



Panorama de l'emploi dans le secteur culturel

Septembre 2010

Sommaire

Introduction	3
Le secteur culturel.....	5
Un secteur économique majeur	5
Un secteur économique dispersé	6
Opportunités d'emploi.....	8
Conseils aux candidats	9
Analyse Sectorielle	10
Secteur privé.....	10
Collectivités territoriales	11
Édition.....	13
Audiovisuel	14
Spectacle vivant	16
Jeux vidéos.....	18
International	19

Introduction

Après plus de douze ans d'existence, l'association culture & management souhaite aujourd'hui plus que jamais démontrer son orientation professionnelle. Avec un dizaine de débats par an, culture & management interroge régulièrement les enjeux managériaux du secteur culturel. Notre association entend être le lieu d'échange des points de vue sur l'économie culturelle.

L'emploi est une priorité dans cette démarche, aussi bien pour les jeunes diplômés qui souhaitent s'orienter que pour les acteurs du secteur déjà en poste comme pour les anciens des écoles qui envisagent à un moment de leur carrière de rejoindre ce secteur.

culture & management a donc choisi de commander pendant l'été 2010 un « Panorama de l'emploi culturel » à un journaliste, Yves Vilagines. Ce panorama n'a pas vocation à l'exhaustivité mais il permet de mettre en lumière les principales problématiques et de donner la parole à des témoins clés de l'emploi culturel.

Nous vous invitons donc à découvrir le résultat de cette démarche dans les pages qui suivent.

Rejoignez-nous par le site internet remis à neuf récemment ou bien lors de nos fréquents débats.

Manuel Rabaté

Président de culture & management

Dans une économie en crise qui peine à faire diminuer son taux de chômage, le secteur culturel continue à présenter des spécificités qu'il convient de connaître et d'analyser afin de mieux percevoir les évolutions, les opportunités, les dangers du marché de l'emploi de cette industrie. Au-delà des poncifs sur l'opacité et la faible circulation des offres, trouver un poste dans le monde de la culture nécessite une connaissance des pratiques, un savoir-faire spécifique que ce panorama, à travers des études sectorielles et globales, va tenter de mieux délimiter.

La difficulté du secteur culturel tient en partie à un décalage important entre une demande très forte et une offre réduite et souvent en décalage avec les formations académiques. Il s'agit de trouver des personnes capables de manager, de gérer des budgets, d'avoir une approche commerciale dans un domaine qui tend à s'affranchir des règles du marché et du fonctionnement classique d'une entreprise.

Le club Culture & management tient une place stratégique à travers ses missions, son organisation et le réseau qu'il propose. En offrant aux recruteurs des entreprises culturelles la possibilité d'être en relation direct avec un public ciblé, il permet un gain de temps important et l'assurance d'obtenir des candidatures de qualité. En permettant aux jeunes diplômés ou aux personnes désireuses de changer de poste de trouver des annonces qui leur sont spécifiquement destinées, il offre des opportunités uniques.

Les offres d'emploi ne sont visibles que par les membres du club, anciens étudiants de six grandes écoles (INSEAD, HEC, ESCP-EAP, Science Po, ESSEC, Em Lyon). Elles proviennent dans leur majorité d'autres membres du club, elles sont donc souvent uniquement visibles sur le site. Il est également possible pour les employeurs de publier des annonces confidentielles, Culture & management s'occupe ensuite de centraliser les candidatures. En parallèle à ces offres, nous cherchons sur différents supports (sites Internet spécialisés, publications internes, bourse interministérielle de

Culture & management

l'emploi public...) des postes susceptibles d'intéresser nos membres. Si la quantité de publications varie en fonction de la période de l'année et de l'état général du marché, le site est mis à jour régulièrement et propose une dizaine d'annonces d'emploi et de stage par semaine. De plus, la présence d'un responsable emploi permet de réguler le site tout en entretenant les liens entre le monde professionnel, les chercheurs d'emploi et le site. Nous tentons de trouver des solutions aux demandes de certaines entreprises qui cherchent des profils spécifiques tout en répondant aux questions des différents protagonistes du marché de l'emploi qui nous contacteraient.

Avec ce panorama, Culture & management met à profit sa connaissance du secteur de la culture pour dresser un état des lieux général de l'emploi culturel, puis une approche sectoriel avec des interventions de spécialistes de chaque secteur. Les différents débats qui jalonnent l'année permettent de suivre au mieux l'actualité et les grandes problématiques du monde de la culture comme tend à le démontrer les résumés des débats de l'année 2009-2010 qui se trouvent à la fin de ce document.

