

# thinkculture!

## news tank<sup>®</sup>

05/09/2017 - UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE



### « L'HABITUDE EST PRISE : THINK CULTURE DEVIENT LE GRAND RENDEZ-VOUS DE RENTRÉE »



**JACQUES RENARD**  
Directeur délégué  
THINK CULTURE

La deuxième édition de Think Culture a eu lieu le 05/09/2017. Osons le dire d'emblée : pour maints dirigeants et responsables de la culture, soit les lecteurs quotidiens de News Tank Culture, l'habitude est prise : Think Culture devient le grand rendez-vous de rentrée. Plus de 1 000 professionnels, publics, privés, associatifs se sont en effet rassemblés à l'université de Paris-Dauphine, issus des différents secteurs culturels et artistiques : spectacle vivant,

arts plastiques, industries culturelles, notamment musicale, patrimoine monumental et muséographique. Le thème général de l'événement était à nouveau l'innovation dans le pilotage de la culture, et son pari renouvelé était que, du croisement des regards, des expertises, des expériences des décideurs, quelle que soit la dimension de leurs équipes, de leurs entreprises ou de leurs institutions, étaient susceptibles de surgir le décloisonnement, la transversalité, le partage. De plus, un fil conducteur était cette année proposé pour guider la réflexion collective : « acteurs publics, acteurs privés, des modèles en mouvement ? » Eh bien, la réponse est oui ! Les modèles évoluent... Mais pas n'importe comment toutefois, dans le respect d'un certain nombre d'exigences, de valeurs, de préoccupations, que beaucoup d'orateurs ont rappelées.

Les quatre personnalités qui ont introduit la journée, Patricia Barbizet, directrice générale d'Artemis, Hervé Barbaret, secrétaire général du ministère de la Culture, Stéphane Lissner, directeur général de l'Opéra national de Paris, et Pascal Nègre, fondateur de #NP, l'ont chacun dit à leur manière. Le numérique implique l'obligation de l'innovation, puisque, avec lui, tout change : la création, la production, et la diffusion des œuvres, leur conservation et leur mise en valeur aussi, les rapports avec le public, les pratiques des consommateurs/citoyens... tout en transformant le partage de la valeur, les relations entre la France et le monde, les prévisions sectorielles de croissance.

Alors si « l'innovation suppose de sortir de sa zone de confort et de prendre le risque de l'erreur, elle-même salvatrice par son retour d'expérience », le combat essentiel demeure celui de la diversité culturelle : les moyens et modalités changent, mais le but est le même. La multiplication vertigineuse des biens et services offerts suppose éditorialisation et pédagogie au service du consommateur. Et puisque les menaces de marchandisation et de standardisation de la culture sont réelles, la subvention et la réglementation conservent leur pertinence. Ainsi, face aux Gafan (Google, Apple, Facebook, Amazon, Netflix), qui sont de redoutables puissances, mais aussi des partenaires obligés, c'est bien la vigoureuse relance de l'action des pouvoirs publics, nationaux et européens, qui a été souhaitée. Ainsi encore, et dans un autre registre, si crise du financement public de la culture et des arts il y a, les représentants du service public du spectacle vivant n'ont pas manqué de souligner que celle-ci, selon eux, s'explique d'abord par la baisse du soutien de l'État et/ou des collectivités territoriales.

Les nombreux et fructueux échanges dans les débats et ateliers ont mis en exergue les mutations multiples qui sont à l'œuvre, technologiques, économiques, institutionnelles, politiques. Les territoires sont fortement impactés : au-delà de la réforme territoriale, et aussi de l'arrivée aux responsabilités d'une nouvelle génération d'élus, dont certains gagneraient à s'approprier plus pleinement ▶



encore l'enjeu culturel, le numérique a une incidence sur leur développement économique comme sur les contenus de leurs politiques publiques. Gestion publique ou gestion privée des équipements culturels ? Les modèles différents, comme les missions, mais les secteurs publics et privés peuvent aussi coopérer, développer leur partenariat, cumuler leurs financements, en investissement et/ou en fonctionnement : en bref, les spécificités n'empêchent pas la recherche de synergies. Stagnation inévitable des ressources ou prospection de nouvelles sources de financement ? Les réponses sont diverses : mécénat, produits dérivés, financement participatif, coproductions... Mais s'il n'y a pas de panacée, force est de constater que les projets et les expériences se multiplient, à la mesure des capacités d'initiative de leurs promoteurs.

Au fil des discussions, des évidences se sont parfois imposées, et de riches enseignements ont pu être tirés. Par exemple, l'impératif désormais incontournable de

l'export, et ce dans tous les champs culturels, y compris en valorisant l'expertise française. Ou encore le rôle majeur que le numérique jouera de plus en plus en matière de connaissance et d'approche des publics, et donc de marketing et de communication. Et aussi l'opportunité croissante de la mutualisation, non seulement pour regrouper les moyens ou monter de nouveaux projets, mais aussi pour faire face aux processus de concentration comme aux nouveaux grands acteurs de l'ère numérique. Cette deuxième édition de Think Culture a en outre été marquée par deux initiatives nouvelles. D'une part, des expert rooms ont été organisées, sous la responsabilité des entreprises ou institutions ayant souhaité présenter des initiatives et projets innovants. D'autre part, le concours INC (Innovations Numériques pour la Culture) a été créé, et a connu un vrai succès : près de 80 dossiers ont été déposés, évalués par un jury de dirigeants culturels, et des prix ont été décernés dans six catégories : gestion, communication et marketing, interaction, impact social, développement

durable et prix du public. Au nom de l'ensemble de l'équipe de News Tank Culture, je tiens à remercier chaleureusement tous les participants. Le public d'abord, fort nombreux, attentif, compétent, réactif. La cinquantaine d'intervenants de haut vol ensuite, qui ont bien voulu prendre part aux ateliers et débats, sous la conduite amicale de modérateurs de même stature. Enfin nos partenaires, sans lesquels cette manifestation n'aurait pu se tenir et auxquels va notre très sincère gratitude : ministère de la Culture, organismes de gestion collective, organisations syndicales, institutions sociales, entreprises privées et banques.

# KEYNOTES SUR L'INNOVATION

4 x 10 minutes pour lancer la journée. Avec Hervé Barbaret, Patricia Barbizet, Stéphane Lissner et Pascal Nègre.



**HERVÉ BARBARET**

Secrétaire général  
MINISTÈRE DE LA CULTURE

## « Il faut favoriser une offre pertinente qui ne doit pas s'inscrire dans une logique facile et consumériste »

Lorsqu'a été créé le ministère de la Culture en 1959, il avait pour missions de conserver et présenter les œuvres, d'attirer le public et de permettre la création d'œuvres pour enrichir le patrimoine. Il y a sans doute un problème de déséquilibre avec une offre culturelle privilégiée au détriment du fait d'attirer le public vers l'offre présentée.

Le réseau de l'offre culturelle en France est aujourd'hui extrêmement riche avec 1 074 lieux d'exposition, 14 995 bibliothèques et médiathèques, 1 046 théâtres et lieux de spectacles, 5 679 salles de cinéma, 455 conservatoires de musique, danse et art dramatique et 45 000 bâtiments protégés au titre du patrimoine historique. Il y a un effort majeur pour développer l'offre culturelle, et donc un déséquilibre, car le public est encore insuffisant.

Une enquête Ifop de janvier 2017 a établi que 85 % des Français ont lu au moins un livre ces douze derniers mois et 62 % se sont rendus dans un musée ou une exposition. Cependant, le reste est préoccupant : 38 % ne se sont jamais rendus dans un musée ou une exposition, 60 % ne sont jamais allés à un concert ou au théâtre. Pour la majorité, la pratique culturelle n'existe pas. La question de l'attractivité de l'offre culturelle pour le plus large public possible est un enjeu majeur. De plus, la raison évoquée pour cette absence de pratique culturelle est le manque d'envie, pour 34 % de ceux qui n'ont pas lu de livre sur ces douze derniers mois, 48 % pour les bibliothèques et 24 % pour les monuments et sites historiques. Le pilotage de la culture doit aujourd'hui s'intéresser plus fortement aux publics même si des efforts ont été faits depuis vingt ans. Nous ne sommes pas allés jusqu'au bout pour donner envie d'aller vers l'offre culturelle, que ce soit de la part de la puissance publique comme des structures privées. La notion de « donner envie » doit être au cœur du pilotage culturel aujourd'hui.

## « DONNER ENVIE DOIT ÊTRE AU CŒUR DU PILOTAGE CULTUREL »

L'offre existe, mais il faut favoriser une offre pertinente qui ne doit pas s'inscrire dans une logique facile et consumériste sans réflexion. Les dispositifs culturels de la puissance publique sont financés par le contribuable, il est donc naturel de s'intéresser au citoyen. Il s'agit d'un axe structurant de réflexion pour Françoise Nyssen, qui insiste vraiment sur l'éducation artistique et culturelle, et la nécessaire réintégration des arts dans l'enseignement.

La ministre de la Culture travaille donc avec Jean-Michel Blanquer, ministre de l'Éducation nationale, pour que l'école redevienne le vecteur d'une meilleure compréhension des enjeux et de l'attractivité de la culture, puisque c'est au plus jeune âge que l'on crée le réflexe et l'attrait pour la culture. Le pass culture annoncé pour les jeunes permet un changement important : ce n'est plus l'offre qui engendre la demande, mais on donne les moyens financiers aux jeunes, qui doivent décider si l'offre est satisfaisante. Si l'éducation artistique et culturelle est réussie, elle doit conduire les jeunes, lorsqu'ils auront les moyens du pass culture, à aller vers l'offre qu'ils jugent la plus satisfaisante. Ainsi, les trois grands axes de 1959 doivent être des piliers équilibrés pour que le trépied soit parfaitement stable.



**PATRICIA BARBIZET**

Directrice générale  
ARTEMIS

## « Piloter la culture, c'est aussi préserver la diversité de l'offre culturelle »

Dans la culture comme dans beaucoup de domaines, le numérique a tout changé, dans les contenus, la création, la façon d'aborder les œuvres et de les conserver. Notre mission en tant que pilote de la culture n'a pas changé : favoriser la création, la diffusion des œuvres et le développement de la transmission et de la pédagogie. L'innovation concerne les moyens utilisés. Ces nouveaux outils permettent d'élargir sans cesse le champ des possibles, de proposer aux artistes des nouvelles façons de travailler, d'ouvrir de nouveaux lieux et surtout de favoriser le dialogue entre les disciplines et de favoriser l'hybridation des formes, l'ouverture d'esprit et la prise de risque.

Piloter la culture, c'est aussi préserver la diversité de l'offre culturelle. Cet élément est encore plus important avec le développement de nouvelles technologies et la mainmise progressive de grands intervenants sur les industries créatives. Il existe un réel risque de marchandisation et de standardisation de la culture, pour aller vers du mainstream, du formaté et de la facilité. Il faut protéger et développer notre diversité, quitte à passer par de la réglementation. Cet effort pour la diversité est essentiel.

## « PROTÉGER NOTRE DIVERSITÉ, QUITTE À PASSER PAR LA RÉGLEMENTATION »

Pour favoriser la création, nous devons également nous assurer que la valeur économique est préservée et équilibrée. Le piratage et le tout gratuit en illimité ont fragilisé le modèle des créateurs. Nous devons adapter nos systèmes et donner des règles claires.

Sur la diffusion, les nouvelles technologies ont entraîné des changements, notamment dans la communication entre les institutions et le public, avec un accroissement des newsletters, le développement des réseaux sociaux, des alertes personnalisées, etc. Les publics accèdent à la culture par des moyens divers. À nous, institutions, de savoir leur parler, de les informer et de les accompagner dans leurs parcours pour qu'ils élargissent leur demande et leur accès à la culture.

Avec les changements dans les modes de diffusion, dans l'accès et l'ouverture à toutes les formes de contenus, il y a un risque que le consommateur se retrouve au centre et que l'on glisse vers une consommation de facilité. Il est très important d'insister sur le travail d'éditorialisation et la préconisation en matière de culture. Le rôle des critiques, des prescripteurs et des programmeurs est très important pour favoriser un savoir. Il ne faut pas donner au consommateur l'impression qu'il peut zapper et trouver uniquement des choses faciles. Nous devons favoriser la prise de risque et surtout la découverte de la culture puisque c'est uniquement en la consommant qu'on peut la connaître.

Beaucoup d'institutions ont des équipes pédagogiques très intégrées et mixtes, qui permettent d'accompagner et de communiquer en même temps. La Philharmonie de Paris est un bon exemple avec une programmation éclectique et exigeante, ainsi qu'une offre pédagogique très large pour attirer des nouveaux publics, surtout des familles. Sur 1,14 million de visiteurs en 2016, 200 000 sont venus dans le cadre d'activités éducatives. L'éducation est un levier majeur pour attirer le public.

La question du mécénat est devenue cruciale, surtout avec la rarefaction des ressources publiques et l'augmentation du nombre de lieux. Il prend des formes différentes : mécénat traditionnel, crowdfunding, partenariat public-privé, fonds européens, fondations, coproductions, etc. Le mécénat est un moyen de favoriser la culture, la création, la diffusion et la rencontre avec le public, mais il ne signifie pas une privatisation de la culture. Il reflète l'engagement de chacun dans la culture, et en plus des grandes entreprises, nous assistons aujourd'hui à un mécénat individuel. En revanche, chacun doit avoir son rôle et les mécènes doivent rester dans le leur.

Ainsi, nous devons avoir de l'innovation dans la culture. Nous avons un devoir de prise de risque pour faciliter l'accès à la culture, dans les moyens que nous apportons aux créateurs, à la diffusion, à la préservation de la diversité et à la possibilité de faire accéder chacun à une offre culturelle qui lui convient et qu'il peut approfondir s'il le souhaite. La culture n'est pas un choix, mais une nécessité. C'est l'ouverture, la confrontation à la nouveauté, l'émotion, l'inattendu. C'est notre mission de pilotes de la culture.



**STÉPHANE LISSNER**

Directeur général  
OPÉRA NATIONAL DE PARIS

La France a toujours été en Europe un pays innovateur et beaucoup de propositions innovatrices ont été faites. Il est difficile aujourd'hui de parler d'innovation sans parler du digital. Dans tous nos métiers, le digital a pris une place déterminante et a changé fondamentalement notre environnement. Nous avons été obligés de prendre le virage numérique, et avons mis en place un site qui permet aujourd'hui de vendre 70 % de nos billets. L'innovation digitale concerne aussi les artistes, puisqu'il est devenu rare qu'un metteur en scène n'utilise pas de la vidéo.

Cela exige de nos équipes un très haut niveau technologique et des coûts très importants, ce qui a provoqué un changement dans notre modèle économique de production. Pour les musiciens, les partitions digitales se développent, et même si sur le sujet l'Opéra de Paris est un peu en retard, cela offre une potentialité exceptionnelle, pour les corrections ou les indications sur tous les pupitres et donc un gain de temps. Pour les équipes techniques, le digital est de plus en plus présent, et si l'on ne fabrique pas tous les décors avec une imprimante 3D, c'est une vraie piste pour certains éléments comme les accessoires ou les costumes.

L'innovation a un impact sur le public et touche le spectacle vivant comme les musées. C'est fondamental, car cela modifie totalement les relations entre les institutions et le public. Nous sommes au début d'une vraie mutation et toute la chaîne de la relation avec le spectateur devra être repensée. Nous devons être présents sur les espaces digitaux fréquentés par le public (réseaux sociaux, sites Internet, publicité), et sur cela, nous avons rattrapé le retard que nous avions par rapport aux Anglo-Saxons. Il faut faire ce travail sur les réseaux sociaux avec une information et d'autres propositions comme la préparation du spectacle. L'expérience du spectateur change. À l'entracte d'une représentation, il n'hésite pas à échanger sur Twitter avec d'autres spectateurs. Le lendemain d'un spectacle est tout aussi important avec le numérique, et notre travail est de continuer à le faire vivre.

## « LA CHAÎNE DE LA RELATION AVEC LE SPECTATEUR DOIT ÊTRE REPENSÉE »

Le monde du sport est très en avance sur le monde du spectacle, mais nous pouvons nous en inspirer. Le numérique est aussi là pour nourrir le besoin de musique et de danse. Sur les réseaux sociaux, nous avons fait l'expérience des Facebook Live où nous réunissons jusqu'à 40 000 personnes. Proposer de voir une partie du spectacle depuis les coulisses ou une répétition en direct donne envie aux gens d'acheter un billet.

Le pilotage est fondamental, c'est notre obligation que d'être très exigeants par rapport à nos propositions. C'est ce qui donnera envie aux gens de venir. Notre devoir avant tout est de défendre la qualité et l'exigence, pour que les gens qui viennent sentent qu'on leur propose quelque chose de qualité. Nous avons créé Troisième Scène pour proposer une scène numérique, avec pour vocation de commander des créations originales et de proposer un regard inédit sur l'opéra, la danse, le chant ainsi que sur les métiers de l'Opéra national. L'objectif est de s'ouvrir à de nouveaux spectateurs avec des expériences artistiques différentes et de faire la promotion de l'opéra comme un art vivant, en invitant des cinéastes ou des écrivains, des personnes qui s'adressent à une génération qui n'a pas vocation à aller à l'opéra. Cette plateforme gratuite permet de générer de l'achat de billets.

Le digital change nos métiers, les enrichit, sans que nous ayons le choix. Nous devons mettre absolument tous nos efforts à prendre le virage du numérique. Ce n'est pas facile et cela demande un travail de réflexion et de formation. Il faut investir massivement. Cela coûte cher en formation, recrutement et veille technologique. Cela suppose donc des choix puisque nous souhaitons tous investir le maximum dans la création et non dans le fonctionnement.



**PASCAL NÈGRE**

Président  
#NP

## « INNOVER C'EST ACCEPTER DE SE TROMPER »

La musique enregistrée vit dans l'innovation depuis quinze ans. Nous y avons été forcés. Innover, c'est accepter de sortir de sa zone de confort et la musique n'a pas eu le choix, en raison du développement des nouvelles technologies, de l'explosion du digital, de la piraterie et des nouveaux liens entre consommation et création musicale.

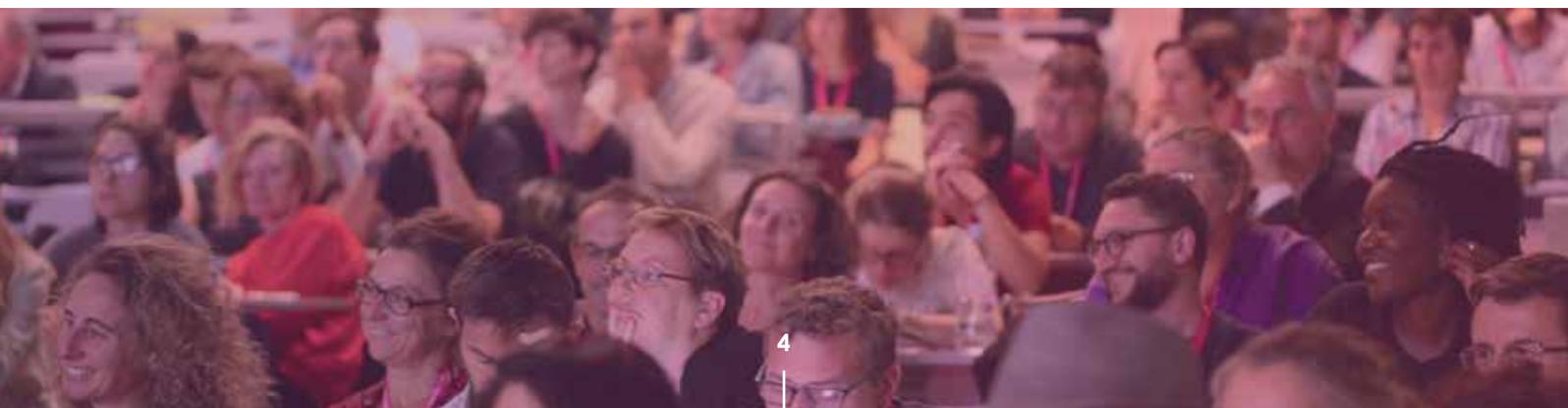
Notre industrie avait l'habitude de vendre une création (un vinyle, une cassette, un CD ou un téléchargement), mais tout à coup, on ne possède plus la musique mais on paie pour y avoir accès. Cela a été une révolution totale de notre modèle économique, vers un système par abonnement avec l'arrivée de Spotify et Deezer. Il y a eu des débats houleux avec les patrons des grosses multinationales pour qu'ils acceptent de changer leur modèle, mais grâce à cela, le marché de la musique mondiale repart, tiré par le business du streaming par abonnement. Selon les prévisions à dix ans, le marché sera multiplié par quatre ou cinq. Si demain, en France, nous arrivons à avoir 20 % de la population qui paie un abonnement, l'industrie musicale sera revenue à son niveau de valeur d'avant la crise de 2003. Nous avons donc un modèle qui a devant lui des années de croissance, mais les choses sont plus compliquées.

Aujourd'hui, la bataille essentielle est celle de la diversité, si l'on veut que la création française continue à exister demain. Aujourd'hui, la diffusion de la musique et sa monétisation se font sur quelques plateformes mondiales avec un seul but : avoir un maximum de clients. Je me méfie de la notion de l'algorithme, qui ne veut pas dire diversité. Je crois en revanche à l'éditorialisation. Sur les disques physiques, deux tiers des ventes étaient des œuvres en langue française. Aujourd'hui, la moitié de la consommation en streaming est internationale. Toujours sur le physique, le fond de catalogue représentait un tiers des ventes. Sur le streaming, il représente la moitié de la consommation. Avoir des œuvres en ligne est formidable car pour une œuvre française, cela signifie être disponible dans le monde entier. Mais le problème n'est pas d'y être, mais d'être repéré par le consommateur. C'est un travail compliqué. Plus il y a de choix, moins les gens choisissent. Il faut également être en capacité de financer la diversité, et la question qui se pose est celle de la répartition de la valeur.

