

ASSOCIATION MARCEL HICTER POUR LA DEMOCRATIE CULTURELLE - FMH

La citoyenneté européenne et le rôle de l'art et de la culture :

4/4 Missions et durabilité des entreprises culturelles

Par Steve Austen, intervenant au colloque « Une Coalition Culturelle pour une Europe des citoyens » organisé par l'Association Marcel Hicter, membre permanent de la fondation Felix Meritis et membre d'« Access to Culture Platform ».

OCTOBRE 2013

La citoyenneté européenne et le rôle de l'art et de la culture

4/4 Missions et durabilité des entreprises culturelles

Par Steve Austen, intervenant au colloque « Une Coalition Culturelle pour une Europe des citoyens » organisé par l'Association Marcel Hicter, membre permanent de la fondation Felix Meritis et membre d'« Access to Culture Platform ».

L'objectif d'une organisation culturelle peut être clairement défini en termes de transparence dans la complexité : le défi ultime pour n'importe quelle organisation qui se focalise sur l'aide au citoyen pour trouver son chemin dans le monde d'aujourd'hui.

Le management d'institutions culturelles, qu'elles soient grandes ou petites, doit prendre en compte les sujets de conversation que je vais maintenant développer.

L'origine de l'entrepreneuriat

Si l'on remonte dans l'histoire au temps où les classes de marchands prenaient part aux processus de décision dans les pays tels que les Pays-Bas, on observe que l'aspect lucratif était important, mais n'était pas le seul et ultime objectif. La maximisation du profit n'est qu'une partie de l'entrepreneuriat. Un entrepreneur, au vrai sens du terme, est initiateur et leader d'un processus où le capital, le travail et les matériaux bruts sont assemblés de manière à ce que non seulement le marchand ou le fabricant en profite, mais aussi la société en soi.

Il existe indéniablement une composante morale dans le rôle de l'entrepreneur.

Cette vision peut aujourd'hui sembler obscure et disparue. Si l'on observe les débats populaires dans les journaux et sur internet, on doit admettre que l'entrepreneuriat inclut plus fréquemment la traduction en vogue actuellement de la composante morale dans le mot durabilité.

Dans les efforts des sociétés démocratiques modernes, la durabilité ne peut être atteinte que par le biais de nouveaux modèles de coopération entre le monde politique, le monde des sociétés et les initiatives de société civile. L'entrepreneuriat qui s'intègre dans ce concept ne parle plus de capital, travail et matériaux bruts, mais de capital, ressources humaines et planète.

Pour parvenir à une approbation mondiale, les entrepreneurs doivent prendre en compte les opinions des consommateurs, qui sont en même temps électeurs et citoyens ; une force qui influence de plus en plus la composante morale des entreprises.

Le cycle de vie de famille

C'est dans les années 80 que j'ai lu pour la première fois la thèse de Russel W. Belk, *The Effects of Family Life Cycle on Arts Patronage*¹ (Les effets du cycle de vie de famille sur le financement privé des arts).

Dans le vocabulaire contemporain, on définirait plutôt cette thèse (résultat d'une recherche en profondeur des universités d'Ohio et d'Illinois) comme suit : « Les effets du cycle de vie de famille sur la durabilité des organisations culturelles ».

Trop longtemps, les responsables administratifs et artistiques d'orchestres, de compagnies de théâtre et de danse et de festivals ont attribué leur succès (salles comblées) à la haute qualité de leur activité que la concurrence ne peut offrir. Et cela renforce bien évidemment leur estime. Un des résultats de l'étude de Russell Belk démontre qu'une décision individuelle d'aller voir une représentation dépend plus du comportement du groupe d'âge et de la position dans le cycle de vie de famille auquel appartient le passionné d'arts, que du caractère

unique ou de la qualité de la représentation, du concert ou de l'exposition.

Bien sûr, cette notion ne soutient pas la vision marketing de certains managers, cadres ou politiciens qui clament que leur orchestre, théâtre, etc. est le meilleur de la région par son affluence.

Ils feraient mieux d'utiliser leur argent et leur temps en enquêtant sur la composition du public.

La question la plus importante est : est-ce que toutes les catégories du cycle de vie de famille sont représentées ?

Si oui, comment font-ils pour entre en contact avec tous les groupes d'âges pour ne pas perdre leur audience ? Il est important, ce faisant, d'avoir des contacts directs avec les individus des groupes d'âge les plus jeunes et les plus âgés pour combler ce vide.

En d'autres mots, la continuité ne peut être assurée que si on suit tous les visiteurs à travers leur voyage personnel à travers le cycle de vie de famille.

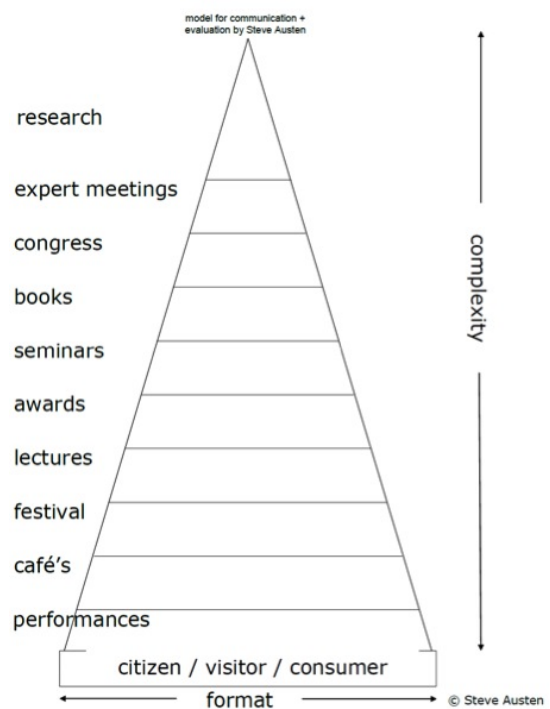
Les conséquences de cette approche pour la gestion des ressources humaines, la gestion du marketing et de la communication, la programmation, la recherche de fonds ainsi que les connexions avec les autres organisations du monde économiques sont décisifs pour la durabilité des organisations artistiques.

