

CSSC Project

Corporate Sustainability Strategies in Support of Culture - Mediation, monitoring, visibility, advocacy, and knowledge sharing to improve the contribution of the private sector in favor of artists and cultural and creative industries.

Projet CSSC

Stratégies de durabilité des entreprises en faveur de la culture - Médiation, suivi, visibilité, plaidoyer et partage des connaissances pour améliorer la contribution du secteur privé en faveur des artistes et des industries culturelles et créatives.

Rapport d’activités

Par **Lilian Richieri Hanania** et **Anne-Thida Norodom**

Table des matières

Le projet CSSC.....	2
Remerciements	2
Constats principaux à l’origine du projet	3
Objectifs	3
Fondements juridiques provenant du droit international public	4
La notion de diversité culturelle	4
La diversité culturelle et le développement durable	5
Le respect des droits culturels	7
Le rôle de l’Etat	8
Comment l’entreprise peut-elle agir pour la diversité culturelle ?	9
Méthodologie.....	10
Volets développés.....	10
Outils	12
Identification d’initiatives et notation.....	13
Obstacles, opportunités et solutions trouvées.....	15
Entreprises et secteurs culturels étudiés	16
La diversité culturelle telle que comprise par les entreprises.....	17
La diversité culturelle au sein de l’entreprise	18
La diversité culturelle à l’extérieur de l’entreprise	20
Classements et autres fonctionnalités à développer	20

Le projet CSSC

L’acronyme du [projet CSSC](#) vient de son titre en anglais, “**Corporate Sustainability Strategies in Support of Culture**” (Stratégies de durabilité des entreprises en faveur de la culture). Il a été sélectionné en mars 2023 par Université Paris Cité (UPCité) dans le cadre des financements STRATEX sous le Programme d’Investissements d’Avenir de l’Etat français comme projet à impact et fort potentiel de valorisation à valeur marchande. Il a officiellement démarré le 12 juin 2023 au Centre Maurice Hauriou (CMH) pour la recherche en droit public d’UPCité (URP 1515).

Le projet CSSC est conduit par [Lilian Richieri Hanania](#), avocate, médiatrice, chercheuse et enseignante à Université Paris Cité, et [Anne-Thida Norodom](#), Professeure de droit public à Université Paris Cité et Directrice adjointe du Centre Maurice Hauriou.

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement notre assistante, Madame Aude Dumont, pour son sérieux, ainsi que tous ceux qui nous ont aimablement donné de leur temps précieux pour répondre à nos questions et contribuer aux réflexions et conclusions de ce projet, souvent de manière confidentielle.

Nous réitérons nos remerciements à nos interlocuteurs au sein de nos quatre entreprises pilotes, qui ont accepté de nous accompagner publiquement tout au long du projet, Madame [Silvia Heidrich](#) (COFACE), Monsieur [Neal Broker](#) (Yext), Monsieur [Antoine Sautenet](#) et Madame [Sophie Perrier](#) (Michelin), ainsi que Madame [Marie Dupuis Courtes](#) (La Maison Dupuis).

Nous remercions également les représentants des municipalités avec qui nous avons dialogué en France et en Amérique Latine, et notamment les conseillers Culture de la [Ville de Saint-Cloud](#) et de la [Ville de Rouen](#) en France, Monsieur le Maire Edinho Silva de la [Ville de Araraquara](#) au Brésil, ainsi que Madame [Julieta Szterenlicht](#) et Madame [Magdalena Suarez](#) de la [Ville de Buenos Aires](#) en Argentine.

Enfin, nous remercions vivement les représentants du secteur culturel avec qui nous avons longuement échangé, Monsieur [Guillaume Prieur](#) (Directeur des affaires institutionnelles et européennes de la Société des Auteurs et Compositeurs Dramatiques ([SACD](#))) et Président de la Fédération internationale des coalitions pour la diversité culturelle ([FICDC](#))), Monsieur Augusto Citrângulo ([artiste et éducateur indépendant](#) et [designer fondateur](#) brésilien), Monsieur [Piatã Stoklos Kignel](#) (Directeur du développement institutionnel du [Musée juif de São Paulo](#) au Brésil), Madame [Patricia de Sabrit](#) ([actrice](#) de renom dans le secteur du théâtre et de l’audiovisuel au Brésil), Madame [Gilsamara Moura](#) ([artiste et chercheuse en arts du spectacle](#), Professeure à l’Université Fédérale de Bahia - UFBA) et Madame [Solange Moraes](#) ([productrice créative brésilienne de l’audiovisuel](#) et Présidente du Centre Brésilien pour la Diversité Culturelle - CBDC).

Constats principaux à l’origine du projet

- La culture, la diversité culturelle et les acteurs culturels sont des moteurs de transformation de nos sociétés et favorisent la poursuite des objectifs de développement durable.
- Les entreprises sont des acteurs majeurs du changement de nos sociétés et leurs stratégies de durabilité, à savoir leurs stratégies développées en matière de développement durable, incluent de plus en plus des objectifs de diversité, associés aux notions d’équité et d’inclusion (DEI).
- La notion de diversité culturelle telle qu’elle ressort du droit international n’est pas suffisamment claire pour les entreprises et pour le public en général, ne permettant pas un positionnement stratégique en vue de sa promotion.
- La crise du COVID-19 a accentué le besoin de rechercher des soutiens innovants et complémentaires, qu’ils soient financiers ou non, pour les artistes et les industries culturelles et créatives.

Objectifs

Le projet CSSC vise à encourager l’inclusion de la culture et de la diversité culturelle dans les stratégies de durabilité des entreprises par :

- Le questionnement et l’écoute afin d’identifier les intérêts du secteur privé et du secteur culturel à travers des techniques de médiation auprès d’un échantillon :
 - d’entreprises, notamment celles soumises aux obligations de *reporting* extra-financier / de durabilité ;
 - de représentants du secteur culturel ; et
 - de collectivités locales ayant un intérêt manifeste pour le développement durable, la culture et la diversité culturelle.
- L’élaboration d’une grille de *reporting* pour le secteur privé (« Questionnaire CSSC »), accompagnée d’une méthodologie de notation et de lignes directrices intégrées à une plateforme de collecte de données. Sur la base d’un système de notation objectif, cette plateforme permettra de :
 - produire des rapports utiles pour les entreprises, afin de suivre les progrès réalisés au fil du temps et les valoriser ;
 - rendre visibles et comparables les initiatives en faveur de la diversité culturelle au sein des entreprises (par exemple, des efforts en matière de non-discrimination, d’inclusion, de management interculturel et de communication interculturelle) et à l’extérieur de ces mêmes entreprises, que ce soit auprès des communautés, artistes, institutions culturelles, associations, gouvernements locaux et nationaux, ainsi que des organisations internationales ;
 - encourager et accompagner l’engagement des entreprises souhaitant participer à la plateforme, en mettant à leur disposition :
 - une liste de bonnes et de meilleures pratiques ;

- un espace de collaboration inter-entreprises pour la relève de défis communs ; et
 - un espace de mise en relation entre les entreprises du secteur privé et des projets culturels présélectionnés et ayant la diversité culturelle comme principal objectif.
- Le développement d’un argumentaire sur l’importance de la diversité culturelle pour le développement durable (« [Référentiel](#) » ou « [Toolkit](#) ») facilement consultable et applicable aux entreprises. Cet argumentaire clarifie des concepts clés et vise à encourager progressivement les entreprises, avec la plateforme de collecte de données et les rapports qu’elles pourront en tirer, à investir davantage et de plus en plus en faveur de la diversité culturelle.

Fondements juridiques provenant du droit international public

Dans le cadre du projet CSSC, trois thèmes principaux et la manière dont ils sont traités par le droit international ont été identifiés comme méritant une plus grande sensibilisation auprès des entreprises : la notion de diversité culturelle, le lien entre la diversité culturelle et le développement durable, et le respect des droits culturels.

La notion de diversité culturelle

L’un des constats du projet a été le besoin de clarifier la notion de diversité culturelle pour les entreprises du secteur privé afin d’encourager une prise en compte plus globale et cohérente de cette notion dans leurs stratégies de développement durable.