Le vrai problème n'est pas sur la répartition entre artistes et producteurs, mais celle entre créateurs et diffuseurs, et surtout la répartition de la manne des abonnements numériques. Aujourd'hui, les revenus sont répartis en fonction du nombre de clics, et plus une chanson est écoutée, plus elle touche une part importante. Le problème est qu'actuellement, les moins de vingt ans écoutent entre quatre et cinq heures de musique par jour, tandis que les adultes consomment cette durée sur une semaine. Si on répartit la valeur sur la base du nombre d'écoutes, on favorise la musique des moins de vingt ans par rapport aux autres esthétiques qui existent. Ainsi, faut-il répartir en fonction du nombre d'écoutes ou en fonction du nombre d'écoutes par abonnement ? Ce traitement individuel favoriserait la diversité des esthétiques et non pas celle de ceux qui ont le temps. Dans le Top 200 aujourd'hui, 45 % des titres sont du rap. Il y a beaucoup d'électro aussi, mais l'esthétique de la jeunesse est la plus représentée, ce qui veut dire moins de moyens financiers pour les autres comme le jazz ou la musique classique.

Autre innovation, les réseaux sociaux, qui ont permis d'avoir une autre manière de parler au consommateur, puisque l'artiste devient son propre média. Il y a eu une vraie révolution de la chaîne puisque l'artiste devient son producteur et est tenté de faire lui-même sa promotion. C'est dans cette optique que j'ai créé #NP, pour accompagner les créateurs vers ces nouveaux modèles économiques. Beaucoup d'artistes ne sont pas en accord avec ce nouveau public.

Innover, c'est accepter de se tromper pour avoir des retours d'expérience. L'échec est salvateur et nécessaire. C'est un moteur fondamental d'innovation. Aujourd'hui tout est devenu mondial et il est formidable que des artistes français comme Zaz ou Stromae s'exportent, et c'est grâce aux plateformes numériques. Il est évident que la francophonie dans la musique, plus qu'un concept culturel, est en train de devenir un concept économique.



# COMPAGNIES INDÉPENDANTES, PETITS LABELS, NOUVELLES STRUCTURES

Avec Clyde Chabot, Stéphane Laick, Geneviève Girard et Christine Dormoy.



Modéré par  
**ROMAIN BERROD**  
NEWS TANK CULTURE



**STÉPHANE  
LAICK**  
Cofondateur  
LABEL AT(H)OME

## « Diversification du catalogue, positionnement et adaptation aux évolutions du marché »

À peine diplômé d'école de commerce, l'ICN Business School, j'ai cofondé le label At(h)ome à 25 ans. J'ai fait le choix de la passion et opté pour la culture plutôt que la finance. Dès le départ, notre ambition était que At(h)ome remplisse pleinement un rôle de producteur. Et dès le départ, je me suis aperçu que si nous souhaitions pérenniser l'activité, il était nécessaire de réfléchir en entreprise.

L'activité de label (production puis sortie d'albums) nécessite autant une gestion rigoureuse des flux financiers qu'un sens artistique. La crise aidant, ce phénomène s'est amplifié. La production musicale, c'est l'économie du risque : un échec étant une probabilité inhérente à l'activité, il faut, pour durer, penser « gestion du risque ». Il faut anticiper et s'adapter. C'est aussi ce que l'on a fait pendant ces 15 ans ininterrompus de crise : diversification du catalogue, positionnement et adaptation aux évolutions du marché. Présent dès l'origine sur le marché digital, le label – qui a signé un contrat pour la distribution de son catalogue sur iTunes avec un nouvel acteur Believe Digital en 2005 – a su s'adapter et accompagner ses artistes dans cet univers changeant.

Actuellement, avec la forte croissance du modèle du streaming, les investissements réalisés sur le digital et l'effort de production réalisés depuis l'origine portent leurs fruits : la part digitale du label est en forte progression, soutenue par un back catalogue conséquent dont nous sommes propriétaires, lequel représente 50 % de notre chiffre d'affaires digital. Reste à ce modèle d'avenir de devenir enfin rémunérateur pour les ayants-droit. Une mutation qui passe par la généralisation du premium et la fin du modèle gratuit, comme cela peut l'être pour la SVOD (Service de vidéo à la demande).



**GENEVIÈVE  
GIRARD**  
Directrice  
AZIMUTH PRODUCTIONS

## « Le changement le plus important de ces dernières années est lié à la crise du disque »

Le changement le plus important que nous ayons connu au cours de ces dernières années est lié à la crise qu'a traversée l'industrie du disque : les producteurs de spectacles ne peuvent plus compter sur le « tour support » que leur apportaient les maisons de disques, du fait de la baisse de leur chiffre d'affaires. Cette crise a obligé ces mêmes maisons de disques à diversifier leur activité, et à créer leurs propres structures de production de spectacles, qu'il s'agisse de majors ou d'indépendants.

Nous devons donc être encore plus pointus sur nos signatures et détecter les artistes avant qu'ils n'intéressent un gros label indépendant ou une major, ou avant que le disque ne soit distribué en France, pour un artiste international. Cela a créé une concurrence plus forte auprès du tissu des sociétés indépendantes comme la nôtre, sachant qu'en plus, les maisons de disques disposent d'un crédit d'impôt depuis 10 ans, crédit d'impôt que nous, producteurs de spectacles, venons tout juste d'obtenir.

Autre point important dans l'évolution de notre métier, et donc dans notre démarche entrepreneuriale, la scène est devenue le revenu principal des artistes, ce qui peut rendre les négociations avec eux plus difficiles. Même s'il faut équilibrer nos comptes pour pouvoir pérenniser notre activité, le but d'une structure comme la nôtre n'est pas de faire vivre des actionnaires non impliqués, comme cela peut-être le cas dans d'autres domaines de l'économie de marché ou dans les multinationales de l'entertainment. Notre objectif est de proposer un partage de culture, de diversité, voire d'humanité. Cela demande beaucoup d'expérience, et de bien connaître les autres acteurs. C'est un secteur où tout est imbriqué, ce qui pousse d'ailleurs les multinationales à opérer des concentrations d'activités (de la billetterie à la gestion de salles, de carrière, label, tournée...). Pour autant, si l'on veut maintenir la diversité de l'offre culturelle, les « petits producteurs » doivent pouvoir continuer à exercer leurs talents de découvreurs et d'accompagnants d'artistes.



**CLYDE  
CHABOT**

Metteuse en scène  
COMPAGNIE COMMUNAUTÉ INAVOUABLE

## « Veut-on imposer l'entreprise comme unique modèle à la culture ? »

L'économie impose déjà des règles et une façon de penser qui vont à l'encontre de la liberté artistique et qui peuvent parvenir à l'étouffer. Veut-on aujourd'hui nommer la culture ? Lui imposer l'entreprise comme unique modèle ? Mais qu'est-ce qu'une entreprise ? Selon la définition du Larousse, une entreprise est une organisation économique qui a pour vocation de produire des biens et des services destinés à la consommation. Elle a pour objectif la maximalisation du profit – c'est-à-dire qu'elle doit vendre ses produits à un prix supérieur à ses coûts de production. Elle appartient au secteur marchand de l'économie. On peut difficilement parler de consommation théâtrale. Et l'objectif d'une compagnie dans le théâtre public n'est pas la maximalisation du profit mais le bénéfice intérieur et sensible pour le spectateur, une conscience augmentée, une ouverture et une connaissance différente, une richesse permettant d'éduquer, de partager une expérience esthétique et humaine avec tous. Une compagnie ne vend pas toujours ses spectacles et ateliers de création à un prix supérieur à ses coûts de production et les subventions publiques pallient ce déficit pour permettre un accès de la culture à tous.

Néanmoins, selon la définition de Wikipedia, une entreprise est une organisation, mue par un projet décliné en stratégie, dont le but est de produire des biens ou des services à destination de clients ou d'usagers, en réalisant un équilibre de charges et de produits. Oui, une compagnie de théâtre est une unité mue par un projet artistique et citoyen qui se concrétise dans ses créations qu'elles aient lieu dans des théâtres avec des professionnels ou des structures sociales avec des amateurs. Son but est de fournir un service artistique à destination de citoyens spectateurs, en réalisant un équilibre de ses comptes et non un profit. Alors, Wikipédia ou Larousse ? Si l'on veut entrer dans la logique entrepreneuriale, une compagnie est une entité qui doit être reconnaissable dans son identité esthétique pour occuper une part du marché de l'art. Elle doit développer des stratégies de survie et de développement pour continuer à exister à travers le temps et l'évolution du contexte et de la législation.



**CHRISTINE  
DORMOY**

Fondatrice  
COMPAGNIE NATIONALE LE GRAIN-THÉÂTRE DE LA VOIX

## « La situation d'une compagnie de création est devenue progressivement plus précaire »

Le contexte des compagnies a changé de façon très sensible depuis 2013, 2014 et 2015. La situation d'une compagnie de création est devenue progressivement plus précaire. D'une part, les montants de coproduction investis dans la création par les structures labellisées ont baissé, leurs marges artistiques se sont effondrées. Les structures ont été contraintes à négocier auprès des compagnies une baisse des contrats de coréalisation parfois au coût de plateau (sans aucune marge) et de plus en plus souvent au-dessous du coût de plateau. Aucun bénéfice ni reconstruction d'une réserve budgétaire pour un futur projet n'est possible sur une tournée d'un spectacle d'écriture contemporaine. Aussi, à partir de 2013, une partie de nos subventions dédiées à la création, ou au fonctionnement, est venue compléter nos ventes de spectacles et soutenir des frais annexes habituellement pris en charge par les structures accueillant les compagnies. La plupart du temps, nous avons été amenés à investir dans la diffusion pour permettre au diffuseur d'agrandir le nombre de représentations indispensables à un meilleur accès à l'œuvre par le public.

À budget de subvention constante, toutes structures confondues, les moyens de fonctionnement, de création, de diffusion et de sensibilisation des publics ont chuté. Les salaires de nos équipes ont baissé alors que le travail devenait plus conséquent (accentué d'ailleurs par la diminution des effectifs durant les temps d'installation et de démontage au sein des institutions). Et surtout, les temps de travail et de recherche en amont de la représentation ont été écrasés. L'évaluation, très importante et parfaitement justifiée dans le cadre d'un subventionnement, s'est exprimée en termes de plus en plus quantitatifs.

L'injonction du chiffre est apparue en termes de nombre de représentations mais aussi de nombre de spectateurs, de nombre de contrats effectivement achetés et non pas co-construits. La pression des structures à garantir des jauges importantes sur un coût de plateau minimal a commencé à interférer, même inconsciemment, sur les choix artistiques. Nos équipages comprennent un nombre de métiers qu'il fallait compresser. La nécessité d'engager au moins un interprète connu commençait à être entendue. Ce n'était pas exclu de certains projets, mais le faire à des fins uniquement commerciales modifiait la démarche, les budgets, et surtout le rapport aux durées de travail. Dans ce contexte, je n'ai pas souhaité prolonger le geste artistique tel que je l'avais initié en 1986. Le geste aura duré trente ans, l'infléchir serait le dénaturer. Le Grain a essayé avec son temps, les pousses sont visibles. Je préfère accepter le vide, pour changer d'angle véritablement, peut-être refonder un projet autre, sur d'autres bases ou bien éventuellement rejoindre ou conforter un projet qui ne soit pas le mien.

# MUTUALISATION : VOUS AVEZ DIT MUTUALISATION ?

Avec David Godevais, Isabelle Feldman, Jean-Christophe Jourdan et Bruno Caillet.



Modéré par  
**MARION MIARD**  
NEWS TANK CULTURE



**DAVID  
GODEVAIS**

Directeur  
CALIF

## « Le secteur musical a eu du mal à fédérer la profession autour de projets communs »

Dans le secteur de la musique, la notion d'intérêt général est très floue. C'est un secteur qui a eu du mal à fédérer la profession autour de projets communs. Depuis que la musique est devenue une industrie, chacun a eu tendance à chercher à faire le maximum de profit pour soi-même. Ce n'est pas un secteur très favorable à la question de l'intérêt général.

À l'inverse les secteurs du cinéma ou du livre ont historiquement réussi à rassembler l'ensemble de la profession pour défendre l'intérêt général. En 2002, le Calif a été créé pour développer des mécanismes de soutien aux disquaires indépendants. La quasi-totalité des distributeurs indépendants ont joué le jeu pour faire en sorte que le nombre de disquaires indépendants ne diminue pas. Grâce à tous ces mécanismes, nous avons réussi à redynamiser le secteur du disque.

À partir de 2009, nous avons réfléchi à la manière dont nous pouvions rendre notre action plus visible auprès du public. Nous avons eu l'idée de créer un événement : le « Disquaire Day », dont la première édition s'est tenue en 2011. Pour cela, nous avons travaillé avec le réseau des disquaires et des distributeurs indépendants en France mais aussi en Allemagne ou au Royaume-Uni. Cet événement a tout de suite connu du succès et a permis de relancer le vinyle dans le monde. Cela nous encourage à développer des mécanismes et initier de la mutualisation entre les acteurs de la filiale musicale. Nous travaillons actuellement à la création d'une plateforme de distribution pour que les disquaires soient livrés en 48 heures sur tout le territoire. Désormais, lorsque je m'adresse aux majors pour développer des projets, elles ne me rient pas au nez. Preuve que beaucoup de chemin a été parcouru.



**BRUNO  
CAILLET**

Responsable du développement  
ARTISHOC

## « L'enjeu de la mutualisation est politique »

La mutualisation est souvent entendue comme un pot commun. Je pense qu'elle est plus efficace lorsqu'elle fonctionne dans une logique de pair à pair. En 2002, lors de la première crise des intermittents du spectacle, les acteurs du spectacle vivant ont commencé à réfléchir à travailler à certaines formes de mutualisation. Pourquoi mutualiser ? Tout simplement parce qu'en dix ans ont émergé de nouveaux acteurs culturels immatériels qui fonctionnent en plateforme et qui développent une logique d'économie de l'attention.

Il est aujourd'hui très difficile pour un acteur du spectacle vivant de lutter contre ces formes nouvelles, d'être présent et de capter de nouveaux publics. Le secteur du spectacle vivant est un secteur totalement atomisé et qui est en train de se verticaliser. De grandes majors rachètent des écuries d'artistes, ont de la billetterie et souhaitent à terme prétendre à la gestion des salles. C'est dramatique car la notion de pluralité de la production des œuvres a de très fortes chances de disparaître. Cette logique de plateforme et de produits immatériels est en train de porter un coup très sévère à la production du secteur du spectacle vivant, d'où la nécessité de tenter de travailler ensemble.

Lorsqu'on essaie de faire travailler les gens ensemble dans une logique de mutualisation, l'acceptation est généralement une acceptation d'opportunisme. En effet, les gens ne mettent pas au pot commun sans intérêt. Avec Artirshoc, nous avons essayé de substituer à la notion de mutualisation celle d'intermédiation. Nous nous positionnons ainsi comme une plateforme de services où chacun avance dans sa dynamique selon ses propres problématiques et besoins. L'enjeu de la mutualisation est politique. Mais une certaine frilosité empêche aujourd'hui de donner une dimension politique à cette notion de mutualisation.



**JEAN-CHRISTOPHE  
JOURDAN**

Responsable du développement pour le secteur culturel  
CREDIT COOPÉRATIF

## « Réinventer, innover, mutualiser face aux baisses de subventions »

Le Premier ministre Édouard Philippe a annoncé le maintien du déficit public en dessous de 3 % du PIB, ce qui augure des coupes drastiques pour les collectivités publiques dans les mois et les années à venir. Et, face aux baisses de subventions, il faut réinventer, innover, mutualiser. Il n'y a pas de méthode unique pour mettre en place un projet de mutualisation. C'est un exercice à géométrie variable.

La mutualisation est bien souvent un partage d'expérience, de biens. À un niveau supérieur, il s'agit d'un rapprochement entre deux ou plusieurs acteurs sur un projet commun qui peut parfois aboutir à la fusion. Les sociétés de perception de droits, les organismes de formation comme l'Afdas ou encore les fédérations sont des formes de mutualisation à plus grande échelle. Un exemple de mutualisation réussie dans le secteur culturel peut être la réflexion commune entre Les Eurockéennes, Les Vieilles Charrues et Rock en Seine autour de l'accueil des personnes en situation de handicap.

Mais la mutualisation peut aussi être subie, comme c'est le cas de la fusion du Théâtre de Lenche et du Théâtre Joliette-Minoterie à Marseille à la demande des services culturels de la Ville, du Département et de la Région.

## « TRAVAILLER ENSEMBLE FACE AUX NOUVEAUX ACTEURS CULTURELS »



**ISABELLE  
FELDMAN**

Directrice du pôle institutionnel et juridique  
AUDIENS

## « La mutualisation ne doit pas être une remise en cause des modèles économiques privés »

Héritière d'une histoire riche et compagnon de vie de tous les acteurs de la création, Audiens a mis en place des modèles de mutualisation. Les dispositifs dédiés aux intermittents du spectacle vivant en sont quelques exemples.

C'est grâce au paritarisme et au modèle de gouvernance qui préside aux destinées d'Audiens que la défense de l'intérêt général par les syndicats d'employeurs et de salariés de toutes les professions des secteurs du monde de la culture est possible. Ce paritarisme entretient une forme d'action collective, des logiques de coopération où la solidarité renvoie à une responsabilité partagée.

La réussite du paritarisme et de la solidarité professionnelle est la conséquence de l'investissement des métiers du secteur culturel. Cette réussite se retrouve dans nos chiffres de 2016, avec notamment 1,7 Md€ de cotisation ou encore 39 000 entreprises cotisantes. Les modèles de mutualisation résultent aussi des structures des entreprises du secteur culturel qui sont bien souvent des TPE-PME. Il a donc fallu trouver des solutions pour faire face à la précarité et pour rendre juste proportionnellement l'économie du secteur. À ce titre, la mutualisation est un outil.

Mais elle ne doit pas être une remise en cause des modèles économiques privés, elle ne doit pas être l'ennemi de l'individualisation. La mutualisation est cohérente avec la privatisation et la centralisation.

# LE SECTEUR PUBLIC AU DÉFI DE LA DIVERSIFICATION DE SES RESSOURCES

Avec Catherine Blondeau, Marianne Eshet, Delphine Lévy et Stéphanie Aubin.



Modéré par  
ANNE-FLORENCE DULISCOUËT  
NEWS TANK CULTURE



**CATHERINE  
BLONDEAU**

Directrice  
GRAND T- théâtre de Loire-Atlantique

« Comprendre le milieu des entrepreneurs avant de le démarcher »

Quand j'ai pris la direction du Grand T en 2011, j'ai voulu développer un club entreprises, avec l'objectif de diversifier les financements de ce grand théâtre public avec un chiffre d'affaires de 7 M€, dont 80% de fonds publics. Je ne voulais surtout pas aller voir le milieu des entrepreneurs en donnant l'impression de mendier. J'ai adhéré à un réseau, les « Dirigeants responsables de l'Ouest », regroupant 80 PME et grand groupes impliqués dans la RSE. J'ai découvert un monde qui m'a passionnée. J'y ai trouvé beaucoup plus que des financements complémentaires. J'ai beaucoup appris, notamment sur le dialogue social, la nécessité pour des dirigeants responsables de s'intéresser au bien-être au travail, au management collaboratif, au partage des décisions, choses qui sont assez absentes du milieu culturel, où l'on considère que l'artiste ou le directeur artistique sont des personnalités toutes puissantes, qui ne partagent pas leurs idées et leurs décisions.

Ces dirigeants sont très concernés par les évolutions de la société, ce que l'on appelle la transition sociétale, parce qu'il en va de leur survie, ce qui n'est pas le cas dans le secteur public. Même si nous avons tous connu des baisses de subventions, la subvention reste une ressource plus solide que les aléas du marché. Tout cela nous a amenés à changer totalement nos manières de faire au théâtre aussi bien sur le plan de l'organisation du travail, du partage de la décision, que sur le plan de la prise en compte de notre développement et des facteurs environnementaux. Cela a été une révolution interne.

J'ai notamment compris que pour pouvoir travailler avec le secteur privé, et notamment sur des manifestations culturelles qu'ils auraient intérêt à cofinancer avec nous, c'était peut-être plus juste de proposer des manifestations artistiques qui rencontrent leurs populations. Nous avons donc inventé un festival qui s'appelle « Tous Terriens » regroupant des artistes, chercheurs et citoyens ordinaires dont des chefs d'entreprise, sur la question de notre impact sur la planète. Sur un budget global d'environ 150 000 €, ce festival a été financé à hauteur de 30 000 € par les entreprises partenaires du Grand T, en numéraire un peu, beaucoup en nature (impressions, nourriture, etc), mais aussi en compétence.



**STÉPHANIE  
AUBIN**

Chorégraphe

« Il y a impossibilité d'instrumentalisation de l'art, dès lors que l'on donne réellement la place à la co-élaboration et que l'on s'enrichit mutuellement »

J'ai proposé un projet qui s'appelle « Jeu de société », objet hybride réalisé avec le photographe Arnaud Baumann. Il s'agit de photographier une centaine de personnes les plus différentes possible, en tenue de travail s'ils ont un travail, ou dans des vêtements qui marquent un moment fort de leurs vies. Chacun fait un mouvement à lui, repris et continué par un autre, et ainsi de suite. Le tout est monté et animé en stop motion, image par image.

Hortense Archambault, directrice de la MC 93, pour qui j'ai développé ce projet, nous a proposé de réaliser le concept avec une entreprise, et nous avons décidé d'aller plus loin. Le projet leur permet de fédérer leurs équipes, de disposer de beaucoup de photos et d'un film. Ma motivation est de réussir à ce que les gens identifient que l'art est vraiment une ressource pour eux. J'essaie de trouver les espaces de connexion, d'interaction et de partage avec la société civile dans son ensemble. On ne peut pas parler du privé dans son ensemble, il y a des formes de privé très différentes. Ce qui m'intéresse est de me rapprocher des entreprises concernées par le développement durable et la responsabilité sociale. L'art, à cet endroit, a toute sa place.

S'il y a un endroit où l'art est fort dans sa contribution, c'est bien dans la représentation de ces valeurs. On parle de plus en plus de co-construction, mais les artistes sont peu associés à ces co-constructions. À la MC93, j'ai la chance de pouvoir le faire. On élabore ensemble, on réfléchit ensemble, on part d'un contexte. Je fais référence à ce qu'on appelle l'art contextuel ou l'art situé. Les choses ne peuvent jamais se reproduire à l'identique, puisqu'elles sont ancrées dans un contexte et l'acte artistique se pense en fonction de ce contexte. Cela veut donc dire qu'il y a impossibilité d'instrumentalisation de l'art, dès lors que l'on donne réellement la place à cette co-élaboration, à cette co-construction et que l'on s'enrichit mutuellement.