Sans un groupe de participants large, intergénérationnel et dévolu à son activité, l'institution artistique ne parviendra pas à établir les bonnes connexions en temps de crise, diminuant ainsi l'intérêt des politiciens, l'argent public, etc.

Le meilleur scénario possible serait que la personne qui ira à la rencontre de personnes intéressantes du même groupe d'âge amène son ou ses enfants pour qu'ils participent aux activités pour les plus jeunes, qu'il rejoigne plus tard un groupe de volontaires, qu'il revienne ensuite et finalement donne de son argent pour l'institution.

Modèles interactifs de communication et de développement de programmes

La conséquence de l'approche décrite ci-dessus est une communication et une politique de développement de programmes qui prend en compte les effets du cycle de vie de famille en ajoutant des présentations et des activités qui peuvent influencer les effets et, dans une certaine mesure, les rendre rentable pour l'organisation artistique. J'illustrerai ce phénomène de cette manière:



N'importe quelle pratique artistique ou initiative culturelle qui veut approfondir son contenu d'une part, et élargir son cercle de visiteurs intéressés d'autre part, doit adapter sa structure organisationnelle.

En résumé : ceux qui le font avec brio peuvent être décrits comme organisations orientées vers la programmation. Le travail principale de ces organisations est d'approfondir et disséminer sa mission ou son contenu artistique.

Les formats proposés varieront en complexité pour pouvoir attirer une grande variété de groupes-cibles, en tenant compte des effets du cycle de vie de famille, optant pour un groupe grandissant d'experts

intéressés, de visiteurs et d'artistes, qui désirent parfois participer à des séminaires en tant qu'expert, ou préfèrent parfois être un simple visiteur dans un festival ou bien écrire une publication.

En connectant des individus issus de contextes différents à de nombreux formats du même contenu, on pourra profiter de l'effet boule de neige qui accélère les connexions grâce à une série de réseaux informels qui peuvent facilement être explorés pour trouver des coproducteurs, des sponsors, une couverture médiatique, des donateurs, etc.

Le responsable d'une organisation stimule ses travailleurs de l'organisation à maintenir et explorer toute une série de connexions. En même temps, ils communiquent la mission, l'approche artistique à toutes les parties entrant en ligne de compte dans la construction de cette pyramide.

Pour gérer une organisation, on a besoin d'une comptabilité transparente au service l'équipe, ainsi que de la communication avec les partenaires et les sponsors.

Il devrait s'agir d'un système qui autorise le responsable à donner son feu vert ou pas à n'importe quel moment lors de la mise en place du projet. Chaque activité de la pyramide doit être réalisée seulement après avoir prouvé que le budget est solide et sans faille.

Un tel système peut être retrouvé dans la littérature de gestion sous le nom de :

Coûts basés sur les activités²

Dans leur analyse économique sur les arts du spectacle, Baumol et Bowen (1966) ont présenté le concept de besoin sans cesse grandissant de support aux organisations des arts du spectacle.

Jusqu'à présent, ce trou dans les dépenses, qui apparaît également dans les musées, festivals et autres organismes orientés vers les représentations, a introduit une vaste industrie de *funding*, initiée et entretenue principalement par l'argent public.

Ma thèse est que, quel que soit le besoin de fonds publics, remplir ce trou à l'aide de subsides n'est pas la solution. La réorientation des aspects en rapport avec la continuité des institutions artistiques devrait mener à plus de politiques de programmes indépendants, moins de comportements monoculturels, plus de connexions avec la société civile, une meilleure qualité des organisations entrant en jeu, leurs produits et une voix plus forte émanant du débat public.

Trop longtemps, les organisations artistiques ont investi dans un lien fort avec la machinerie bureaucratique qui fournissait leurs subsides.

Ceci s'est avéré fructueux jusqu'à un certain point. Cependant, au long terme, des bonnes connexions avec chaque citoyen, leurs communautés, leurs employeurs, leurs groupes d'action, leurs éducateurs, leurs organisations journalistiques, leurs clubs de loisirs, etc. peut s'avérer plus durable.

Un tel changement d'objectif devrait commencer par la mise en place du cycle de vie familiale, ensuite par le suivi du modèle pyramidal dans tous les aspects de la production et de la programmation, et finalement par la présentation d'un système de coûts basés sur les activités au management financier de l'organisation.

Tout ceci doit être réalisé en gardant à l'esprit le processus systématique du cycle de vie ordinaire de chaque (nouvelle) entreprise.

Tous ces aspects peuvent s'avérer utiles à la création de possibilités à long terme pour gagner non seulement une plus-value considérable, mais aussi un réseau civique qui, sur une longue période de temps, découvrira de multiples sources de revenus en corrélation avec une participation publique relativement modeste, que ce soit dans les subsides structurelles ou dans le budget de projets.³

1 Economic research in the performing arts, volume II, The University of Akron, 1983.

2 Kaplan, R.S. and Burns, W., Harvard, 1987

3 Voir *Models for innovative entrepreneurship in Arts and Culture*, lecture series by Steve Austen.