et d'envies partagées qui permettent d'entrevoir la richesse du travail à venir.



Sentinelles et citadelles

La possibilité de "hacker" l'existant

Des constats et des questionnements partagés

Un bel écosystème riche et stimulant

La "numérasse" (F. Maraninchi)



Engagement

Agissement

Surprise par les questions soulevées par les "petits gestes"

Sentiment d'être moins seul-e

Engagement des autres participant-es

L'envie de contribuer, de continuer ensemble

L'approche "multiple points de vue" qui est un vrai enrichissement

Le design, c'est cool !

La dynamique collective

La force du collectif

Tout est possible !

Il faut bien se positionner

Oser agir même si c'est expérimental

Créer des alliances entre sentinelles

Beaucoup d'infos partagées qui rendront la construction facile par la suite

La possibilité de devenir une "sentinelle"

Possible de jouer sur les paramètres des systèmes !

Le trouble peut être fertile et à creuser !

Un secteur du spectacle déjà mûr pour aborder la TE

Continuer à sensibiliser les adhérent-es

Illustrer par des plans d'actions concrets pour donner envie au secteur

Illustrer par des plans d'actions concrets pour donner envie au secteur

L'apport de chaque organisme / structure est indispensable



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

Infos sur www.ledamier.fr

17 septembre 2024

Groupe Prospectif Synthèse de L'Atelier n°1.

Phase 1 : Groupes d'intérêts et attachements.

- Identifier des "groupes d'intérêts" sur la base des grands types de troubles recensés lors de l'atelier de lancement.
- Identifier en quoi ce groupe est affecté par la transition écologique.
- Quelles sont les revendications de ce groupe ? Que souhaite-t-il conserver ?
- Quelles concessions ce groupe est-il prêt à faire ?

Relier les troubles à la notion d'IMPACTS générés par la transition écologique.

Phase 2 : Anticiper les impacts dans le secteur culturel.

- Sélection de 2 sous-secteurs des ICC.
- Identifier les impacts existants, imminents, et futurs (horizon 2050) dans les secteurs choisis.
- Identifier les acteurs/parties prenantes qui sont/seront touchés par ces impacts.
- Identifier les conséquences concrètes auxquels les secteurs concernés font ou devront faire face.

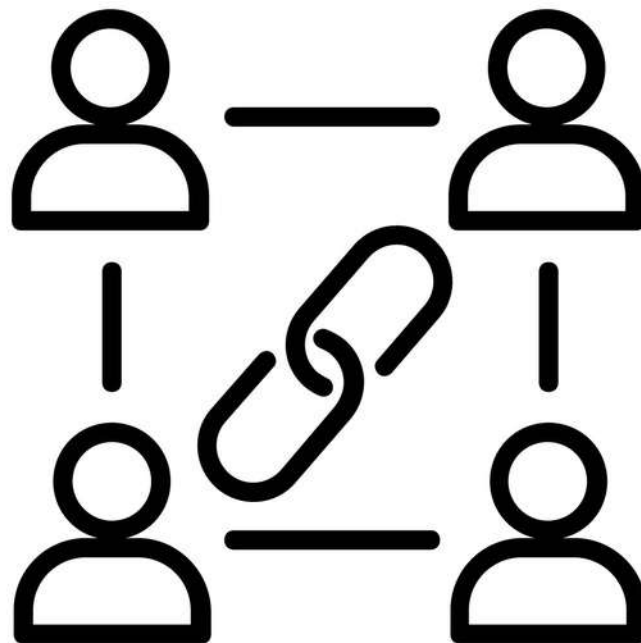
Phase 3 : Imaginer les points de ruptures – Chocs prospectifs.

- Imaginer et créer des "Cartes chocs", sur la base des impacts existants, imminents et futurs précédemment identifiés dans les différents secteurs →

Imaginer des situations potentielles où un événement/élément déclencheur génère une situation de crise dans le secteur.

Adopter une posture prospective qui permette d'anticiper les risques pouvant percuter le secteur culturel et créatif.

Groupes d'intérêts et attachements.



**Notre
groupe
d'intérêt**

**Les acheteur·euses
responsables**

Profil miroir au
candidat aux marchés
publics qui ne peut pas
faire pas cher, qui
défend des valeurs
mais n'a pas vraiment
de place pour le
valoriser dans son
dossier

**cerné par
tion
que car :**

**nous sommes
affecté·es par les
aspects suivants :**

Contradictions
entre
impératifs
économiques
et écologiques

Marchés
publics ->

Politique RSE de
l'entreprise :
comment la
valoriser dans les
dossiers d'appels
d'offre ?

la notion de
valeur

orientations
politiques vers
la transition
écologique

Dérivez ce que le groupe subit, comment son intégrité est altérée, quels problèmes apparaissent

**Nous
revendiquons :**

Meilleure
valorisation de
la RSE des
fournisseurs
dans le choix

Déterminer le
coût
écologique de
l'achat

Grilles
d'impact par
types de
marchés

Dérivez ce qui est important pour ce groupe, ce qu'il veut conserver, ce qui est non négociable

**Nous sommes
prêt·es à
concéder :**

Payer plus cher
et de ce fait
moins
consommer
pour rester dans
l'enveloppe

Dérivez les aspects, règles ou objets auxquels le groupe est prêt à renoncer

**En échange, nous
souhaitons :**

Monter le
pourcentage
du critère RSE

Être
associé·es à la
conception
des grilles

Dialoguer avec les
fournisseurs
candidats sur la
question écologique
(et non juste sur les
critères techniques)