Fadi Boustani
Responsable Emploi Culture & Management

Le secteur culturel

Dans le classement 2010 des entreprises les plus attirantes pour les étudiants d'écoles de commerce et de management en France, les entreprises à dominante culturelle sont plutôt bien représentées.

Derrière LVMH et L'Oreal toujours en tête, viennent Google et Canal +.

France télévisions est 23^e, TF1 28^e, Lagardère 44^e, Ubisoft 45^e, Electronic arts 51^e.

Source : www.universumglobal.com

Le secteur culturel attire. Les étudiants d'écoles de commerce, mais aussi ceux de Sciences Po. mieux préparés sans doute à intégrer les structures publiques très nombreuses dans ce secteur.

Le secteur culturel recouvre des activités variées dans le secteur public et le privé : musées, spectacle vivant, patrimoine, musique, médias, entertainment...

Consolider des données fiables sur l'ensemble du secteur est une gageure. Toutefois, des études parcellaires permettent de dessiner des tendances d'activité et d'emploi.

Un secteur économique majeur

654 milliards d'euros de chiffre d'affaires

3 % des emplois en Europe

« L'économie de la culture en Europe », étude publiée en 2009 par l'Union Européenne sur la base de données 2003/2004, montre l'importance du secteur culturel dans l'économie des pays européens. Le chiffre d'affaires total de la culture et du tourisme culturel en 2003 s'élève à 654 milliards d'euros dont 79,424 mds d'euros pour la France. En comparaison, le C.A. des NTIC est de 541 mds d'euros et celui de la construction automobile de 271 mds d'euros.

Le secteur culturel représente 2,6 % du PNB en Europe. Avec 3,4 % de son PNB, la France est le pays d'Europe où le secteur culturel est le plus important. Seuls 5 pays européens franchissent la barre des 3 % de PNB pour le secteur culturel : la France, le Danemark, la Finlande, le Royaume-Uni et la Norvège.

Le secteur culturel emploie 4,714 millions de personnes, et le tourisme culturel 1,171 millions en Europe, soit 3 % du total des emplois (2,5 % pour le secteur culturel et 0,5 % pour le tourisme culturel).

En France, le secteur culturel représente 2 % des emplois et le tourisme culturel 0,6 %. Les personnes employées dans le secteur culturel sont très diplômées puisque 46,8 % d'entre elles possèdent un diplôme universitaire.

Le secteur fait aussi la part belle aux entrepreneurs. Les travailleurs indépendants y sont plus nombreux : 28,8 % contre 14,1 % en moyenne.

Sources :

http://ec.europa.eu/culture/archive/sources_info/studies/pdf/economy_cult/chapter_3.pdf

http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc873_fr.htm

Un secteur économique dispersé

Structures publiques vs. Entreprises privées

Majors vs. Indépendants

Le secteur culturel se caractérise par une forte présence des acteurs publics (État et collectivités locales) soit directement par l'administration et la gestion des structures (musées, conservatoires, scènes...) soit indirectement par le financement de nombreuses associations, festivals, etc.

Voici quelques chiffres sur l'importance du champ culturel pour la France :

1212 musées

5 théâtres nationaux

39 centres dramatiques nationaux et régionaux

69 scènes nationales

105 scènes conventionnées

589 compagnies théâtrales conventionnées

52 théâtres privés adhérents à l'association pour le soutien du théâtre privé

19 centres chorégraphiques

250 compagnies chorégraphiques subventionnées

753 producteurs aidés par le Centre National du Cinéma en 2009

2800 bibliothèques municipales

100 bibliothèques départementales de prêt

540 éditeurs adhérents du Syndicat National de l'Édition

1 000 villes de plus de 10 000 habitants qui, sauf exception, disposent d'un service des affaires culturelles

20 chaînes de télévision nationales diffusées en numérique terrestre

50 chaînes de télévision locales

50 stations de radio publiques (Radio France, RFO, RFI)

900 opérateurs pour les radios privés

200 parcs de loisirs et culturels

200 studios et éditeurs de jeux vidéo

Sources : associations professionnelles, instances de régulations, Ministère de la Culture et de la Communication.

