

creative
skills
europe

Plateforme européenne pour l'emploi
et la formation dans les secteurs de l'audiovisuel
et du spectacle vivant

UN TEMPS D'AVANCE FORMATION À L'INNOVATION

Bonnes pratiques européennes
en matière de formation pour accompagner
les transformations structurelles
des secteurs créatifs



La série Creative Skills Europe

Cinq publications ciblées pour inspirer les organisations et les professionnels des secteurs créatifs européens à entreprendre des activités de formation et à élaborer des solutions sur mesure pour le développement des compétences et la gestion de carrière.

- **Un temps d'avance – Formation à l'innovation**

Bonnes pratiques européennes en matière de formation pour accompagner les transformations structurelles des secteurs créatifs

- **Un investissement garanti – Formation et gestion des talents**

Une boîte à outils pour le développement de solutions RH soutenant le renforcement des compétences dans le secteur créatif

- **Un nouveau monde – Formation et environnement numérique**

Exemples d'outils et d'actions de formation pour les professionnels des secteurs créatifs dans l'environnement numérique

- **Unir nos forces – Financer nos actions de formation**

Recommandations pour le développement de solutions de financement de la formation dans le secteur créatif

- **Renforcer les coopérations – Formation et dialogue social**

Exemples d'initiatives de partenaires sociaux soutenant le développement des compétences et des carrières dans les secteurs créatifs européens

Publications préparées par Daphné Tepper, cheffe de projet, Creative Skills Europe

Mise en page : Laurence Dierickx

Publié en mars 2019

*Ce projet bénéficie du soutien de la Commission européenne.
Cette publication ne reflète que le point de vue des auteurs
et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage
qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.*



Avant-propos

S'assurer que les professionnels disposent des compétences nécessaires pour faire face aux enjeux actuels et futurs est essentiel, tant pour la survie des entreprises que pour sécuriser les carrières individuelles.

Aux niveaux européen et national, le développement des compétences a été placé au centre des stratégies de politique publique dans le but de lutter contre le chômage et de préserver la qualité et la compétitivité de nos économies.

Les programmes de formation professionnelle sont cependant des domaines d'action complexes qui nécessitent l'implication d'une variété d'acteurs et un suivi et une compréhension constants des développements et des besoins sur le terrain.

Creative Skills Europe, la plateforme européenne pour l'emploi et la formation dans les secteurs de l'audiovisuel et du spectacle vivant, est un projet qui vise à collecter des informations et à concevoir des outils pour aider le secteur à adapter ses compétences aux réalités du terrain.

Dirigée par un partenariat de syndicats européens, d'organisations patronales et d'organismes nationaux actifs dans le secteur de la formation, Creative Skills Europe s'est appuyée sur l'expertise du secteur en matière d'évolutions et de besoins. L'objectif était de créer des synergies nationales et européennes et d'inspirer de nouveaux types d'actions, tant au niveau de l'entreprise que de manière collective, au niveau sectoriel. Nous voulions orienter les discussions sur l'évolution des besoins en compétences dans nos secteurs et promouvoir des initiatives pour répondre à ces besoins.

Après une première phase d'activités (2014-2016) qui a permis d'identifier les tendances clés influant sur les compétences dans nos secteurs, il a été décidé de poursuivre la coopération en se basant sur les besoins concrets émergeant du terrain.

En 2017-2018, quatre ateliers thématiques ont été organisés dans différentes villes européennes sur les thèmes de l'innovation, de la gestion des ressources humaines, de l'environnement numérique et du rôle du dialogue social.

Au cours de ces rencontres, des intervenants représentant des organismes et instituts de formation, ainsi que des représentants du secteur ont échangé leurs connaissances et analyses sur nos marchés du travail et présenté des bonnes pratiques en matière de formation.

Les résultats de ces échanges sont présentés dans cette série de publications.

Accompagner les transformations : l'urgence du développement des compétences

Depuis plus de dix ans, les secteurs de l'audiovisuel et du spectacle vivant connaissent des changements radicaux. La mondialisation des marchés et des publics, l'impact de la crise financière de 2008 sur les économies et l'accès au financement et, enfin, les énormes transformations induites par la numérisation, ont conduit de larges segments de notre secteur à devoir adapter leurs méthodes de travail, transformer leurs modèles économiques et parfois revoir radicalement leur offre.