Dérivez ce que le groupe aspire à obtenir en échange, si applicable

**Notre
groupe
d'intérêt**

Artistes
plasticien·nes

**est concerné par
la transition
écologique car :**

**nous sommes
affecté·es par les
aspects suivants :**

Le cycle des
œuvres

leur fabrication

leur exposition

leur
conservation

leur
destruction

la circulation
des œuvres

Le groupe subit, comment son intégrité est altérée, quels problèmes apparaissent

**Nous
revendiquons :**

Le droit à créer et
montrer notre travail

Décrivez ce qui est important pour ce groupe, ce qu'il veut conserver, ce qui est non négociable

**Nous sommes
prêt·es à
concéder :**

Repenser le cycle
de fabrication et
circulation des
œuvres

Durée de vie,
type de
matériaux...)

Décrivez les aspects, règles ou objets auxquels le groupe est prêt à renoncer

**En échange, nous
souhaitons :**

Décrivez ce que le groupe aspire à obtenir en échange, si applicable

**Notre
groupe
d'intérêt**

**Artistes Spectacle
Vivant**

**est concerné par
la transition
écologique car :**

**nous sommes
affecté-es par les
aspects suivants :**

Mobilité des
œuvres et des
artistes

Réduire la
mobilité VS
exigence de
mobilité et de
survie
économique

Dérivez ce que le groupe subit, comment son intégrité est altérée, quels problèmes apparaissent

**Nous
revendiquons :**

Un système
plus équilibré

Droit de créer
et montrer son
travail

Dérivez ce qui est important pour ce groupe, ce qu'il veut conserver, ce qui est non négociable

**Nous sommes
prêt-es à
concéder :**

Moins de
mobilité

Céder nos
droits d'auteur

Davantage de
partenariat
avec les salles

Dérivez les aspects, règles ou objets auxquels le groupe est prêt à renoncer

**En échange, nous
souhaitons :**

Vivre de notre
activité
artistique

Dérivez ce que le groupe aspire à obtenir en échange, si applicable

**Notre
groupe
d'intérêt**

Les délaissé·es du
numérique

**est concerné par
la transition
écologique car :**

**nous sommes
affecté·es par les
aspects suivants :**

Injonction au
numérique dans les
pratiques pro

fracture
numérique

trop d'outils, pas de
formation, pas
d'explications sur
l'impact du numérique

le numérique
complexifie
parfois le
travail

isolement,
sentiment
d'être
démuni·es

Intégrité est altérée, quels problèmes apparaissent

**Nous
revendiquons :**

de la
formation
sur ces
thématiques

Plus
d'humain,
moins de
machines !

Une méthodologie
(note : d'usage du
numérique en
structure)

Décrivez ce qui est important pour ce groupe, ce qu'il veut conserver, ce qui est non négociable

**Nous sommes
prêt·es à
concéder :**

Décrivez les aspects, règles ou objets auxquels le groupe est prêt à renoncer

**En échange, nous
souhaitons :**

Décrivez ce que le groupe aspire à obtenir en échange, si applicable

Anticiper les impacts dans le secteur culturel.



Le secteur

Événementiel

est impacté par la transition écologique :

↓ IMPACTS EXISTANTS ↓ IMPACTS IMMINENTS ↓ IMPACTS FUTURS ↓	Quels impacts se sont déjà manifestés dans ce secteur ? Qui les subit déjà ? À quelles conséquences concrètes le secteur fait-il déjà face ?	Matériaux non négociables (moquette, matériaux mélangés, etc.)	Intempéries (canicules, orages)	
	Quels impacts sont en train d'émerger dans un futur immédiat pour ce secteur ? Qui les subira ? À quelles conséquences concrètes le secteur devra-t-il faire face ?	Fin des groupes électrogènes	Coût de l'électricité qui augmente	Des conséquences sur les usagers, les organisateurices, les artistes...
	Quels impacts annoncent dans un futur plus lointain ? Qui / quoi sera affecté ? À quelles conséquences concrètes le secteur devra-t-il faire face ?	Des réglementations + fortes en terme de déplacements		

En bref ?

Ecologie au sein des structures	Temps et moyens	Pouvoir d'agir et dignité des individus	Bloqueurs
injonction contradictoire économie VS écologie	Le temps du questionnement, du dialogue, de la formation n'est pas inclus dans les missions	Vivre de l'activité artistique est un droit !	Difficile de regarder la réalité en face
la politique RSE n'est pas appliquée en pratique, n'a pas d'influence sur les process	Les moyens financiers sont réservés au "business-as-usual"	Ne pas se sentir happé-es par un numérique déshumanisant	Difficile de faire prendre conscience à autrui
les règles à suivre ne sont pas adaptées	Pas le temps de questionner les usages des publics	Pouvoir agir et faire des choix en fonction de nos valeurs et convictions	Difficile d'imaginer d'autres façons de faire que celles en place
Le climat d'urgence permanent ne permet pas de prendre le temps de réfléchir aux conditions d'application de l'écologie au travail	Pas le temps de questionner NOS usages, ni de se réunir pour en débattre et les faire évoluer. Les discussions restent à la marge.	Les conditions d'existence de l'art et du spectacle vivant impliquent de pouvoir toucher un public, donc de pouvoir se déplacer !	Frustration de ne pas être entendu-es ni pris-es au sérieux
Pas d'indicateurs concrets, ou alors vagues et ne donnant pas d'objectifs concrets (bilan carbone ?)			Décalages entre le discours et les actes
Il est demandé de réduire les bilans carbone sans proposer de solutions concrètes pour compenser les pertes en temps, visibilité et rayonnement			Manque de transparence général sur comment fonctionnent les choses et nos possibilités de choix

Et ensuite ?