Dans la plupart de ses activités, les industries culturelles se caractérisent également par une organisation appelée « oligopole à franges » : quelques acteurs majeurs réalisent une part majoritaire de l'activité, et une myriade de petites entreprises et structures se partagent les parts de marché restantes. C'est l'opposition majors / indépendants.

Voici quelques exemples qui illustrent cette réalité:

Les quelque 1212 musées de France totalisent 55 millions d'entrées par an.
66 seulement affichent une affluence supérieure à 100 000 entrées.
601 totalisent moins de 10 000 entrées par an.

50 % de la production audiovisuelle est réalisé par 69 entreprises sur les 753 aidées par le CNC en 2009

5 parcs d'attraction concentrent 85 % des visiteurs en France

Dans la musique, l'étude publiée par L'observatoire de la musique donne une vision précise du marché (chiffres du premier semestre 2010).

Sur les 100 meilleures ventes de CD single (82 % des ventes), les parts de marché entre éditeurs sont les suivantes :

- Universal Music 59,8 %
- Warner Music 21,2 %
- Sony Music 13,9 %
- Wagram 1,5 %

Sur les 100 meilleures ventes d'albums (25 % des ventes), les parts de marché entre éditeurs sont les suivantes :

- Universal Music 38,3 %
- Sony Music 21,6 %
- Warner Music France 19,3 %
- EMI Music 16,8 %
- Wagram 1,8 %
- Naïve 1,1 %

Sur les 100 meilleures ventes d'album de musique classique (29,3 % des ventes), les parts de marché entre éditeurs sont les suivantes :

- Universal 61,8 %
- EMI 18,9 %
- Harmonia Mundi 3,9 %
- Naive 2,6 %

Opportunités d'emploi

Sous le signe de la reprise

Un marché diffus

Le début de l'année 2010 se place sous le signe de la reprise des offres d'emploi dans le secteur culturel :

- L'étude de conjoncture du jobboard Keljob affiche pour la première fois cet été une hausse des offres dans le secteur association, art et culture. Au mois d'août, les offres du secteur sont en hausse de 41 % par rapport à l'année précédente.
- Le nombre d'offres d'emploi publiées sur ce secteur sur le jobboard talents.fr est en hausse de 40 % environ, selon Cyril Gardère, Directeur délégué.
- La hausse est confirmée par Pierre Emmanuel Dupil, Directeur Général de Michael Page : « *les offres du secteur culturel sont en hausse de 30 à 40 % depuis le début de l'année* ».
- Même tendance à l'Apec qui affiche une hausse des offres de 28 % depuis le début de l'année.

Comme dans toute filière industrielle, l'emploi dans le secteur culturel se répartit entre généralistes et spécialistes. Les diplômés d'écoles de commerce et de Sciences Po se voient proposer des postes de généralistes dans les fonctions transverses : marketing, gestion, finances, voire Ressources humaines.

Une double compétence, sanctionnée par une formation spécialisée, est souvent appréciée par les employeurs. Pour prétendre à un emploi d'éditeur par exemple, une formation spécialisée est indispensable. Les exemples peuvent être multipliés dans la gestion publique, les médias digitaux, le journalisme...

Où trouver les offres d'emploi ?

Tous les professionnels insistent sur l'importance de ce que les spécialistes du recrutement appellent « le marché caché ». Dans la culture, du fait de l'importance des structures publiques et de l'obligation de publicité sur les offres, la part du marché caché est relativement faible. Toutefois, cela n'obère en rien l'importance de l'informel. D'où l'importance de créer un réseau relationnel.

Quelques sites proposant des offres d'emploi :

www.talents.fr site internet qui regroupe les annonces du Monde et de Télérama

www.profilculture.fr spécialiste du secteur culturel

www.territorial.fr spécialiste des collectivités territoriales

www.emploipublic.fr comme son nom l'indique

www.bale.fr site d'offres plutôt techniques, mais pas seulement, dans les médias numériques.

www.audiovisuel-job.com

www.asfored.org pour les métiers de l'édition

www.categorynet.com orienté journalistes et relations publiques

www.mediajobs.fr orienté audiovisuel

www.afjv.com offres dans les entreprises des jeux vidéo

Et les classiques jobboards généralistes : monster, cadreemploi, apec, etc.

Conseils aux candidats

Cibler ses stages

Construire son réseau

Le 1^{er} septembre 2010, sur le site d'offres d'emploi profilculture comptait 645 annonces dont 559 propositions de stages, soit 87 % du total des annonces ! Le secteur culturel est avide de main d'œuvre qualifiée à bas coût quelle que soit l'activité.