En effet, malgré une reconnaissance claire du lien entre la diversité culturelle et le développement durable par les Etats au niveau international, ces notions peuvent encore être considérées entièrement distinctes pour le public en général et également pour les personnes en charge de la diversité et de la durabilité au sein des entreprises. La diversité et la durabilité sont souvent traitées par des équipes différentes, travaillant de manière séparée, malgré un rattachement organisationnel formel dans certains cas.

Le projet CSSC vise à rendre les avancées du droit international en matière de diversité culturelle plus connues, compréhensibles et applicables de manière concrète par les entreprises du secteur privé. Alors que ces entreprises ont généralement un intérêt marqué pour les questions relatives aux droits de l’homme, au droit du travail et au développement durable, la dimension culturelle de ce dernier et la manière dont elle est traitée en droit international semble peu connue.

Le projet CSSC s’inspire donc des définitions existantes en droit international, et notamment de la notion de **diversité culturelle** établie à l’article 4.1 de la [Convention de l’UNESCO de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles](#). La diversité culturelle se réfère ainsi « à la **multiplicité des formes par lesquelles les cultures des groupes et des sociétés trouvent leur expression** ». Il s’agit d’un concept dynamique et évolutif, fondé sur la transmission entre et au sein des groupes. « *La diversité culturelle se manifeste non seulement dans les formes variées à travers lesquelles le patrimoine culturel de l’humanité est exprimé, enrichi et*

*transmis grâce à la variété des expressions culturelles, mais aussi à travers **divers modes de création artistique, de production, de diffusion, de distribution et de jouissance des expressions culturelles**, quels que soient les moyens et les technologies utilisés*». Cette convention internationale affirme que « *la diversité culturelle est une caractéristique inhérente à l’humanité* » et rappelle qu’elle « *constitue un **patrimoine commun de l’humanité*** », lequel doit être célébré et préservé au profit de tous (Préambule).

Lorsqu’elles traitent des inégalités dans le cadre de leurs politiques de diversité, équité et inclusion (DEI), les entreprises sont amenées à s’engager pour l’application juste de leurs politiques, procédures et pratiques et la reconnaissance des différents besoins de leurs employés, y compris en lien avec leur différences et similarités de groupe géographique¹, couleur, nationalité, origine ethnique ou nationale, religion et croyances. Comme le souligne la norme ISO 30415 :2021, « *Fostering a diverse and inclusive organizational culture can enable individuals and teams to thrive and do their best in conditions that enable effective collaboration and participation. Building fairer, more inclusive, socially responsible organizations can help people, regardless of identity, background or circumstance, to access work and develop knowledge, skills and abilities critical to their personal development and well-being* » (p. vi).

Or, le développement personnel et le bien-être des employés, ainsi que la prospérité économique des entreprises qui en découle, dépend également et fondamentalement du contexte social dans lequel elles opèrent. L’engagement pour la diversité culturelle à l’intérieur de l’entreprise doit s’accompagner d’une responsabilité sociétale sensible à la diversité des cultures et des expressions culturelles telles qu’elles se manifestent à l’extérieur de l’entreprise par la création artistique et les industries culturelles et créatives.

La diversité culturelle et le développement durable

L’importance de la culture et de la diversité culturelle pour le développement, et notamment le développement durable, a été reconnue à l’UNESCO depuis plusieurs décennies.

La [Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles de 1982](#) affirmait déjà que l’identité culturelle doit être exprimée, étant une « *richesse stimulante qui accroît les possibilités d’épanouissement de l’espèce humaine en incitant chaque peuple, chaque groupe à se nourrir de son passé, à accueillir les apports extérieurs compatibles avec ses caractéristiques propres et à continuer ainsi le processus de sa propre création* » (§3). La culture étant dialogue et échanges, l’identité culturelle et la diversité culturelle sont indissociables (§§4 et 5) et constituent des éléments fondamentaux pour un « *développement humanisé* », ayant pour « *finalité ultime la personne considérée dans sa dignité individuelle et sa responsabilité sociale* » (§11). Ainsi, « *[u]n développement équilibré ne peut être assuré que par l’intégration des données culturelles dans les stratégies qui visent à le réaliser* » (§16).

¹ Nous avons préféré l’utilisation de la terminologie « groupe géographique » à celle de « race », bien que cette dernière soit jugée acceptable dans un certain nombre de pays.

La [Déclaration universelle de l’UNESCO sur la diversité culturelle](#), adoptée en novembre 2001, réitère le rôle de la diversité culturelle en tant que « **gage d’un développement humain durable** » (Article 11) et rappelle que « *[l]a diversité culturelle élargit les possibilités de choix offertes à chacun; elle est l’une des sources du développement, entendu non seulement en termes de croissance économique, mais aussi comme moyen d’accéder à une existence intellectuelle, affective, morale et spirituelle satisfaisante* » (Article 3).

La [Convention de l’UNESCO de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles](#) rappelle que la diversité culturelle est « **un ressort fondamental du développement durable des communautés, des peuples et des nations** » et qu’elle est « **indispensable à la paix et à la sécurité aux plans local, national et international** ». (Préambule). L’importance du lien entre la culture et le développement y est également annoncée parmi ses objectifs (Article 1 (f)), ainsi que « *la complémentarité des aspects économiques et culturels du développement* » (Article 2.5) et le principe selon lequel « **[l]a protection, la promotion et le maintien de la diversité culturelle sont une condition essentielle pour un développement durable au bénéfice des générations présentes et futures** » (Article 2.6).

En 2015, lors de l’établissement des 17 objectifs de développement durable, la Déclaration du [Programme de développement durable des Nations Unies](#) à l’horizon 2030 (pp. 3 et s.) affirmait l’importance de la non-discrimination et de l’aspiration à « **un monde où la race, l’origine ethnique et la diversité culturelle soient respectées** » (§8) et l’engagement « **à favoriser l’entente entre les cultures, la tolérance, le respect mutuel et une éthique de citoyenneté mondiale et de responsabilité partagée** », reconnaissant que « *toutes les cultures et toutes les civilisations peuvent contribuer au développement durable, dont elles sont des éléments indispensables* » (§36).

Plus récemment, le document [La Culture pour le Programme 2030 \(Culture for the 2030 Agenda\)](#) publié par l’UNESCO en 2018, souligne « *la vaste étendue de la contribution que la culture apporte au développement durable* » (p. 1) et affirme qu’« *[a]ucun développement ne saurait être durable sans prendre en considération la culture* » (p. 3). Ce document identifie « 5P » auxquels la culture peut contribuer (populations, planète, prospérité, paix et partenariats) et donne quelques illustrations de cette contribution : inclusion, participation, cohésion sociale, accès à la vie culturelle, liberté artistique, créativité et innovation, protection du patrimoine naturel et de la biodiversité, résilience, transparence et équilibre dans les échanges de biens et services culturels, mise en valeur des moyens de subsistance basés sur la culture, sentiment d’identité et d’appartenance, réconciliation, et réduction des inégalités (p. 7).

Les [Indicateurs Thématiques pour la Culture dans le Programme 2030 – Indicateurs Culture|2030 \(Culture|2030 Indicators\)](#) de 2019 rappellent également que « *l’expérience tirée des projets de développement et des interventions a mis en lumière l’importance des connaissances locales et de la participation des communautés pour parvenir au développement durable, de la santé à l’éducation* » (p. 12). Ce document réitère que « **[l]a culture contribue aux ODD à la fois en tant que secteur d’activité à part entière, mais également en tant qu’élément intrinsèquement présent dans d’autres secteurs. Alors que la sauvegarde et la promotion de la culture est un but à**

*atteindre en soi, cela contribue également de manière transversale à bien d’autres ODD, parmi lesquels [ceux] concernant les villes durables, le travail décent et la croissance économique, la réduction des inégalités, l’environnement, la promotion de l’égalité des genres, l’innovation et la création de **sociétés inclusives et en paix**. Le rôle de la culture peut être considéré à la fois comme un **moteur générant des retombées économiques et sociales directes**, et comme un **vecteur contribuant à l’efficacité des interventions de développement** ».*

Bien que ces différents documents se destinent souvent en premier lieu à des Etats et leurs politiques publiques, les concepts qu’ils établissent et la manière dont ils doivent être pris en compte sont également applicables à toutes autres stratégies et initiatives visant le développement durable, qu’elles émanent de gouvernements locaux, d’organisations intergouvernementales, d’organisations non-gouvernementales ou d’entreprises du secteur privé. Ils ne peuvent être efficaces que s’ils sont déclinés à l’échelle de chacun de ces acteurs. L’expression de la diversité culturelle à l’intérieur et à l’extérieur de l’entreprise devrait ainsi être vue comme un élément fondamental de toute stratégie et politique en matière de développement durable.