**DELPHINE  
LÉVY**

Directrice générale  
PARIS MUSÉES

« En cinq ans, notre taux d'autofinancement est passé de 16 % à 32 % »

Paris Musées est un établissement public réunissant 14 musées de la Ville de Paris, qui conserve 1 million d'œuvres, accueille 3 millions de personnes par an et présente au public une vingtaine d'expositions temporaires par an. C'est un établissement public créé il y a cinq ans afin d'essayer d'apporter plus de souplesse et de dynamisme à ces institutions. Pour les musées municipaux c'est une chose assez rare. Les maires ont tendance à garder les musées en régie directe par peur peut-être d'une autonomisation excessive.

Bertrand Delanoë a créé cette institution sous forme d'établissement public avec plus d'autonomie, budgétaire et comptable, permettant une diversification des ressources. L'idée était de se dire que les finances publiques entraient dans une crise profonde et durable, que la subvention de la Ville aux musées allait nécessairement diminuer. Mais il ne fallait pas considérer la crise des finances publiques comme un facteur d'assèchement des musées. Les musées pouvaient compenser cette diminution par un développement de leurs ressources propres. Cela allait apporter les moyens de dynamiser les musées, d'apporter plus de ressources pour la conservation des œuvres, pour la qualité de la diffusion, etc.

Cinq ans après, notre budget global est en croissance, notre fréquentation aussi, et notre taux d'autofinancement est passé de 16 % à 32 %. Le rayonnement des musées et l'élargissement de la fréquentation ont été notre guide principal. La ressource à développer était celle de la billetterie des expositions. D'abord avec l'optimisation de la gestion de certains sites, tels que les catacombes de Paris, en ouvrant à des horaires plus adaptés à la population. Ensuite, avec la refonte de notre grille tarifaire, qui auparavant privilégiait les seniors (alors que c'est un public naturel et plus aisé), pour privilégier les jeunes et les plus en difficulté. Cela a été un levier d'augmentation des recettes, mais aussi d'élargissement des publics. Nous avons maintenu une programmation pointue et exigeante.

Nous mettons les moyens en termes de scénographie afin que ces propositions soient plus parlantes pour le grand public. Nous avons créé une carte d'abonnement (Paris Musées), mis plus de moyens en communication, notamment numérique, mais aussi en affichage. Nous avons revu entièrement la ligne éditoriale de nos catalogues, afin qu'ils soient plus séduisants, mais aussi plus accessibles au grand public et pas exclusivement tournés vers les historiens de l'art. Nous sommes passés de 4 M€ de billetterie à la création de Paris Musées à 11 M€ aujourd'hui.



**MARIANNE  
ESHET**

Déléguée générale  
FONDATION SNCF

« Les fondations assurent 37 % du financement des projets, dont 10 % de fondations familiales »

Les témoignages entendus aujourd'hui sont très encourageants, car on se rend compte que les institutions culturelles cherchent, au-delà du mécénat, des idées pour se renouveler et survivre. La Fondation SNCF a, depuis 22 ans, pour devise le vivre-ensemble. Probablement car nous traversons tous les territoires et transportons 15 millions de personnes par jour. Cette fondation agit via trois axes : l'éducation, la culture et la solidarité. Le centre pour nous, c'est le public. Nous souhaitons nous adresser au public éloigné de la culture. Il faut éveiller cette envie de culture, dès le plus jeune âge, et le soutien à l'éducation artistique et culturelle fait partie de nos actions.

Comment construisons-nous nos actions pour aller chercher ces publics ? Nous cherchons les actions qui nous semblent les plus pertinentes, mais nous travaillons aussi avec des projets qui arrivent directement à la fondation. Nous essayons d'agir dans la durée, au moins trois ans, et sur tout le territoire. L'équilibre entre le privé et le public est important. L'idéal est d'avoir un partage de financement égal entre auto-financement, subventions publiques et mécénat. On parle donc d'un tiers de mécénat, alors qu'il y a quelques années, il ne fallait pas que cette part excède 10% du budget. Cette hausse de la part du mécénat comporte des risques. Car lorsque le mécène se retire, le projet est en danger. En moyenne, les fondations assurent 37 % du financement des projets, dont 10% de fondations familiales.

Il y a 3 ans, nous avions la volonté de diversifier les plateaux de théâtres et avons créé le programme « 1er Acte » avec Stanislas Nordey, qui a pour mission d'aider des jeunes issus de la diversité, ayant plus de difficultés que d'autres pour accéder aux écoles et aux plateaux de théâtre. Ce projet se fait de concert avec la Fondation Rothschild, fondation familiale privée, et la Fondation SNCF. Les metteurs en scène nous disent que ces programmes d'aide aux jeunes les aident dans leur propre création. Le programme de la « Via Ferrata », école préparatoire gratuite aux écoles d'art publiques, permet aux jeunes notamment issus de la diversité d'avoir un accès à ces écoles. La SNCF a permis, en plus de fonds en numéraire, d'apporter une compétence avec la mise à disposition de coaches en ressources humaines venus pour aider les jeunes à préparer leurs entretiens oraux, et cela a été un grand succès, car ils ont tous réussi leurs examens.

# LA CULTURE SOUS L'EMPRISE DES GAFAN : QUELLES RÉPONSES ?

Avec Frédérique Dumas, Catherine Morin-Desailly, Denis Gravouil, Pascal Rogard, Bruno Boutleux et Stéphane Le Tavernier.



Modéré par  
**BERTRAND DICALÉ**  
NEWS TANK CULTURE



**FRÉDÉRIQUE  
DUMAS**

Députée des Hauts-de-Seine, vice-présidente de la commission des Affaires culturelles et de l'Éducation de l'Assemblée nationale

« À chaque fois, il faut être vigilant et ce sont des combats, mais à chaque fois on les a gagnés »

Ce que le Président de la République Emmanuel Macron fait volontiers, c'est replacer les choses dans leur contexte, comme on l'a vu récemment sur le dialogue social. Même si nous sommes tous plus ou moins d'accord sur le constat, c'est quand même bien de le refaire. Il y a une multiplication des contenus et une multiplication du mode de diffusion, de réception et d'utilisation des contenus, mais aussi une multiplication des services. Une régulation uniquement liée au mode de réception des contenus n'est plus d'actualité.

Nous sommes convaincus que cela reste une opportunité qui permet plus de diversité dans la création, plus de diversité dans l'accès et plus de partage dans la valeur, notamment parce que les coûts de distribution physique ont diminué. Mais il reste le danger de voir se reconstituer des monopoles économiques qui aboutiront à de l'uniformisation et donc à moins de diversité et à une captation de la valeur. Il se trouve que, récemment, il y a eu des déclarations d'acteurs – non pas ceux qui sont évoqués ici, mais des acteurs qui sont plus dans les services traditionnels – qui ont remis en cause les fondements mêmes de leurs obligations. J'ai envie que l'on abandonne cette relation entre rareté de la fréquence et contrepartie.

Il y a un objectif sur lequel je sais que tout le monde est d'accord et qui est un modèle de civilisation : la diversité culturelle. La diversité est le fait de choisir et si on ne peut plus choisir, c'est qu'il n'y a plus de démocratie. Si l'on veut y parvenir, il faut continuer à réguler, d'où par exemple l'exception culturelle, pour qu'un secteur ne subisse plus de rapports de forces dans l'uniformisation. Une fois qu'on a rappelé l'objectif de civilisation, il y a des grands principes. Pascal Rogard est à mes côtés et cela fait des années que nous affrontons ensemble l'arrivée de nouveaux entrants. À chaque fois, il faut être vigilant, ce sont des combats, mais à chaque fois on les a gagnés.

Oui, il y a un optimisme : on peut continuer à réguler si on se met d'accord sur les objectifs, les moyens et les grands principes. Les grands principes, ce sont la participation au financement de la création de tous ceux qui diffusent du contenu, l'exposition des contenus – sans laquelle il ne peut pas y avoir de choix – et le partage de la valeur. Et tout cela ne peut tenir que s'il y a de la concurrence loyale, d'où les combats qui sont menés et même gagnés, notamment sur le fait que la régulation ne s'appliquera plus au pays d'origine mais au pays d'émission des services. Je ne vais pas aller plus loin que cela, mais si on se met d'accord sur les objectifs, les moyens et les grands principes, on aura davantage à travailler sur la manière de les adapter. Je reprends l'exemple du dialogue social : on n'a pas voulu le renverser, ni inverser les normes, mais remettre les choses à leur bon niveau. Et là il importe de repenser la régulation entre la France et l'Europe, entre la loi et le règlement ou l'accord professionnel, entre l'approche par récepteur et l'approche par service. Ce sont avec ces principes de réflexion que nous abordons ce sujet à la République en marche.



**CATHERINE  
MORIN-DESAILLY**

Sénatrice de la Seine-Maritime, présidente de la commission Culture, Éducation et Communication du Sénat

« Si nous ne nous saisissons pas de ces problèmes de souveraineté, nous serons une colonie numérique »

On pourrait d'emblée accuser les Gafan de tous les maux, mais on doit se poser les bonnes questions et s'interroger sur les fondements de la révolution numérique avec des questions qui ne peuvent pas être éludées. Pourquoi n'existe-t-il aucun groupe européen parmi les Gafan ? Pourquoi des startup qui auraient pu devenir des Gafan comme Dailymotion ont-elles été exclues de la course ? Pourquoi est-on passif dans la construction du grand marché unique du numérique ? Pourquoi sommes-nous de simples consommateurs sur ce marché ? Pourquoi assiste-t-on à des abandons successifs de souveraineté lorsque l'Éducation nationale contracte avec Google ou lorsque le ministère de l'Intérieur contracte avec une des entreprises américaines les plus proches de Donald Trump, Palantir Technologies ?

Je pourrais multiplier les questions à l'infini et il y a une seule réponse : nous n'avons pas de stratégie du numérique, ni en France, ni au niveau européen. On doit constater que les Gafan constituent déjà des monopoles parce que dans les années 90, nous n'avons pas su mener des politiques à l'instar des États-Unis. Pas une technologie d'Apple n'a été mise au point sans financement de l'État américain. Des dispositions législatives et fiscales prises aux États-Unis ont soutenu la croissance de ces entreprises.

« FACE AUX GAFAN,  
CONTINUER À RÉGULER »

Nous, nous n'avons pas pu engager la révolution numérique. Nous, les bons fournisseurs de contenus, nous sommes laissés dépasser, persuadés que tout naturellement Internet allait assurer la diversité. Nous nous sommes trouvés démunis aux deux bouts de la chaîne de l'écosystème numérique : d'un côté les fournisseurs, les hébergeurs, les créateurs de logiciels et, de l'autre côté, les équipementiers. Et nous qui produisons principalement des contenus, nous sommes quelque part asservis à cette structuration de l'économie numérique.

Il y a quelques années, il y a eu cette affaire des éditeurs de presse affrontant Google et je regrette que, plutôt que des dispositions structurelles qui auraient pu rétablir un équilibre, l'on se soit contenté de l'aumône de 60 M€ de Google. Aujourd'hui Bruno Lemaire entame la démarche courageuse de se rapprocher des Allemands pour résoudre la question de l'optimisation fiscale. La fiscalité ne suffit pas à une stratégie numérique. Aux États-Unis, Barack Obama s'est doté d'une équipe qui a organisé la stratégie numérique américaine, tous ministères confondus. Chez nous, je regrette que l'on recommence la même erreur, sans la moindre stratégie transversale dans le domaine de l'économie, de la protection de nos données ou des règles de la concurrence. J'ai rendez-vous dans quelques jours avec Bruno Lemaire pour évoquer la proposition de résolution européenne, que j'ai déposée au Sénat le 05/07/2017 et qui sera présentée par le gouvernement français à Bruxelles, visant à transformer nos règles de concurrence. Aujourd'hui, ces règles vont à l'encontre de la constitution de géants européens sur ce secteur mais sont notoirement insuffisantes face aux abus de position dominante, notamment dans le domaine numérique.

Ma proposition de résolution vise à tuer dans l'œuf les abus de position dominante dès lors qu'ils sont constatés. Cette problématique des Gafan ne concerne pas que la culture ; la culture en est le révélateur, mais il y a d'autres enjeux. Si nous ne nous saisissons pas de ces problèmes de souveraineté, nous serons une colonie numérique.

Ce qui commence déjà à être le cas car nous ne parvenons pas toujours à peser sur le cours des choses. Les acteurs de la culture ont mis du temps à comprendre la lame de fond qui arrivait. Cela a commencé par la musique, puis le cinéma. Le monde de la culture s'est mobilisé, on a légiféré mais on voit que cela va très vite. La structuration du monde de la culture n'est plus forcément adaptée à ce qui est en train de se passer. On voit par exemple que, sur la chronologie des médias, il y a des choses à faire évoluer et les parlementaires vont en être saisis prochainement. Les groupes audiovisuels doivent également s'adapter dans leur structure économique mais aussi dans leur offre de contenus par rapport aux nouveaux usages.



**DENIS  
GRAVOUIL**

Secrétaire général  
CGT-SPECTACLE

« Il faut redéfinir notre politique culturelle en matière d'intervention publique »

Je ne suis ni pessimiste ni optimiste. Par contre, je suis déterminé sur les sujets qui concernent mon secteur, en constatant des points de convergence avec les visions exprimées ici de responsables politiques. Il y a un consensus politique – au moins depuis la Libération et la mise en place du CNC – sur le fait que nous avons besoin d'une économie régulée. La question posée aujourd'hui est de savoir comment faire participer les Gafan à cette politique sachant que leurs sièges sociaux sont localisés à l'extérieur de la France et que ce sont des géants capitalistiques qui ne vont pas se plier facilement à cette économie régulée.

Toutes les questions d'emploi, de diversité culturelle, d'expressions diverses des auteurs et des artistes nous sont constamment posées depuis toujours. On a bien vu à Cannes deux approches sur la question de Netflix et de ses films en compétition. Certains disent qu'il faut protéger les auteurs et la diversité et on constate qu'il s'agit de films d'auteur faits pour être vus sur grand écran. D'autres disent qu'ils n'ont pas respecté la chronologie des médias, ce qui est vrai.

Ensuite, la question du partage de la valeur est essentielle. On a vu sur la question de la rémunération des artistes sur la diffusion des œuvres en streaming qu'il est difficile de se mettre d'accord entre nous en France. Il faut remettre les choses sur le tapis car ce partage ne laisse pas une grosse part aux auteurs et artistes. Nous devons affirmer que notre secteur n'existe que parce qu'il y a une intervention publique. Non pas uniquement un service public, comme celui de la télévision publique, utile en ce qui concerne la diversité, mais une régulation publique.

Je suis d'accord avec Frédérique Dumas et Catherine Morin-Desailly sur ce point : il faut redéfinir notre politique culturelle en matière d'intervention publique. Ce n'est pas uniquement une question de budget. Il faut savoir aussi comment se fait la médiation, comment se fait la régulation publique. Quelles sont nos positions par rapport à des champions français ou européens ? Quelles obligations met-on en face de ces groupes qui se constituent, avec deux soucis – l'emploi et la diversité des œuvres. Car il y a un souci d'exposition et même de disponibilité des œuvres sur les grandes plateformes, notamment dans le cinéma et la musique, alors que le numérique était justement censé mettre à disposition des œuvres difficiles d'accès.

## « UN RISQUE POUR NOTRE MODÈLE DE DÉMOCRATIE AVEC DES SOCIÉTÉS DONT CERTAINES SONT PLUS PUISSANTES ET RICHES QUE DES ÉTATS EUROPÉENS »



**PASCAL ROGARD**

Directeur général  
SACD

### « Moi, le contrat YouTube ou le contrat Netflix me conviennent : ils payent »

Aujourd'hui on change de monde, on change d'échelle. Des acteurs de la télévision, notamment sont aujourd'hui concurrencés par les acteurs de l'Internet liés aux grandes entreprises de télécom.

Premier point : je ne diabolise pas les Gafan, en termes de droit d'auteur, ils sont corrects, ils ont des contrats et ils respectent leurs contrats. Netflix est venu me voir avant même d'être lancé. En France, il y a un acteur, Canal +, qui ne respecte pas ses contrats. Or les contrats en cours devront être respectés, et Vincent Bolloré me paiera. Nous avons rendez-vous au tribunal de grande instance de Nanterre le 15/09/2017 et cette pratique qui consiste à arrêter de payer les auteurs pour faire baisser les tarifs est inadmissible. Il faut dire non. Il faut renforcer les pouvoirs de sanction du CSA pour que ce genre de pratique ne se renouvelle pas. Moi, le contrat YouTube ou le contrat Netflix me conviennent : ils payent.

S'il y a un problème des Gafan, c'est qu'ils sont forts des faiblesses de l'Europe. L'Europe a été incapable d'adapter ses dispositifs fiscaux et ses dispositifs d'aide à la création pour s'adapter à l'univers d'Internet. Ils ne fraudent pas : comme il y a une différence entre les pays en termes d'emploi, ils vont se situer dans le pays où il y a le moins d'impôts et le moins de contribution à la culture. Il y a trois pays champions en la matière, le Luxembourg, l'Irlande et les Pays-Bas. Et l'Europe a laissé faire. Il faut maintenant qu'elle s'engage sur le terrain de l'harmonisation fiscale, ce qui semble pour l'instant dans ses intentions. En ce qui concerne le soutien à la création, le parlement français a voté une loi instituant un soutien de Netflix et des entreprises de VOD par abonnement au compte de soutien du CNC. Mais quand on vote quelque chose en France, il ne faut pas croire que cela s'applique : il faut demander l'autorisation à Jean-Claude Juncker et on attend toujours... Le parlement français a voté une taxe sur la publicité générée par YouTube, mais il faudra aussi demander une autorisation à Bruxelles. La doctrine de l'Europe est celle du laisser faire et du laisser passer, et pas celle du soutien à la création.

Ces entreprises ont des moyens colossaux, ont les plus importantes dépenses de lobbying aux États-Unis et certainement aussi à Bruxelles. Et c'est plus valorisant pour un fonctionnaire de Bruxelles de rencontrer un dirigeant de Google qu'un représentant d'une vieille société civile d'auteurs ou un producteur de musique.

C'est à nous d'être forts. Et nous, Français, ne pouvons être forts seuls. Il faut être forts avec les Allemands, avec les Italiens, avec les Espagnols pour avoir la capacité de créer une Europe de la création. J'en terminerai sur Netflix. Les services publics sont ceux qui financent le plus la création – dans toute sa diversité – en matière de cinéma et de télévision, dans toute l'Europe. Pourquoi n'y a-t-il pas un grand projet pour faire en sorte que les services publics se regroupent, de la même manière que François Mitterrand et Helmut Kohl ont fait Arte pour avoir une plateforme avec le meilleur de la création européenne ? Car, pour l'instant, les seuls à répondre à Netflix sont Amazon ou HBO. Or, en Europe, nous avons les capacités créatives et industrielles, mais il n'y a pas de souffle politique pour donner une ambition à ces services publics.



**BRUNO BOUTLEUX**

Directeur général  
ADAMI

### « Les patrons des Gafan sont aussi des utopistes qui ont un modèle de société très différent »

Je voudrais d'abord rebondir sur ce que vient de dire Pascal Rogard. Les artistes sont solidaires des auteurs dans leur combat face à Canal+, mais ce combat ne justifie pas que l'on pare des meilleures vertus des opérateurs d'Internet, et notamment YouTube, qui n'est pas encore aujourd'hui un ami des créateurs. Par ailleurs, quand Catherine Morin-Desailly évoque le risque de devenir une colonie numérique, j'aimerais juste ajouter un mot : les patrons des Gafan sont des hommes d'affaires incroyables, mais ce sont aussi des utopistes qui ont un modèle de société qui est très différent du modèle d'aujourd'hui, comme le montre le projet de Ziptown que Marc Zuckerberg a dans ses cartons. C'est un modèle de société qui n'est plus démocratique, qui remplace la carte d'électeur par les conditions générales de vente.

Il y a dans ces entreprises des modèles politiques qui à terme pourraient peser sur le nôtre. Qui aurait pu imaginer qu'une entreprise d'Internet arriverait à déstructurer le marché très éloigné du numérique qui est celui du taxi. Nous avons un risque pour notre modèle de démocratie avec des sociétés dont certaines sont plus puissantes et riches que des états européens. Pour en revenir au modèle culturel, les Gafan sont capables de tous les métiers. Partant de l'intermédiation entre le public et la création, ils sont devenus éditeurs, médias, producteurs et, en ce qui concerne la gestion collective, on peut très bien imaginer que pour gérer de la data, ces grands opérateurs s'intéressent à notre secteur qui est devenu un marché. La gestion collective des droits des auteurs, des artistes et des producteurs, au plan mondial, c'est 12 Md€ environ, ce qui est un marché intéressant et d'autant plus qu'ils ont développé des savoir-faire, notamment dans le domaine de la data, qui sont parfaitement adaptés à l'exercice de nos métiers.

Cela n'est pas seulement une crainte, c'est aussi une réalité. Google, par l'intermédiaire d'un éditeur de musique, Kobalt, a fait l'acquisition d'une petite société d'auteurs américaine, Amra, société de gestion de droits mécaniques, dont on peut penser qu'elle finira par être activée en tant que telle. La concentration entre les mains de quelques rares opérateurs est une mauvaise chose pour la diversité. Notre gestion à nous, Adami, mais aussi à nos homologues françaises, est désintéressée. Mais ce secteur est devenu un secteur attractif pour le monde financier, notamment à cause de la reconnaissance du droit d'auteur dans notre pays, qui nous expose d'une certaine manière à un risque de prédation.

Cette prospérité en France, ce n'est pas moins de 26 sociétés différentes pour gérer les droits des auteurs, des producteurs et des interprètes. C'est à peu près la même chose en Belgique et au Canada. En effet, il suffisait d'une dispute entre différents membres d'une même catégorie d'ayants-droit pour que l'on crée des sociétés de plus – l'Adami et la Spedidam, la SPPF et la SPPF, par exemple. En période de prospérité, c'est une situation tenable. Mais en période de crise, cette division tant au plan français qu'au plan international fait courir des dangers. Apple, par exemple, exerce beaucoup de métiers liés à la création, annonce qu'il va investir 1 Md\$ dans la production et pourrait proposer en outre de gérer les droits d'auteur.