La raison principale est que ce n'est pas un marché d'offre mais de demande. Les employeurs reçoivent beaucoup de candidatures (100 à 200 pour un poste est un chiffre très souvent avancé).

Les candidats devront cibler leurs stages en fonction de choix professionnels futurs. Pouvoir afficher une première expérience significative est un facteur déterminant pour décrocher le premier emploi. Pour les étudiants d'écoles de commerce et de Sciences Po, il sera alors indispensable de s'assurer que le stage sera responsabilisant et d'une durée suffisamment longue pour faire aboutir la mission.

Côté rémunération, difficile d'obtenir des indemnités correctes, ou à l'image d'autres secteurs. Dans une société privée de gestion de biens culturels, les stagiaires sont rémunérés 12,5% du montant du smic + tickets resto. Un distributeur de cinéma proposait récemment sur un site internet un stage au sein du département des ventes internationales pour 417 euros mensuels !

L'importance du réseau professionnel dans le secteur culturel est déterminante. D'abord pour être informé des opportunités et, ensuite, pour être recommandé. Cela passe par les contacts noués pendant ses stages, mais aussi par son implication dans des projets associatifs ou personnels, par exemple la tenue d'un blog.

Les candidatures émanant de diplômés d'écoles de commerce sont plutôt bien perçues dans les entreprises culturelles. La professionnalisation de l'administration est toujours en cours et les compétences de gestionnaires sont appréciées. Toutefois, les préjugés ont la vie dure et ces candidats peuvent se voir confrontés à une suspicion de « marchands du temple ».

Analyse Sectorielle

Secteur privé

Pierre Emmanuel Dupil, Directeur général de Michael Page.

« La tendance est favorable dans le secteur culture, médias, édition, entertainment. Le volume des offres depuis le début de l'année 2010 est en hausse de 30 à 40 %. Le secteur est aussi grand pourvoyeur de stages.

Hors secteur public, les secteurs qui bougent sont ceux des jeux vidéo, du web et des nouvelles technologies. Les métiers en poupe sont ceux du marketing, de la fidélisation, du marketing online...

Globalement, ces secteurs sont très prisés, et drainent naturellement de nombreuses candidatures. Car, en apparence, c'est un secteur moins segmentant que d'autres. Les candidats ont souvent le sentiment de pouvoir répondre plus facilement. Mais même s'il ne faut pas être un expert du cinéma pour devenir chef de produit en home video par exemple, il faut quand même être passionné.

Depuis une dizaine d'années, ces secteurs se sont professionnalisés. Le contexte est celui d'une forte concurrence et de la dématérialisation numérique. Les entreprises recherchent plus de technicité et des profils spécialisés. Elles se sont notamment ouvertes à des profils ayant des expériences dans la grande consommation, comme des professionnels du marketing. Elles recherchent aussi des professionnels de la convergence numérique, des profils de community manager par exemple, capables de faire le lien entre le marketing et la technique.

Pour se différencier, les candidats doivent avoir une expérience à vendre. Il convient de construire son projet professionnel très tôt afin d'effectuer des stages à valeur ajoutée dans ce secteur et conduire des projets personnels ou associatifs afin de créer un réseau de relations personnelles.

De manière générale, les rémunérations proposées sont plus faibles qu'ailleurs. Le différentiel est d'environ 10 %. Et contrairement à une idée reçue, c'est aussi un secteur où il faut une forte disponibilité. »

Collectivités territoriales

1. **Claude Lechat**, Président de l'association des Directeurs des affaires culturelles d'IDF, DAC de la ville de Pantin.

« Dans les collectivités territoriales, l'importance du champ culturel a été grandissante, et, même s'il existe encore des *a priori* tenaces sur le 'cultureux', l'administration de la culture a fini par prendre sa place. La culture représente une part non négligeable du budget des villes, entre 10 et 20 % des dépenses. Toute ville de plus de 20 000 habitants dispose d'un Directeur des affaires culturelles. En IDF, nous sommes environ 250.

En tant que DAC, je suis un généraliste au service de spécialistes qui peuvent être directeur de conservatoire, de bibliothèque, de médiathèque, de théâtre, du patrimoine, etc. Ces métiers sont différents du point de vue des compétences et des formations. Il existe des opportunités pour les profils d'écoles de commerce et Sciences Po parce ces candidats ont des compétences en gestion, finances et RH indispensables à la gestion d'équipements publics. Toutefois, une double, voire une triple compétence est nécessaire dans le domaine du culturel, parce que cela permet de dépasser son propre point de vue.