- Les cartes "chocs" seront multipliées et pourront devenir un outil intégrant de la bibliothèque du DAMIER.
- Les groupes d'intérêt vont nourrir nos réflexions et nous permettre d'identifier des pistes d'action transverses plus fines et mieux adaptées aux besoins qui ressortent.
- Les impacts sectoriels nous donneront une vue d'ensemble de ce qui émerge déjà et de ce que nous pourrions anticiper.
- Le croisement de ces trois supports et tout le travail précédent et à venir nous feront converger vers la conception d'outils, d'objets, la mise en place d'actions...



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

Infos sur www.ledamier.fr

15 octobre 2024

Groupe Prospectif Synthèse de L'Atelier n°2.

Sprint Design Créatif :

Pour ce deuxième atelier de production, le Groupe de Travail Prospectif a été challengé sur un format de **Sprint Design Créatif**. Ce dernier, imaginé en deux phases, se clôturera à l'occasion du **troisième atelier le 7 novembre**.

L'objectif du Sprint Design Créatif : comment préparer un secteur, une structure, un métier à la transition écologique ?

- Plonger les membres du groupe dans une **posture prospective**, en imaginant des **scénarios** potentiels.
- Faire ressortir les **problématiques** et les **besoins** liés à chaque scénario.
- Dégager des **grandes tendances**, comme étant des **réflexions clés** à prendre en compte dans l'émergence des futures solutions.

Phase 1 du Sprint Design Créatif :

Les participants ont été répartis en sous-groupes sur toute la durée de l'atelier. Chacun des groupes à travailler sur une même série d'exercice pour atteindre les objectifs précédemment cités :

- **Exercice 1 :** Choisir un groupe d'intérêt, et détailler le secteur culturel, éventuellement une structure, et un métier.
- **Exercice 2 :** Identifier 2 impacts (existants et à venir) et 2 chocs qui pourraient percuter ou percute déjà chaque groupe d'intérêt dans leurs activités.
- **Exercice 3 :** Imaginer des situations/solutions selon 3 grands types de scénarios :
 - Scénarios farfelus, décalés, impossibles.
 - Drastiques, pessimistes, négatifs.
 - Réalistes, pragmatiques, en ligne avec la réalité.
- **Exercice 4 :** Faire ressortir les grandes problématiques des scénarios imaginés, et questionner les besoins qui en découlent.

LES RÉSULTATS :

ce qui ressort de...

... des groupes d'intérêts :

Quatre sous-groupes ont été formés. Sans concertation, c'est le spectacle vivant qui est majoritairement ressorti dans les choix de secteurs culturels des participant.e.s.

Toutefois, les groupes d'intérêts, les structures et les métiers choisis à l'intérieur de ce secteur pour le premier exercice étaient tous très différents, et faisaient donc ressortir **des enjeux transposables** à l'ensemble de la filière des industries culturelles et créatives : **management et gouvernance, diffusion, communication, création...**



Artistes du spectacle vivant	Scénographe en centre dramatique national
Artistes plasticien.ne.s	Plasticienne indépendante (artiste/auteure) intégrée à un collectif (asso) dans un atelier partagé
Les équipements culturels de diffusion	organisation de direction de la Comédie
LES PUBLICS ACTEURS au sein d'une structure diffusant du spectacle vivant	Spectacle vivant / chargé des RP

... des impacts et des chocs :

Après études des résultats de chaque groupe, ils apparaît clairement que 4 types d'impacts et de chocs en terme de transition écologique interrogent voire inquiètent dans le secteur culturel :

- **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.



Impact 1 (déjà existant)	Impact 2 (imminent / à venir)	Choc 1	Choc 2
Injonctions plus fortes au recyclage, au réemploi Baisse des ressources financières Augmentation des coûts matières premières et énergie Augmentation prix de l'essence (transport scène)	Normes plus strictes en matière de recyclage / réutilisation / valorisation d'éléments de scénographie Expropriation des sites Réaffectation de ressources / difficultés d'investissement (qualité, coût) Bénéficiaires des propositions d'investissement (énergies et de matériaux) Restrictions sur le transport (scène transportée / non transportée)	Matériau bois encadré : conso limitée aux usages essentiels	Chaîne de recyclage textile ou autre matériau saturée (états africains refusent nos déchets)
Contrainte économique (précarité) qui font faire des choix par défaut qui peuvent être vertueux ou "polluant"	Coût financier et carbone du déplacement des œuvres/des artistes -	Nouvelle législation qui oblige les artistes à recycler leurs œuvres	
Augmentation des fluides (impact sur le fonctionnement du bâti et sur la programmation)	Evolution des métiers (métier de la com, de l'entretien, de l'accueil) => besoin en formation, questionner l'évolution des compétences (GPEC)	Mise en place de la loi CultureCarbone : les programmations doivent rentrer dans une enveloppe carbone (transports, décor, costume, régie...)	L'extrême droite arrive au pouvoir, supprime le ministère de la Culture et le remplace par un Ministère du Patrimoine : la Comédie doit changer sa programmation
Injonction à développer le numérique pour les publics et pour communiquer avec eux	le développement du tout numérique qui exclue les publics	Nombreuses zones blanches dans la région	Fracture numérique liée à l'illectronisme

... des scénarios prospectifs (problématiques, besoins et idées convergentes) :

Scénarios farfelus (bleu) : Beaucoup de propositions **humoristiques** ou **décalées**, telles que des taxes absurdes ou l'absence de limites sur la pollution. On explore ici les scénarios où tout pourrait être permis ou radicalement transformé.