Face à un secteur morcelé tel que celui des sociétés civiles, il y a un danger. Car la gestion désintéressée, contrôlée par les ayants-droit est surtout forte sur les principes – la diversité, l'égalité de traitement des sociétaires...

Quelle est la solution ? Il faut que nous aussi, nous ayons une stratégie collective au plan national et international. Pas une seule société pour gérer tous les droits mais la capacité d'avoir un back office commun pour la gestion des données en conservant en front office des sociétés qui correspondent aux métiers, aux besoins et à l'histoire de tous les ayants-droit. Par exemple, une base mondiale est aujourd'hui développée pour les artistes interprètes. Mais il reste qu'un auteur-compositeur-interprète qui édite et produit ses œuvres a besoin de quatre sociétés civiles. C'est à nous de lui simplifier la vie et de faire en sorte qu'il n'ait qu'une déclaration à faire et ne soit pas séduit par l'éventuelle proposition d'un autre type de société de gestion des droits dont la gestion ne serait pas désintéressée.



**STÉPHANE LE TAVERNIER**

Président du SNEP  
PDG de SONY MUSIC ENTERTAINMENT

### « YouTube crée une distorsion de concurrence énorme dans la rémunération des œuvres »

Le titre de ce débat évoque l'emprise des Gafan. Si on a un sentiment d'emprise, on a envie de se débattre. C'est à la fois une longue et une courte histoire. Quinze ans c'est l'arrivée d'Internet et le fait que pour une raison technique – la taille des fichiers –, la musique a été la première à être très impactée par Internet. Il a fallu qu'on se débatte et il y a plusieurs façons de se débattre : la bagarre, l'innovation, le changement, l'adaptation, la compréhension du monde autour de nous et qui change.

Le sentiment qu'ont eu les producteurs, les éditeurs, les auteurs, les artistes de la musique, c'est que pendant quinze ans, nous nous sommes débattus un peu seuls. Nous avons été confrontés à un espace où la régulation n'existait pas. L'Internet de 1995 ne correspond en rien à ce qui existe aujourd'hui.

On s'est débattu, on l'a fait relativement vite et pris des paris, et notamment le pari du streaming qui était audacieux. Quand un gamin de vingt ans vient vous voir et explique qu'il a construit un site sur lequel les gens viennent écouter la musique qu'ils veulent, soit on attaque ce garçon en justice, soit on cherche une forme contractuelle pour un modèle qu'on espère être un modèle d'avenir. Nous sommes en 2005 et Daniel Marhely vient d'inventer Deezer. Il a un équivalent en Suède, qui s'appelle Daniel Ek, et qui crée Spotify. Il a fallu prendre ces paris.

Aujourd'hui, je n'ai pas le choix comme producteur ; les artistes que je représente n'ont pas le choix : les Gafan – ou du moins une bonne partie de l'acronyme – sont des outils de travail, des partenaires, des outils de promotion... C'est le paradoxe des Gafan : un artiste aujourd'hui a du mal à se passer de YouTube.

Je travaille avec les Gafan. Avec certains, on trouve une forme économique, on parvient à rémunérer la création et à injecter de l'argent dans la création. Le principal problème que l'on a aujourd'hui, c'est un problème de disparité avec certains acteurs. On a un souci particulier qui est YouTube, qui crée une distorsion de concurrence énorme dans la rémunération des œuvres. YouTube ne joue pas les mêmes règles qu'Apple, Spotify ou Deezer. Car aux termes des réglementations de 1995, il a le statut d'hébergeur. Comme il n'est pas responsable éditorial de la musique qu'il diffuse, il n'est pas tenu de la rémunérer.

Grâce à ces sociétés multinationales, de jeunes artistes peuvent émerger plus rapidement, peuvent se faire connaître plus rapidement, la musique peut voyager plus rapidement. Mais il y a un paradoxe : Internet permet d'exploser mais pas de construire une carrière. Et YouTube est en train d'aspirer la valeur de la musique.

Catherine Morin-Desailly évoquait l'aumône faite par Google à la presse, je reprends le terme : il y a une hypocrisie énorme de la part des pouvoirs publics en instituant une aumône pour financer la création, il faut autant qu'on peut le faire contraindre certaines sociétés à jouer les mêmes règles que tout le monde.

85 % des streams viennent de YouTube aujourd'hui, mais représentent seulement 15 % des revenus des producteurs et des artistes. Or, sans revenus, il n'y a pas de possibilité d'investir dans la production nouvelle. Et je ne parle pas de la concurrence déloyale que YouTube fait à des sociétés comme Spotify, Deezer ou Qobuz. Pascal Rogard parlait de son bon contrat avec YouTube. Je ne sais pas ce qu'est un « bon contrat » avec YouTube. Il n'a jamais été possible de négocier avec cette société.

# PROPRIÉTÉ PUBLIQUE, GESTION PRIVÉE

Avec Bruno Monnier, Matthieu Banvillet et Daniel Colling.



Modéré par  
**ANDRÉ CAYOT**  
CONSULTANT ET EX-CONSEILLER POUR  
LES MUSIQUES ACTUELLES AU MINISTÈRE  
DE LA CULTURE (1998-2017)



**BRUNO  
MONNIER**

Président  
CULTURES ESPACES

## «Les belles années de la DSP sont désormais derrière nous»

L'idée de créer Culturespaces, il y a 29 ans, m'est venue lorsque j'étais chargé de mission sur la modernisation de la gestion des monuments historiques au cabinet du Secrétaire d'État à la Culture (1986-1988) et que j'ai découvert que la moitié des monuments dans le monde étaient supportés par le privé. Je me suis inspiré du modèle britannique du National Trust pour proposer des DSP (délégation de service public) à des institutions démunies pour la gestion de leurs biens, notamment les communes ou les instituts publics autonomes comme l'Institut de France qui nous a délégué l'administration du musée Jacquemart-André (Paris 8<sup>e</sup>). Culturespaces gère aujourd'hui une douzaine d'établissements qui regroupent 200 collaborateurs, accueillent un total de 3 millions de visiteurs et engendrent 37 M€ de CA par an.

Nous sommes arrivés à ces bons résultats grâce à trois axes stratégiques :

- Mettre le visiteur au centre. Nous avons ouvert nos établissements 7 jours sur 7, engagé du personnel parlant plusieurs langues et inclus les audioguides dans le prix du billet - qui est le même que celui des établissements publics.
- La rigueur scientifique : un facteur indispensable pour que les grandes institutions muséales nous fassent confiance pour les prêts d'œuvres. Nous ne faisons jamais appel à un commissaire généraliste, mais toujours à l'un des deux ou trois meilleurs spécialistes reconnus dans le monde sur un peintre ou une époque. Ce fut le cas cette année pour les expositions *Rembrandt intime* au musée Jacquemart-André ou *Sisley l'impressionniste* à Aix-en-Provence.
- Une gestion dynamique : la première différence avec le secteur public est que nous misons beaucoup sur la communication puisque 10% du CA annuel lui est consacré et qu'elle représente jusqu'à 40% du budget des expositions temporaires. Le deuxième atout est notre politique RH. Nous maîtrisons nos effectifs et n'employons que des personnels polyvalents formés en histoire de l'art. Ils s'occupent à tour de rôle de la caisse, de la librairie et des visites guidées pour les scolaires, ce qui leur permet de rester motivés.

De fait, Culturespaces arrive à équilibrer son budget sans aucune subvention publique dans tous ses établissements et même à dégager des excédents ; excédents reversés sous forme de redevances au propriétaire pour financer des travaux de rénovation (à hauteur de 10% du CA annuel). Notre modèle économique nous permet de financer 120% de charges alors que certains établissements publics n'en assument que 30%.



**MATTHIEU  
BANVILLET**

Directeur  
QUARTZ SCÈNE NATIONALE DE BREST

## «La gestion du Quartz par une SEM permet une trésorerie mutualisée avec les autres équipements de la métropole de Brest»

Le Quartz à Brest (Finistère) est parmi les plus grandes scènes nationales de France avec 1 500 places, 100 000 spectateurs annuels et un budget de 7 M€. L'établissement est géré par une SEM (société d'économie mixte) : «Brest'aim». Il s'agit d'un modèle très atypique dans le réseau des 70 scènes nationales qui sont pour la plupart des associations ou des EPCC subventionnés par l'État et les collectivités territoriales. C'est un schéma qui n'est pas forcément reproductible et qu'il faut donc envisager à titre d'expérience.

Les actionnaires de «Brest'aim» sont des acteurs publics, présidés par Bretz Métropole, représentée par François Cuillandre, maire de Brest (PS). La SEM gère plusieurs établissements, notamment le Parc des expositions de Penfeld à Guilers, Brest Arena ou l'aquarium Océanopolis à Brest. Pour ma part, je suis directeur délégué du Quartz - Scène nationale de Brest et du Quartz Brest Congrès. Seule la scène nationale Le Phénix à Valenciennes (Nord) a aussi le statut de SEM. Mais l'organisation n'est en rien comparable puisque dans ce cas le directeur de la SEM est aussi le directeur de la scène nationale.

Je ne vois que des avantages à la SEM «Brest'aim» :

- Une trésorerie mutualisée : notre schéma économique s'équilibre avec l'ensemble des établissements, par exemple une fréquentation accrue à Océanopolis en été qui comble la période plus creuse pour le Quartz. Par ailleurs, la trésorerie des autres scènes nationales, qui sont parfois subventionnées à hauteur de 60% à 70%, pâtit des virements tardifs, ce qui ne nous arrive jamais.
- La fin de l'entre-soi : le comité de direction de la SEM regroupe une personne issue du milieu de la culture, un scientifique pour l'aquarium et un commercial pour Brest Arena et le Parc-expo. Nous apportons chacun nos compétences pour une vision enrichie du développement du territoire.
- Un sentiment de sécurité : beaucoup de scènes nationales sont dans des situations d'incertitude quant aux subventions accordées chaque année par les collectivités locales. Cela les fragilise. À Brest, en s'unissant dans la SEM, les établissements publics représentent un budget de 32 M€. L'agglomération ne peut pas nous lâcher aussi facilement.

Il ne faut néanmoins pas se tromper sur le modèle promu par la SEM : les établissements sont solidaires entre eux selon les périodes, mais ils doivent chacun trouver leur propre équilibre financier. Le Parc-expo ou les parkings ne sont pas là pour payer un potentiel déficit de la scène nationale. Les limites de ce modèle peuvent se trouver dans l'organigramme. Il est indispensable que toutes les parties prenantes s'entendent bien pour qu'il fonctionne. Si l'ego du directeur de la scène nationale est surdimensionné - comme c'est souvent le cas - de vives tensions risquent d'apparaître avec le directeur de la SEM.

## « LES BELLES ANNÉES DE LA DSP SONT DÉSORMAIS DERRIÈRE NOUS »



**DANIEL  
COLLING**

Gérant des Zénith de Paris et Nantes et exploitant - via sa société Colling & Cie - du Zénith de Toulouse

## «Une scène nationale pourrait très bien être exploitée dans le cadre d'une DSP entièrement privée»

Quels choix s'offrent aux collectivités territoriales pour gérer leurs établissements culturels ? J'en vois trois :

- Un mode d'exploitation directe : qui peut prendre la forme d'une régie municipale - peu adaptée à la gestion d'un établissement culturel car elle ne relie pas les recettes et les dépenses - ou d'un EPCC plus approprié. Dans les deux cas, la collectivité assume le risque financier et la programmation artistique.
- Un mode d'exploitation indirecte : principalement sur le modèle d'une SEM dans lequel 51% du capital doit obligatoirement appartenir à une ou des entités publiques. La collectivité donne alors une autonomie de gestion à son établissement mais conserve le risque financier.
- Un mode d'exploitation privée : là encore deux options existent, une «fausée» DSP contractée avec une association loi 1901 ou une DSP réellement privée qui s'inscrit dans le cadre de la loi Sapin du 29/01/1993. Dans ce dernier exemple, la collectivité fait prendre les risques financiers à un prestataire extérieur.

En France, les élus veulent étrangement maîtriser ce qui est déficitaire et laisser au privé ce qui engrange de l'argent comme c'est le cas des Zénith. Le mariage de l'argent avec la culture fait peur aux acteurs publics. Et cette réalité est encore plus évidente dans le spectacle vivant. Pourtant, ce n'est pas une fatalité et on pourrait très bien exploiter une scène nationale dans un cadre entièrement privé. Les Zénith sont nés dans les années 80 pour accueillir des spectacles vivants de grande envergure, équipements qui faisaient défaut à cette époque en France. Aujourd'hui, ils sont au nombre de 17. Ces salles sont destinées à être «des garages», des outils au service des professionnels puisqu'ils ont l'interdiction de produire leurs propres spectacles.

La gestion des 17 Zénith est toujours déléguée par la collectivité qui les accueille, pour la moitié dans le cadre d'une SEM, pour l'autre dans celle d'une DSP totalement privée. 50% d'entre eux sont excédentaires sur le plan financier et reversent donc des redevances à la collectivité, la moitié suivante reçoit, à l'inverse, de l'argent de la collectivité pour rééquilibrer son budget. Chaque salle fait donc l'objet d'un appel d'offres. Pour remporter celui de Toulouse en juillet 2017, j'ai joué la carte de la diversité. Le Zénith de Toulouse privilégiait essentiellement les spectacles de variétés un peu faciles. J'ai proposé un programme pour capter le public étudiant - très nombreux dans la ville - en développant les concerts de musiques actuelles sur de plus petites jagues. Autre nouveauté : la création d'un «compte de soutien» (un pourcentage du CA mis de côté) pour organiser des activités non lucratives visant à créer du lien sur le territoire. Sont notamment prévues des aides aux producteurs pour amener de jeunes artistes à faire leur première scène et l'organisation d'expositions photographiques liées au spectacle. Nous voulons casser l'image de «cathédrales du show-biz» qu'ont les Zénith pour les rapprocher des SMAC.

Le rôle des pouvoirs publics est-il de tout gérer ? Non, sinon nous tombons dans un système communiste. Leur rôle est d'impulser des politiques, il ne faut pas qu'ils hésitent à déléguer ensuite la gestion à des sociétés privées.

# LES NOUVELLES GRANDES RÉGIONS : QUELLES POLITIQUES CULTURELLES ?

Avec Catherine Texier, Arnaud Littardi et Emmanuelle Dormoy.



Modéré par  
**CALIXTE DE PROCÉ**  
NEWS TANK CULTURE



**EMMANUELLE DORMOY**

Vice-présidente chargée de la Culture  
CONSEIL RÉGIONAL DE NORMANDIE

## « La transversalité des politiques régionales est un enjeu très important »

Concernant la fusion des régions, nous sommes encore en questionnement. C'est un chantier très vaste. Même si la Normandie ne fait pas partie des régions problématiques en termes de périmètre territorial, néanmoins, elle doit réfléchir à des problématiques que connaissent toutes les nouvelles régions. Plus les frontières s'élargissent, plus le dialogue et le lien sont importants dans le cadre de nos réflexions. C'est pourquoi en Normandie nous avons très rapidement mis en place des instances de travail partagées pour aborder des questions fondamentales en espérant une efficacité maximale.

La succession des réformes territoriales est déstabilisante pour les territoires. Nous assistons à une addition de mouvements, aussi bien à l'échelle des régions que des intercommunalités, des agglomérations, des métropoles ou encore des communautés urbaines.

Ces décisions ont été prises de manière autoritaire. Les régions manquent d'une réflexion de fond. Or, c'est un échelon très important. Son périmètre implique un rôle fédérateur, d'animateur du territoire. La notion de cohérence est un enjeu essentiel. Nous sommes dans une problématique de construction de nouveaux territoires. Nous avons souhaité être dans l'appropriation, considérer cette fusion comme une opportunité. Ce nouveau territoire implique un temps de questionnement et donne l'occasion de poser à plat certaines choses. Nous avons effectué un diagnostic de l'existant à l'échelle des deux régions qui ont fusionné et avons défini des objectifs politiques stratégiques. Nous nous sommes vite aperçus que le périmètre régional suppose la concertation et la coopération avec les autres territoires et les autres collectivités. La notion de compétence partagée a été posée, elle a été entendue par tous mais elle est complexe.

Sur la culture, cette notion de compétence partagée est à travailler. Dans le contexte budgétaire actuel, tout le monde ne peut pas continuer à tout faire. Nous questionnons actuellement les départements sur ce sujet. Il reste un travail important à effectuer avec les intercommunalités car aujourd'hui, beaucoup se réfugient derrière le fait de ne pas avoir la compétence culturelle. Or, à l'échelle d'une politique régionale, les intercommunalités sont un des échelons de travail pour créer de la proximité, pour être vigilant à l'égalité des territoires et pour faire un travail structurant en profondeur. La transversalité des politiques régionales est également un enjeu très important. Il faut mettre en place une lecture non plus sectorielle mais d'objectifs et transversale de l'intervention publique. C'est comme cela que nous arriverons à créer une cohésion dans nos territoires. Je pense qu'aujourd'hui nous arrivons à un point de saturation de la décentralisation qui, en France, n'est toujours pas réellement assumée.



**ARNAUD LITTARDI**

DRAC Nouvelle-Aquitaine

## « Mettre les différents secteurs culturels en réseaux »

La réforme territoriale est arrivée à un moment où il y avait un questionnement sur les politiques culturelles. Ce processus de fusion nous amène à repenser, dans un cadre différent, les questions sur les politiques culturelles. La région Nouvelle-Aquitaine est immense, issue de la fusion de trois anciennes régions. Avec une étendue de ce type, j'essaie de m'enraciner sur le terrain aussi souvent que possible.

Le premier enjeu est celui de la proximité vis-à-vis de nos partenaires. Nous avons mis en place une organisation administrative tout en gardant des interlocuteurs de proximité. Mais le DRAC ne peut plus être partout. Cela crée une frustration dans certaines collectivités. L'autre enjeu est la transversalité. C'est un combat permanent. Les trois anciennes régions étaient différentes et la façon de travailler des trois anciennes DRAC était adaptée aux territoires et aux besoins des populations. Ces différences sont justifiées. Nous sommes obligés d'harmoniser mais il faut éviter de tomber dans l'excès, à savoir l'uniformisation. Il faut accepter les différences. Il faut essayer, avec l'harmonisation nécessaire, de sortir par le haut, en compilant tout ce qu'il y a de bien dans les anciennes régions.

La difficulté est que cela a un coût. Si nous voulons étendre à tout le nouveau territoire ce qu'il y a de mieux dans chaque ancienne région, cela équivaudra à une augmentation de budget de 50 %. Nous ne pouvons donc pas effectuer cette opération brutalement, mais il faut toujours l'avoir en perspective. Le changement de perspective que nous essayons de mettre en application est de travailler non plus seulement sur des centres mais surtout sur la constitution de réseaux. Le Sodavi (schéma d'orientation pour le développement des arts visuels) en est un excellent exemple.

En Nouvelle-Aquitaine, nous essayons de mettre les différents secteurs culturels en réseaux : les musiques actuelles, les musiques savantes, le théâtre, les marionnettes... Nous systématisons la démarche de cartographie pour cibler les points forts et les faire travailler ensemble. Nous évitons les fusions. Ce n'est pas parce qu'il n'y a qu'une seule région qu'il y aura un seul lycée, un seul théâtre. La fusion est une problématique administrative mais, en ce qui concerne les opérateurs, il n'y a aucune raison pour que nous appliquions ce processus. Au contraire, il faut jouer de la diversification et essayer de faire travailler tout le monde ensemble.

Nous ne sommes pas du tout dans une logique d'économie mais plutôt dans une logique de meilleure performance au service de la démocratisation culturelle et du citoyen. Les villes petites et moyennes sont celles qui sont le plus en danger sur le territoire de la Nouvelle-Aquitaine. Aujourd'hui, il est plus rapide d'aller à Paris depuis Bordeaux qu'à Pau ou à Limoges. C'est un problème. Environ 20 % de la population régionale est concentrée dans l'aire urbaine de Bordeaux. Le défi est de maintenir des villes petites et moyennes en équilibre. C'est là que se trouve l'avenir du maillage à peu près équilibré pour notre politique culturelle.



**CATHERINE TEXIER**

Co-directrice  
FRAC LIMOUSIN

## « Les responsables politiques ont plus que du mal à défendre des projets culturels »

La réforme territoriale et les enjeux qu'elle implique arrivent à une période où les structures, les réseaux, les artistes s'interrogeaient pour réinventer de nouveaux modèles fondés sur la création. J'évolue dans un secteur très fragile, qui n'a pas la même structuration que les autres disciplines qui composent le secteur culturel. Au moment de la réforme territoriale, nous avons commencé à regarder comment agir au mieux dans une région qui allait avoir trois FRAC, trois collections, trois modes d'actions et trois projets artistiques et culturels très différents les uns des autres. Ces trois FRAC n'avaient pas fait de coproductions ensemble. Ces trois structures ont donc à faire plus que cohabiter dans cette nouvelle grande région. Un groupe de travail s'est rapidement mis en place : le Sodavi. Cette concertation, à l'échelle de la grande région, devait nous permettre de faire émerger plusieurs ambitions.

Les responsables politiques ont plus que du mal à défendre des projets culturels, à mettre sur la table une politique culturelle ambitieuse. Dans le même temps, nous voyons chaque jour grandir les besoins de la population. Aujourd'hui, si les structures des arts visuels se retiraient totalement des partenariats avec l'éducation nationale, la place de la création contemporaine dans les établissements scolaires serait réduite.

Les acteurs culturels ont une place très importante et dialoguent chaque jour avec la population. On demande beaucoup au secteur culturel. C'est certainement une bonne chose mais il y a aujourd'hui un paradoxe entre cette difficulté qu'ont les élus à porter des projets culturels et les besoins de la population. Le Sodavi vient cristalliser ce que les acteurs voyaient sur le terrain et la création d'un espace de travail avec les partenaires publics à tous les niveaux.

Cette concertation a produit un mouvement très intéressant à l'échelle de notre secteur, que ce soit du point de vue des FRAC ou des centres d'art que du point de vue des artistes. Les deux grands axes autour desquels nous avons articulé la concertation étaient la question du travail de l'artiste et la question du développement territorial avec toutes ces déclinaisons. Nous arrivons en fin de concertation et avons déterminé un inventaire articulé autour de onze grandes problématiques. Cette concertation est très utile pour nous permettre de travailler ensemble et pour porter au côté des partenaires publics des ambitions pour un secteur qui en a bien besoin.