Pour travailler dans une collectivité territoriale, il faut s'intéresser à la politique au sens noble du terme, c'est-à-dire au sens de l'action publique. Nous ne devons non plus pas perdre de vue que nous travaillons avec des artistes. Nous sommes souvent dans une posture de défense de la politique culturelle et patrimoniale.

Personnellement, je viens du secteur privé et suis contractuel depuis 15 ans. En moyenne, 30 % des DAC des grandes villes sont des contractuels (23% en moyenne toutes fonctions confondues dans l'ensemble des collectivités territoriales). Mais un jeune diplômé pourra se préparer aux concours administratifs. Il n'existe pas de filière culturelle spécifique. »

2. **Anne Mirande**, consultante en recrutement Light Consultants, spécialiste des collectivités territoriales.

« Dans le secteur culturel, le turn-over est faible et les opportunités passent souvent par le réseau informel. Les opportunités d'emploi existent dans les villes moyennes et grandes, et dans toutes les structures annexes : conservatoire, théâtre, musée, école de musique, parfois dans les Comités Départementaux de Tourisme en charge de l'événementiel, par exemple les festivals. Des projets culturels sont encore en développement partout en France, notamment des musées et des structures de congrès.

La majorité des candidats que nous voyons ont des formations de type Sciences Po et universitaires, moins souvent d'écoles de commerce. Un parcours mixte public/privé peut être intéressant, car les structures à gérer sont variées et peuvent avoir des statuts différents. Une bonne culture du management est indispensable. Il faut aussi avoir en tête que travailler dans une collectivité territoriale impose des relations avec des élus. Quand nous avons des candidatures qui viennent du privé, c'est un point sur lequel nous sommes vigilants. Le fonctionnement du public est différent en terme de rythme et de réactivité dans le process de décision.

Le secteur est attractif donc la concurrence est forte sur ces postes. Par exemple, nous avons reçu 150 candidatures pour un poste en événementiel.

La rémunération dépend de la collectivité ou de la structure. Elle comporte un fixe statutaire et des primes, appelées régime indemnitaire. En moyenne, un DAC avec première expérience touche entre 2 500 et 3 000 euros nets. »

Édition

Pierre Dutilleul est Directeur délégué du groupe Editis, en charge des RH et de la communication. Editis, numéro 2 français de l'édition, après Hachette Livres, emploie 2 500 personnes dont 2 200 en France et réalise 760 millions d'euros de chiffres d'affaires. Pierre Dutilleul est également trésorier du SNE, syndicat national de l'édition.

« Le secteur de l'édition n'est ni en grande expansion ni en chute libre. Globalement, le nombre de salariés est stable, voire en légère augmentation, car de nouveaux métiers apparaissent dans le numérique et le développement.

Pour les diplômés d'écoles de commerce, de Sciences Po et des universités, les opportunités existent dans l'édition et les fonctions transverses : la diffusion, le marketing, les finances et la gestion. Pour le métier d'éditeur, les profils sont différents selon les secteurs : éducation, pratique, littérature, essais, etc. Pour devenir éditeur, il est indispensable d'avoir une forte sensibilisation au métier, voire une formation spécialisée complémentaire.

Les stages sont une porte d'entrée intéressante. Nous avons énormément de demandes, près de 2 000 pour seulement 150 stages par an, d'une durée de 4 à 8 mois. Nous développons aussi les contrats en alternance (apprentissage) y compris avec des écoles de commerce et Sciences Po.

Pour nos recrutements, nous passons dans 80 % des cas par les circuits traditionnels : internet, Livres hebdo, les forums écoles, etc. Pour les 20 % restants, nous privilégions l'approche directe. Nos maisons d'édition étant très connues, nous recevons beaucoup de candidatures, en particulier sur les postes de type « assistant d'édition » où nous pouvons avoir un millier de CV.