Interdiction d'usage des matériaux : on utilise que les corps	Les clés dont les scenos excèdent le budget carbone payent une taxe	public de chaque spectacle amène des matériaux, on construit ensemble sur place	Transport illimité de matériel pour les spectacles	Plateforme de mutualisation de transport d'œuvres via particulier
Scénographie imaginaire ou en audio-description	Obligation d'utiliser uniquement de la seconde main (affiliation obligatoire Ressourcerie ou Mutualisation)	Participation des écoles maternelles et Ehpad aux scénographies	Bourse écologique pour inciter les artistes à utiliser des matériaux recyclables	Mise en place de centres d'art de proximité (rural, zone délaissée)
Salles ont un budget carbone pour toute la saison / ou un budget sceno pour l'année (avec % réemploi)	Aligné l'indemnisation du statut "intermittent/artiste" sur la rémunération des 1% les plus riches	Des plasticiens siègent à l'Assemblée nationale de façon obligatoire	Il y a un retour généralisé des ménestrels ambulants (musique, spectacle vivant...) qui se produisent partout pour refaire des spectacles	Le ministère de la culture est intégré dans chacun des ministères comme étant la prime de construction des politiques publiques
La direction de la Comédie est confiée à une assemblée citoyenne	Les œuvres (films, musique, cinéma...) sont sauvegardées dans les corps (chorégraphes) et il n'y a plus besoin de dispositifs techniques	Lancement de la saison "spectacles en piscine" quand il fait trop chaud (mars à octobre)	Le théâtre décide de "dénumériser" son projet.	
Alain Damasio est élu président de la République.	L'équipe des anciens théâtres ou lieux de programmation sont des médiateurs au service d'un comité de programmation locale mêlant publics, habitants, artistes et techniciens	Installation d'une gouvernance pour un numérique d'intérêt général (usages réglementés, quotas de matériels / empreinte par hab.)	Créer un réseau propre au spectacle vivant fonctionnant par téléphone : le Minitel	
On a gardé que les technologies low-tech qui consomment le moins possible d'énergie pour communiquer entre nous et on se réunit plus souvent en présentiel sur des secteurs accessibles à vélo (moins de 30 à 40 min)				

Scénarios pessimistes (rouge) : Concentration sur des impacts négatifs comme l'**effondrement** des écosystèmes financiers, des crises climatiques et des décisions politiques autoritaires.

Les lieux disparaissent > agora en extérieur (sceno unique)	rebellion des personnes des chaînes de recyclages : ensévelissent les lieux ou le Festival d'Avignon sous les textiles	Consommation de matériaux limitée aux usages essentiels	Uniformisation des oeuvres liée aux contraintes écologiques
Arrêt des financements publics (résidences, créa, expo) lié à une radicalisation des politiques publiques	Création d'une milice de contrôle (l'URSSAF de la sceno)	Le monde de l'art est uniquement piloté par le marché privé : ex: grandes foires internationales et uniquement oeuvres magistrales	Mutinerie, manifestations du public face à des scenographies "outrageantes"
Exiger une traçabilité des matériaux, trop complexe à gérer : impossible à gérer pour les artistes	Taxes ou cotisations augmentées pour les sceno peu vertueuses	Analyse de cycle de vie obligatoire pour toute scenographie	Autodafés d'oeuvres qui ne respectent les critères de l'art officiel
Burn out général et démission collective et les métiers culturels disparaissent	Guerre des clans interne entre les salariés anti et pro changement. Il y a des morts.	Les théâtres ont disparu au profit du numérique mais les giga serveurs ne sont plus alimentés	Tout est numérique et on trouve deux mondes opposés : les connectés et les non-connectés. La fracture est sociale et violente entre des mondes qui s'opposent et ne se comprennent plus.
Pour avoir accès à des contenus culturels en ligne, il faut créer l'énergie pour la diffuser soi-même sur un support type écran. Les riches ont plus de temps d'accès disponible soit en pédalant soit en payant des personnes pour le faire.	Le temps de connexion se vend à prix d'or au marché noir	Le spectacle vivant, inconnu des IA qui brassent tous les canaux d'accès à la culture, est mort à petit feu.	

Scénarios réalistes (vert) : Solutions plus **pragmatiques** telles que la **mutualisation** des ressources, les changements réglementaires progressifs, et des initiatives locales pour s'adapter aux réalités écologiques actuelles.