Sur le secteur des arts plastiques, nous ne pouvons pas dire que nous sommes en avance en termes d'innovation et de numérique. C'est un enjeu phénoménal à l'échelle d'une région.

## « LA FUSION DES OPÉRATEURS CULTURELS N'AURAIT PAS DE SENS »

# L'EXPORT : QUELLES STRATÉGIES GAGNANTES ?

Avec Anne Tallineau, Jean-François Chougnnet et Marc Thonon.



Modéré par  
**BERNARD FAVRE D'ARCIER**  
CONSULTANT



**ANNE TALLINEAU**  
Directrice générale déléguée  
INSTITUT FRANÇAIS

« La mise en réseau de professionnels est l'un de nos outils les plus efficaces »

## Territoires prioritaires et programmation des saisons de l'Institut Français

Qui dit géographisation et cibles prioritaires à l'international implique de renoncer à ce que sont depuis longtemps les valeurs de la culture française, qui se veut universelle, et renoncer à un réseau diplomatique également universel. Nous ne renonçons pas à cette universalité, mais nous nous adaptions à un monde qui change et devons optimiser la gestion de nos moyens. Quand je suis arrivée à l'Institut français, il existait une liste de 78 pays prioritaires.

Nous avons mené un travail conjoint avec les ministères de la Culture et des Affaires étrangères pour nous fixer une feuille de route qui nous a permis de travailler sur trois strates de zones géographiques :

- Des pays prioritaires, qui sont pour nous prescripteurs en matière culturelle ou à enjeux diplomatiques, culturels ou économiques,
- Les zones d'interventions régionales où nous essayons de mutualiser nos moyens,
- Le reste du monde, avec lequel nous travaillons en proposant nos outils.

Le lien avec les grandes institutions culturelles se crée par deux biais :

- Des réunions régulières au ministère de la Culture, où toutes les institutions publiques présentent leur stratégie internationale,
- Des programmes que nous lançons via les saisons.

Ces saisons culturelles portées par l'IF ont été créées en 1985. Il y en a eu 60 depuis leur création, décidées par accord intergouvernemental. Celles qui fonctionnent le mieux sont les saisons des pays sur lesquels nous nous sommes posé la question, très en amont, de l'intérêt de renforcer nos liens. Aujourd'hui, de nombreux États demandent à la France d'organiser une saison culturelle avec eux. Il y a une vraie appétence des pays pour la présentation d'une saison en France, comme cela sera le cas bientôt avec le Japon.

Les saisons des trois prochaines années sont fixées (2018 avec Israël, 2019 avec la Roumanie et 2020 avec le Qatar), mais il serait temps de fixer le calendrier des suivantes. Pour cela, il faut être capable d'anticiper sur la nomination des commissaires. Idéalement, il faudrait qu'ils puissent être nommés trois ans à l'avance.

## Les « focus de l'IF » et l'importance du réseau international

La grande force de l'IF, c'est sa relation privilégiée avec le réseau culturel à l'international. Il existe un double réseau : d'une part les services culturels (conseillers ou attachés culturels), d'autre part les Instituts Français ou les Alliances Françaises. Nos « focus » consistent en l'invitation de professionnels en France, pour de la mise en relation et de la mise en réseau avec des professionnels français. Le « focus » est toujours relié à un temps fort du secteur qui est ciblé.

Cette année, nous aurons des professionnels invités dans le cadre de la FIAC, pour les arts plastiques. Nous en avons organisé un à Marseille sur le cirque, et en aurons bientôt un sur la musique savante au moment du festival d'Ambronay. Sur une année, nous invitons, toutes disciplines confondues, environ 400 professionnels. Et cela fonctionne plutôt bien. Dans le domaine des arts plastiques, la moitié des professionnels conviés invitent ou programment par la suite des artistes français.

## Mise en valeur et renforcement de l'expertise française à l'international

À l'IF, nous avons contribué à faire en sorte que les Nuits blanches se développent à l'étranger. C'est intéressant dans la mesure où ces pays y programment des artistes français, ce qui n'est pas le cas de toutes les manifestations qui s'exportent. Dans le cadre des saisons, nous avons eu une Fête des Lumières à Bogotà. Nous aurons par ailleurs une Folle journée de Nantes déclinée en Israël. Une demande se répand et de nombreux instituts culturels se sont créés pour y répondre. En Chine, on compte 6 000 musées et 4 000 salles de spectacles, dont 2 000 théâtres. Un marché de l'expertise culturelle se développe. Il concerne aussi bien la formation de professionnels que l'ingénierie culturelle ou la demande de contenus. Cette demande passe aussi, de manière purement commerciale, par de l'aide au développement. Des bailleurs internationaux publient des offres sur des marchés importants, sur lesquels l'expertise française aurait toute sa place. Nous bénéficions d'une très bonne image mais ne sommes pas suffisamment organisés pour répondre à cette demande. Un de nos chantiers est d'organiser la valorisation de l'expertise française dans le monde. Il y a une prise de conscience des ministères sur le sujet.



**JEAN-FRANÇOIS CHOUGNET**

Président  
MuCEM

« Bâtir des relations internationales à la carte »

## Quelle politique internationale pour le MuCEM ?

Le concept du MuCEM consiste en une intégration des collections du Musée des arts et traditions populaires et en une réorientation du musée sur une logique euro-méditerranéenne. Imaginer un tel musée sans concevoir ni exportation ni politique internationale serait une totale absurdité. Sachant que cet aspect revêt une dimension totalement différente de celle que peuvent avoir les grands musées parisiens qui ont, historiquement, toujours eu une politique internationale, souvent autonome d'ailleurs du ministère des Affaires étrangères. Et ces politiques fonctionnent souvent par similarité avec d'autres établissements, de manière bilatérale : la Tate Modern de Londres avec le Centre Pompidou, la National Gallery de Washington avec le Grand Palais... Ces relations bilatérales permettent à Paris d'avoir une très grande qualité de programmation.

La politique du MuCEM ne peut évidemment être similaire. Nous disposons de collections d'ethnographie, et sommes sur un champ où les pays concernés sont en train de développer leur politique muséale, comme le Maroc ou d'autres pays du bassin méditerranéen. L'Italie est dans une réforme quasi séculaire de ses institutions muséales. Nous avons essayé de bâtir des coproductions à partir de projets et concepts initiés au MuCEM. Nous les déclinons dans des musées à l'étranger. L'idée est de faire autre chose que de « l'import-export » d'œuvres.

Par ailleurs, nous recomposons notre collection permanente, notamment à partir de dépôts consentis par des institutions muséales étrangères : le musée des Beaux-Arts de Séville, la Fondation Gulbenkian... Aucun de ces musées n'a réellement le même axe, et aucun n'a la Méditerranée comme thème, mais tous ont à dire sur le sujet. Nous essayons donc de bâtir des relations internationales « à la carte ». C'est moins spectaculaire mais cela peut produire des choses intéressantes, car cela peut s'accompagner d'un volet plus souterrain : la formation, l'échange de professionnels...

## Mise en valeur et renforcement de l'expertise française à l'international

En France, nous n'avons pas l'agilité nécessaire pour suivre une demande qui va beaucoup bouger. Et puis il faut bien comprendre une demande, bien la cerner, alors qu'elle n'est pas toujours bien formulée. Autre travers de notre pays : sa capacité à n'intervenir que sur des genres et questions très sophistiqués, pointus. On pense que notre expertise ne doit concerner que des aspects de très haut niveau, alors que la demande relève majoritairement de questions relatives à la politique des publics, aux relations entre tourisme et culture... On est souvent en décalage par rapport à la demande. Autre problème majeur, il est impossible chez nous de faire des formations dans une autre langue que le français. C'est un tabou qui n'est pas facile à lever.



**MARC THONON**

Directeur général  
BUREAU EXPORT

« L'export n'est plus une variable d'ajustement, mais une réalité »

Statutairement, l'objet premier du Bureau Export est d'aider les artistes à s'exporter, quelle que soit leur esthétique musicale. Le monde de la musique a vécu un bouleversement total depuis 2000. Le marché avait pratiquement disparu, perdant 60 % de sa valeur. Cela a eu un impact considérable sur les possibilités offertes à l'export. Auparavant, le Bureau Export couvrait une quinzaine de territoires. Aujourd'hui, nous sommes présents dans quatre pays : Allemagne, Grande-Bretagne, États-Unis et Brésil. Notre vision est de considérer la planète en quatre grandes zones géographiques, qui pourraient s'apparenter à des continents. Nous demandons au bureau allemand d'étendre ses compétences sur les pays de l'Est, à la Grande-Bretagne de faire de même sur les pays scandinaves. Le bureau de New York a vocation à étendre son champ d'action du Mexique au Canada et le bureau de São Paulo couvrira à l'avenir l'ensemble de l'Amérique Latine.

Ce qui a considérablement évolué pour la musique ces derniers temps, c'est le numérique. La musique a été impactée négativement par l'arrivée d'Internet, mais elle est la première industrie culturelle à être parvenue à apprivoiser les nouveaux modèles. Le streaming pousse le marché vers la croissance. Une récente étude indique qu'à horizon 2030, le streaming représentera 28 Md\$ (23,5 Md€) de revenus dans le monde. Pour mémoire, le maximum atteint par l'industrie de la musique au début des années 2000 tournait aux alentours de 20 Md\$ (17,8 Md€). À côté du relais de croissance qu'il représente, le streaming ouvre des fenêtres d'exposition aux artistes. À partir du moment où un titre est disponible sur les plateformes, il l'est partout et en même temps. Ces services permettent notamment de géolocaliser l'impact des titres selon les territoires.

Cela crée parfois des surprises, des artistes constatant avoir un écho dans des pays dans lesquels ils ne soupçonnaient pas pouvoir rencontrer le succès. Cela offre une gamme nouvelle de possibilités pour travailler sa stratégie à l'international. Dans la musique, l'export n'est plus une variable d'ajustement, mais une réalité. D'autant que le modèle de la production musicale a considérablement changé : les artistes prennent leur destin en main, produisent eux-mêmes leur contenu, en utilisant ensuite les services des majors.



# LES TERRITOIRES À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Avec Audrey Barrières, Pascal Keiser et Déborah Münzer.



Modéré par  
**NICOLAS CARDOU**  
ARCADI



**AUDREY BARRIÈRES**

Fondatrice et directrice  
CULTUREVENT

« Permettre aux organisateurs publics et aux entreprises de trouver des musiciens pour leurs événements »

Culturevent, dans son activité traditionnelle, organise des concerts. Nous avons créé une plateforme pour permettre aux organisateurs publics et aux entreprises de trouver des musiciens pour leurs événements. La plateforme est un facilitateur pour trouver et atteindre un domaine artistique et musical qui peut être obscur.

Le numérique joue un rôle d'intermédiation, facilite la mise en relation de plusieurs communautés. Pour les artistes, Culturevent propose des services qui facilitent le quotidien des musiciens. Les artistes ne sont plus seulement des interprètes. Ils sont acteurs de leur propre communication. L'artiste devient presque une marque en lui-même. Le numérique permet, de manière autonome, de promouvoir une carrière, des créations, etc.

Les artistes sont plutôt favorables à notre initiative. Elle permet un rayonnement et une promotion plus grande que les réseaux traditionnels. En outre, notre activité ne se limite pas au territoire français. Le référencement des artistes sur Culturevent est soumis à un comité artistique.

La seule crainte de certains est le positionnement de Culturevent vis-à-vis des acteurs publics et privés. Mais, que l'on fasse de l'événementiel ou un concert dans une salle ou un festival, nous pouvons défendre la même qualité artistique et la même excellence musicale. Nous travaillons en bonne intelligence avec les collectivités territoriales. Elles voient un intérêt direct pour leur programmation. Culturevent facilite leur travail et permet de leur donner accès à des artistes qu'ils n'auraient pas forcément connus eux-mêmes.



**PASCAL KEISER**

Co-fondateur et coordinateur général  
FRENCH TECH CULTURE

« Le numérique peut attirer le jeune public et apporter une dynamique économique sur un territoire »

Nous avons eu une première réflexion avec Paul Rondin et Olivier Py sur la manière dont nous pouvions dynamiser le territoire d'Avignon et attirer le jeune public. Il y a encore quelques années, le public du Festival d'Avignon avait une moyenne d'âge de 55 ans. La question du renouvellement des publics est alors devenue prioritaire.

Le numérique peut attirer le jeune public et apporter une dynamique économique sur le territoire. Nous avons répondu à l'appel national à projets French Tech avec une thématique culture. Nous voulions exploiter la dynamique autour du festival pour en faire un outil de développement économique et de développement des publics. Nous avons d'abord travaillé sur le développement économique. Nous avons créé un accélérateur d'entreprises, The Bridge, autour de la culture et du numérique. Ce projet a, en deux ans, accueilli une quarantaine d'entreprises et donné des résultats significatifs.

Aujourd'hui, nous mettons en place le deuxième axe, à savoir le travail sur les jeunes publics. Le Festival d'Avignon a, en parallèle, développé des initiatives très fortes en matière d'accessibilité pour les jeunes. Cela a entraîné une baisse significative de la moyenne d'âge, grâce à un accès très facilité pour les jeunes de moins de 18 ans. Une des motivations du projet d'accélérateur d'entreprises était de capter les talents sur le territoire. Comment pouvons-nous rendre ce territoire attractif et garder les diplômés sur le territoire ? 85 % des diplômés de l'Université d'Avignon quittent le territoire à la fin de leurs études. Nous souhaitons créer un choc psychologique. Sur le numérique, les collectivités font ce qu'elles peuvent avec les moyens dont elles disposent dans un monde en accélération constante. Dans des temps très courts, le monde change. Cette dynamique d'accélération complique la capacité des collectivités à suivre l'innovation.

Il est important de trouver des partenariats public-privé, notamment sur des dispositifs technologiques. Il est pratiquement impossible pour des collectivités d'acheter des équipements numériques et de les renouveler tous les ans ou tous les deux ans. C'est ce rapport au temps et aux usages qui complique l'appropriation du numérique par les collectivités. Il y a toujours des réticences lors de l'apparition de nouvelles technologies. Ce que l'histoire montre, c'est que les différents médias continuent à exister. Les nouvelles technologies apportent de nouvelles expériences.



**DÉBORAH MÜNZER**

Présidente de la FNCC  
Adjointe au maire déléguée à la Culture  
MAIRIE DE NOGENT-SUR-MARNE

« Le numérique a une incidence sur les contenus des politiques de la culture »

Nous essayons d'expliquer à nos maires, présidents de Départements et de Régions et à l'État ce qu'il y a de différent dans la culture via le numérique. Le numérique impacte la culture dans sa diffusion. Les artistes sont les premiers entrepreneurs de leur carrière. Nous prenons en compte cette nouvelle manière de faire, notamment pour les événements que nous organisons sur nos territoires. Le numérique amène aussi une diversification des publics. Nous avons cette préoccupation politique avant le numérique et nous essayons aujourd'hui de la traiter d'une meilleure manière avec ces nouveaux outils.

Le numérique n'est pas seulement une technologie, un médium, c'est aussi quelque chose qui impacte les contenus eux-mêmes. C'est parce qu'on a un smartphone qu'on va sur du flux et pas du stock pour la musique. Le numérique est une technologie qui bouleverse toutes les manières de faire et les contenus eux-mêmes. Le numérique a une incidence sur les contenus des politiques de la culture. La fracture sociale qui a pu exister est remplacée par une fracture générationnelle.

Nous aimerions que le numérique nous ouvre, nous fasse accéder à des formes artistiques différentes. Mais parfois, nous nous apercevons que les gens sont dans une bulle. Cette ambivalence, il faut l'attaquer de front.

« LES COLLECTIVITÉS ONT DES DIFFICULTÉS À SUIVRE L'INNOVATION »

DAUPHINE  
UNIVERSITÉ PARIS PSLDAUPHINE  
UNIVERSITÉ PARISDAUPHINE  
UNIVERSITÉ PARIS PSL

# LA RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE EST-ELLE SOLUBLE DANS LA CULTURE ?

Avec Laurent Bentata, Philippe Chapelon, Michel Lefeuvre, Sylvie Robert, Jean-Paul Roland et Benoît Lambert.



Modéré par  
**JACQUES RENARD**  
THINK CULTURE



**LAURENT BENTATA**

Directeur général  
STAGE ENTERTAINMENT FRANCE

## « L'économie peut faire bon ménage avec la culture si l'on respecte quelques règles »

Derrière la question posée par le débat, une question sous-jacente se pose : culture et économie peuvent-elles cohabiter ? Tout tend à les opposer, le côté émotionnel par rapport au côté opérationnel... Je pense néanmoins qu'elles peuvent faire bon ménage. Avant tout, il faut comprendre ce que la culture apporte à l'économie, mais aussi, même si c'est moins évident, ce que l'économie peut apporter à la culture. La culture est devenue un acteur économique de premier plan, qui représente 87 Md€ de revenus, et aussi un acteur social, avec 1,3 million d'emplois, ce qui représente deux fois plus que l'automobile. C'est aussi un acteur pour le rayonnement international. Je le constate par exemple, au niveau qui est le mien, dans ce que peut apporter un établissement comme le Moulin Rouge en termes de rayonnement culturel pour la France. À l'inverse, qu'est-ce que l'économie peut apporter à la culture ? Nous évoluons dans un secteur de plus en plus ambitieux, où le public attend une offre de plus en plus variée, mais où le prix des billets a tendance à diminuer et nos coûts à augmenter. L'économie peut faire bon ménage avec la culture si l'on respecte quelques règles, si on met en place un cordon sanitaire qui permette une saine cohabitation.

Lorsqu'on parle d'économie dans la culture, on pense tout de suite aux partenariats avec les marques, au sponsoring ou au mécénat. Nous avons beaucoup d'exemples chez Stage à ce niveau. Ce cordon sanitaire doit se traduire par le sens que l'on donne à un partenariat. Un partenariat est un échange de valeurs, avec une entreprise qui vient chercher les valeurs de la culture. Elle doit les respecter. À titre d'exemple, nous avons monté un partenariat avec un constructeur automobile lors du lancement du *Roi Lion*, il y a dix ans. Nous avons développé un certain nombre de contenus dans le cadre de ce partenariat, notamment des programmes courts permettant de mettre en valeur les corps de métiers de la culture. Cela créait une forme de cercle vertueux autour de nos métiers et de la culture en général.

Par ailleurs, lorsqu'on a la chance d'être propriétaire d'un théâtre, comme c'est notre cas, la majeure partie des revenus sont tirés des spectacles qui y sont produits. Mais nous essayons d'optimiser le lieu en lui-même et d'y proposer divers projets, toujours en gardant du sens. Nous proposons par exemple des visites guidées et proposerons prochainement des « escape games »... Cela nous permet d'améliorer la rentabilité économique de notre outil culturel. Le changement du capital de Stage (acquis à 60 % par le fonds CVC Capital Partners en 2015, NDLR), n'a rien changé à notre cahier des charges. Nous restons dans la production de « musicals » et notre objectif est inchangé, avec la volonté en France de disposer d'un deuxième théâtre à Paris. Cela nous a apporté plus de pragmatisme.

Nous faisons un métier d'artisan, dont la passion doit rester intacte, mais il existe un certain nombre de paramètres à mieux appréhender, sur le parcours du spectateur. Le groupe CVC nous permet à ce titre, de par son investissement, de nous développer grâce à un certain nombre d'outils.



**BENOÎT LAMBERT**

Directeur  
CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL, THÉÂTRE DIJON-BURGOGNE

## « Si l'on veut maintenir l'imaginaire d'une société, on a besoin qu'il soit composite »

Je n'ai pas envie de jouer à un jeu un peu stérile, où je serais le représentant du service public de la culture face au secteur privé du divertissement. Dans votre introduction, vous vous demandez, pour résumer, si le service public doit tenir compte de la contrainte économique. Évidemment, nous sommes responsables même si notre objectif n'est pas d'être rentables. J'ai le sentiment que dans le réseau des CDN, des scènes nationales, des centres de développement chorégraphique, il existe un véritable sens des responsabilités économiques. Et heureusement, car sans cela, ces établissements auraient disparu depuis longtemps. Il y a un effort de saine gestion. Et l'on peut être un bon gestionnaire même si le sens de l'entreprise que l'on dirige n'a pas de but lucratif. Parallèlement, oui, nous sommes face à une crise du financement de la culture. Et depuis très longtemps. Et cette crise ne touche pas uniquement la culture, c'est une crise du financement public de manière générale. Cette crise est la conséquence d'un choix politique, qui est fait depuis une trentaine d'années dans les pays développés, qui consiste en une désocialisation croissante de la richesse. On considère, à tort ou à raison, qu'il faut privatiser la richesse, car cela sera plus efficace en termes de politique économique. On nous explique que c'est cela qui fera baisser le chômage et augmenter la croissance. Les résultats ne sont pas totalement probants.

Lorsqu'on est un acteur public de la culture, on croit au contraire qu'il faut socialiser davantage de richesse pour la partager avec le citoyen. Un CDN, c'est une entreprise de droit privé. Nous sommes des sociétés privées auxquelles on a confié des missions de service public, avec un cahier de charges, dans lequel il est écrit que la culture doit pouvoir être offerte à une demande non solvable. Par « demande », on aborde là une question sous-jacente : est-ce que les acteurs publics sont attentifs à la demande du public ? Personnellement, en province, je ne connais aucun théâtre vide : partout où je vais, les théâtres sont pleins. Je ne vois pas de crise majeure entre les lieux et leurs publics. Mais ce que l'on demande à nos établissements, en tant qu'acteurs publics, c'est de répondre à une demande qui n'est pas « solvable ». C'est peut-être là la différence avec des acteurs privés, et non une opposition, dans la mesure où la demande que l'on cherche à satisfaire est celle de personnes qui n'ont pas forcément les moyens d'aller au spectacle. La subvention que nous recevons est une subvention de complément de prix. Un peu partout en France, dans un théâtre public, un jeune de moins de 25 ans doit pouvoir aller au spectacle pour moins de 10 €. C'est là notre mission principale, une mission de service public.

Ajoutons par ailleurs que toutes les productions artistiques n'ont pas les mêmes chances sur un marché. Il y a des projets qui disposent d'une diffusion extrêmement large, et qui à ce titre peuvent générer du profit. Et d'autres projets disposent d'une diffusion plus restreinte, et ce n'est pas pour cela qu'il faut les empêcher d'exister.