Nous travaillons dans une industrie d'offres (près de 6 000 titres par an sont édités en France) et de prototypes. Les candidats que nous recrutons doivent être créatifs pour pouvoir donner ses chances à chacune de nos publications. Dans les 10 ans qui viennent, nos métiers vont aussi beaucoup changer avec le numérique et les nouveaux médias. Les candidats que nous recrutons doivent y être préparés. En plus de leur capacité de rédaction et de leur créativité, ils doivent être à l'aise avec les réseaux sociaux, la blogosphère, etc. »

Audiovisuel

1. **Pascale Baron-Galampoix**, Directrice des ressources humaines d'Arte France, société à égalité avec Arte Deutschland dans le GIE Arte à Strasbourg. Arte France est éditeur de programmes et emploie 300 personnes pour un budget annuel de 240 millions d'Euros. Arte à Strasbourg emploie 450 personnes.

« Le secteur audiovisuel est en pleine mutation. L'arrivée de la TNT et la suppression de la diffusion analogique a bouleversé la donne en créant plus de concurrence. Les chaînes historiques sont confrontées à une baisse de leur audience. Cela nous oblige à être meilleurs.

Autre mutation en cours : celle du multimédia et du cross média. Avant, il y avait un seul écran par foyer. Aujourd'hui, les écrans sont partout, au bureau comme dans nos poches. Ce sont d'autres façons de découvrir et de regarder les œuvres audiovisuelles, pour des cibles différentes.

Chez Arte France, nous recrutons peu, car notre turn-over est très faible (environ 3%). Pour ce qui est des fonctions support (finances, RH par exemple) le processus de recrutement est classique. Mais pour tous les métiers qui touchent au culturel, la cooptation est la règle. Il faut être connu. Cela passe, avant une embauche éventuelle, par un stage et un CDD.

Nous proposons quelques dizaines de stages par an pour des durées de 3 à 6 mois, rémunérés un peu plus de 400 euros mensuels. Les stagiaires sont choisis directement par les responsables de services. Ma recommandation est de nouer un contact.

Comme, nous recevons beaucoup de candidatures, il est donc important de soigner son CV et sa lettre de motivation. Le meilleur conseil que je puisse donner, c'est de rester soi-même. La qualité première d'un candidat, c'est l'authenticité.

En termes de compétences, il y a quelques années, nous recherchions plus de spécialistes. Aujourd'hui, nous mettons l'accent sur l'ouverture d'esprit, la multiplicité des compétences, l'adaptabilité et la réactivité. »

2. **Agathe Pinchon**, directrice marketing et développement des médias digitaux chez Onyx films, Method animation et MKO games. Le groupe emploie 180 personnes. Agathe est diplômée d'HEC et de Sciences Po Paris, elle a été embauchée en 2003 pour s'occuper du financement international du film d'animation Renaissance alors en production.

« Il faut être résolu et motivé pour entrer dans ce secteur. Les places y sont peu nombreuses et nous ne sommes pas du tout attendus. En tant que diplômés d'écoles de commerce, nous sommes parfois perçus dans l'audiovisuel comme des « épiciers ». Pour réussir, il faut donc faire ses preuves et être particulièrement bon.

Pour les jeunes diplômés, les opportunités de stages opérationnels sont nombreuses dans trois métiers : le développement notamment dans le financement, le marketing et les ventes, ensuite, le juridique et la gestion, enfin la technique, par exemple sur les tournages ou en fabrication mais ces métiers là nécessitent des formations complémentaires.

Personnellement, je ne suis pas une artiste, mais j'aime beaucoup l'idée de penser une matière artistique et être partenaire du développement d'un projet artistique. J'ai commencé dans ce secteur par le financement à l'international d'un film d'animation. Aujourd'hui, j'accompagne le développement des médias digitaux. Je fais du marketing amont BtoB.

Dans ces métiers, il faut devenir manager de soi même. La structure des emplois est pyramidale, c'est-à-dire qu'on y trouve beaucoup de jeunes et peu de seniors. Il faut vite apprendre à tisser un réseau relationnel pour faire aboutir son propre projet.

Devenir producteur, pourquoi pas ? La production est certainement le plus intéressant, mais ce n'est pas la voie de la facilité. C'est un mode de vie. Il faut pouvoir vivre dans l'incertitude, la précarité et le risque.»

Spectacle vivant

Albane Ahrens, co-fondatrice de [« La Belle Ouvrage »](#), structure de conseil et de formation au service des professionnels du secteur artistique et culturel. Diplômée d'HEC, Albane a travaillé pour le Théâtre National de Chaillot, La Scène Nationale le Volcan et le Parc de la Villette en tant qu'administratrice ou directrice de production avant de créer le bureau de production Et bientôt..., puis « La Belle Ouvrage ».