Formation obligatoire pour les scenographes / Etat délivre un "permis d'exercer" (type carte de presse)	Développement Ressourceries et initiatives mutualisation, et upcycling	mise en place de partenariat avec des associations d'insertion	Evolution du métier pour intégrer compétences d'upcycling, qualification, revalorisation	Annuaire/Plateforme de mise en lien entre artistes et entreprises pour récupérer des matériaux + accompagnement dans l'utilisation de ces matériaux
eco-conditionnalité des aides au suivi de formation (prévu par Min Culture à l'horizon 2027)	Réalisation d'un bilan / de comptes budget carbone des structures / présentation aux financeurs	Plate-forme collaborative pour recenser matériaux / techniques (cf Ecothèque https://www.ecotheque.fr/)	Crédits recherche / innovation matériaux ou technologies vertueuses	Création d'un "bureau des projets" au DAMIER = lieu ressource pour les artistes sur l'impact écologiques de leur projet
Les acteurs culturels rencontrent sur le lieu-même des acteurs du réemploi et se forment	L'équipe de direction participe à la 1ère formation "Manager de transition RH" (nouveau métier)	Former les équipes sur les usages/poids du numérique pour être en capacité de prendre les bonnes décisions, de produire des contenus si pertinent	Organiser pour chaque spectacle une offre de transports en commun/doux gratuite OU créer un avantage financier sur le billet	Pour limiter l'impact énergétique, le comédiant chauffe ses salies à 17° et propose des salies spectacles en couverture, tentes, moufles en matière recyclée provenant de rebus scénographique
Décalage des spectacles pour éviter la contrainte de ne plus avoir de transports en commun le soir	Une partie de la programmation est délocalisée dans les espaces ruraux du dpt. Permet de fermer la structure sur des périodes caniculaires	Formation gratuite proposée de prise en main des outils (numériques)	Proposer le numérique et d'autres solutions que le numérique pour les spectateurs (permettant d'être inclusif)	
Obligation de mise en place d'alternatives au numérique	Des spectacles et lieux qui fonctionnent sans fluides (théâtre de Malakoff, 6 mois sans fluides)	Un diagnostic permanent de l'impact de chacun des gestes numériques quotidiens pour des pratiques éclairées	Mettre en place une grille des usages du numérique par rapport aux empreintes et besoins (notamment les	hausse de la consommation)

Temps majeur de l'atelier, l'idéation autour de grands types de scénarios a permis de faire ressortir **7 thématiques** au sein desquels des **problématiques** et des **réflexions clés** seront à prendre en compte, dans le dessin des différents chemins possibles pour les métiers du secteur culturel face à la transition écologique :

1. Gouvernance et politique : distribution du pouvoir et représentativité.

Problématique : La question de la gouvernance met 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 ?

Réflexions clés :

- Le **transfert des responsabilités** (arbitrage, pouvoir) doit aller au-delà des simples questions politiques ou de financement. Cela implique un véritable changement de paradigme.
- Une légitimité accrue est nécessaire pour déterminer qui décide et sur quelle base, et pour **arbitrer** ce qui est nécessaire dans les projets culturels en amont.
- **Arbitrage des projets :** Il devient crucial de définir des critères précis pour juger de la pertinence des initiatives dès leur conception.

2. Financements : "ça ne rentre pas dans les cases."

Problématique : 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.

Réflexions clés :

- Les financements sont difficiles à obtenir et les politiques publiques se radicalisent, rendant l'accès encore plus complexe ?
- Il est nécessaire de **repenser les cadres financiers** pour intégrer des modèles plus flexibles, permettant de soutenir des projets innovants, qui ne rentrent pas dans les cases traditionnelles.

3. Innovation : techno-solutionnisme / aliénation.

Problématique : La tentation de tout résoudre par la technologie – 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.

Réflexions clés :

- Le **paradigme de l'optimisation** met en avant le fait que l'on cherche souvent à optimiser un système déjà défaillant sans réellement le transformer.
- Il est nécessaire de **repousser les limites de l'innovation** pour aborder les problèmes de manière plus systémique, plutôt que de chercher des solutions technologiques qui ne corrigent pas les causes profondes des enjeux.

4. Collaboration et mutualisation : QUID du sens et de la réciprocité ?

Problématique : La collaboration et la mutualisation, bien que largement encouragées, doivent être coordonnées de manière significative pour éviter les écueils d'une coopération superficielle, sans sens et/ou valeurs sociales et environnementales ajoutées.

Réflexions clés :

- **Coordination de la collaboration :** Il est essentiel de créer un cadre de coopération clair, avec des objectifs définis, pour garantir que la mutualisation a du sens et est réciproque.
- **Le sens des partenariats** doit être constamment **réévalué** pour assurer qu'ils répondent aux attentes et apportent des bénéfices réels aux différentes parties prenantes.

5. Sensibilisation et Action.

Problématique : La sensibilisation à la transition écologique, bien qu'importante, ne suffit pas à provoquer des changements significatifs sans actions concrètes et **démonstratives**.

Réflexions clés :

- **Montrer et démontrer** devient crucial : il ne s'agit pas seulement de sensibiliser, mais de fournir des exemples concrets d'actions réussies pour inciter à l'adoption des bonnes pratiques.
- Passer de la sensibilisation à l'action demande de **surmonter la difficulté de passer des chiffres à des actions concrètes**, notamment en matière de transition (exemple : le bilan carbone seul ne suffit pas !). La question de l'accompagnement se pose ici, de même que le besoin et la capacité des structures à disposer des ressources nécessaires (humaine, financière) pour porter, incarner et coordonner l'action.