Si l'on veut maintenir l'imaginaire d'une société, on a besoin qu'il soit composite. Je ne suis absolument pas hostile à la diffusion de spectacles lucratifs, ils sont nécessaires. Mais on n'a pas besoin d'être guidé pour aller vers ces productions. Il faut impérativement qu'il y ait une autre proposition. C'est sur l'existence de cet « autre chose » qu'il y a une position politique. Évidemment qu'il faut s'adapter à la crise du financement, et qu'il faut être bon gestionnaire pour cela. Mais les théâtres publics ne sont pas tous en train de sombrer à cause de cette crise. Ils s'adaptent, ont réduit leurs coûts de fonctionnement, revu le prix de leurs productions, tout en essayant de rendre le même service au public.

## « LA CULTURE EST DEVENUE UN ACTEUR ÉCONOMIQUE DE PREMIER PLAN »



**PHILIPPE  
CHAPELON**

Délégué général  
SNES

### « La culture connaît une expansion inédite aujourd'hui »

La culture connaît une expansion inédite aujourd'hui. Nous travaillons dans un secteur qui connaît un accroissement du nombre de structures et de personnes qui y travaillent. Il existe aujourd'hui deux grands secteurs, un public et un privé. Le secteur privé représente 500 M€ de masse salariale et un réseau de 10 000 entreprises, dont seulement 3 000 ont au moins un permanent. Le secteur public, c'est 800 M€ pour 8 000 entreprises. En quelques années, ces deux grands secteurs se sont développés.

Aujourd'hui, il n'est plus temps de se regarder avec méfiance, il est temps de voir de quelle manière collaborer, au moment où les pouvoirs publics ont du mal à maintenir leurs niveaux de subvention. On voit bien que l'idée de la rentabilité doit être observée de manière différente, selon que l'on est un acteur public ou privé. La puissance publique attend une forme de retour sur l'investissement qu'elle consent à un établissement public : retour qualitatif, culturel... C'est une forme de rentabilité. Pour les entreprises privées, le périmètre peut aussi varier : rentabilité sur plusieurs années, sur un spectacle...

J'indiquais en préambule que seules 3 000 entreprises privées, sur le total de 10 000, comptent au moins un salarié. Cela signifie que le secteur privé n'est majoritairement pas dans un cadre de profitabilité, mais de survie. Nous sommes à un moment où il y a une telle croissance de notre secteur qu'il faut voir de quelle manière, ensemble, nous pouvons nous doter d'un outil efficace et protecteur pour l'ensemble de notre secteur, et de la manière dont nous accompagnons cet élan.



**MICHEL  
LEFEUVRE**

Président  
SNSP

### « Certains des élus se sentent moins dépositaires de l'idée de la décentralisation culturelle »

Le SNSP représente un tissu de 2 000 scènes publiques réparties sur le territoire, lesquelles totalisent 125 000 représentations annuelles, toutes esthétiques confondues.

Nos valeurs consistent notamment en une gestion désintéressée de nos structures, mais aussi en une liberté de programmation de nos lieux, sans laquelle la liberté de création ne peut exister. Nous ressentons quotidiennement une forte tendance à la marchandisation de la culture. Elle est liée à une somme de facteurs, parmi lesquels la baisse des subventions publiques, qui dure depuis longtemps, liées à l'érosion des subventions et aux coupes budgétaires des collectivités territoriales, consécutives aux baisses des dotations de l'État. Par ailleurs, on assiste à l'arrivée d'une nouvelle génération d'élus dans les collectivités. La classe politique a rajeuni et s'est féminisée, ce qui est une bonne chose, mais certains élus se sentent aussi moins dépositaires de l'idée de la décentralisation culturelle, telle qu'elle a été portée d'André Malraux à Jack Lang.

Et puis il y a la recomposition des territoires, avec des régions qui s'élargissent, mais aussi une fracture des territoires, avec de nouvelles zones péri-urbaines dans lesquelles il n'existe pas nécessairement d'offres culturelles. On assiste à un phénomène de globalisation de la culture, avec une consommation de masse qui passe beaucoup par Internet aujourd'hui, qui se traduit par une offre plus formatée et mondialisée. Enfin, la concentration est une réalité, avec de grands groupes qui s'intéressent fortement au spectacle vivant. Et qui s'y intéressent avec une logique totalement différente de la nôtre, dans une logique verticale et horizontale.

Nous pensons qu'une politique publique culturelle doit reposer sur plusieurs piliers : la subvention, les logiques fiscales ou parafiscales, le soutien à la création et la démocratisation de la culture. Par soutien à la création, nous entendons subvention pour mettre en œuvre des missions de service public. Mais cela est parfois appréhendé aujourd'hui comme une aide économique à des entreprises culturelles. Par démocratisation de la culture, nous entendons un accès à la culture pour tous, dans une vision émancipatrice. Cela est appréhendé aujourd'hui comme l'accès à une offre commerciale abondante de divertissement. Mais peut-être cela tient-il à une erreur d'argumentaire dans nos professions. On parle de poids économique pour notre secteur, or notre valeur intrinsèque est sociale.

Sur le mécénat, qui est une très bonne chose, il faut éviter une forme de dévoiement, qui consisterait à passer d'une politique de renfort des financements à une politique de remplacement. Enfin, on voit l'utilisation des DSP à des fins très éloignées d'une politique culturelle ambitieuse. On choisit en général le mieux-disant.



**SYLVIE  
ROBERT**

Sénatrice d'Ille-et-Vilaine,  
Secrétaire de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication  
SÉNAT

### « Créer la condition de la liberté de choix »

Ma réflexion est fondée sur des valeurs ainsi que sur mon expérience d'élue locale. Il y a 15 ans, la question du débat d'aujourd'hui était tellement taboue qu'on n'aurait même pas osé l'aborder. Lors d'un atelier précédent, on se demandait si finalement les bons gestionnaires étaient uniquement présents dans le secteur privé, du fait de l'impératif de rentabilité, contrairement au secteur public, alimenté par les pouvoirs publics. Ce sont des éléments caricaturaux qui n'ont pas leur place ici. Je me félicite, lorsque j'étais élue à la culture à la Ville de Rennes, d'avoir eu à ma disposition une variété d'outils et d'acteurs, qui permettait à chacun, dans la ville, d'avoir le choix. Le choix d'aller aux TransMusicales, au Liberté, au TNB ou dans d'autres structures.

Créer la condition de la liberté de choix implique un certain nombre de décisions, fondées sur des valeurs et des responsabilités politiques. Parmi ces responsabilités, une me semble essentielle : faire en sorte que l'école puisse travailler avec les élèves sur le sensible. La dimension sensible est aussi importante que les savoirs fondamentaux. Dans cette variété d'outils et de projets dans les territoires, il existe une diversification des modèles économiques, que ce soit dans le privé ou le public.

Mais là où il faut être attentif, c'est lorsqu'une structure a une mission de service public. Il ne faut pas y déroger. Il faut pouvoir laisser du temps au temps. La recherche, l'innovation, la création se développent avec le temps. Cela doit être également la règle lorsqu'une structure privée remporte une DSP. On assiste à des phénomènes de concentration assez inquiétants. Je mets en garde mes collègues élus lorsqu'ils passent des DSP. Il faut établir dans les cahiers des charges des conditions permettant d'exclure les objectifs de rentabilité du délégataire.

## « LES THÉÂTRES PUBLICS S'ADAPTENT, ONT RÉDUIT LEURS COÛTS DE FONCTIONNEMENT, REVU LE PRIX DE LEURS PRODUCTIONS, TOUT EN ESSAYANT DE RENDRE LE MÊME SERVICE AU PUBLIC »



**JEAN-PAUL  
ROLAND**

Directeur général  
LES EUROCKÉENNES DE BELFORT

### « Développer des structures satellites plus commerciales à côté de l'association »

Je dirige Les Eurockéennes depuis 17 ans. Dans les statuts de l'association, à but non lucratif, il est écrit que ses objectifs doivent se traduire par trois impacts : un impact culturel au sein de la Région, un impact social et un impact d'image, pour un département que les gens peuvent avoir du mal à situer.

Ces trois impacts, on ne peut y parvenir que si l'on a une gestion rigoureuse. Mais l'impact économique est pour nous un moyen de parvenir à nos objectifs. Lorsqu'il y a des excédents à la fin d'une édition du festival, nous les investissons généralement dans des opérations non rentables. Par exemple dans un festival d'hiver comme Génériq, ou bien sur un forum de l'emploi. Tout cela pour faire perdurer l'esprit des Eurockéennes et attirer des mécènes. L'enjeu est de faire en sorte que ces mécènes, qui représentent 15 % du budget du festival aujourd'hui, n'arrivent pas comme des sortes de princes, qui choisissent leur événement culturel en s'immisçant dans la programmation. Nous définissons des actions avec l'équipe et cherchons ensuite des mécènes qui peuvent nous accompagner.

Bien entendu, les tensions budgétaires sont assez fortes, puisque les coûts structurels des festivals sont en hausse. Pour notre association, la réflexion pour le futur est de conserver la structure pour porter l'esprit et le projet du festival, tout en développant à côté des structures satellites plus commerciales. Encore faut-il savoir ce que l'on y vendra, et savoir comment cela sera présenté au conseil d'administration.

Au sein des plus grands festivals de musiques actuelles, la forte fréquentation est devenue une nécessité. C'est parce que l'on affiche complet que l'on arrive à s'en sortir d'un point de vue économique. Mais ce surplus, souvent assez faible, nous permet de faire perdurer l'esprit de l'association.

# LES INSTITUTIONS CULTURELLES À L'HEURE NUMÉRIQUE

Avec Oliver Abitbol, Anne Le Gall et Aurélie Perreten.



Modéré par  
**BRUNO ORY-LAVOLLÉE**  
CONSEILLER-MAÎTRE À LA COUR DES COMPTES



**ANNE LE GALL**

Directrice de la communication et du développement, L'Avant-Seine - Théâtre de Colombes, présidente et cofondatrice de TMNLab

## « Le numérique permet de développer des communautés »

Le numérique génère des transformations importantes, encore en cours, des envies mais aussi beaucoup de déstabilisation. Il impacte les métiers de personnes qui n'étaient absolument pas formées à affronter ces questions dans leur quotidien. La formation continue évolue beaucoup. Les formations initiales commencent à intégrer ces questions, notamment les cursus en médiation.

Une culture du partage et de l'échange entre professionnels apparaît et commence à se structurer. La question de la data, de la donnée, est cruciale. Comment s'en emparer et l'exploiter au service des publics ? Les approches marketing de la data servent souvent à faire des prédictions, de la recommandation. Dans un théâtre, où nous avons assez peu de données avec 1 500 abonnés et 4 000 spectateurs individuels identifiés, nous ne pouvons pas travailler ainsi. Il nous faut donc inventer une manière de travailler en interne, expérimenter. Il existe un vaste champ de recherche sur ces questions de données.

Nous allons ainsi développer l'année prochaine un projet avec une start-up sur la question des données et de la mise en lien des spectateurs autour d'une pratique culturelle. Au cœur de nos questionnements, il y a la volonté d'avoir une approche marketing relationnel qui crée du lien. Nous essayons de toujours mieux connaître notre public. En tant que théâtre public et théâtre de ville, via la billetterie et les abonnements, 90% de nos spectateurs sont connus de nous, ce qui nous distingue de musées, des cinémas ou de théâtres privés où on est davantage dans un rapport occasionnel.

Acquérir de nouveaux publics est beaucoup plus difficile que de les fidéliser. Le numérique nous permet de développer des communautés. Pour aller plus loin, nous expérimentons par exemple les possibilités de connexions entre Facebook, newsletter et site web. L'ambition est de toucher des gens venus sur notre site, mais qui ne sont pas identifiés par nous, en tenant compte des zones d'intérêt qu'ils ont montrées lors de leur navigation. L'enjeu est d'expérimenter du ciblage et d'informer des publics sans avoir leurs coordonnées. Mais il y a aussi beaucoup de gens qui ne sont pas sur Facebook. Ce ne peut pas être la seule solution. Il existe des services qui travaillent sur des affinités et qui nous permettront de cibler des gens que nous ne connaissons pas. Nous travaillons en ce sens avec Télérama notamment. Ce sont bien sûr l'axe de programmation, la ligne, le positionnement du théâtre qui nourrissent la stratégie de communication du lieu. L'enjeu est de réussir à créer un lien. Sur le site Internet, nous racontons, à travers des phrases issues des spectacles par exemple, qui nous sommes et ce que nous proposons comme expérience au spectateur. C'est ainsi que nous faisons de nos spectateurs des ambassadeurs parce que nous tissons un lien affectif d'eux à nous.

L'éditorialisation est au cœur de la façon dont nous travaillons. Ensuite la question des données nous permet de distiller cette communication de manière plus pertinente. Nous filtrons nos envois sur des comportements d'achat, pour optimiser leurs effets, mais le cœur reste ce que nous produisons. Il existe un public « éloigné » qui ne va dans aucune salle de spectacles et ce n'est pas parce qu'il verra une publicité sur Facebook qu'il viendra. Il n'y a pas de solution miracle mais la communication numérique permet de diversifier les approches et les cibles.



**OLIVER ABITBOL**

Co-fondateur  
DELIGHT

## « Cibler le public avant tout sur des critères culturels et non sociaux-démographiques »

L'enjeu principal est celui de la donnée. La vraie question est celle de l'accès à ces données et aux techniques permettant de les exploiter. Or les lieux culturels ne disposent pas d'équipes pléthoriques et les systèmes pour traiter et exploiter la data sont coûteux. C'est pourquoi nous avons souhaité proposer aux professionnels du spectacle vivant un outil d'acquisition et de gestion de la relation client permettant de tirer profit de la révolution numérique. Nous proposons une plateforme unifiée permettant aux producteurs et aux institutions culturelles de disposer d'outils précis pour la connaissance de leur public et de gérer sur une plateforme intégrée l'ensemble de leur communication et de leur marketing digital. Les producteurs de spectacle vivant (variétés, comédies musicales notamment) n'ont pas accès à leurs datas qui sont le plus souvent conservées par les sites de billetterie. Notre solution remet le spectateur au centre et mutualise les données des réseaux de billetterie, ce qui donne une vision plus complète de chaque spectateur et de ses usages. Nous disposons donc de millions de données permettant de constituer une vision « customer centric ». Chaque billetterie vous connaît par rapport à ce que vous avez acheté chez elle et nous mutualisons l'ensemble pour avoir une vision unifiée du consommateur. Nous avons aussi des données provenant directement des théâtres, que nous leur permettons d'exploiter. Nous travaillons avec les logiciels de billetterie Secutix, Rodrigue, Aparté. L'analyse de données représente une travail en soi et nous travaillons donc avec des data scientists et un laboratoire du CNRS entré au capital de Delight début 2017.

Il nous est tous arrivé de rater un spectacle ou de ne pas être accroché par l'affiche d'un spectacle alors que, quand on nous en parle, il nous aurait plu. Chaque soir, 40% des places de spectacle ne trouvent pas preneur. Ce n'est pas l'offre qui est trop importante, ni la demande qui est trop faible. Il s'agit d'un problème d'adéquation entre les deux qui provient du fait que le public n'est pas suffisamment bien informé. Il l'est par des médias qui ont encore, majoritairement, un fonctionnement trop traditionnel. Nous avons tous des goûts complexes, paradoxaux parfois, et les critères traditionnels du ciblage socio-démographique ne sont pas pertinents pour avertir le public sur l'offre culturelle. Deux personnes de CSP différentes peuvent aimer des choses identiques. La démarche des institutions culturelles vers le public doit donc se faire à partir des consommations passées ou d'événements auxquels ils se sont rendus. La donnée principale est l'e-mail, qui n'est pas appelé à disparaître.

Nous étudions principalement les données de transaction, le lieu et le type de spectacle, la date et l'heure de l'achat, le nombre de billets achetés. Savoir tout cela a du sens et peut aider à orienter les actions de communication, par exemple en fin de semaine si on constate que tel acheteur fait davantage d'achats les jeudi-vendredi qu'en début de semaine. Toutes ces données sont cryptées. Il existe aussi de nombreuses données sur les réseaux sociaux, mais la législation est beaucoup plus complexe. Un consentement explicite des utilisateurs est nécessaire pour exploiter ces données. Le numérique offre un canal de plus. Mais la grande différence avec les mass médias c'est qu'il est totalement adaptable à la cible. Il permet de proposer des messages différents sur une même création. On peut avoir une ligne éditoriale générale et plusieurs messages différents en fonction du public auquel on s'adresse.



**AURÉLIE PERRETTEN**

Directrice  
MUSÉE DE LA GRANDE GUERRE  
DU PAYS DE MEAUX

## « Communiquer sur le web, animer des réseaux sociaux, cela a un prix »

Il peut sembler paradoxal pour un musée qui parle d'un conflit datant d'il y a un siècle de s'intéresser au numérique. Mais le numérique est très présent au sein de notre musée, qui date de 2011 et où le numérique et le multimédia sont centraux dans la scénographie, très immersive. La question est celle du renforcement du lien. Le numérique peut constituer un avantage, une avancée, si son utilisation permet de créer du lien supplémentaire, de mieux connaître le public. Il y a aussi un enjeu de sensibilisation à la valeur de cette nouvelle chose, fondamentale, qu'est l'e-mail.

J'ai la chance d'être suivie par la partie RH et j'ai pu recruter une community manager à temps plein. Cela montre une vraie compréhension de la nécessité de recruter une personne professionnelle pour s'occuper des réseaux sociaux et de l'animation de cette communauté. Nous avons 100 000 visiteurs par an qui achètent majoritairement leurs billets sur place. Dans ce cas, comment récupérer leurs données ? Les outils numériques, comme la newsletter, peuvent constituer des outils puissants de connexion de la communauté, à partir du contenu.

Nous avons ainsi créé en 2013 le personnage de Léon Vivien, un soldat virtuel, avec le concours de l'agence DDB, notre mécène à l'époque. Les équipes ont beaucoup travaillé à l'écriture d'un scénario, sur le quotidien de ce soldat, tout en ayant en tête de valoriser les collections du musée et l'histoire de la Grande Guerre. Nous avons ouvert une page Facebook dédiée à Léon Vivien en avril 2013. Elle comptait à l'ouverture 6 mois d'historique renseigné. Pendant un mois et demi, la page permettait de suivre en live la vie du soldat. C'était inédit. Cette opération nous a permis de récolter 60 000 fans et de générer des millions de pages vues dans le monde entier, une notoriété et une visibilité que nous n'aurions jamais eues autrement.

Cela démontre la puissance du numérique. Mais cela marche quand cela correspond au sens de notre mission. C'est parce que nous étions au cœur de notre mission, qui est la transmission du savoir, via un outil adapté aux usages d'aujourd'hui et un travail extrêmement professionnel, que cela a fonctionné. Nous avons néanmoins échoué sur un point, celui de la transformation. La page existe toujours, elle compte toujours 60 000 fans mais nous essayons encore aujourd'hui d'arriver à 10 000 sur la page Facebook du musée. Il existe donc une réserve de 50 000 personnes, une communauté latente, que nous pourrions intéresser mais que nous n'avons pas su « transformer ». Je me demande si notre programmation culturelle n'est pas parfois trop ambitieuse, pas au regard de la population mais au regard de nos moyens de communication sur cette programmation.

Il faut aussi avoir une réflexion lucide sur l'offre et être capable de se dire qu'on a pas toujours le public qui a envie d'aller à une conférence très pointue sur un sujet historique aussi passionnant et bien traité soit-il. Le numérique devrait pouvoir nous permettre d'être plus adaptés, plus souples en termes de rythme de l'information. En tant qu'usagère, j'aimerais pouvoir choisir en fonction des structures et des thématiques qui m'intéressent le rythme de l'information que je reçois. Or il y a une course à l'échafaud dans l'information. Il est également impératif de communiquer sur l'offre. Nous lançons un serious game qui permet de découvrir le territoire, qui comporte beaucoup de traces de la première bataille de la Marne. Se donner les moyens de communiquer sur l'outil dès le budget prévisionnel est un enjeu fondamental. Communiquer sur le Web, animer des réseaux sociaux, cela a un prix. Et les décideurs finaux n'en sont pas toujours conscients et ne sont pas toujours prêts à le financer. Il est évident que des outils sans contenus ne servent à rien.

# LES «GRANDS PROJETS CULTURELS» DU SECTEUR PRIVÉ

Avec Jean-Luc Choplin, David Lebon et Mathilde Curdel.



Modéré par  
**LÉA LOOTGIETTER**  
NEWS TANK CULTURE



**DAVID  
LEBON**  
Directeur du développement  
EUROPACITY

## « Reproduire dans une unité de lieu et de temps l'attractivité d'un smartphone avec EuropaCity »

Le projet EuropaCity n'est pas - comme on peut souvent l'entendre dans les médias - celui d'un centre commercial. Bien au contraire, il est né du constat que les hypermarchés en Europe occidentale sont menacés par la révolution digitale et l'évolution des modes de vie et de consommation et que, si le groupe Auchan ne veut pas disparaître dans trente ans, il doit explorer de nouveaux horizons. Les lieux physiques doivent dorénavant reproduire les codes qui normeront la société de demain pour exister. L'enjeu d'EuropaCity est de reproduire dans une unité de lieu et de temps l'attractivité d'un smartphone qui permet en quelques instants d'apprendre, se divertir, acheter et avoir des relations sociales.

C'est de là qu'est partie l'idée de mixer un parc d'attractions de 150 000 m<sup>2</sup>, des structures culturelles sur 50 000 m<sup>2</sup>, une ferme urbaine de sept hectares, un parc urbain de 10 hectares, 230 000 m<sup>2</sup> de retraits, hôtels et restaurants et 20 000 m<sup>2</sup> d'espaces de congrès. Il n'y aura pas de droit d'entrée pour accéder à ce nouveau quartier.

Il n'y a pas de politique culturelle qui ne soit aussi une politique territoriale au même titre que les politiques de transports ou de logements. Notre projet a émergé au moment où naissait celui du Grand Paris avec une Ville, Gonesse, qui a choisi d'urbaniser une dent creuse agricole pour désenclaver les habitants de son territoire. Cette ville accueillera la seule gare du Val-d'Oise du Grand Paris Express. Nous sommes donc également dans une situation de partenariat public-privé qui n'est pas, comme pour la Seine musicale, de nature juridique, mais qui consiste à collaborer avec la puissance publique pour participer à cette volonté de transformer le territoire.