« Les opportunités d'emploi existent dans le domaine du spectacle vivant : dans les institutions publiques et para publiques, dans les collectivités territoriales et, dans une moindre mesure, dans le secteur indépendant. L'emploi sera favorisé par un phénomène générationnel. Le secteur culturel s'est fortement développé dans les années 1980... d'où de nombreux départs à la retraite attendus dans les prochaines années.

Toutefois, pour travailler dans ce secteur, il faut savoir s'adapter à ses spécificités, par exemple en adoptant son vocabulaire et ses codes, en comprenant sa dimension artisanale, son histoire politique. Il faut aussi accepter que des connaissances telles que la gestion, les finances, l'organisation soient d'abord au service d'un projet artistique et culturel. Par exemple, on utilise ses compétences en gestion budgétaire, mais pour développer le projet d'un artiste ou pour dépenser au mieux une subvention dans le cadre d'un cahier des charges de service public, pas pour maximiser le profit de la structure. Pour des diplômés d'écoles de commerce, c'est en soi une révolution copernicienne. Il faut également une bonne dose d'humilité. Car on est rarement n°1 dans ce secteur, mais plus souvent l'administrateur d'une structure au service d'un artiste et d'un public. Il est essentiel d'avoir envie de contribuer au développement d'un projet artistique.

Dans le secteur indépendant, les compagnies peuvent rarement engager des diplômés d'écoles de commerce à des salaires corrects. Ceux qui souhaitent tout de même œuvrer auprès des artistes travaillant en compagnie peuvent créer leur outil de travail sous la forme d'une entreprise telle que les bureaux de production. Cette alternative permet de gagner en indépendance, mais ne résout pas nécessairement la question du salaire. La dimension entrepreneuriale des formations écoles de commerce est alors très utile.

Les profils écoles de commerce sont d'après moi à la fois attendus et redoutés. Attendus, car je reste convaincue que leurs savoirs sont très utiles dans ce secteur. Redoutés, car il existe toujours une suspicion d'inféoder l'art au business, d'appliquer des « recettes » sans prendre en compte le contexte. Par ailleurs, il me semble que l'image élitiste de ces formations contribue à nourrir certains préjugés.

Les processus de recrutement sont de plus en plus ouverts et transparents, plusieurs sites internet et journaux professionnels relaient désormais ces informations. Toutefois, les opportunités d'embauche circulent aussi souvent de façon informelle. Il est donc essentiel de créer très vite un petit réseau que l'on cultive. Cela passe au début très souvent par des stages.

Je pense qu'il est important de bien choisir ses premiers stages, en privilégiant ceux à responsabilité opérationnelle même si c'est dans une petite structure. Je conseillerais également de construire son expérience dans un sous-secteur homogène (la musique ou le théâtre, par exemple) pour améliorer son employabilité et favoriser les effets de réseau. La difficulté est de construire un savoir-faire « métier » suffisant pour décrocher le premier job et passer du stage au contrat de travail. Attention, car dans ce secteur, on peut être un éternel stagiaire !

Ensuite, à plus long terme, il me paraît important de rester ouvert et curieux à d'autres pratiques dans d'autres sous secteurs, voire dans des domaines connexes comme la production audiovisuelle ou la production d'expositions. Cela permet de réfléchir à sa pratique, de mesurer la transférabilité de ses compétences et pourquoi pas de passer d'un secteur à l'autre.

La question des carrières possibles est difficile. D'un côté, il me semble que c'est un secteur où l'on peut obtenir très vite des responsabilités importantes. De l'autre, la progression ensuite - en termes de salaire, de responsabilité d'équipe, de champ d'actions - risque d'être lente, sauf à changer d'employeur. Pour choisir un nouveau travail, les choix des professionnels ne sont pas uniquement guidés par des critères quantitatifs, mais aussi par des choix artistiques et politiques : défendre le travail de tel artiste, agir dans tel contexte, etc. Cela donne des parcours qui peuvent sembler sinueux mais qui sont, de mon point de vue, très riches, car éminemment singuliers. »

Jeux vidéos

Olivia Campo, DRH du siège international chez Ubisoft : 6 500 salariés dans 26 pays, 871 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009.