6. Réemploi et ré-usage : concret, visible, mais superficiel ?

Problématique : Les actions de réemploi et de réusage, bien qu'efficaces à court terme, ne traitent que la surface des problèmes liés à la disponibilité et à la soutenabilité des ressources.

Réflexions clés :

- Si le réemploi est **visible et impactant**, il doit être repensé dans une approche plus large pour avoir un véritable impact écologique à long terme.
- **Repenser les usages** est crucial pour transformer les pratiques à un niveau systémique, plutôt que de simplement limiter les dommages.

7. Ressources humaines : limiter l'épuisement des ressources humaines.

Problématique : Les ressources humaines, tout comme les ressources planétaires, ne sont pas infinies. Le secteur culturel fait face à des risques de burn-out et de désocialisation en raison des transformations accélérées.

Réflexions clés :

- Le **temps et les moyens** de se former aux nouveaux défis doivent être explicitement alloués, afin que les professionnels du secteur puissent monter en compétences sans s'épuiser.
- Les **tendances sociales extrêmes** et l'usage aliénant du numérique aggravent la désocialisation dans le secteur, appelant à une réflexion sur la gestion des équipes et du bien-être au travail.



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

Infos sur www.ledamier.fr

7 novembre 2024

Groupe Prospectif Synthèse de L'Atelier n°3.

Rappel Sprint Design Créatif :

Le troisième atelier de production constituait la deuxième et dernière phase d'un **Sprint Design Créatif** imaginé autour de la problématique "**Comment préparer un secteur, une structure, un métier à la transition écologique ?**".

Après une première étape ayant mis en lumière les grandes tendances et réflexions clés à considérer pour l'évolution des métiers et des compétences culturelles, l'idée était d'approfondir ces axes en recueillant des données plus précises, à la fois pratiques et systémiques, afin de définir des solutions d'accompagnement concrètes et adaptées par la suite.

Dans ce contexte, **le troisième atelier avait donc pour objectif de :**

- **Recentrer les participants sur leurs besoins professionnels, pour être au plus proche de la réalité terrain des acteurs.**
- **Lier ces besoins et solutions aux grandes tendances identifiées précédemment.**
- **Étudier leur capacité transformative et les difficultés de mise en œuvre associées.**

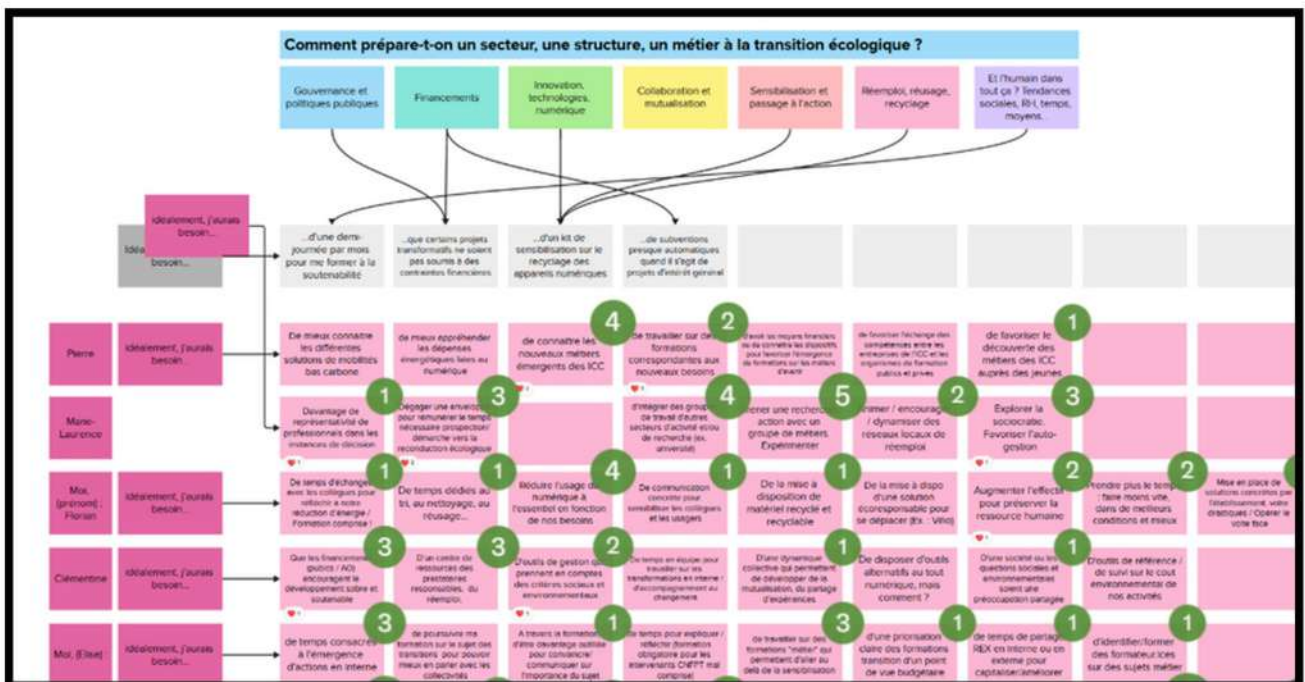
Pour atteindre ces objectifs, **trois exercices** ont été proposés, abordant successivement :

1. **L'identification des besoins personnels et professionnels des participants (face à leurs métiers).**
2. **La classification et l'analyse de ces besoins selon des échelles spécifiques.**
3. **Une réflexion collective pour approfondir les dynamiques identifiées.**

LES RÉSULTATS :

ce qui ressort de...