Dans le secteur audiovisuel, la radiodiffusion et la production cinématographique ont été fortement affectées par la numérisation. L'industrie a dû s'adapter à de nouveaux canaux de distribution et à de nouveaux modes d'interaction avec le public. Les écrans de toutes sortes ont envahi nos vies, entraînant non seulement une demande constante de contenus innovants, mais remettant aussi en question les modèles d'affaires traditionnels du secteur.

Dans le secteur du spectacle vivant, l'environnement numérique a transformé les processus de travail à un rythme plus lent. Pourtant, la numérisation a fait son chemin dans d'importants segments du secteur tels que le développement des publics, la billetterie, la communication, etc. L'environnement numérique a également ouvert de nouvelles voies de développement et offert de nouvelles perspectives dans le domaine de la création elle-même (plateformes artistiques numériques, œuvres spécialement conçues pour les médias en ligne, etc.).

Si les modèles de production et de développement ont été transformés, les structures mêmes des entreprises et des organisations ont évolué. Pour concevoir une nouvelle offre dans le monde numérique, explorer de nouvelles sources de revenus, et inventer de nouvelles façons de créer et de communiquer, la répartition des tâches au sein des équipes a dû être reconsidérée et de nouveaux rôles sont apparus.

Pour stimuler l'innovation, différents types de compétences sont nécessaires, qui doivent être adoptées par l'ensemble des professions et à différents niveaux de la hiérarchie des organisations.

- (1)** Compétences techniques pour la conception et l'utilisation d'outils et de plateformes numériques ;
- (2)** Compétences de gestion pour développer et mettre en œuvre de nouveaux processus de production ;
- (3)** Compétences entrepreneuriales pour donner naissance à la prochaine génération de modèles d'affaires ;
- (4)** Compétences créatives pour créer des contenus originaux dans le secteur numérique ;
- (5)** Une combinaison de compétences non techniques (pensée critique, résolution de problèmes, travail d'équipe, communication, etc.) pour permettre l'émergence de nouvelles idées.

Pour soutenir le développement de ces compétences dans un secteur composé en grande partie de petites entreprises et d'une très forte proportion de travailleurs « indépendants » (non salariés, engagés au projet, freelances – statut variant d'un pays européen à l'autre), les solutions de formation informelle sont souvent les plus efficaces et celles qui peuvent apporter le retour sur investissement le plus direct. Coaching, pépinières d'entreprises, formations organisées au niveau sectoriel ou actions pilotes de recherche et développement sont autant d'initiatives qui contribuent non seulement au développement des compétences individuelles et collectives, mais aussi à la dynamique de transformation du secteur.

Solutions de formation : des inspirations de toute l'Europe

Diversifier les compétences des jeunes artistes

Le Career & Transfer Service Center (CTC) de l'Université des arts de Berlin propose des ateliers, des consultations individuelles et un accompagnement aux jeunes artistes durant leurs premières années de carrière. Cofinancées par le Fonds social européen, toutes les activités du CTC sont gratuites et ouvertes aux étudiants et anciens élèves jusqu'à cinq ans après l'obtention de leur diplôme dans les quatre universités artistiques de Berlin : l'Université des arts de Berlin, l'École d'art de Berlin-Weissensee, l'Académie de musique Hanns Eisler et l'Académie des arts dramatiques Ernst Busch.

Grâce à des ateliers qui enseignent les bases du travail indépendant, le CTC offre aux étudiants la possibilité de combiner leur art et leur savoir-faire avec des compétences juridiques, de gestion, de communication et d'entrepreneuriat. Un programme de coaching destiné aux participants qui démarrent une entreprise basée sur la connaissance ou axée sur la technologie, ainsi que la bourse de démarrage de Berlin et EXIST, programme de soutien du ministère fédéral allemand de l'Économie et de l'Énergie, permettent aux étudiants en arts de développer un projet de manière entrepreneuriale et de consolider leurs réseaux dans l'environnement créatif.