« Les opportunités pour des profils d'écoles de commerce sont nombreuses chez Ubisoft et les métiers bien qu'encore méconnus, très riches. Nos équipes marketing par exemple vont des études consommateurs et de tendances, au marketing développement qui travaille au bon positionnement de nos marques avec nos studios, au marketing opérationnel qui accompagne le lancement du jeu sur le marché et coordonne sa stratégie de communication.

Nous recrutons aussi régulièrement sur des fonctions transverses et business : Finance, Contrôle de gestion, Business Développement, Ressources Humaines, IT, Online, Communication. L'industrie dans laquelle nous nous inscrivons fait de tous ces jobs des challenges passionnants pour nos équipes.

Actuellement, nous sommes très attentifs aux nouvelles compétences qui arrivent sur le marché et qui gravitent autour du online, de la connaissance des réseaux sociaux, du collaboratif, du 2.0... Ceci dit, outre ces compétences, nous sommes toujours à l'affut des bons profils, capables d'évoluer dans une industrie qui se renouvelle sans arrêt.

Agilité et innovation sont deux choses primordiales dans notre culture. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils construisent, visent haut, apportent de nouvelles idées et accompagnent le changement.

Nous ne cherchons pas que des gamers ! mais c'est encore mieux si on vibre pour les univers que propose Ubisoft.

Comme nous sommes fortement implantés à l'international, un excellent niveau d'anglais est requis pour bien collaborer avec nos studios et filiales. Les opportunités pour évoluer à l'international existent et les exemples de parcours dans différents pays sont nombreux chez Ubisoft.

Enfin, nous accueillons régulièrement des étudiants en fin d'études en stage. En termes RH, c'est un bon test avant une embauche éventuelle ! »

International

Micah Styles, directeur of international recruitment at LordCulture, cabinet conseil en ingénierie et management culturels. Un département « ressources humaines et recrutement » a été créé pour aider les clients dans leur recherche de talents.

« Les opportunités à l'international se confondent avec les projets culturels en développement. Au Canada par exemple, avec la création du Musée des Droits de l'Homme à Winnipeg pour lequel nous avons aidé au recrutement de deux directeurs, postes pour lesquels le bilinguisme français/anglais était exigé. En Egypte avec la création du Grand Musée Egyptien au Caire et pour lequel les recrutements commenceront dès 2011. Citons encore, le Centre pour la culture mondiale du Roi Abdulaziz et le District culturel d'Abu Dhabi.

De façon générale, les opportunités à l'international pour des candidats étrangers (non locaux) dépendent de la maturité du marché. En Grande-Bretagne par exemple, elles sont quasi inexistantes.

Le marché de l'emploi dans le secteur culturel est très concurrentiel. Chaque offre suscite beaucoup de candidatures. En G-B par exemple, une offre génère environ 500 candidatures ! Le plus important pour un candidat est aujourd'hui de sortir du lot.

Pour décrocher un job à l'international, il faut être créatif et prendre l'initiative. Il faut d'abord attirer l'attention très vite, car un chargé de recrutement passe moins d'une minute par CV.

Soigner son CV, sa rédaction et sa présentation. Trouver un bon équilibre entre trop et pas assez d'information, écrire un « summary executive » pertinent et accrocheur.

Utiliser les nouvelles technologies : présentation video, liens hypertexte, pdf attachés (lettres de recommandation, par exemple), présentation powerpoint... Il faut être à l'aise avec les nouvelles technologies et se préparer par exemple à avoir des entretiens par webconférence.

Attention aux médias sociaux. Il faut séparer les informations personnelles et professionnelles, notamment sur facebook, twitter. Privilégier les sites pros tels que LinkedIn.

Les candidats doivent être conscients du fait que recruter à l'international est onéreux. Les recruteurs attendent d'eux une forte implication dans le process : être prêt à des entretiens téléphoniques, ou web conférences, ne pas décaler les rendez vous qui nécessitent souvent la présence de plusieurs intervenants. Les process peuvent prendre entre 4 et 6 mois.

Les rémunérations peuvent être attractives, en particulier au Moyen-Orient où elles incluent des avantages de type : logement, billets d'avion, véhicule et assurance santé... mais la hausse du coût de la vie dans ces régions a fait fondre l'écart avec les rémunérations en Europe ; il faut compter +50% environ par rapport à un salaire français brut. Les contrats sont d'un an à trois ans.

Les candidats français sont bien perçus : bon niveau de compétence et enthousiasme. Ce qui manque parfois est une expérience significative à l'international dans un environnement non francophone. »