Exercice 1 : Identification des besoins personnels et professionnels.



Les participants ont formulé un large éventail de **besoins liés à leur préparation à la transition écologique dans leurs métiers et structures**. Ces besoins ont été analysés et regroupés en **7 grandes catégories** :

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

Liens avec les 7 grandes tendances de l'atelier 2 :

Après analyse, il apparaît clairement que ces besoins s'inscrivent dans les tendances précédemment identifiées lors de l'atelier 2 :

CATÉGORIES DE BESOINS	GRANDES TENDANCES
Moyens financiers	Gouvernance et politique Financements
Moyens humains	Ressources humaines Financements
Outils et ressources	Sensibilisation et action Innovation et technologies
Formation et information	Ressources humaines Sensibilisation et action
Expérimentation	Sensibilisation et action Collaboration et mutualisation Remploi réusage
Engagement fort des parties prenantes	Gouvernance et politique Collaboration et mutualisation Financements
Dialogue et réseau	Sensibilisation et action Collaboration et mutualisation

Exercice 2 : Analyse des besoins selon des échelles de profondeur et de capacité transformatrice.

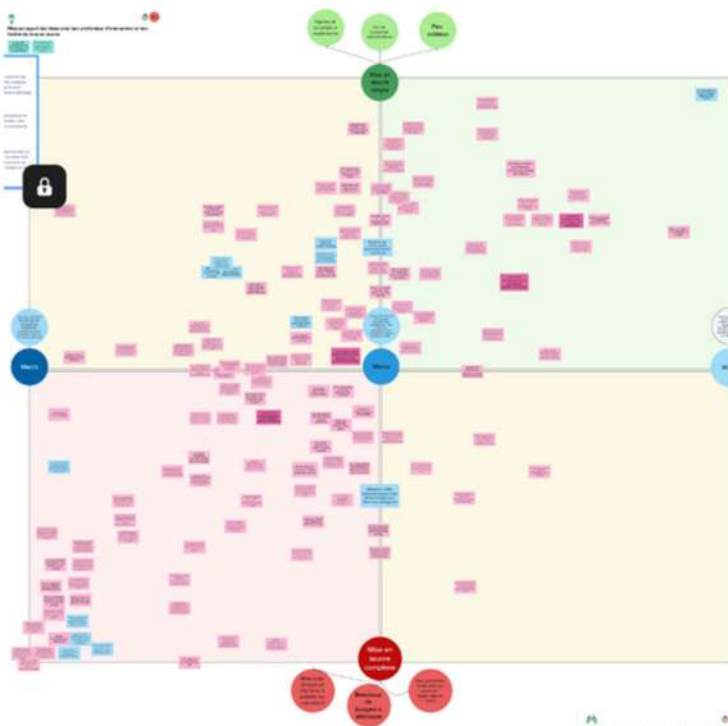
Par groupe, les participants ont dû positionner les besoins qui ont émergés lors du premier exercice selon deux échelles :

1. **Profondeur d'intervention et facilité de mise en œuvre de ces besoins/solutions.**
2. **Pouvoir de transformation écologique de ces besoins/solutions au regard de leur profondeur d'intervention.**

Définition “profondeur d'intervention” : dans le cadre de cet exercice le terme “profondeur d'intervention” a été utilisé pour caractériser le type de système (micro, mezzo ou macro) avec lesquels interagir selon les types de besoins.

Exemple :

- **Besoin :** “Avoir une politique forte de chaque établissement d'enseignement sur les enjeux de développement durable”.
- **Profondeur d'intervention :** Macro → Les établissements d'enseignement font partie d'un système complexe en raison de leurs caractéristiques spécifiques : structures majoritairement publiques, impliquant de nombreuses parties prenantes, des dynamiques politiques, et un système hiérarchique et décisionnel exigeant et relativement chronophage.



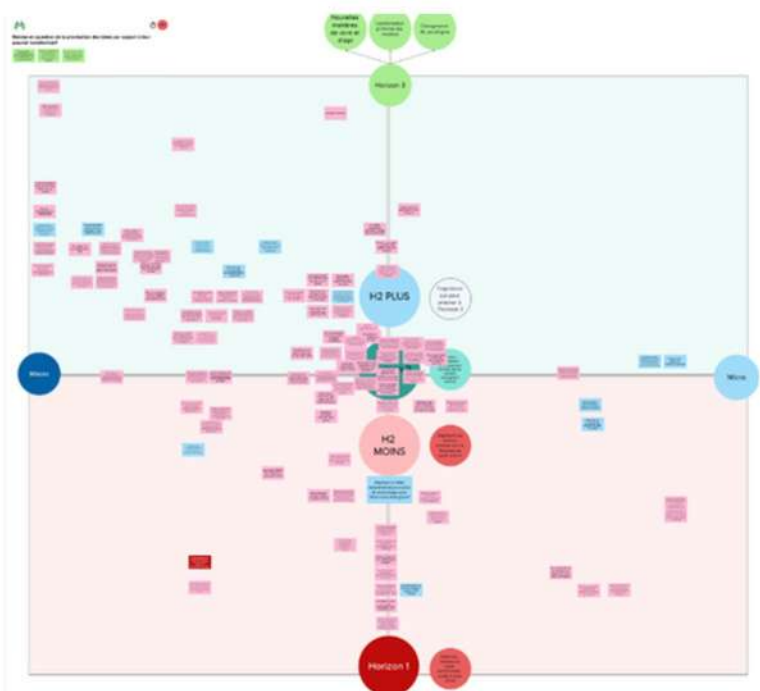
Echelle n°1 :

Profondeur d'intervention et facilité de mise en œuvre de ces besoins/solutions.