Pour en savoir plus :

<https://www.udk-berlin.de/en/service/career-transfer-service-center/>

Mise en commun des ressources pour répondre à une demande urgente de compétences

Les secteurs du jeu, de l'animation et des effets visuels (VFX) sont en plein essor, et requièrent des compétences techniques et de gestion de projet très spécifiques et déjà très demandées, qui seront de plus en plus nécessaires à l'avenir. Pour répondre à cette demande urgente de compétences, les entreprises du secteur en forte croissance et qui en ont les moyens développent des initiatives internes pour former leurs salariés et parfois même les indépendants avec lesquels elles travaillent.

Pour multiplier l'impact de ces actions, les entreprises britanniques ont décidé de mettre en commun leurs ressources et de développer un programme spécifique pour former la prochaine génération de talents dans leur secteur. NextGen Skills Academy a été mise sur pied par le gouvernement et les secteurs du jeu, de l'animation et des effets visuels en 2014 en réponse au rapport NextGen, qui soulignait les pénuries de compétences dans les secteurs de la création. Pour répondre aux besoins identifiés, NextGen a créé un nouveau niveau de qualification (diplôme de niveau 3 pour le jeu, l'animation et les effets visuels), ainsi que deux nouvelles normes d'apprentissage prêtes à l'emploi (Junior 2D Artist et Assistant Technical Director au Niveau 4).

Pour en savoir plus :

<https://www.nextgenskillsacademy.com/>

En France, des représentants du secteur et du monde de l'éducation se réunissent chaque année à Angoulême à l'occasion des Rencontres Animation Formation. L'objectif de la rencontre est de faire le point sur la situation de l'emploi, ainsi que sur les évolutions techniques et organisationnelles du secteur, ainsi que de traiter des enjeux de la R&D pour les studios d'animation français afin d'aider à développer leur compétitivité dans un contexte de concurrence internationale.

Pour en savoir plus :

<https://www.rencontres-animation-formation.org/>

Repenser le spectacle vivant à l'ère numérique

Le Royal Opera House (ROH) et son théâtre à Covent Garden, au cœur de Londres, est un lieu emblématique de l'excellence artistique du spectacle vivant.

Depuis de nombreuses années, cet établissement investit dans l'innovation numérique. Il a développé un programme à succès de productions retransmises en direct dans les salles de cinéma ainsi qu'une offre de streaming en ligne. Il s'est également fortement positionné sur les réseaux sociaux.

Afin de capitaliser sur ces nouveaux publics, d'élargir encore leur offre et d'explorer de nouvelles possibilités de monétisation des contenus numériques, le ROH a travaillé – avec le soutien du Digital R&D Fund for the Arts – sur une application mobile répondant aux besoins spécifiques des salles de spectacle vivant. Les leçons apprises lors de l'élaboration de cette application ont été partagées avec l'ensemble du secteur et seront, espérons-le, adoptées par d'autres acteurs.

Pour en savoir plus :

<http://static.roh.org.uk/digital/hybrid-app-project/pdfs/HybridApp-research-and-development-report.pdf>

Le « *Digital R&D Fund for the Arts* », partenariat entre NESTA, le *Arts Council England* et le *Arts and Humanities Research Council (AHRC)*, a encouragé la collaboration entre des acteurs culturels, des fournisseurs de technologies numériques et une communauté de chercheurs afin de mener des expériences dont le secteur culturel dans son ensemble pourrait tirer des enseignements. Il a versé 7 millions de livres à des projets durant la période 2012-2015. Des ressources gratuites ont été créées dans le cadre du programme.

Pour en savoir plus :

<https://www.nesta.org.uk/project/digital-rd-fund-for-the-arts/>

Nourrir l'écosystème : les radiodiffuseurs publics s'associent aux start-ups

Les radiodiffuseurs publics, comme d'autres acteurs du secteur audiovisuel, ont été mis sous pression par la combinaison de nouvelles technologies, de nouvelles demandes du public et d'un contexte économique difficile. C'est pourquoi nombre d'entre eux ont dû repenser leurs processus de production et se positionner en tant que facilitateurs de l'innovation au sein de l'écosystème créatif au sens large.

En Belgique, VRT Sandbox associe les start-ups, les PME et les entrepreneurs avec le radiodiffuseur public flamand VRT pour des collaborations à court terme. Les projets sélectionnés ont la possibilité d'adapter et/ou de développer leurs produits (tant sur le plan du contenu que sur celui de la technologie) pendant de courtes périodes, avec accès à l'infrastructure et aux ressources technologiques de la VRT. À la fin du projet, les partenaires présentent leurs enseignements lors des séances VRT Sandbox.

Pour en savoir plus :

<http://sandbox.vrt.be/>

Le projet « MediaRoad: European Media Ecosystem for Innovation », mené par l'Union Européenne de Radio-Télévision (UER), vise à aider le secteur européen des médias à actualiser sa façon d'aborder l'innovation. Il renforce la collaboration entre radiodiffuseurs et jeunes entreprises et développe un réseau couvrant l'ensemble du secteur créatif afin de définir les priorités futures en matière de recherche et d'innovation.

Pour en savoir plus :

<https://www.mediaroad.eu/>

Mis en place par le service de recherche et développement de la BBC, le BBC Connected Studio facilite, par le biais de programmes et d'événements participatifs, la production de projets pilotes numériques qui sont ensuite testés sur une plateforme ouverte au public, BBC Taster. Sur cette plateforme, le public peut essayer, noter et partager les nouvelles idées de la BBC et de ses partenaires.

Le projet Digital Cities (Villes numériques) de la BBC Academy, soutenu chaque année par ScreenSkills et le Television Skills Fund, vise à développer les compétences ainsi que les possibilités de mises en relation des générations actuelle et future de créateurs de contenus. Il dispense, en partenariat avec des partenaires locaux, des programmes de formation ambitieux dans les grandes villes du Royaume-Uni. Le projet Digital Cities compte en moyenne sept mille bénéficiaires par an.

Pour en savoir plus :

<https://www.bbc.co.uk/academy/en>

<http://www.bbc.co.uk/connectedstudio/>

<https://www.bbc.co.uk/taster/>

Les leçons à tirer et la voie à suivre

1. Penser différemment et s'aventurer hors des sentiers battus

L'environnement opérationnel des secteurs de l'audiovisuel et du spectacle vivant est complexe et évolue à un rythme très rapide. Pour prospérer, les entreprises créatives doivent répondre et anticiper les évolutions technologiques ; elles doivent constamment innover, être en phase avec les demandes du public et identifier, dans le même temps, les modèles économiques qui rendront leurs activités économiquement durables à long terme. Diverses compétences doivent donc être acquises non seulement par l'équipe de direction pour superviser et piloter le processus, mais aussi par tous les autres membres des équipes pour stimuler l'innovation et mettre en œuvre de nouveaux produits et processus.

Pour permettre l'émergence de nouveaux modèles d'entreprise et d'organisation, les entreprises doivent penser de manière transversale et originale. Elles doivent non seulement attirer et développer de fortes compétences techniques et numériques, mais aussi offrir des possibilités de développement à tout leur personnel et à leurs partenaires.

Les transformations peuvent être pilotées par le haut, mais pas seulement : elles peuvent aussi être conduites sur la base d'un projet et en impliquant un plus grand nombre de collègues.

Gérer et accompagner des transformations sont l'occasion de repenser les méthodes de travail et de développer de nouvelles compétences au sein d'une organisation.

2. Mettre en commun les ressources pour soutenir tout type d'organisation

Dans les branches du secteur culturel en croissance rapide, celles où les entreprises ont les moyens d'investir dans leurs propres programmes de formation, les actions de formation peuvent être mises en œuvre en interne, en partenariat avec des organismes de formation, ou par le biais de transferts d'expérience et d'expertise entre pairs.

Pour multiplier l'impact de ces investissements, ou lorsque les ressources internes sont trop limitées, des partenariats interentreprises ou des dispositifs sectoriels peuvent être mis en place, combinant les sources de financement et permettant le développement de programmes de formation encore plus ambitieux.

L'obtention d'un financement public pour piloter de nouvelles idées et partager ensuite les résultats de l'expérimentation avec d'autres acteurs du secteur est un autre moyen d'acquérir de nouvelles compétences et de nouveaux outils en interne, tout en renforçant la dynamique générale de croissance dans notre secteur.

Le soutien des start-ups et l'établissement de nouveaux partenariats entre les entreprises et l'écosystème créatif au sens large est un autre moyen de soutenir les transformations et de renforcer les compétences numériques et d'innovation dans l'ensemble du secteur.

3. Soutenir l'acquisition de compétences entrepreneuriales

Pour innover dans nos secteurs, les compétences artistiques et créatives doivent être couplées à une compréhension des tendances qui affectent nos activités et à une capacité d'anticiper les évolutions futures.

L'innovation dans les secteurs culturels et les industries créatives émerge d'idées originales et d'une combinaison de talents, de savoir-faire technique et de compétences de gestion et de développement.

L'acquisition de compétences entrepreneuriales est donc essentielle dans les secteurs culturel et créatif, et devrait être encouragée dans les cursus de formation initiale et continue.

Les universités et les écoles d'art devraient offrir à leurs étudiants la possibilité de développer leur potentiel artistique à travers des projets concrets. Elles devraient leur offrir des systèmes de soutien pour tester leurs idées et les aider à acquérir les compétences qui leur permettront de s'intégrer et d'établir des liens dans l'écosystème créatif.

Des programmes ciblés devraient également offrir aux professionnels des secteurs créatifs – dans toutes les catégories de professions – la possibilité de diversifier leurs compétences et de piloter de nouveaux projets, afin de distiller l'innovation tout au long de la chaîne créative.

4. Attirer de nouvelles compétences et de nouveaux profils vers les secteurs créatifs

L'avenir des secteurs de l'audiovisuel et du spectacle vivant s'inscrira dans l'environnement numérique. Les transformations numériques continueront de rythmer notre quotidien et les secteurs créatifs et culturels devraient contribuer à façonner ces transformations.

Pour renforcer le secteur dans ce nouvel environnement, nous devons non seulement renforcer les compétences des professionnels du secteur, mais également lancer de nouveaux projets et établir de nouveaux partenariats.

La recherche et le développement, le soutien aux start-ups, les partenariats avec les facultés de sciences et les écoles d'ingénieurs, et les projets pilotes visant à tester de nouvelles méthodes de travail sont autant d'outils pertinents pour attirer de nouvelles compétences dans nos secteurs.

Creative Skills Europe, la plateforme européenne pour l'emploi et la formation dans les secteurs de l'audiovisuel et du spectacle vivant, est un projet piloté par les partenaires sociaux des comités de dialogue social européens dans les secteurs de l'audiovisuel et du spectacle vivant :

- CEPI – Association européenne de production audiovisuelle
- UER – Union européenne de radio-télévision
- FEJ – Fédération européenne des journalistes
- EURO-MEI – Secteur des médias, du divertissement et des arts d'UNI Europa
- FIA – Fédération internationale des acteurs
- FIM – Fédération internationale des musiciens
- Pearle* – Live Performance Europe, ligue européenne des organisations patronales dans le domaine des arts du spectacle

Creative Skills Europe bénéficie également du soutien et de l'expertise des organisations nationales suivantes :

- mediarte.be, Fonds social du secteur audiovisuel et Fonds social de la production de films / *Sociaal Fonds voor de Audiovisuele sector & Fonds voor de filmproductie* (Belgique)
- *Sociaal Fonds Podiumkunsten* (Belgique)
- Commission Paritaire Nationale Emploi Formation Audiovisuel (France)
- Commission Paritaire Nationale Emploi Formation Spectacle Vivant (France)
- GOC, centre d'expertise pour les industries créatives (Pays-Bas)
- ScreenSkills (Royaume-Uni)
- *Creative & Cultural Skills* (Royaume-Uni)
- *Career and Transfer Service Center* de l'Université des arts de Berlin (Allemagne)
- *Deutsche Theatertechnische Gesellschaft – DTHG* (Allemagne)
- *Kulturakademin* (Suède)

Avec le soutien financier de l'Union européenne





Plateforme européenne pour l'emploi et la formation
dans les secteurs de l'audiovisuel et du spectacle vivant