Dans la responsabilité sociale du projet, il y a des engagements très forts vis-à-vis de la puissance publique : la création de 10 000 emplois, la formation de 3 500 personnes dans les deux années précédant l'ouverture, des dispositifs de médiation culturelle importants, la mise en valeur des projets culturels locaux ou encore la plantation de 6 000 arbres. Au total, 300 M€ - sur les 3,1 Md€ du projet - seront d'ailleurs consacrés au volet environnemental permettant de créer la première Smart City à la française. La question de la destruction des terres agricoles soulevée par le commissaire-enquêteur du Val d'Oise nous a bien sûr interrogés. Nous ne représentons que 80 hectares des 300 hectares qui sont ouverts à l'urbanisation - sur décision de la Ville et non de notre société.

Le modèle économique d'EuropaCity reste en partie à définir mais les 3,1 Md€ proviendront uniquement d'investissements privés. L'axe principal est de penser que les activités qui génèrent des revenus (commerces, parc d'attraction, expositions payantes) financeront les activités générant des flux (concerts gratuits).

Sur le volet culturel, une des pistes de partenariat financier « gagnant-gagnant » serait de mettre à disposition nos espaces pour exposer les œuvres de certains établissements publics qui sont aujourd'hui conservées dans des hangars près du boulevard périphérique, loués à des prix exorbitants.



**MATHILDE  
CURDEL**  
Chargée de la programmation culturelle  
EUROPACITY

## « Notre programmation sera conçue en complémentarité avec le Paris patrimonial grâce à une offre nocturne importante »

La programmation culturelle d'EuropaCity s'articulera autour de trois adjectifs-clés :

- Participative : car co-construite avec des opérateurs publics, privés, les créateurs mais aussi le public qui pourra interagir avec les œuvres d'art,
- Décloisonnée : les frontières tomberont entre culture et divertissement mais aussi entre les différentes disciplines artistiques,
- Vivante : il s'agit de créer un quartier festif au sein du Triangle de Gonesse où les événements culturels surprendront les visiteurs et où la programmation s'adaptera à leurs demandes. Les 50 000 m<sup>2</sup> de dispositifs culturels se diviseront en sept secteurs :
  - Une grande halle d'expositions qui a vocation à accueillir des expositions internationales de beaux-arts et d'art contemporain. Nous travaillons en partenariat avec la RMN-GP pour co-construire la programmation de cette halle depuis 2015. À terme, elle pourrait être confiée à un opérateur public permanent qui reste encore à définir.
  - Un centre culturel pour enfants : il sera dédié au numérique et à la gastronomie. Là encore, nous travaillons au contenu avec un opérateur public en la personne d'Universcience.
  - Un centre dédié au 7<sup>e</sup> Art : davantage qu'une salle de projection classique, ce sera une série d'expériences autour du cinéma.
  - Un Fab Lab : dédié à l'art digital, il permettra aux visiteurs - via un système d'abonnement - de fabriquer des objets et de les expérimenter ensuite dans un show-room.
  - Une résidence de créateurs : il s'agit de l'équipement où notre réflexion est la moins avancée mais l'idée serait de fonctionner sur le modèle de la Fabrica Benetton en s'associant avec une marque pour lancer un incubateur de jeunes créateurs des métiers d'art.
  - Une salle de concert
  - Une salle de cirque

## « RENDRE OBLIGATOIRE LA CULTURE DANS LA RSE »

Notre volonté n'est pas d'être en concurrence avec l'offre culturelle existante. Notre programmation sera conçue en écho et en complémentarité avec le Paris patrimonial, notamment avec une offre nocturne importante. Nous souhaitons être ouverts 20 heures sur 24. Le plan d'exposition au bruit sur le Triangle de Gonesse - lié à l'aéroport de Paris-Le Bourget (Seine-Saint-Denis) - ne permet pas de construire des logements sur le Triangle de Gonesse et constitue donc une formidable opportunité pour nous de combler un manque dans la capitale. De même, nous travaillons déjà en lien étroit avec les acteurs locaux, notamment le Musée de l'air et de l'espace au Bourget, dans un souci de créer des synergies pour mailler le territoire.



**JEAN-LUC  
CHOPLIN**  
Président du comité de programmation  
et de direction artistique  
LA SEINE MUSICALE

## « Envisager l'entreprise comme un acteur qui a une responsabilité sociale et culturelle en développant le statut de SOSE »

La Seine musicale s'inscrit dans l'aménagement global de l'île Seguin à Boulogne-Billancourt, voulu par la Ville et le Département des Hauts-de-Seine. L'idée était de créer un équipement scénique d'envergure hors Paris intra-muros et dans un territoire - l'Ouest de l'Île-de-France - qui en était dépourvu. La Ville a cédé les 2,35 hectares de terrain de la pointe aval de l'île pour un euro symbolique au Département. Ce dernier a lancé un appel d'offres dans le cadre d'un PPP (partenariat public-privé) global qui comportait 4 lots : la conception, la construction, l'exploitation et la maintenance.

L'équipe victorieuse, appelée groupement Tempo île Seguin, est constituée de Bouygues Bâtiment Île-de-France, Infravia, Sodexo et STS Événement, société créée spécialement pour l'exploitation et appartenant à 55 % à TF1 et à 45 % à Sodexo. Le groupement s'est engagé à restituer au Département, dans 30 ans, la Seine Musicale qui reste donc un bâtiment public. Cette décision était audacieuse puisqu'il s'agit du premier PPP dans le secteur culturel qui, de plus, associe des entreprises n'ayant a priori pas de liens avec ce milieu. Ce schéma a été choisi par le Département pour des garanties de bonne fin et la maîtrise du budget.

Inclure la maintenance dès le départ était également original, car dans la plupart des projets culturels cette question se pose a posteriori avec des surprises financières souvent désagréables. Le financement du projet (170 M€) a été possible grâce à un montage financier innovant impliquant Infravia et le Département, en liaison avec des compagnies d'assurance et en recourant aux obligations. Le budget n'a pas été dépassé d'un euro. Aujourd'hui, le Département reverse un loyer à Tempo île Seguin qui, à son tour, reverse une royauté d'exploitation avec un minimum garanti de 150 M€ sur 27 ans (temps du chantier et montage déduits). Il y a un double flux financier.

Pour la programmation, tous les projets que je présente doivent être complètement autofinancés entre la billetterie, les partenariats et le mécénat - qui doit passer par une structure tiers puisque STS Événement n'est pas habilité à en recevoir. L'objectif est d'utiliser les profits réalisés via les spectacles de divertissement proposés dans la grande salle pour financer des projets plus expérimentaux dans l'auditorium. C'est ce qui nous différencie de la Philharmonie de Paris : une programmation qui fait le lien entre les spectacles populaires et les concerts d'excellence et une absence de subventions. Nous n'entrons pas ou peu en concurrence avec la Philharmonie, de par notre situation géographique mais également par notre inscription dans une nouvelle destination culturelle et de loisirs sur l'île Seguin, entièrement gérée par des entreprises privées - avec le projet S17/S18 de la Fondation Emerige sur la pointe amont et les futurs équipements du milieu de l'île pas encore attribués. Mon but est d'inciter les sociétés privées à investir davantage dans la culture.

Je vois plusieurs pistes à explorer :

- Inclure, voire rendre obligatoire, la culture dans la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) : ce serait une merveilleuse façon de réconcilier le public avec le monde de l'entreprise ;
- Développer les SOSE (société à objet social étendu) : sur le modèle des flexible purpose corporation de la Silicon Valley à San Francisco (États-Unis) qui consiste à envisager l'entreprise non plus uniquement comme un lieu où on fait du profit mais un acteur qui a une responsabilité sociale et culturelle.

# LE PARTENARIAT PUBLIC/PRIVÉ

## MÉCÉNAT, SPONSORING, FONDATIONS, FONDS DE SOUTIEN, FINANCEMENT PARTICIPATIF

Avec Saïd Berkane, Laurence Chesneau-Dupin, Jean d'Haussonville et Sylviane Tarsot-Gillery.



Modéré par  
**FREDÉRIQUE CASSEREAU**  
HOICHE AVOCATS



**SYLVIANE TARSOT-GILLERY**  
Directrice générale  
BnF

« De fait, nous avons développé depuis des années le recours à des formes de partenariats avec le privé »

90 % des recettes de la BnF proviennent de l'État et 10 % sont des ressources propres dont une part provient du secteur privé. Aujourd'hui la relation public/privé a atteint un vrai niveau de maturité en France.

Même si la France est un pays d'addicts de l'argent public et que le mécénat n'est pas dans notre tradition, nous devons quand même constater que, de fait, nous avons développé depuis des années le recours à des formes de partenariats avec le privé.

La BnF fait appel au mécénat auprès de particuliers et d'entreprises pour l'organisation d'expositions, des acquisitions ou la restauration patrimoniale. Il constitue 2 à 4 M€ par an.

Mais ce qui nous intéresse à travers le partenariat public/privé, c'est de rechercher autre chose qu'uniquement des fonds. La filiale « BnF Partenariats » a été créée pour permettre à la BnF de valoriser ses collections autrement que par les moyens dont elle dispose, grâce aux produits développés par des entreprises partenaires. La BnF a des défis technologiques importants à relever. De ce point de vue, le partenariat avec des entreprises innovantes est très utile.



**LAURENCE CHESNEAU-DUPIN**  
Directrice de la Culture  
FONDATION POUR LA CULTURE  
ET LES CIVILISATIONS DU VIN

« Une politique extrêmement volontariste en termes de partenariat »

La mise en route du projet de Fondation pour la Culture et les Civilisations du Vin correspondait à un moment où la ville de Bordeaux connaissait un fort attrait touristique. Un grand équipement structurant manquait alors pour permettre aux touristes de rester à Bordeaux un peu plus longtemps. Le risque était que cet équipement apparaisse comme un ovni dans la sphère culturelle bordelaise. L'idée était vraiment de le positionner comme un équipement culturel. Les collectivités publiques locales étaient d'accord pour financer l'investissement mais avaient tout de suite émis le souhait que cet équipement ne soit pas une charge de fonctionnement pour la collectivité. Nous ne recevons donc aucune subvention publique annuelle d'exploitation.

Nous avons dû imaginer un modèle économique fondé majoritairement sur l'auto-financement. Pour pouvoir répondre à cet objectif d'économie du projet, il fallait que cet équipement soit suffisamment attractif. Les collectivités locales ne pouvant assumer seules le coût de 81 M€ de ce projet, le mécénat a été un levier important de financement avec un apport total de 20 M€. À notre connaissance, il s'agit du plus gros apport relevant du mécénat à la création d'un équipement culturel en France. Pour que ce mécénat soit bien affecté au projet, un fonds de dotation dédié a été créé. Nos ressources sont issues de la billetterie, des redevances des commerces, des privatisations d'espaces, du mécénat et des partenariats. Pour l'instant, ce modèle économique fonctionne.

Dire que cela est confortable serait un peu excessif car nous devons constamment rester vigilants quant à la fréquentation du lieu et nos charges. En termes de personnel, nos équipes sont réduites au minimum et nous faisons appel à des personnes en intérim ou en CDD dès que nous en avons besoin. Notre budget de fonctionnement est à peu près de 10 M€. Il serait plus fort si nous n'avions pas une politique extrêmement volontariste en termes de partenariat. Nous avons par exemple 40 partenariats avec des régions viticoles dans le monde qui nous fournissent le vin pour les ateliers ou dégustations, un partenariat de trois ans avec la marque Gant qui habilite le personnel et un partenariat avec Air France pour les déplacements. Ces partenariats représentent des charges en moins pour l'équipement.



**SAÏD BERKANE**  
Délégué général adjoint  
FONDATION CULTURE  
ET DIVERSITÉ

« La Fondation Culture et Diversité est atypique par rapport au paysage des fondations d'entreprises françaises »

Créée en 2006 par Fimalac, la Fondation Culture et Diversité a pour objectif de favoriser l'accès des jeunes issus de milieux modestes aux arts et à la culture. Dès sa création, la fondation avait pour ambition de travailler de concert avec les ministères de l'Éducation nationale et de la Culture. Depuis 2006, la fondation a sensibilisé 30 000 jeunes sur tout le territoire national. Sur ces 30 000 jeunes, nous en accompagnons au quotidien 1 400 pour l'accès aux parcours de formation des grandes écoles de la culture.

Pour ces programmes, nous travaillons avec le ministère de l'Éducation nationale, dans la mise en place d'un réseau de lycées partenaires sur l'ensemble du territoire, et le ministère de la Culture, dans la mise en place d'un réseau de grandes écoles partenaires qui sont sous sa tutelle. La fondation peut ainsi, au sein de ces écoles, mettre en place des programmes d'égalité des chances, des ateliers ou des classes préparatoires. Les écoles n'ont pas les moyens humains et financiers de mettre en place ces programmes qui seraient pour elles très coûteux. C'est à ce moment que public et privé peuvent se compléter. Les financements et l'expertise de la fondation permettent de développer ces programmes de manière très efficace tout en s'appuyant sur les apports des deux ministères. La particularité de la Fondation Culture et Diversité est qu'elle est une fondation de terrain qui imagine, réalise et finance des actions développées sur l'ensemble du territoire. En cela, elle est atypique par rapport au paysage des fondations d'entreprises françaises. Elle ne finance pas de programmes extérieurs.

« LA RELATION PUBLIC/PRIVÉ ATTEINT UN VRAI NIVEAU DE MATURITÉ »



**JEAN D'HAUSSONVILLE**  
Directeur général  
DOMAINE NATIONAL  
DE CHAMBORD

« Les produits dérivés représentent un océan de travail pour les institutions publiques »

J'aime dire que je n'aime pas le mécénat. J'en fais pourtant. Il est toujours important de se dire que le mécénat ne va pas de soi. Il y a une petite part d'immoralité à vivre de la générosité des autres. Il est préférable de s'assumer financièrement en tant qu'institution.

Ce discours est souvent très apprécié des donateurs et mécènes car il est un gage de la bonne utilisation de l'argent qui nous est donné. Aujourd'hui, si le mécénat a encore de très beaux jours devant lui, il est ou sera dépassé par la question de la gestion de marque. Les produits dérivés représentent un océan de travail pour les institutions publiques.

Pour nous, le mécénat répond à quatre principes stratégiques :

- Accéder à terme à l'autonomie financière et donc pouvoir se passer du mécénat. Nous sommes aujourd'hui à 90 % de ressources propres contre 66 % en 2005 lors de la création de l'EPIC.
- Être cautionné par de grands prescripteurs nationaux ou internationaux. Cela montre que l'on fait de belles choses pour l'intérêt commun.
- Réduire les coûts de fonctionnement.
- Permettre au bénéficiaire du mécénat de devenir lui-même mécène. Nous commençons par exemple à développer des projets qui sont utiles socialement à l'échelle de notre territoire rural. Notre objectif est d'avoir 5 % (1 M€ par an en moyenne) de notre budget en mécénat tant que nous n'aurons pas atteint les 100 % d'auto-financement.

En 2010, le mécénat constituait 50 000 € de notre budget. Nous avons beaucoup développé ce levier de financement, mais cela ne veut pas dire qu'il restera à ce même niveau.

# L'EUROPE DE LA CULTURE TOUJOURS EN DEVENIR

Avec Constance Le Grip, Marie-Anne Ferry-Fall, David El Sayegh, Jérôme Roger et Hervé Rony.



Modéré par  
ERIC BAPTISTE  
CHEF DE LA DIRECTION DE LA SOCAN



## CONSTANCE LE GRIP

Députée des Hauts-de-Seine  
Vice-présidente de la commission des Affaires culturelles et de l'Éducation  
ASSEMBLÉE NATIONALE

« Reconnaître la pertinence et la totale modernité du droit d'auteur »

L'état d'esprit qui m'anime est un état de vigilance extrême, absolue, vis-à-vis des textes actuellement en discussion au sein des institutions européennes. Cet état d'esprit doit être partagé au niveau national et dans les différentes instances européennes. Sur un certain nombre d'inquiétudes qu'avait générées le fait de réviser la directive SMA, nous avons eu quelques bonnes surprises, notamment en termes de quotas. Nous sommes néanmoins dans une phase finale de discussion où la vigilance extrême s'impose.

L'autre grand paquet législatif concerne le droit d'auteur. Là aussi, nous avons eu de bonnes surprises par rapport à ce que nous avons pu craindre au début des discussions. Le pire a été évité. Les mécanismes de discussion, de négociation, de compromis, à l'intérieur de l'Union européenne font que nous ne sommes jamais à l'abri d'une mauvaise surprise. Au sein du Parlement européen, il y a incontestablement une majorité en cours de cristallisation pour reconnaître la pertinence et la totale modernité du droit d'auteur. Adapter le cadre réglementaire européen à l'ère numérique ne veut en rien dire l'affaiblir, le restreindre ou le soumettre à d'autres contraintes.

Pour la première fois, s'est constitué au sein du Parlement européen un intergroupe pour les industries créatives et culturelles. Son objectif est d'être un puissant levier pour mobiliser, à travers les divages partisans et nationaux, les parlementaires en faveur d'un système de financement pérenne de la culture, de la diversité culturelle européenne. Nous sommes passés d'une appréhension technique des sujets à un combat pour un certain type de valeurs, de politiques, en faveur de la diversité culturelle européenne.



## MARIE-ANNE FERRY-FALL

Directrice générale  
ADAGP

« Jamais le droit d'auteur n'a tué les industries qui diffusent les œuvres »

Nos dernières années ont été des années de combat au niveau européen. Nous avons réussi, sur deux arguments forts, à faire évoluer les choses. D'une part, l'argument de la diversité culturelle. Le numérique est une chance inouïe pour accéder aux œuvres, mais cela a tendance à focaliser l'attention sur quelques blockbusters. Le numérique doit rémunérer toutes les filières, toute la chaîne de la création. D'autre part, l'argument de l'économie de la culture. Les sociétés technologiques étaient centrées sur le prisme de l'économie. Nous nous sommes regroupés au sein du collectif France Créative pour faire émerger dans le débat national et européen le poids de l'économie culturelle et créative.

Nous sommes le troisième secteur économique en Europe, derrière l'hôtellerie/restauration et le bâtiment. Cette donnée a attiré l'attention des politiques et nous avons réussi à leur expliquer que le droit d'auteur était un composant fondamental de cette vitalité. Nous sommes confrontés à un opérateur qui lamine le secteur des arts visuels : les moteurs de recherche d'images. Ce sont de véritables banques de données d'images. Ces fichiers numériques d'images circulent et assèchent l'économie des auteurs. Les décisions récentes de la Cour de justice européenne disent qu'il est délicat que la France légifère toute seule. Sur le Brexit, l'enjeu pour notre secteur concerne le droit de suite. C'est le droit économiquement le plus important pour les artistes plasticiens.



## DAVID EL SAYEGH

Secrétaire général  
SACEM

« YouTube, c'est 95 % du trafic en matière de streaming, et à peine 2 % des revenus de l'industrie musicale »

Il y a eu une révolution dans l'appréhension des sujets liés au droit d'auteur. Même si tout n'est pas parfait, même si le diable se cache dans les détails, même si certaines dispositions méritent d'être clarifiées, nous constatons une prise en considération de plusieurs objectifs. La Commission européenne poursuit trois objectifs. Le premier consiste à harmoniser les exceptions en matière de savoir et de savoir en ligne. Cet objectif n'est pas forcément mauvais, même si nous ne sommes pas favorables aux exceptions. Mais il ne faut pas que ces exceptions portent atteinte à l'exploitation des œuvres et portent un préjudice injustifié aux créateurs. Le deuxième objectif poursuivi consiste à favoriser l'accès transfrontière aux contenus, surtout aux contenus audiovisuels. Le dernier objectif, c'est l'amélioration des rapports et de l'équilibre dans la distribution des biens culturels. Cela concerne plusieurs dispositions, dont la responsabilité des plateformes.

YouTube c'est 95 % du trafic en matière de streaming, et à peine 2 % des revenus de l'industrie musicale. Ces problématiques, comme le transfert de la valeur ou la responsabilité des plateformes, représentent une opportunité pour l'Europe de montrer la voie. Les avancées en matière de droit d'auteur sont toujours venues de l'Europe. Et au sein de l'Europe, la France a toujours été le leader.



## JÉRÔME ROGER

Directeur général  
SPPF

« L'enjeu de la régulation est technique et juridique, mais c'est aussi un enjeu majeur pour corriger le transfert de valeur »

Un des enjeux principaux de la directive européenne est d'obtenir une meilleure régulation. L'enjeu de la régulation est technique et juridique, mais c'est aussi un enjeu majeur pour corriger ce transfert de valeur. Nous avons déjà obtenu plusieurs résultats de haute lutte. Tout n'est pas joué, mais nous avons réussi à renverser le rapport de force qui nous était défavorable. Internet, en particulier pour la musique, c'est notre avenir. Nous observons aujourd'hui le développement du streaming par voie d'abonnement avec des niveaux de progression spectaculaires en termes de consommation. Le niveau de croissance du streaming en France et dans le monde est de l'ordre de 40 à 50 %. Les revenus restent encore trop peu importants mais le mouvement est lancé. L'industrie musicale reste dans un état de santé assez fragile, notamment pour les producteurs et les artistes.

Les enjeux de cette directive sont pour nous très concrets et essentiels, notamment concernant cette concurrence déloyale qui continue d'exister entre les opérateurs comme YouTube et des opérateurs comme Spotify ou Deezer. Cela ne peut pas durer car c'est un frein au développement. Selon une étude de l'IFPI, l'écart de rémunération par écoute entre YouTube et les plateformes de streaming est de l'ordre de 1 à 10. Ce n'est pas tenable, ce n'est pas acceptable. Avec le Brexit, nous ne savons pas quelles seront les conséquences en matière de droits, notamment à la copie privée. Est-ce que, demain, les œuvres et les phonogrammes qui seront enregistrés en Grande-Bretagne seront rémunérés en France ou privés de toute rémunération ? Le Brexit peut avoir des conséquences financières qui ne sont pas anecdotiques en termes de redistribution de droits.

Rien n'a été fait pour qu'il y ait un financement pan-européen pour aider la musique, même si des travaux sont en cours. Il faut prendre en compte que la musique circule, et la Commission européenne doit se préoccuper du financement de la filière au niveau européen.