Echelle n°2 :

Pouvoir de transformation écologique de ces besoins/solutions au regard de leur profondeur d'intervention.



Résultats clés :

- **Une diagonale inversée s'est dégagée :**
 - Les solutions à faible complexité (micro-échelle) sont perçues comme plus faciles à mettre en œuvre, mais elles ont une capacité transformative limitée.
 - Inversement, les solutions impliquant des systèmes complexes (macro ou mezzo-échelle) offrent un fort potentiel transformateur, mais elles nécessitent des ressources importantes et un cadre facilitateur pour être réalisées.
- **Les besoins liés à l'engagement des parties prenantes** (macro-échelle) et aux **outils mutualisés** (mezzo-échelle) ont été identifiés comme **essentiels** et **stratégiquement déterminants** pour des transformations profondes.

Par ailleurs, ces résultats démontrent une certaine **tension entre l'urgence d'actions rapides et les impératifs de changements systémiques** :

- Les transformations locales (ex. réemploi, réduction énergétique interne) peuvent amorcer le changement mais nécessitent des liens avec des stratégies globales pour maximiser leur impact.
- La coopération intersectorielle et les engagements publics sont essentiels pour dépasser les obstacles liés aux moyens financiers et administratifs.

Pistes de réflexions générales autour des résultats du Sprint Design Créatif :

C'est dans **l'articulation de ces multiples résultats** que se dessine progressivement une vision plus concrète des métiers et compétences potentielles à développer.

Effectivement, considérant les grandes tendances et les échelles utilisées (capacités transformative, mise en œuvre et complexité des systèmes), les 7 catégories de besoins ont finalement fait ressortir **3 axes autour desquels les métiers et compétences tendent à évoluer** dans un contexte de transition écologique :

1- Spécialisation vers des fonctions écologiques (apparition de nouveaux métiers) :

La complexité croissante des enjeux environnementaux (sobriété, économie circulaire, gouvernance) demanderont aux professionnels d'être capables de répondre à des besoins techniques, stratégiques et très spécifiques.

Ex : Responsable matériaux durables.

2- Hybridation des compétences (évolution des métiers et des compétences) :

Les futurs métiers dans les ICC ne se limiteront plus aux compétences traditionnelles qui caractérisent la chaîne de métiers de la filière (Management, RH, production, diffusion, communication, etc). Ils intégreront nécessairement des dimensions liées à l'analyse et la gestion environnementale et sociale.

Ex : Un.e responsable de production événementiel devra aussi maîtriser les questions d'éco-conception, d'économie circulaire, de gestion des ressources...

3- Approche transversale et systémique (des métiers propres à la mutualisation et à la collaboration) :

Des métiers transversaux émergeront potentiellement pour répondre aux enjeux systémiques et aux besoins de coopération : coordination de projets intersectoriels, facilitation de dialogues multi-acteurs et structuration de réseaux territoriaux.

Ex : Chargé.e de partenariats intersectoriels, Responsable de la mutualisation...

Ces résultats serviront de **base et de recommandations stratégiques** au Groupe de Travail Prospectif lors du **dernier atelier de production le 28 novembre**, pour imaginer collectivement les actions concrètes à mettre en place permettant de faire d'accompagner l'émergence de ces nouveaux métiers et compétences.



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**
- **Programmateu.rice**
- **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 - suivre la mise en œuvre - être en mesure d'être impliqué - être en mesure d'être impliqué - être en mesure d'être impliqué	Quelles choses à ajouter ?
Ses compétences face à la transition écologique (en 2024)	- maîtrise des outils techniques - communication écrite et orale - être impliqué en mode - être impliqué en mode - être impliqué en mode	Quelles choses à ajouter ?

En 2050...

On conserve...	On modifie...
- veille +++ - stratégie - la transversalité ++	- veille / stratégie de la - on travaille et on adapte la stratégie...
On ajoute...	On retire...
- @ de stratégie - évaluation de l'impact avec d'indicateurs - moyens d'actes pour booster - capacité de structurer des actes	- la généralisation

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 - **Programmateuse :**

- **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 - **Programmateur.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 interoperables (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 : Dépasser 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.

DÉJÀ DEMAIN

EXPLORATEURS
DU FUTUR
DES INDUSTRIES
CULTURELLES
ET CRÉATIVES

Un projet piloté par **Le DAMIER, cluster d'entreprises culturelles et créatives**, et rendu possible grâce à la participation de multiples **contributeur.trices** !

CONTACT :

Le DAMIER

Matty Raphanaud

Responsable Innovation et Transformation

matty@ledamier.fr

Projet soutenu par **La DREETS Auvergne-Rhône-Alpes** au titre du dispositif **EDEC** dans le cadre du programme "**Accompagnement des mutations économiques, sociales et démographiques**" de la Mission travail et emploi.


**PRÉFET
DE LA RÉGION
AUVERGNE-
RHÔNE-ALPES**
*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités

