

creative  
skills  
europe

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

# 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



## 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.



# L'importance du développement des compétences pour des entreprises et des carrières solides

**S**outenir l'acquisition de compétences peut répondre à différents types de besoins :

- (1) La mise à jour des compétences pour accompagner les évolutions techniques ;
- (2) La mise en conformité des compétences en matière de santé et de sécurité ;
- (3) L'adaptation à l'environnement numérique ;
- (4) La transformation de certaines professions ;
- (5) Les reconversions ;
- (6) L'envie d'évoluer dans sa carrière et d'explorer de nouvelles options professionnelles.

La formation professionnelle est donc essentielle tant pour le développement des entreprises que pour les parcours professionnels individuels.

L'acquisition de nouvelles compétences professionnelles peut s'opérer dans un cadre formel ou informel et, aujourd'hui, elle peut s'appuyer sur une variété d'outils numériques qui rendent parfois l'apprentissage plus accessible et plus facile à organiser. Bien sûr, développer et intégrer une offre de formation dans la stratégie de développement d'une entreprise n'est pas une mince affaire. Elle exige de se tenir au courant des besoins en compétences, d'anticiper les changements, d'entretenir un dialogue constructif avec les équipes, d'identifier les programmes de formation pertinents et de trouver des solutions pour les financer.

Une série de questions se posent :

- (1) Comment élaborer des stratégies de formation dans les très petites entreprises qui ne disposent pas, à l'image d'organisations plus grandes, d'un service « ressources humaines » à proprement parler ?
- (2) Comment choisir parmi les priorités de formation lorsque les fonds sont limités ?
- (3) Quid de la formation des personnes non-salariées ?

Des outils RH ont été élaborés dans différents pays européens pour aider les petites et grandes entreprises des secteurs de la culture et de la création à devenir plus actives dans le domaine de la formation et du développement des compétences. Des bilans en besoins de compétences ont été réalisés au sein d'entreprises et au niveau sectoriel, et les profils des différentes professions qui composent nos secteurs sont disponibles dans différentes langues européennes. Des expériences axées sur les très petites entreprises et visant à les soutenir dans tous les domaines RH, y compris la formation, ont également vu le jour et se sont révélées très utiles. Il existe également des entreprises qui ont décidé de rendre une partie des formations qu'elles organisent accessibles au-delà de leur propre personnel.

Les universités, les écoles d'art et autres organismes de formation initiale cherchent enfin de plus en plus (encouragés par leurs bailleurs de fonds) à mieux se connecter avec le monde du travail. De nombreux établissements travaillent aujourd'hui à l'élaboration de programmes de formation continue et ont tout intérêt à développer une offre qui réponde aux besoins du secteur.

# Solutions de formation : des inspirations de toute l'Europe

## Formation et développement des carrières dans le secteur du spectacle vivant

**L**es institutions du spectacle vivant comptent sur une grande diversité de professionnels pour produire leurs spectacles et attirer des publics. Selon leur taille et leur modèle de financement, elles comptent plus ou moins de travailleurs sur leur registre du personnel, mais toutes doivent s'assurer que les personnes avec qui elles travaillent possèdent les compétences nécessaires pour travailler sur scène et dans les coulisses de façon sécurisée, créative et efficace.

En Belgique, le Ballet royal de Flandre a renouvelé sa stratégie de formation en 2014, dans le cadre d'une révision plus large de ses priorités RH. Le nouveau plan de formation comporte quatre axes d'action : des programmes de formation obligatoire tels que ceux liés à la sécurité, des actions visant à collecter de l'information sur les besoins de l'entreprise (enquête auprès de la direction et des salariés, entretiens annuels), des programmes de formation liés aux évolutions de l'environnement (technique, numérique, vieillissement de la main-d'œuvre, etc.) et des programmes de formation visant à améliorer le bien-être des salariés (prévention du stress, du surmenage, du harcèlement, etc.). Ces lignes d'action se traduisent par un catalogue de formations ; certaines sont obligatoires (par exemple pour les cadres) et d'autres accessibles à tous et suivies sur une base volontaire. Il n'est bien sûr pas toujours facile de dégager le temps nécessaire pour suivre ces formations dans des rythmes de production serrés, mais l'engagement de la direction est indispensable pour qu'une stratégie de formation soit mise en œuvre de façon efficace et qu'elle bénéficie à l'ensemble du personnel.

### Pour en savoir plus :

<https://operaballet.be/en>

Pour les petites entreprises, les initiatives sectorielles – qui apportent un financement ou un savoir-faire supplémentaire pour améliorer l'offre de formation – peuvent être un facteur de soutien important. En Flandre, le Sociaal Fonds Podiumkunsten (SFP), le Fonds social pour le secteur du spectacle vivant, identifie les besoins de formation sectoriels, organise des formations courtes et distribue des bourses de formation. Il gère également un réseau informel de responsables RH.

### Pour en savoir plus :

<https://podiumkunsten.be/english/118/who-we-are/510>

Un autre exemple d'initiative sectorielle visant à élaborer un outil au service de l'ensemble du secteur du spectacle vivant est le projet European Theatre Technicians Education. Celui-ci a conçu un cursus de formation basé sur les compétences ainsi qu'un processus d'évaluation pour un certificat européen de niveau 2 sur la façon de travailler en toute sécurité sur scène. Outre l'évaluation des connaissances théoriques de base, ce processus vise à identifier les compétences acquises pendant le cours. Les manuels destinés aux enseignants et aux étudiants sont disponibles gratuitement sur le site web du projet.

Les partenaires travaillent désormais à la formation des examinateurs et des mentors, ainsi qu'à la reconnaissance et à la fiabilité de la certification dans toute l'Europe grâce au principe des 'badges ouverts' (Open Badges).

**Pour en savoir plus :**  
<http://stage-tech-edu.eu/>

## La mutualisation au service de l'apprentissage

**L**a CinéFabrique est une école française nationale supérieure de cinéma et du Multimédia qui offre sur 3 années une formation initiale gratuite et diplômante. Implantée en région Auvergne-Rhône-Alpes elle est accessible par un examen national. Elle forme 30 élèves par promotion, à parité hommes-femmes, à 5 métiers : scénario, production, image, son, montage.

L'objectif de l'école est de permettre aux étudiants d'acquérir les connaissances théoriques et pratiques qui faciliteront leur insertion professionnelle. La formation débouche sur le diplôme de l'école. Elle est aussi sanctionnée par une Licence Professionnelle dans le cadre d'une convention avec l'Université Lumière Lyon 2. Au cours de la troisième année, chaque élève a entre 3 et 4 longues périodes en entreprise. Il a la possibilité d'aller chaque fois dans des secteurs d'activités différents, dans des régions différentes et à des postes différents. Les périodes d'alternance s'adaptent aux rythmes de travail dans l'entreprise.

Le mode d'alternance proposé par la CinéFabrique s'appuie sur un GE (Groupement d'Employeurs). C'est le GE qui embauche pour une durée de 11 mois les 30 alternants et qui organise les rotations dans les différentes entreprises et sociétés de production sur 3 régions : Auvergne-Rhône-Alpes, Paca et Ile-de-France. C'est donc le GE qui permet à chacun des étudiants de trouver des places en entreprise.

**Pour en savoir plus :**  
<https://cinefabrique.fr/en/>

L'un des objectifs de *Creative & Cultural Skills* au Royaume-Uni est de fournir aux employeurs et aux prestataires de formation des conseils et des orientations sur l'apprentissage et les pratiques de recrutement des jeunes professionnels. Ils soutiennent également l'élaboration de normes d'apprentissage par les employeurs et offrent leur expertise dans l'identification de la norme et du prestataire de formation le mieux adapté pour offrir cet apprentissage. Entre autres services, *Creative & Cultural Skills* a publié un Guide du manager pour l'apprentissage qui répond de manière claire à toutes les questions qu'un employeur peut se poser sur ce programme. Il s'agit d'un excellent exemple d'outil RH élaboré au niveau sectoriel pour améliorer les compétences et la diversité des équipes tout en améliorant les pratiques de recrutement.

**Pour en savoir plus :**  
<https://ccskills.org.uk/>  
[https://ccskills.org.uk/downloads/A\\_Mangers\\_Guide\\_to\\_Apprenticeships.pdf](https://ccskills.org.uk/downloads/A_Mangers_Guide_to_Apprenticeships.pdf)

En Belgique, mediarte.be – le conseil de compétences pour le secteur des médias et du cinéma – a élaboré un programme appelé « Stages Média » qui fait le lien entre les jeunes diplômés (moins de 26 ans) et le secteur. Il supervise les stages en matière de processus de recrutement et de questions juridiques, et s'assure que l'expérience professionnelle est bénéfique aux deux parties.

**Pour en savoir plus :**  
<https://www.mediarte.be/fr/dossiers/stages/stages-media>

## Mieux comprendre les compétences de l'artiste interprète

Les référentiels de compétences sont des outils qui contribuent à mieux faire connaître les métiers, en précisant leurs contenus et spécificités, ce qui permet de les différencier les uns des autres, et leurs invariants qui demeurent quel que soit le contexte d'exercice.

- (1) À titre indicatif – Quelles sont les compétences requises et les niveaux de compétence attendus pour exercer mon travail ? À quel parcours professionnel dois-je m'attendre et quelle est la formation la plus pertinente ?
- (2) Pour améliorer mes compétences – Quelles sont mes compétences actuelles ? Quelles compétences dois-je améliorer ? Quelles compétences dois-je acquérir avant de postuler à un nouvel emploi ou d'envisager une transition professionnelle ?
- (3) À des fins prospectives au niveau sectoriel – Quelles évolutions sont actuellement à l'œuvre dans une profession donnée ? Quelles sont les nouvelles compétences nécessaires pour répondre à ces changements et quels programmes de formation devraient être développés ?

L'utilisation de référentiels de compétences est multiple et dépend des objectifs visés, des utilisateurs et des outils/dispositifs qu'il vient enrichir.

- (1) Pour l'orientation, avant ou pendant la vie active, il aide les jeunes et les professionnels à : repérer les compétences requises ; clarifier les capacités et les niveaux de maîtrise attendus ; définir un projet professionnel ; choisir une formation professionnelle adaptée.
- (2) Pour la professionnalisation, il aide les professionnels à : faire le point sur leurs capacités, repérer les compétences à actualiser, développer ou acquérir ; préparer une évolution professionnelle ou se reconverter ; préparer un recrutement.
- (3) Pour la prospective sectorielle, il aide les partenaires sociaux, pouvoirs publics, institutions, organismes de formation... à : anticiper l'évolution des activités et repérer les facteurs de changement ; identifier les nouvelles compétences ; en déduire des priorités de formation ; adapter l'offre de formation aux besoins.

Les référentiels de compétences sont également des outils RH très précieux qui aident les employeurs à organiser le travail, valoriser les qualifications, évaluer les compétences et à identifier les besoins en formation continue.

En janvier 2018, la CPNEF SV française (Commission paritaire nationale pour l'emploi et la formation dans le secteur du spectacle vivant français), c'est-à-dire par les organisations d'employeurs et de salariés du spectacle vivant, a élaboré un référentiel de compétences afin d'améliorer la description des compétences, savoirs et savoir-faire des artistes interprètes du spectacle vivant et de renforcer l'offre de formation professionnelle initiale et continue. L'objectif du référentiel n'est pas d'imposer une grille de lecture, telle quelle et sans possibilité de modification, mais bien au contraire de proposer un support pour penser le travail et son organisation.

Ce document présente trois grands « ensembles de compétences » de l'artiste interprète : l'expression artistique, la gestion de carrière et la prévention des risques et la santé au travail, ainsi que deux ensembles de compétences complémentaires (initiation d'un projet artistique, interventions artistiques et action culturelle). Ce référentiel de compétences des artistes interprètes s'inscrit dans une démarche plus globale qui concerne également les techniciens et les personnels administratifs : le guide des métiers du spectacle vivant.

### Pour en savoir plus :

<https://www.cpnefsv.org/metiers-spectacle/metiers-artistiques>



# Les leçons à tirer et la voie à suivre

## 1. Penser « compétences » dès le début : les jeunes recrues

Les secteurs de l'audiovisuel et du spectacle vivant sont un domaine d'activités populaire qui attire chaque année un grand nombre de jeunes diplômés souhaitant faire carrière dans le secteur. L'entrée dans le secteur est très compétitive et les processus de recrutement informels réduisent souvent encore un peu plus les opportunités pour les jeunes diplômés.

Pour certains métiers et domaines d'activités, toutefois, en particulier techniques, certains profils font encore défaut et des pénuries de compétences sont à prévoir dans les années à venir pour un certain nombre de métiers (développeurs d'effets visuels, chefs de projets, collecteurs de fonds, etc.).

De manière générale, les professionnels dans nos secteurs sont souvent considérés comme surqualifiés et sous-expérimentés. Il est donc essentiel d'améliorer nos compétences dès les formations initiales et les premiers pas dans le secteur et tout au long de la carrière pour répondre aux besoins actuels et anticiper les enjeux futurs.

Notre secteur devrait également travailler à formaliser encore plus ses processus de recrutement, sur base de profils professionnels mettant en avant les compétences et intégrant les nouveaux recrutements dans une évaluation globale des compétences disponibles au sein de l'organisation.

Le développement de l'apprentissage est un autre moyen de transformer le secteur à long terme et d'améliorer les conditions de travail des jeunes embauchés. Des solutions permettant d'adapter les modèles d'apprentissage aux spécificités de notre secteur (activités au projet et saisonnalité, petites entreprises, etc.) existent et devraient être davantage connues et expérimentées.

Il est indispensable finalement d'entretenir des liens étroits avec les instituts et prestataires de formation pour s'assurer que les compétences de la prochaine génération correspondent aux besoins du secteur, tout en ouvrant de nouvelles voies de développement alimentées par de nouvelles idées et de nouvelles énergies.

## 2. Mutualiser et développer des partenariats

L'une des solutions expérimentées en France pour adapter le modèle de l'apprentissage aux réalités du secteur audiovisuel est le groupement d'employeurs. Les apprentis sont accueillis par différentes entreprises au cours de l'année, suivant les pics d'activité, et acquièrent ainsi des compétences différentes dans différents environnements professionnels.

Selon les possibilités offertes par la loi, de tels groupements sont parfois utilisés pour « partager des employés », lorsque les ressources au sein d'une entreprise ne sont pas suffisantes pour offrir un contrat de travail à temps plein. Des systèmes de mutualisation similaires pourraient également être imaginés comme outil d'appui aux ressources humaines et comme un lieu où les entreprises et les organismes de formation d'une région donnée pourraient entretenir des contacts réguliers.

### 3. Intégrer le développement des compétences dans la vie quotidienne de l'entreprise

Le retour sur investissement des actions de formation peut être immédiat ou à long terme mais, dans tous les cas, il sera plus efficace et plus facile à évaluer s'il s'inscrit dans une réflexion globale sur la situation actuelle de l'entreprise et ses ambitions pour l'avenir.

Pour les grandes entreprises, l'intégration d'une stratégie de formation dans leur plan de développement global et son pilotage par la DRH est un gage de respect des obligations légales en matière de formation, d'amélioration de la qualité de la production actuelle, de préparation aux évolutions futures et d'accompagnement des collaborateurs dans leur développement professionnel et leur bien-être. Dans de nombreux pays, des dispositifs existent pour aider les employeurs à développer des actions de formation et, dans certains pays (Royaume-Uni, France, Belgique, Pays-Bas, etc.), des initiatives sectorielles ont été créées à cette fin.

Les échanges entre pairs, les outils de formation en ligne et les programmes de formation ciblés pour soutenir l'acquisition de compétences spécifiques peuvent faire partie de stratégies de formation pour les entreprises disposant d'effectif réduits.

### 4. Tirer parti des outils sectoriels et partager les ressources

Les secteurs du spectacle vivant et de l'audiovisuel développent leurs activités dans un écosystème créatif en pleine mutation. Composés d'un nombre limité d'acteurs de grande envergure et d'une constellation de petites entreprises, ils s'appuient sur la capacité de l'écosystème créatif à innover dans l'environnement numérique tout en continuant à produire des contenus de qualité pour nos scènes et écrans.

La plupart des professionnels qui composent le secteur sont des salariés en CDD ou des travailleurs indépendants (travailleurs autonomes, free-lances, etc.) et une grande proportion des entreprises comptent dix employés ou moins sur leur registre du personnel. Cela signifie que les stratégies de formation restent trop rares au niveau des entreprises.

Depuis de nombreuses années, des initiatives sectorielles ont vu le jour dans différents pays européens afin de stimuler et faciliter les actions de formation (référentiels de compétences, fonds sectoriels de formation, services et guides d'information, etc.). Ces outils devraient être mieux connus, diffusés et utilisés par les acteurs du secteur, et des partenariats similaires devraient être établis dans plus de pays afin d'offrir des possibilités de formation à tous, y compris aux travailleurs indépendants.

**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