## HERVÉ RONY

Directeur général  
SCAM

« L'Union européenne avance à pas de loup pour essayer d'harmoniser tout en voyant à quel point les États membres sont divergents »

Il me semble important de ne pas en attendre trop de l'Union européenne, et c'est tant mieux. L'Union européenne, notamment sur le secteur culturel, est une mosaïque de la réalité tellement diverse que je crois qu'il ne faut pas harmoniser de façon trop forte. En France, nous défendons un modèle de régulation là où d'autres États européens sont dans une logique beaucoup plus libérale. La difficulté pour l'Union européenne est effectivement de protéger la création et de permettre le développement d'acteurs européens.

L'Europe doit faire émerger les grands acteurs de l'Internet de demain mais elle n'y arrive pas. De fait, sa démarche reste exclusivement défensive. C'est un problème majeur. L'Union européenne avance à pas de loup pour essayer d'harmoniser tout en voyant à quel point les États membres sont divergents. On vient parfois nous titiller sur des sujets qui sont des têtes d'épingles et, sur les sujets essentiels, l'Union européenne passe à côté. Il ne faut pas en attendre trop et plutôt espérer un juste équilibre. Sur la fiscalité, nous sentons que l'Union européenne est en train de bouger, et c'est heureux.

1

## HADOPI



« Pratiques illicites, pratiques à risques : quel rôle pour les acteurs publics et culturels ? »

L'Hadopi a organisé une table-ronde intitulée « Pratiques illicites, pratiques à risques : quel rôle pour les acteurs publics et culturels ? » réunissant des représentants de la CNIL, de l'UNAF et de l'association Ennocence pour évoquer les actions publiques et privées de sensibilisation des internautes aux pratiques à risques.

L'Hadopi a d'abord présenté une synthèse de son étude sur la perception des consommateurs des risques encourus sur les sites illicites. Carina Chatain (responsable de l'éducation au numérique au sein de la CNIL), Olivier Andrieu-Gérard (coordonnateur du pôle média-TIC et responsable du projet PedaGoJeux à l'UNAF) et Gordon Choisel (président de l'association Ennocence) ont pu confronter leurs expériences respectives. Les différents intervenants ont ainsi présenté les risques inhérents à l'usage d'Internet en matière de protection des données personnelles ou d'exposition des jeunes internautes à des contenus inappropriés (notamment violents ou pornographiques) puis détaillé les actions qu'ils mettent en œuvre en vue de prévenir ces risques.

Pour Carina Chatain, « les actions de la CNIL ont pour objectif d'expliquer et de donner les moyens à chacun de contrôler sa vie privée en ligne, pas d'avoir un discours moral sur Internet. L'idée n'est pas de dire que ceci ou cela est bien ou mal, mais d'exprimer comment bien utiliser Internet pour garantir le respect de sa propre vie privée en ligne ». La nécessité d'un discours neutre est partagée par Olivier Andrieu-Gérard, qui souligne que la sensibilisation aux bonnes pratiques de jeux vidéo « doit s'adresser tant aux enfants qu'aux parents. Il faut communiquer de manière pédagogique auprès de tout le monde : le jeu vidéo est une pratique familiale, les parents sont aussi des joueurs ».

Il apparaît une grande diversité des actions. À côté des actions de terrain de la CNIL et de PedaGoJeux auprès des utilisateurs, Gordon Choisel a mis en avant « le travail de lobbying de l'association Ennocence, l'objectif étant de faire évoluer la législation pour protéger les enfants de l'exposition à des contenus inappropriés sur les sites illicites ». Au final, tous les participants de la table-ronde ont souligné les difficultés d'adaptation de l'action publique à l'évolution rapide des usages numériques, rendant d'autant plus nécessaire les actions de tous les acteurs pour encourager un usage responsable d'Internet.

2

## AFDAS



Programme de recherche «Expériences de création»

Thierry Teboul, directeur général de l'Afdas, et Jean-Marie Barbier, professeur émérite du Cnam, ont présenté «Expériences de création» la genèse, les enjeux et livrables de cette recherche inédite, lors de l'expert-room.

L'Afdas, Opca (Organisme Paritaire Collecteur Agréé), Opacif (Organisme Paritaire Agréé au titre du Congé Individuel de Formation) et Octa (Organisme Collecteur Taxe d'Apprentissage) des métiers de la Culture, de la Communication, des Médias et des Loisirs se définit par trois missions et s'est impliqué dans la recherche pour deux raisons :

- L'Afdas constate que tous les fonds notamment pour les formations des artistes ne sont pas tous engagés chaque année (à contrario des formations techniques artistiques), questionnant l'adéquation de l'offre de formation avec leurs besoins,
- L'expérimentation FEST (Formation En Situation de Travail) initiée par la DGEFP fin 2015, dans laquelle l'Afdas s'est engagée, vise à mettre en évidence les formes de compagnonnage comme vecteur de transmission des savoirs et à mesurer le temps passé à se former entre pairs, usages très fréquents dans ses secteurs.

Le Cnam et l'Afdas se sont rencontrés lors de cette expérimentation, partageant leurs interrogations sur l'analyse de l'activité et les pratiques de passation des savoirs entre pairs.

L'objet de la recherche repose sur les expériences de création sous toutes leurs formes (de la création culturelle à la création industrielle et scientifique) et le programme est composé de cinq dispositifs :

- des séminaires publics de recherche,
- des ateliers d'échanges de pratiques,
- des entretiens biographiques et d'explicitation,
- des observations in situation,
- un groupe de lecture.

À travers ce programme de recherche de deux ans (2017-2018), l'Afdas, en apportant les terrains d'observation et en le finançant pour partie, ambitionne de réinvestir les résultats pour mieux accompagner les organismes et faire évoluer leur offre de formation : une recherche avec et pour les acteurs du champ.

Le Cnam produira un ouvrage collectif sur la création et travaille actuellement à l'écriture d'un dictionnaire sur le vocabulaire de l'activité.

L'atelier s'est conclu par l'exposé de six pistes d'analyse issues des enseignements de la première série d'ateliers d'échanges de pratiques achevée en juin dernier.

3

## VIVENDI



Expert room « Les start-ups de LINCC révèlent leurs innovations »

Permettre au public de Think Culture de venir à la rencontre des start-up de LINCC, la plateforme d'innovation de Paris&Co consacrée aux industries numériques culturelles et créatives : tel était l'objectif de l'expert room proposée grâce au soutien de Vivendi, membre fondateur de la plateforme. Sept start-up ont ainsi « pitché » leur solutions et savoir-faire innovants affichant une identité forte liée aux industries numériques culturelles. Les présentations ont été suivies d'un temps d'échanges et de démonstration.

- **SmartReplay - Geyser Interactive** ([www.smartreplay.tv/fr](http://www.smartreplay.tv/fr))

Avec SmartReplay®, Geyser propose de répondre aux nouveaux usages en offrant des expériences de vidéos 100 % individualisées, tout en permettant aux producteurs de contenus de mesurer l'intérêt de leur audience en temps réel. - Brother Tongue ([www.brothertongue.com/fr](http://www.brothertongue.com/fr)) Chez Brother Tongue, on s'intéresse à l'acquisition de langues étrangères. On la rend vivante. Et cela marche par chat.

- **Scénos TV** ([scenso.tv](http://scenso.tv))

Scénos est un service média à la demande qui a vocation à diffuser un catalogue de spectacle vivant en streaming. Inspiré du modèle Netflix, l'objectif est d'offrir une nouvelle visibilité au spectacle vivant, actuellement sous diffusé et sous-exploité. Scénos souhaite apporter au public le choix de regarder et partager le spectacle vivant comme une nouvelle expérience audiovisuelle interactive.

- **Pass On** ([www.pass-on.fr](http://www.pass-on.fr))

Pass On, précurseur des loisirs collaboratifs, propose d'aiguiser sa curiosité et de vivre des ateliers d'initiation auprès de passionnés. Plus de 200 expériences sont proposées aux particuliers, CE et entreprises pour leurs séminaires ou teambuilding : ateliers de création, de dégustation et rencontres inspirantes.

- **Tech4Team** ([tech4team.fr](http://tech4team.fr))

Tech4Team fournit aux billetteries sportives et culturelles des solutions technologiques permettant de proposer des billets au juste prix dans un esprit « yield management ».

- **Bustle Music** ([www.bustlemusic.com](http://www.bustlemusic.com))

Bustle Music est une plateforme équitable de streaming de musique. Son but est de soutenir la scène musicale locale dans le monde par une géo-localisation des musiciens sur une carte du monde, couplée à un système innovant de financement direct des artistes appelé « stream & fund ».

- **MAD** ([howmadareyou.com](http://howmadareyou.com))

MAD Music.Arts.Design est une marketplace pour découvrir, lancer et rencontrer des musiciens, artistes, et designers de talent.

LINCC, plateforme d'innovation de Paris&Co située au Cargo, est soutenue par ses membres fondateurs : Bayard Groupe, Bic, Boulanger, EM Lyon/Centrale Lyon, Fédération de Paris de la Ligue de l'enseignement, Médiamétrie et Vivendi afin d'offrir ensemble un espace de croissance optimal aux start-ups innovantes liées aux industries numériques culturelles et créatives.



Arnaud Littardi (DRAC Nouvelle-Aquitaine) et Eric Baptiste (SOCAN)



Bertrand Dicale (NTC), Pauline Lambert (Talens Lyriques)  
et Gilbert Azoulay (News Tank)



Anne Gérard (Région Nouvelle-Aquitaine)



Nicolas-Guy Florenne (F3C CFDT)



Hervé Rony (SCAM) et Sylvie Robert (Sénat)



Juliette Prissard (SNSP) et Frédérique Cassereau (Hoche)



Stéphane Lissner (Opéra national de Paris) et Jacques Renard (Think Culture)



Hervé Barbaret (Ministère de la Culture), à droite



Anouchka Roggeman (SCPP) et Romain Berrod (NTC)



Michel Lefeuvre (SNSP), à droite



Bertrand Dicale (NTC) et Saïd Assadi (Accords Croisés)



# 1<sup>RE</sup> ÉDITION DES PRIX INC

## INNOVATIONS NUMÉRIQUES POUR LA CULTURE

Distinguer des projets numériques innovants au service du secteur culturel, telle était l'ambition des Prix INC lancés par News Tank Culture à l'occasion de la 2<sup>e</sup> édition de Think Culture le 05/09/2017. Parmi les 81 candidatures reçues, 15 finalistes ont été sélectionnés puis départagés par un jury de professionnels pour élire un lauréat dans chacune des cinq catégories : Gestion, Communication & Marketing, Interaction, Impact social et Culture Durable.

### LES CINQ LAURÉATS SONT :

#### GESTION : **MOVINMOTION**

MoVimotion est une plateforme web collaborative qui simplifie et dématérialise la gestion des ressources humaines dans les entreprises du spectacle, à travers : un réseau social professionnel, un outil de gestion de projets (qui permet aux employeurs de gérer les recrutements et les plannings, déclarer leurs salariés, éditer et signer électroniquement les contrats de travail en quelques clics), et un service de paie et de gestion sociale 100% dématérialisé. MoVimotion offre par ailleurs un accompagnement juridique sur les questions sociales et celles propres au secteur culturel.

#### COMMUNICATION & MARKETING : **DELIGHT**

Delight est une plateforme qui s'adresse aux producteurs de spectacle vivant et a pour objectif de les aider à mieux identifier et cibler leur public grâce à la data et aux algorithmes. Delight mutualise pour la première fois des données issues de sources diverses (billetteries, producteurs, réseaux sociaux, streaming...) permettant ainsi aux producteurs de toute taille de tirer parti des opportunités des Big Data et d'avoir accès à des algorithmes développés avec le concours de grands laboratoires de recherche scientifique, sans avoir à concéder de lourds investissements.

#### INTERACTION : **SKYBOY**

SkyBoy propose une nouvelle génération d'expériences immersives à 360° née du croisement entre art, audiovisuel, technologie et scénographie territoriale. Transporter le spectateur dans l'envers d'un lieu, nourrir sensiblement son lien à une marque qui y est mise en scène, et in fine, augmenter notre conscience du territoire, telles sont les expériences proposées par SkyBoy.

#### IMPACT SOCIAL : **LES TALENS LYRIQUES / T@LENSCHOOL**

t@lenschool désigne trois applications inédites en musique classique qui correspondent à trois approches de la musique : par le jeu collectif, par la composition et par l'interprétation. t@lenschool s'adresse à toute personne qui n'a pas de formation musicale et qui souhaite découvrir la musique de manière ludique par la théorie et par la pratique musicale. Chacun participe à une expérience sensible, devenant ainsi acteur de la musique – et non plus seulement spectateur.

#### CULTURE DURABLE : **USIN'ART – LA FABRIQUE DE LA DANSE / DANCENOTE**

DanceNote est une plateforme collaborative facilitant l'apprentissage de chorégraphies grâce à un lecteur vidéo intelligent. L'outil se différencie des solutions existantes en permettant de profiter d'une lecture synchronisée des vidéos réalisées depuis plusieurs points de vue et d'une visualisation du mouvement au ralenti. Les utilisateurs peuvent travailler à distance grâce à ce lecteur vidéo permettant le partage d'annotations, de retours, de questions, autour de l'intention artistique et de l'interprétation des mouvements. Ils peuvent également partager tous leurs contenus avec leurs équipes artistiques et techniques.

Les 15 finalistes étaient invités à présenter leur projet en deux minutes devant le public professionnel de Think Culture, qui votait pour élire le prix du public. Deux lauréats ex-aequo ont été désignés.

#### PRIX DU PUBLIC (EX-AEQUO) :

- **LES TALENS LYRIQUES / T@LENSCHOOL**
- **USIN'ART – LA FABRIQUE DE LA DANSE / DANCENOTE**

Les lauréats bénéficient d'un an d'abonnement à News Tank Culture, d'une visibilité dans les actes de Think Culture 2017, d'un stand et de visibilité lors de Think Culture 2018.

## COMPOSITION DU JURY

#### AGNÈS ALFANDARI

Directrice du numérique, Institut Français

#### PIERRE-YVES LENOIR

Administrateur, Odéon-Théâtre de l'Europe

#### FRANÇOIS BESSON

Directeur des affaires culturelles, Sacem

#### SÉBASTIEN PERRIER

Directeur communication et partenariats, Sony Music Entertainment

#### PATRICK BÉZIER

Directeur général, Audiens

#### PATRICK RAUDE

Secrétaire général, SACD

#### BRUNO CROLOT

Directeur général France et Benelux, Spotify

#### JACQUES RENARD

Directeur délégué, Think Culture

#### MARIE-ANNICK DARMAILLAC

Directrice RSE, Groupe Vivendi

#### SYLVIANE TARSOT-GILLERY

Directrice générale, BnF

#### BERTRAND DICALE

Directeur des contenus, News Tank Culture

#### THIERRY TBOUL

Directeur général, Afdas

#### LAURENCE LE NY

Directrice musique et culture, Orange

#### VALÉRIE VESQUE-JEANCARD

Directrice générale déléguée, RMN-GP



## DÉCIDER EN TOUTE CONNAISSANCE

### PRÉSENTATION

La culture est une nécessité, particulièrement pendant les temps difficiles, et particulièrement dans notre pays qui rassemble tant d'atouts dans ce secteur. L'actualité renforce cette conviction et prouve la vitalité de la culture qui ne demande qu'à se développer pour contribuer au redressement économique et social.

**News Tank Culture** mobilise des moyens à la hauteur des attentes des dirigeants. Une équipe de 10 personnes, dont 7 rédacteurs spécialisés, sans équivalent dans le secteur, pour un média innovant, neutre, concis, 100% numérique, indépendant et sans publicité.

Nous apportons l'information utile en temps utile dans **3 domaines** :

- **MUMOP** (Musées, Monuments, Patrimoine)
- **SPEC** (Spectacle vivant)
- **MUS** (Musique live et enregistrée)

### LES CONTENUS

Plus de 28 000 articles produits depuis l'ouverture du service en septembre 2012 ; plus de 1 000 interviews de dirigeants ; 5 500 nominations ; 100 dossiers de synthèse continuellement actualisés ; 500 indicateurs, tableaux et graphiques sur les chiffres du secteur.

News Tank Culture est donc à la fois un flux d'informations en temps réel, un réservoir de données et un lieu d'analyse et de débat.

### LES FORMULES D'ABONNEMENT

Nos abonnements fonctionnent par périodes de 12 mois et démarrent à 3 990€ HT (TVA 2,1% en sus).

### LES FONCTIONNALITÉS

- **Réception personnalisée des informations produites** dans sa messagerie sous forme d'alertes : choix des informations en temps réel selon les domaines et rubriques voulus, choix de la newsletter quotidienne et/ou hebdomadaire, choix du format de réception (lecture sur ordinateur, mobile ou tablette).
- **Formats éditoriaux adaptés aux dirigeants** : dépêches factuelles, slides, chronologies, encadrés, contacts, etc.
- **Annuaire professionnel (non public)** : près de 8 200 personnes et 1 800 organisations déjà référencées.
- **Espace Datacenter** : agrégateur des chiffres de la culture, mis à jour en continu.
- **Espace Job Board** : offres d'emploi du secteur, gratuit pour les abonnés.
- **Création et partage de classeurs** avec les autres abonnés de son organisation, possibilité d'auto-générer des newsletters

### NOS LECTEURS

Nous comptons plus de **4 500 lecteurs** quotidiens répartis dans plus de **800 organisations**, acteurs privés et publics, de la sphère culturelle. Parmi nos abonnés figurent entre autres :

#### MUSIQUE

Miala, Gérard Drouot Production, Play On, Sony Music Entertainment, Universal Music France, Wagram Music, PIAS, Sacem, Adami, SNEP, Prodis, UPFI, CSDEM, Deezer, Spotify, Orange, Groupe M6, Eurockéennes de Belfort, Midem, Cité de la Musique-Philharmonie de Paris, Zénith de Paris, AccorHotels Arena, vente-privée.com...

#### SPECTACLE VIVANT

Comédie-Française, Opéra national de Paris, Auditorium Orchestre national de Lyon, Opéra national du Rhin, Opéra de Limoges, Orchestre de Paris, Odéon-Théâtre de l'Europe, Centre national de la Danse, Théâtre du Châtelet, Théâtre de la Ville, Opéra Comique, Théâtre national de Chaillot, SNDTP, Syndecac, SNES, SADC, Festival d'Aix-en-Provence, de nombreux centres dramatiques nationaux, scènes nationales et centres chorégraphiques nationaux...

#### MUSÉES-MONUMENTS-PATRIMOINE

Établissement Public du Musée d'Orsay et de l'Orangerie, Louvre-Lens, Cité du Vin, Musée de l'Air et de l'Espace, Réunion des musées nationaux - Grand Palais, Château de Versailles, Domaine national de Chambord, MuCEM, Musée des Confluences, Centre Pompidou-Metz, Musée Picasso, Universcience, Paris Musées, Musée national d'Histoire Naturelle, Palais de Tokyo, Cité de l'Architecture et du Patrimoine, Centre des Monuments Nationaux, Centre national des Arts Plastiques, ADAGP, Fondation Cartier, Fondation Louis Vuitton...

#### ÉTAT & AUTRES INSTITUTIONS

Ministère de la Culture, Région Grand Est, Région Île-de-France, Ministère de la Défense, OIF, Hadopi, Institut français, France Télévisions, Radio France, Audiens, Afdas, Fesac, CGT Spectacle, CFDT-F3C, FASAP-FO, Région Auvergne-Rhône-Alpes, Région Pays de la Loire, Conseil départemental des Hauts-de-Seine, Ville de Paris, Métropole de Lyon, Eurométropole de Strasbourg, Ville de Bordeaux, Ville de Lille, Ville de Toulouse, HEC Paris, Audencia, Université d'Avignon, Sciences Po Paris, ESCP Europe...

### VOS CONTACTS

#### ANNE-FLORENCE DULISCOUËT

Directrice déléguée en charge des contenus  
[anne-florence.duliscouet@newstank.fr](mailto:anne-florence.duliscouet@newstank.fr)  
P : 06 13 51 63 14

#### ALEXIS BOUHELIER

Responsable du développement  
[alexis.bouhelier@newstank.fr](mailto:alexis.bouhelier@newstank.fr)  
P : 06 68 13 03 09

#### BERTRAND DICALÉ

Directeur associé en charge des contenus  
[bertrand.dicale@newstank.fr](mailto:bertrand.dicale@newstank.fr)  
P : 06 07 11 55 63

#### JACQUES RENARD

Directeur délégué Think Culture  
[jacques.renard@newstank.fr](mailto:jacques.renard@newstank.fr)  
P : 06 03 04 62 84

### INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR NEWS TANK CULTURE

Numéro d'enregistrement à la CNIL : 1419274 / Forme juridique : SAS / Capital social : 200 000 € / RCS : Paris B 752 020 198 / Site hébergé par : Mediactive Network - 3/4/10 Cité Paradis - 75010 Paris

museum pro  
news tank  
[museum.newsletterpro.fr](http://museum.newsletterpro.fr)

music pro  
news tank  
[music.newsletterpro.fr](http://music.newsletterpro.fr)

spectacle pro  
news tank  
[spectacle.newsletterpro.fr](http://spectacle.newsletterpro.fr)

## POUR MOINS DE 10 € PAR SEMAINE, ABONNEZ-VOUS À NOS NEWSLETTERS PRO

PETITES STRUCTURES DE LA MUSIQUE OU DU SPECTACLE VIVANT, PETITS MUSÉES, START-UP, INDÉPENDANTS...  
L'INFORMATION UTILE UNE FOIS PAR SEMAINE, POUR 490 € HT PAR AN, SOIT 9,4 € HT PAR SEMAINE.

thinkculture!  
news tank®

Fondateur et président Groupe News Tank Network : Marc Guiraud / Fondateur et directeur général Groupe : Frédéric Commandeur / Directeur associé en charge des contenus : Bertrand Dicale / Directrice déléguée en charge des contenus : Anne-Florence Duliscouët / Directeur délégué Think Culture : Jacques Renard / Coordination : Claire Dannel / Responsable développement : Alexis Bouhelier / Chargée de développement : Adèle Courtot / Rédaction : Romain Berrod, Calixte de Procé, Léa Lootgieter, Marion Miard, Julie Souvestre / Graphisme : Gildas Joulain / Impression : Imprimerie Poisneuf.

Merci à tous et rendez-vous  
en septembre 2018

3<sup>e</sup> édition de **think**culture!