Le respect des droits culturels

La même logique est transposable en matière de droits de l’homme, domaine dans lequel les obligations des entreprises sont progressivement renforcées². Plus spécifiquement, les droits culturels, et notamment le droit de participer à la vie culturelle, sont souvent peu pris en compte ou le sont de manière très limitée (souvent en lien avec les peuples autochtones) dans le *reporting* RSE/ESG ou de durabilité des entreprises, alors que plusieurs instruments juridiques en matière de droits de l’homme reconnaissent l’importance des droits culturels, voire que « *la diversité culturelle ne peut être véritablement protégée sans une mise en œuvre effective des droits culturels* » ([Déclaration de Fribourg sur les droits culturels](#) de 1993).

Par exemple, la [Déclaration universelle des droits de l’homme](#) de 1948 prévoit que toute personne « *est fondée à obtenir la satisfaction des droits économiques, sociaux et culturels indispensables à sa dignité et au libre développement de sa personnalité (...)* » (Article 22) et « *a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent.* » (Article 27.1).

Le [Pacte international relatif aux droits civils et politiques](#) de 1966 reconnaît à toute personne le droit à la liberté d’expression, incluant également le droit à la liberté d’expression artistique (Article 19.2) et affirme que les minorités ethniques, religieuses et linguistiques « *ne peuvent être privées du droit d’avoir (...) leur propre vie culturelle, de professer et de pratiquer leur propre religion, ou d’employer leur propre langue* » (Article 27).

² Alors qu’il n’existait jusqu’à maintenant que des [Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l’homme](#), dont la portée n’est pas obligatoire, est actuellement en discussion un projet de traité « Entreprises et droits de l’homme », dont le [quatrième projet actualisé](#) a été publié en juillet 2023. V. les travaux du [Groupe de travail sur les entreprises et les droits de l’homme](#) au sein du Haut-Commissariat des Nations Unies.

Enfin, le [Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels](#) reconnaît explicitement le droit pour chacun de participer à la vie culturelle (Article 15.1). La portée de ce droit a été clarifiée par l’[Observation générale n° 21 du Comité des droits économiques, sociaux et culturels des Nations Unies](#) du 21 décembre 2009, laquelle indique que « [b]ien que la mise en œuvre du Pacte incombe essentiellement aux États parties, tous les membres de la société civile – particuliers, groupes, communautés, minorités, peuples autochtones, groupes religieux, organismes privés, **entreprises** et société civile en général – **ont également des responsabilités dans le domaine de la réalisation effective du droit de chacun de participer à la vie culturelle** » (§73).

Ces responsabilités peuvent se traduire par le respect et la promotion active de ces droits culturels tant au sein de l’entreprise (politiques en matière de ressources humaines) qu’à l’extérieur de celle-ci, en favorisant un environnement propice à l’expression culturelle, à la tolérance et au dialogue interculturel dans toute sa diversité via les arts et les institutions culturelles. Ces deux volets (interne et externe) sont complémentaires et se nourrissent mutuellement, permettant de créer de la prospérité économique pour l’entreprise par l’encouragement de pratiques de travail ouvertes, collaboratives et respectueuses des différences, et la consolidation d’une réputation positive de l’entreprise auprès des talents, de ses clients et de ses fournisseurs.

Le rôle de l’Etat

L’étude conduite dans le cadre du projet CSSC a montré que les entreprises privées, et notamment celles ayant une présence internationale, reconnaissent de manière croissante le rôle de la diversité et de l’inclusion dans le bien-être, la productivité et la créativité des employés et, par conséquent, dans la performance économique de l’entreprise. Si la dimension culturelle de cette diversité est encore limitée, certaines entreprises s’y intéressent en s’interrogeant de plus en plus sur les groupes géographiques représentés au sein de l’entreprise.

En revanche, cette prise de conscience grandissante par les équipes en charge des ressources humaines des questions liées à la diversité et à l’inclusion n’est pas nécessairement accompagnée d’une action directe de l’entreprise en faveur des secteurs culturels et créatifs des pays où l’entreprise opère. En général, une telle action est encore souvent dépendante des cadres légaux existants, qui encouragent ou exigent la contribution du secteur privé à la création (par exemple, lois sur le mécénat ou, pour les entreprises du secteur audiovisuel, le financement d’œuvres indépendantes ou d’origine nationale ou régionale dans certains pays). Cet encadrement étatique paraît, en effet, demeurer primordial pour les représentants du secteur culturel consultés dans le cadre du projet, malgré l’évolution positive de la contribution du secteur privé observée dans certains cas examinés. Le rôle de l’Etat reste donc fondamental, les entreprises du secteur privé ayant un rôle complémentaire dans la valorisation et la promotion de la diversité culturelle à l’extérieur de l’entreprise.

Le projet CSSC ne vise ainsi aucunement à dispenser l’Etat de ses obligations en matière de garantie des droits culturels et de politique culturelle. Au contraire, l’action de chaque acteur (*i.e.*, Etat, gouvernement local, société civile, entreprises privées,

etc.) doit être encouragée et bien articulée dans un esprit de collaboration, d’enrichissement mutuel et d’efficacité. La plateforme créée dans le cadre du projet CSSC vise non seulement à encourager le secteur privé à compléter, renforcer et rendre plus efficace l’action étatique, mais également à fournir à l’Etat des données à jour sur l’effort réalisé par le secteur privé, lui permettant ainsi de mieux intervenir, de manière cohérente et adaptée, et d’identifier des opportunités de collaboration ou partenariat avec certaines entreprises. Il va sans dire que les organisations non-gouvernementales doivent également conserver leur rôle crucial d’influence sur les gouvernements en matière de sensibilisation sur l’importance de la diversité culturelle et du renforcement des politiques culturelles publiques.

Comment l’entreprise peut-elle agir pour la diversité culturelle ?

La diversité culturelle peut être promue par les entreprises de nombreuses manières, déclinées de façons infiniment variées. A titre d’illustration et sans être aucunement exhaustif, une entreprise peut :

- En matière de diversité interne :
 - Mettre en place des politiques et dispositifs de promotion de la compréhension interculturelle ;
 - Promouvoir des mécanismes internes de communication interculturelle, en faveur du respect et de la valorisation des différences culturelles ;
 - Investir dans l’apprentissage des langues locales ou étrangères au sein de l’entreprise ;

- En matière de diversité externe :
 - Soutenir la protection et la promotion du patrimoine culturel et de toute expression culturelle véhiculée par les arts ;
 - Investir dans l’apprentissage des langues locales ou étrangères dans la communauté dans laquelle elle agit ;
 - Soutenir la viabilité économique et la vitalité des industries culturelles, des artistes et d’autres professionnels de la culture ;
 - Mettre en place des programmes d’assistance technique et de formation permettant aux professionnels de la culture de mieux se positionner sur le marché ou pour réduire la fracture numérique rendant difficile la participation à la vie culturelle en ligne ;
 - Promouvoir l’esprit d’entreprise au sein des secteurs culturels par le développement des capacités, l’accompagnement en gestion de projet, le management et le développement des affaires ;
 - Soutenir des événements culturels et des rencontres d’artistes et autres professionnels des secteurs culturels ;
 - Soutenir des organisations non-gouvernementales agissant en faveur de l’intégration culturelle, du dialogue interculturel et des minorités culturelles ;
 - Etablir des processus de dialogue avec les communautés culturelles locales permettant de limiter tout impact négatif de ses activités et

- de produire davantage d’effets positifs, en valorisant ces communautés ;
- Contribuer à des fonds internationaux en faveur de la culture et de la diversité culturelle, comme le [Fonds international pour la diversité culturelle](#) de l’UNESCO ;
- Partager ce qu’elle sait faire de mieux avec des artistes, institutions culturelles, associations à but culturel, etc.

La plateforme créée dans le cadre du projet CSSC contiendra une liste plus complète d’exemples d’initiatives et de meilleures pratiques déjà identifiées, et mettra en valeur, à la page d’accueil de la plateforme, des exemples concrets de bonnes pratiques.

Méthodologie

Outre la recherche documentaire, afin de développer chacun des volets prévus pour le projet CSSC, nous avons employé des outils utilisés communément en médiation. Ces outils ont notamment guidé la préparation des questions servant à identifier les initiatives courantes de contribution du secteur privé à la diversité culturelle et à établir la grille de notation qui sera déployée dans la future plateforme CSSC.

Volets développés

Afin d’atteindre les principaux livrables du projet CSSC, *i.e.* :

- Le développement d’un argumentaire sur l’importance de la diversité culturelle pour les entreprises, qui les encourage progressivement, avec la plateforme de collecte de données et la production de rapports de suivi, à investir davantage et de plus en plus en faveur de la diversité culturelle ;
- La création d’une méthodologie de notation intégrée à une plateforme de collecte de données ;
- L’élaboration d’un questionnaire pour le secteur privé, sur la base de la méthodologie de notation développée ;
- La préparation d’un cahier des charges pour la création d’un prototype de plateforme ;

les volets suivants ont été développés :

1. Identification des éléments à mettre en avant auprès des entreprises pour une meilleure compréhension du concept de diversité culturelle

Afin de préparer un **argumentaire** qui établit clairement et brièvement les buts à poursuivre par les entreprises lorsqu’elles visent des objectifs de diversité culturelle (traduction du concept de diversité culturelle existant en droit international) et qui démontre le lien entre la diversité culturelle et les stratégies de durabilité, le projet a collecté des informations sur la compréhension de la notion de diversité culturelle par les entreprises à partir :

- D’exemples de rapports extra-financiers/de durabilité ou en matière de diversité et inclusion publiés et disponibles en ligne ;

- De sites internet de fondations de grandes entreprises agissant en matière de culture ;
- D’entretiens avec un échantillons d’entreprises.

2. Elaboration de critères et d’une grille de notation des initiatives en faveur de la diversité culturelle

Pour développer **les critères et la grille de notation** qui serviront à la plateforme de collecte de données, le projet a identifié des initiatives et actions possibles de la part des entreprises et mesuré leur impact en faveur de la diversité culturelle à partir :

- Des instruments juridiques internationaux en matière de diversité culturelle et notamment les déclarations et conventions de l’UNESCO dans le domaine de la culture, ainsi que des indicateurs développés dans le cadre de ces instruments (v. *supra*) ;
- Des rapports extra-financiers/de durabilité ou en matière de diversité et inclusion d’entreprises du secteur privé publiés et disponibles en ligne ;
- De sites internet de fondations de grandes entreprises agissant en matière de culture ;
- D’entretiens avec un échantillons d’entreprises, de représentants du secteur culturel et de collectivités locales ayant un intérêt manifeste pour le développement durable, la culture et la diversité culturelle (v. *infra*).

Afin de prendre en considération les différences existantes entre entreprises, qui pourraient avoir un impact sur le type et l’importance de leur contribution à la diversité culturelle, la grille de notation prend en compte la taille de l’entreprise (nombre d’employés, chiffre d’affaires, bilan) et l’appartenance de l’entreprise à un secteur culturel (ex. plateformes de diffusion de contenu audiovisuel en ligne) ou à un autre secteur spécifique.

3. Elaboration d’un questionnaire et ses lignes directrices

Afin d’établir un **questionnaire** pour les entreprises souhaitant soumettre leurs données à la plateforme, le projet a produit **une grille de rapport et des orientations** pour son utilisation (présentation de la méthodologie de notation, clarification de concepts clés et des catégories utilisées), en établissant des questions dans un format inspiré des standards de *reporting* internationaux et prévoyant des réponses « Oui » ou « Non », avec la possibilité pour les entreprises d’expliquer ou de détailler chacune de leurs réponses.

Ce questionnaire vise à la fois à permettre de valoriser séparément et cumulativement un maximum d’initiatives diverses et de proposer des catégories d’initiatives qui demeurent suffisamment larges pour couvrir des efforts variables et évolutifs des entreprises. Il a vocation à être développé dans le temps, au fur et à mesure que la plateforme sera utilisée et que de plus en plus d’entreprises s’investiront en faveur de la diversité culturelle.

Pendant et après le développement du prototype de plateforme, la méthodologie de notation sera testée par nos quatre entreprises pilotes, choisies pour leur disponibilité et intérêt pour le projet.

Outils

Les entretiens avec des entreprises, collectivités locales et représentants des secteurs culturels ont été préparés selon la méthode de l’« Appreciative Inquiry », employée avec succès en médiation de projet, et la « Principled Negotiation », communément utilisée en médiation en général (médiation de conflit, préventive et de projet).

En effet, le Project CSSC visant à encourager une plus grande contribution du secteur privé à la diversité culturelle, tout en valorisant chaque effort et initiative en ce sens, l’approche de l’*Appreciative Inquiry* a paru particulièrement appropriée. Cette approche part de la prémisse que « *[L]es systèmes humains, les individus, les équipes, les organisations et les communautés grandissent et changent dans le sens de ce qu’ils étudient* »³. Elle vise à centrer l’attention sur ce qui existe de positif pour encourager un engagement durable, la coopération et de nouveaux partenariats. Les questions ont ainsi été préparées en se centrant moins sur l’analyse des problèmes que sur les possibilités productives pour l’avenir, les forces, les succès, les valeurs et les idéaux, en partant du principe que le questionnement est déjà transformateur.

A son tour, la négociation raisonnée⁴ est une technique de négociation communément utilisée en médiation pour clarifier les intérêts des parties impliquées. Elle vise à identifier ce qui est véritablement important pour chacune des parties⁵ et suit quatre principes fondamentaux⁶ :

- Il est nécessaire de distinguer les personnes des problèmes, en permettant de traiter les problèmes de manière collaborative une fois que les conflits entre personnes/représentants d’organisations sont traités séparément.
- Il faut cibler les intérêts, les besoins réels des parties, leurs préoccupations, les raisons pour lesquelles elles demandent quelque chose et affichent certaines positions.

³ V., par exemple, Diana Whitney & Amanda Trosten-Bloom, *The Power of Appreciative Inquiry*, 2010, Kindle (traduit par nous).

⁴ V. Roger Fischer, William Ury & Bruce Patton (ed.), *Getting to Yes – Negotiating and Agreement Without Giving In*, 1ère édition 1981, Londres : Random House Business Books, 2012, et William Ury, *Getting Past No – Negotiating in Difficult Situations*, éd. revue, New York: Bantam Books, 1993.

⁵ « La différence entre les positions et les intérêts apparaît clairement dans la parabole bien connue des deux enfants qui se disputent pour avoir une orange (Fischer, Ury, Patton, 2012, p. 58-59). Lorsqu’ils conviennent de couper l’orange pour que chacun en obtienne une moitié, l’un des enfants mange la moitié du fruit et jette la peau, pendant que l’autre jette la partie du fruit et utilise la peau pour faire un gâteau. La solution simple de partage trouvée n’était manifestement pas la plus intelligente ni la plus efficace. En effet, souvent les solutions fondées sur des positions éloignent les parties en conflit de résultats qui auraient pu être meilleurs pour tous. » V. Lilian Richieri Hanania, « La négociation raisonnée (“interest-based negotiation” ou “principled negotiation”) », *Revista Mediação & Justiça*, vol. 1, n. 2, Edition spéciale janv./juil. 2021, pp. 49-65, http://www.mediacaojustica.com.br/revista/index.php/revista_01/issue/view/4.

⁶ *Ibid.* pp. 53-59.

- Il est nécessaire (et possible) d’imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel, ce qui peut aboutir à une grande créativité de résultats.
- La construction commune de solutions ou mécanismes de fonctionnement pour l’avenir se fait par l’application de critères objectifs.

Identification d’initiatives et notation

Deux séries de questions ont été préparées afin de confirmer (ou infirmer) l’adoption d’**initiatives en faveur de la diversité culturelle** par les entreprises et d’identifier des initiatives et/ou bonnes pratiques permettant d’améliorer progressivement les questions et, par conséquent, le questionnaire de *reporting* utilisé par la future plateforme (« Questionnaire CSSC »).

Ces questions visaient à collecter des données quantitatives et qualitatives. Tandis que les données quantitatives sont plus immédiatement mesurables et comparables, permettant de décrire la prise en compte concrète de la culture et d’évaluer la performance des entreprises considérées de manière objective et moins susceptible d’être impactée par des biais de la future plateforme qui concentrera et traitera les données collectées, les données qualitatives permettent d’approfondir la compréhension des données quantitatives, de les contextualiser et d’améliorer en continu la méthodologie et le Questionnaire CSSC.

En effet, l’objectif du Questionnaire CSSC est non seulement d’obtenir une image de la prise en compte de la culture par les entreprises dans leurs stratégies de développement durable à un moment considéré, mais également de rendre plus visible le rôle que peut jouer la culture et, par conséquent, d’inciter les entreprises à intégrer davantage la culture dans leurs stratégies de développement durable et politiques internes du fait même de leur réflexion face au questionnement. Les données collectées serviront aussi à mieux informer les politiques publiques et l’action de certaines organisations internationales comme l’UNESCO, qui est très active dans la réflexion, la collecte et l’analyse de données sur les meilleures pratiques en matière de culture et développement durable (par exemple, avec les [Indicateurs Thématiques pour la Culture dans le Programme 2030](#), publiés en 2019).

La première série de questions envoyée aux entreprises interviewées avait pour objectifs de (i) clarifier la notion de diversité culturelle telle que comprise par les entreprises ; (ii) identifier les éléments à mettre en avant et les meilleurs moyens de présenter ce concept au secteur privé afin d’encourager la prise en compte de la diversité culturelle dans leurs stratégies de développement durable ; (iii) comprendre les stratégies de développement durable des entreprises ; (iv) identifier les forces des entreprises interviewées et réfléchir à leur contribution actuelle ou potentielle en faveur des secteurs culturels ; (v) identifier les buts à poursuivre par les entreprises lorsqu’elles visent des objectifs de diversité culturelle ; (vi) identifier le maximum de types d’initiatives inspirantes (en raison de leur créativité ou de leur impact) qui pourraient ensuite alimenter le Questionnaire CSSC.

Certaines entreprises y ont répondu par écrit, d’autres pendant une réunion (présentielle ou en visioconférence). Les réponses à cette première série de questions ont permis non seulement d’améliorer le projet d’argumentaire sur l’importance de la contribution du secteur privé à la culture (également partagé et testé avec les

entreprises pilotes), mais aussi de mieux détailler la deuxième série de questions, beaucoup plus axée sur l’identification concrète d’initiatives (avec des questions fermées, à réponse « Oui » ou « Non ») et la notation.

Cette deuxième série de questions, qui constitue en définitive le Questionnaire CSSC, a été intégrée à un document Excel, permettant de noter chaque réponse et de poser les principes de fonctionnement et de notation de la future plateforme. Elle vise à (i) collecter des données sur les initiatives concrètes du secteur privé ; (ii) valoriser leur impact ; et (iii) appliquer la grille de notation.

Pour les entreprises ayant publié longuement sur leurs initiatives, les réponses aux deux séries de questions ont été réalisées, totalement ou partiellement (c’est-à-dire, combinées avec des entretiens), par les membres de l’équipe du projet CSSC sur la base des informations figurant dans les rapports d’activité, les rapports de durabilité/extra-financiers, les rapports sur la diversité et l’inclusion, et les rapports d’enregistrement universel les plus récents de ces entreprises, ou encore leurs sites web, afin d’améliorer la grille de notation et de tester son fonctionnement.

Ensuite, les initiatives communément identifiées auprès du secteur privé ont été croisées et comparées avec les meilleures pratiques vécues et les besoins exprimés par les représentants des secteurs culturels interviewés, ainsi que ceux indiqués par les collectivités territoriales interviewées. Alors que l’objectif du projet et de la future plateforme est de valoriser et d’encourager toutes les initiatives adoptées, même lorsqu’elles peuvent être considérées comme des petits pas pour une plus grande contribution à la diversité culturelle, les initiatives considérées facilement réalisables par les entreprises, car retrouvées souvent parmi leurs actions, et correspondant le plus aux besoins exprimés par les secteurs culturels, ont été mieux notées que celles n’ayant pas une telle correspondance.

Ainsi, les initiatives suivantes ont été considérées comme des « initiatives à fort impact » en faveur des artistes et secteurs culturels en raison de la demande et de l’intérêt pour ces pratiques de la part de ces derniers :

- Actions de soutien :
 - Soutien financier ou *via* le partage de compétences, produits ou services liées aux activités principales des entreprises (ex. formations en matière de gestion de projet, de budget et d’équipe) ;
 - Soutien (y compris financier) au travail de professionnels culturels sous-représentés sur le marché, qui ne sont pas encore bien connus du public, que ce soient des jeunes ou des artistes ayant déjà de l’expérience ;
 - Mise à disposition d’espaces et d’installations pour accroître la visibilité du travail artistique ;
 - Promotion ou facilitation de l’accès à la culture pour le public le plus large ;

- Actions de valorisation :
 - Valorisation de la diversité culturelle par des initiatives de sensibilisation sur le rôle de l’art et des artistes dans la société, non seulement à destination des employés (ex. invitations rémunérées et régulières à organiser des expositions, workshops ou formations, mention du travail de l’artiste dans la newsletter de l’entreprise), mais également à destination de la société en général, y compris les jeunes et d’autres entreprises (l’utilisation de l’espace collaboratif de la plateforme CSSC peut également être encouragée à cette fin) ;
 - Valorisation des communautés culturelles locales par des formations de sensibilisation proposées aux employés et le recrutement d’employés originaires de ces communautés ;

- Actions de renforcement du lien avec les artistes :
 - Participation à des rencontres et ateliers organisés par les industries culturelles et créatives pour mieux les comprendre et mieux connaître leurs besoins ;
 - Promotion d’espaces et d’événements pour les échanges, les rencontres et la solidarité entre les artistes ;
 - Création, au sein des entreprises, d’équipes dédiées à la relation avec les artistes et aux projets artistiques soutenus ;
 - Transparence dans la publication d’appels à projets et procédures de sélection pour une plus grande confiance des acteurs culturels.

Bien évidemment, la **grille de notation** a vocation à évoluer au long des années, avec le développement de la plateforme et l’évolution et la progression de la contribution concrète des entreprises en faveur de la diversité culturelle. Tout changement dans la méthodologie sera clairement justifié et expliqué à toute entreprise souhaitant soumettre ses données sur la plateforme.

Obstacles, opportunités et solutions trouvées

Parmi les obstacles rencontrés dans le cadre du projet, certains ont exigé des modifications dans la conduite et le planning initialement envisagés. Outre les difficultés liées aux recrutements par UPCité, une grande difficulté a été d’identifier les interlocuteurs pertinents au sein des entreprises. Les prises de contact *via* LinkedIn ou formulaires de contact sur les sites web d’entreprises ont été infructueuses. Les entretiens auprès d’entreprises ont pu se réaliser grâce à des mises en relation personnelles des membres de l’équipe du projet.

Un autre défi a été de conserver le lien avec les entreprises une fois le contact établi, leur contribution étant bien évidemment dépendante non seulement de leur intérêt pour le projet, mais également de leur disponibilité. Outre la recherche d’entreprises additionnelles, les entretiens ont été adaptés constamment à la disponibilité des interlocuteurs, parfois en se concentrant sur des domaines particuliers qui semblaient mériter des compléments après l’étude des documents et informations disponibles sur internet.

Enfin, une enquête en français et en anglais auprès du secteur culturel a été créée sur Lime Survey, outil exigé par UPCité. De nombreuses difficultés avec cet outil ont été exprimées par des utilisateurs souhaitant répondre à l’enquête et les réponses sont en l’état inexploitable. Des entretiens et rencontres avec des représentants des secteurs culturels ont donc dû être organisées pour obtenir des données permettant d’identifier leurs intérêts et besoins. Les difficultés techniques rencontrées dans l’utilisation de Lime Survey nous ont fait perdre du temps et ont affaibli les contacts que nous avons pu établir au début du projet avec des représentants du secteur culturel.

Parmi les opportunités qui se sont présentées au cours du projet, il a été proposé à l’équipe du projet CSSC de travailler avec les étudiants de la Graduate School Artificial Intelligence and Data Science d’UPCité. Il est prévu qu’un premier prototype de plateforme soit développé par des étudiants de License 3 entre janvier et mai 2024, avant d’être enrichi et complexifié dans la phase de transfert du projet vers le marché. Cette opportunité nous a conduit à avancer certaines échéances et, par conséquent, à consacrer davantage de temps de travail au projet CSSC, afin qu’un cahier des charges pour le développement d’un prototype ait pu voir le jour en novembre 2023.

Entreprises et secteurs culturels étudiés

Afin de développer la méthodologie de valorisation, visibilité et notation d’initiatives *via* une plateforme web, le Projet CSSC avait initialement pour objectif d’étudier un échantillon de 20 entreprises entre la mi-juin et novembre 2023. Au total, 22 entreprises ont été étudiées (listées ci-après par ordre alphabétique) : BNP Paribas, C&A, Carrefour, COFACE, Danone, Dassault Aviation, Dassault Systèmes, Google, Heineken, Heinz, Iberdrola, L’Oréal, La Maison Dupuis, Lacoste, Lefebvre-Sarrut, Michelin, Natura, Nestlé, Nexans, Schlumberger, Warner Bros. Discovery et Yext. Ces entreprises ont été choisies en raison de leur diversité de taille, secteur, structure de contribution à la diversité culturelle (existence ou non d’une fondation d’entreprise et domaines prioritaires pour ladite fondation lorsque celle-ci existe) et facilité d’identification d’un interlocuteur (à partir du réseau des membres de l’équipe du projet CSSC).

Etant donné que le projet CSSC a une vocation globale et vise à identifier et valoriser toute forme de contribution à la diversité culturelle, priorité a été donnée à des entreprises agissant dans de multiples pays, en raison (i) de l’obligation, pour la plupart, de publier des rapports extra-financiers ou de durabilité ; (ii) de la facilité d’accès à leurs informations (rapports publics et sites web) ; (iii) du fait que le thème de la diversité culturelle est aujourd’hui davantage abordé par de grands groupes d’entreprises plutôt que des entreprises de taille plus modeste ; et (iv) de la diversité de réalités auxquelles ces entreprises doivent répondre en matière de culture.

Parmi les 22 entreprises étudiées, 10 ont été interviewées après l’étude de leurs rapports et informations disponibles en ligne. Nos interlocuteurs au sein de ces entreprises étaient basés en France, aux Etats-Unis, aux Pays-Bas et au Brésil. Les autres 12 entreprises ont été étudiées uniquement sur la base de leurs rapports et informations publiques disponibles en ligne, toute tentative de contact ayant été infructueuse (difficulté d’identifier les bons interlocuteurs ou manque de temps/intérêt de la part de ces derniers).

Parmi les 10 entreprises interviewées, 4 ont choisi de devenir des **entreprises pilotes (COFACE, Michelin, Yext, La Maison Dupuis)**, en raison de leur souhait d’accompagner le projet de plus près et jusqu’à son transfert sur le marché. Ces entreprises ont consacré davantage de temps à répondre aux questions, à donner leur avis sur le [Référentiel](#), ainsi que sur différentes versions du Questionnaire CSSC, lequel alimentera la future plateforme. Nous les en remercions vivement.

Afin de recueillir l’avis du secteur culturel, destinataire et bénéficiaire direct ou indirect des efforts du secteur privé en faveur de la culture et de la diversité culturelle, des interviews ont été réalisées avec 6 représentants de secteurs culturels, à commencer par un représentant robuste des auteurs en France (audiovisuel, musique, édition), un artiste et designer avec plus de 40 ans d’expérience au Brésil, une actrice de théâtre et télévision de renom au Brésil, le directeur institutionnel d’un musée privé de São Paulo avec une forte expérience dans le financement de la culture par les entreprises privées, ainsi qu’une artiste, professeure et chercheuse des arts du spectacle très active dans l’organisation et la promotion du secteur de la danse au Brésil, et une productrice audiovisuelle indépendante au Brésil, Présidente du Centre Brésilien pour la Diversité Culturelle. L’objectif a été de confirmer et de compléter les besoins exprimés par les secteurs culturels tant dans un pays du Sud que dans un pays du Nord, afin que les conclusions du projet et la plateforme qui en découlera puissent refléter une perspective globale. A ce stade du projet, ce double échantillon géographique France/Brésil nous a paru suffisant pour confirmer nos hypothèses de travail. Celles-ci pourront éventuellement être confrontées à un échantillon plus large dans les phases suivantes du projet. Cette médiation entre les initiatives d’entreprises privées et les intérêts des secteurs culturels a vocation à continuer et à faire évoluer de manière régulière le Questionnaire CSSC et sa grille de notation.

Enfin, un regard tiers a été également recherché par des interviews avec les conseillers culture des Villes de Saint-Cloud et Rouen en France, le maire de la Ville de Araraquara au Brésil et les responsables du mécénat privé pour la Ville de Buenos Aires en Argentina. Les quatre villes ont été choisies pour leur intérêt manifeste pour la promotion des artistes, de la culture et de la diversité culturelle. Plusieurs autres villes ont été contactées, mais n’ont pas répondu aux demandes de contact.

La diversité culturelle telle que comprise par les entreprises

Les rapports de durabilité étudiés et les entretiens réalisés avec différentes entreprises semblent montrer deux volets possibles de prise en compte de la diversité culturelle par les entreprises : d’une part, la diversité au sein de l’entreprise, telle que représentée parmi ses employés (traitée dans le cadre des stratégies de « Diversité, équité et inclusion ») ; et d’autre part, l’encouragement de la diversité culturelle à l’extérieur de l’entreprise, dans les relations des entreprises avec les communautés et les industries culturelles et créatives, du point de vue de l’impact social de ces entreprises (aspect souvent rattaché au travail réalisé en matière de RSE/CSR/ESG).

L’analyse de ces rapports et des réponses reçues montre que beaucoup de grandes entreprises établissent de plus en plus un lien entre leurs stratégies RSE et la diversité, que ce soit à l’intérieur ou à l’extérieur de l’entreprise, ce qui est encourageant pour la prise en compte de la culture dans les stratégies de durabilité. En revanche, cela n’est

pas encore généralisé. Par ailleurs, lorsque des fondations d’entreprise existent, ce lien peut être moins clair et la compréhension du rôle des arts, du patrimoine et de la culture pour promouvoir la diversité culturelle (à l’extérieur de l’entreprise donc) peut sembler moins évident pour les responsables des politiques diversité à l’intérieur de l’entreprise. En effet, dans un tel cas, la diversité en entreprise peut être traitée par le département des Ressources Humaines indépendamment du travail réalisé par la fondation, une ouverture possible vers les arts et la culture existant seulement lorsque des artistes sont sollicités pour l’organisation d’ateliers, formations ou événements au sein de l’entreprise.

La vision globale des aspects internes et externes de la contribution du secteur privé à la diversité culturelle que propose le projet CSSC constitue ainsi un facteur innovant et important pour une plus forte collaboration entre les personnes en charge de ces deux aspects au sein des entreprises. En effet, ce lien entre la diversité à l’intérieur de l’entreprise et la diversité à l’extérieur de l’entreprise semble fondamental pour promouvoir une vision des objectifs en matière de contribution à la culture et à la diversité culturelle qui soit plus globale, stratégique, valorisante des industries culturelles et créatives, et vraisemblablement plus efficace et effective.

La diversité culturelle au sein de l’entreprise

Les stratégies de Diversité et inclusion examinées dans le cadre du projet CSSC semblent montrer une tendance par des grandes entreprises à rechercher de la diversité autour des différences de genre, de l’orientation sexuelle et du handicap. Les différences culturelles sont souvent peu soulignées et probablement l’un des aspects les plus problématiques non seulement au regard du choix des critères à prendre en compte par une entreprise lors de la collecte des données de ses employés (ex. origine raciale ou ethnique, langue, religion, nationalité), mais également en raison des circonstances particulières propres à chaque pays et l’attention qui y est accordée à certaines minorités à un moment donné. L’appréciation de la diversité culturelle est ainsi contextuelle et relative.

Tandis que certaines sociétés prennent déjà en compte des aspects de la diversité culturelle, comme la religion (ex. Google, qui a installé des « Wudumate sinks » pour ses employés dans certaines de ses localités au Canada – [2022 Diversity Annual Report](#), p. 50) ou des catégories plus générales, parfois liées à la notion de groupe géographique, telles que « Asiatique », « Black/Africain », « Hispanique/Latinx », « Indigènes », « Moyen-Orient ou Nord-Africain », et « Blanc et Européen » (ex. Google – [2022 Diversity Annual Report](#)), les catégories considérées par chaque société ne sont pas uniformes et peuvent varier selon le pays ou la région où cette société opère. Ainsi, bien que les stratégies de durabilité soient généralement définies au niveau global, les initiatives prenant en compte la diversité sont déclinées conformément aux réalités locales.

En effet, la dimension « culture » au sein de la reconnaissance de la diversité demeure variable, y compris en raison des différences entre les réglementations des pays. Ainsi, dans des pays comme les Etats-Unis⁷ ou le Brésil, il semble de plus en plus

⁷ Une [décision récente](#) de la Cour suprême des Etats-Unis considérant inconstitutionnel la prise en compte de la « race » des candidats lors de leur admission aux universités pourrait

courant de voir des sociétés s’intéresser à la diversité de groupe géographique, de religion ou d’orientation sexuelle des employés dans un souci de promotion de la diversité et de l’inclusion, alors qu’en France l’interdiction de discrimination au titre de ces critères au sein de l’entreprise (articles [L1221-6](#) et [L1132-1](#) du Code du Travail) décourage en pratique toute tentative de collecte de données des employés en ce sens, y compris de manière anonymisée.

Au cours des entretiens réalisés dans le cadre du projet CSSC, les entreprises présentes en France ont eu différentes réactions sur ce point, la plupart se montrant intéressées par la recherche de moyens créatifs pour obtenir légalement ces données (ex. enquête volontaire et anonymisée, qui s’enrichirait au fil des années au fur et à mesure que les employés seraient davantage sensibilisés à l’importance de l’enquête), d’autres (moins nombreuses) partant du principe que ce type d’initiative ne serait envisageable que dans d’autres pays. Reste à savoir si le manque de données dû à une telle réticence en France pourrait, en définitive, empêcher une meilleure connaissance et compréhension de la réelle diversité en entreprise et, partant, bloquer le développement d’initiatives vertueuses de promotion et de valorisation de la diversité culturelle, de réduction des biais et des discriminations telles que déployées de plus en plus dans différents pays d’Amérique.

La méthodologie développée dans le cadre du projet CSSC vise à permettre aux entreprises d’exploiter les données dont elles disposent déjà lorsqu’elles répondent au Questionnaire CSSC, tout en sensibilisant sur la portée de la notion de « diversité culturelle » et en les incitant à enrichir et à peaufiner les catégories utilisées pour mesurer la diversité de leurs employés, bien que des solutions juridiquement créatives doivent être trouvées dans certains pays pour la collecte légale de ces données. La définition des catégories représentatives de la culture ou de la diversité culturelle à considérer a été ainsi un défi important dans la définition d’une méthodologie uniforme et comparable, pouvant être appliquée à des sociétés à présence globale.

Quatre catégories ont été choisies pour représenter la diversité culturelle des employés d’une entreprise : l’ascendance nationale ou ethnique, le groupe géographique auquel ils se sentent rattachés, leur religion et leur langue maternelle. Des questions quantitatives pour mesurer et comparer l’état de la diversité des ressources humaines des entreprises sur la base de ces catégories ont été incluses dans le Questionnaire CSSC. L’objectif de ces questions est d’identifier non seulement le nombre d’origines culturelles différentes des employés, mais également ce qu’elles représentent en termes de pourcentage des ressources humaines de l’entreprise, afin de permettre une comparaison de l’évolution de cette représentation au long des années.

Des mécanismes de recrutement et de valorisation de la diversité culturelle au sein des entreprises (ex. formations pour réduire les biais lors des recrutements et promotions, formations en management interculturel, etc.) complètent leurs efforts en faveur de la diversité et ont été considérés dans le cadre du projet tant pour la

renforcer les [contestations déjà existantes](#) dans ce pays à toute discrimination positive en faveur de certains groupes géographiques au sein de l’entreprise, ce qui pourrait complexifier davantage les programmes en matière de Diversité, équité et inclusion dans ce pays.

préparation du Questionnaire CSSC, que sur le [Référentiel](#) sur la diversité culturelle dans les stratégies de durabilité des entreprises.

La diversité culturelle à l’extérieur de l’entreprise

L’impact sur la diversité culturelle à l’extérieur de l’entreprise peut provenir du soutien (mécénat ou sponsoring)⁸ en faveur de la viabilité économique et la vitalité des industries culturelles, des artistes et d’autres professionnels de la culture, y compris par le soutien à des événements culturels et des rencontres d’artistes et autres professionnels des secteurs culturels, ou à des associations ou organisations non gouvernementales agissant en faveur de l’intégration culturelle, du dialogue interculturel et des minorités culturelles. Les entreprises peuvent aussi construire un dialogue positif avec des communautés culturelles locales, contribuer à des fonds internationaux en faveur de la culture et de la diversité culturelle, et en général partager ce que l’entreprise sait faire de mieux (ex. les biens ou services qu’elle fournit, les compétences qu’elle a développées) avec des artistes, institutions culturelles, associations, etc.

Cet aspect de leur contribution à la diversité culturelle est parfois traité dans le cadre d’actions de fondations d’entreprise, souvent juridiquement indépendantes de l’entreprise elle-même. Dans le cadre du Projet CSSC, le choix a été fait de considérer que l’action de ces fondations doit être prise en compte dans la valorisation et la mesure de la contribution des entreprises à la diversité culturelle. En effet, l’objectif du projet étant de valoriser tout type de contribution, l’attribution de la responsabilité de certains types de contribution à des entités juridiques distinctes de l’entreprise considérée ne doit pas être une raison d’exclure ces contributions de la mesure de son effort en faveur de la diversité culturelle.

Enfin, certaines entreprises se soucient également de la diversité de leurs fournisseurs ou partenaires commerciaux, permettant ainsi de projeter les stratégies de diversité et d’inclusion au sein de l’entreprise sur ces fournisseurs et partenaires.

Classements et autres fonctionnalités à développer

La fonctionnalité principale de la plateforme qui sera construite dans les mois à venir est le **Questionnaire CSSC**, qui intègre la grille de notation développée dans le cadre du projet CSSC. Ce questionnaire permet aux entreprises le souhaitant de soumettre leurs données et d’être notées et classées selon leur performance.

Chaque entreprise souhaitant soumettre ses données sur la future plateforme aura un compte ou « **profil entreprise** » spécifique lui permettant d’accéder à un espace personnel dans lequel elle peut rentrer ses données chaque année en répondant au questionnaire, générer des rapports selon les filtres disponibles, communiquer des

⁸ Pour rappel, « [l]e parrainage, ou sponsoring, consiste pour une entreprise à soutenir financièrement un événement, une personne, un produit ou une organisation, dans un but publicitaire. Dans le cas du mécénat, l’entreprise fait un don à un organisme d’intérêt général, sans attendre de contrepartie équivalente. » (Ministère de l’économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique (2023), [Quelle est la différence entre parrainage et mécénat ?](#)).

coordonnées si elle souhaite être contactée par d’autres entreprises ou municipalités, et publier des appels à projets.

Des « **profils municipalité** » seront aussi créés, dans lesquels les municipalités pourront publier des informations sur des **projets à fort impact social qu’elles auront sélectionnés** et pour lesquels elles souhaitent avoir du soutien de la part d’entreprises sensibles aux préoccupations de diversité culturelle (ex. mécénat financier, mécénat de compétences, mise à disposition d’espaces ou de ressources, etc.). En effet, des interviews réalisées avec des municipalités et les représentants du secteur culturel il ressort un besoin fort de **mise en relation entre les projets culturels et des entreprises** qui souhaiteraient s’engager davantage en faveur de la vie culturelle locale. Si les données collectées par la plateforme semblent déjà intéressantes pour les municipalités, la facilitation de leur relation avec les entreprises privées, notamment pour des municipalités ne disposant pas de personnel dédié à la recherche de mécénat privé (financier ou non), pourrait être cruciale pour un plus grand impact social et culturel des initiatives de ces entreprises. Un espace d’échange sur la plateforme, permettant à des instances de gouvernance locales de faire connaître des projets en demande de soutien sélectionnés selon des critères précis (et notamment la promotion de la diversité culturelle) pour consultation par des entreprises, voire la possibilité pour les entreprises de se faire contacter lorsqu’elles sont à la recherche de projets à soutenir, sera une fonctionnalité complémentaire très utile.

Lorsque l’intermédiation ne peut être faite par une municipalité, il sera également possible pour l’équipe du projet CSSC de recevoir et de **sélectionner des projets** soumis directement par des professionnels du secteur culturel, sur la base de critères affichés. Cette **pré-sélection** donnera la possibilité à ces professionnels d’être plus crédibles auprès des entreprises, en favorisant le soutien à des projets culturels provenant d’artistes moins connus du public. Des rencontres, présentiels ou virtuels, pour une mise en relation accrue, d’une part, entre les entreprises qui souhaitent collaborer pour relever des défis communs et, d’autre part, entre entreprises et secteurs culturels, ont été également identifiées comme une bonne pratique pour le projet, associée à l’utilisation de la plateforme et permettant de la promouvoir auprès de nouvelles entreprises, gouvernements locaux et artistes, et de la faire vivre.

Une fois que des projets auront trouvé du soutien *via* la plateforme, une liste de ces projets (avec des options de filtrage), devra indiquer l’artiste et l’entreprise, avec la possibilité pour l’équipe CSSC d’ajouter des *feedbacks* positifs éventuels reçus de la part de l’artiste et de l’entreprise sur chaque projet, permettant à l’entreprise et à l’artiste d’être reconnus sur la plateforme. Lorsque la plateforme sera complexifiée, des demandes de *feedback* seront envoyées automatiquement et l’entreprise et l’artiste pourront se noter réciproquement à la fin d’un projet, avec un minimum de 3 étoiles sur 5 (si 1 ou 2 étoiles, le *feedback* n’est simplement pas rendu visible).

La **page d’accueil** de la plateforme fournira des informations sur le projet CSSC, la méthodologie de notation et les différentes fonctionnalités de la plateforme, et mettra

également en valeur des **exemples de meilleures pratiques**⁹, ainsi que **des citations ou vidéos courtes provenant des entreprises identifiées comme étant les plus performantes** selon la grille de notation développée dans le cadre du projet.

Le **classement** des entreprises souhaitant soumettre leurs données sur la plateforme et leur capacité à mesurer leur **progression** dans le temps ont paru important pour la grande majorité des entreprises consultées. Seules deux entreprises ont exprimé des réticences quant à tout nouveau classement en raison du travail que cela impliquera pour les équipes en charge de répondre au Questionnaire CSSC. En effet, ces classements, bien qu’inédits en matière de diversité culturelle, viendraient s’ajouter à d’autres existants en matière de changement climatique, droits du travail, égalité de genres, etc., lesquels exigent déjà beaucoup d’efforts pour la collecte d’informations en interne.

La possibilité de se comparer à d’autres entreprises de même taille (catégories utilisées par l’INSEE)¹⁰ et/ou d’un secteur donné selon des thèmes d’action spécifiques (ex. diversité à l’intérieur ou à l’extérieur de l’entreprise) semble une fonctionnalité essentielle pour la future plateforme. La phase du projet allant de la mi-juin à décembre 2023 s’est concentrée sur des classements relativement simples, réalisables sur Excel, conformément aux instructions reçues de l’UFR de Mathématiques et d’Informatique d’UPCité pour le développement du prototype de plateforme par des étudiants en intelligence artificielle. Des classements plus complexes seront développés dans le cadre du transfert du prototype d’UPCité vers le marché.

Dans un deuxième temps, chaque entreprise pourra voir son évolution dans le temps (réponse au questionnaire CSSC soumise tous les ans) sur chacune des catégories de notation et de classement. En outre, l’équipe du projet CSSC pourra obtenir des données traitées par la plateforme et examiner de manière globale, pour certaines catégories ou initiatives identifiées, les tendances des entreprises ayant soumis leurs informations (ex. tel pourcentage des entreprises participantes a une personne dédiée à la relation avec le secteur culturel ; tel pourcentage investit dans tel secteur ou telle priorité). L’objectif est de produire des rapports réguliers qui seront exploitables par des entreprises, gouvernements et organisations intéressés.

Par ailleurs, puisque certaines entreprises étudiées sont très performantes dans le domaine de la diversité, de l’équité et de l’inclusion, mais que leur impact extérieur, sur les sociétés dans lesquelles elles agissent, est moins mesuré ou n’est pas traité stratégiquement, afin de ne pas dévaloriser leurs efforts, différents classements ont été envisagés, permettant aux entreprises d’être mieux classées dans les domaines dans lesquels elles sont plus performantes (et bien que leur classement général puisse être moins bon lorsque tout le potentiel de contribution à la culture est pris en compte). En raison de son lien direct avec la culture à l’extérieur de l’entreprise, les

⁹ Ces meilleures pratiques devront être accompagnées dans la mesure du possible d’informations sur le contexte dans lequel elles ont été mises en œuvre, l’implication du secteur privé et, si applicable, de l’Etat, ainsi que les bénéfices tirés par les industries culturelles et créatives et la société (communautés locales ou groupes sociaux).

¹⁰ Ces catégories seront expliquées et détaillées sur la plateforme afin d’être compréhensibles pour des entreprises soumettant leurs données depuis d’autres pays que la France. Elles visent à permettre une comparaison et une notation objective et équitable.

entreprises du secteur culturel sont classées à part pour la catégorie « diversité externe ».

Un thème d’action supplémentaire qui a été sélectionné pour un classement séparé en raison de l’intérêt manifesté par certaines entreprises interviewées est celui de la diversité culturelle des employés recrutés selon leurs nationalités, leurs ascendances culturelles, leurs religions et groupes géographiques selon la disponibilité des données dans chaque pays d’opération. Certaines sociétés ont en effet partagé leur intérêt à avoir accès à une base de données qui leur permette de comparer la diversité de leurs ressources humaines avec celle d’autres entreprises de même taille et secteur dans des pays précis afin de mesurer leur performance. Lors du transfert du projet vers le marché, les fonctionnalités de la plateforme seront renforcées, afin que l’accès à la plateforme *via* les comptes de chaque entreprise permette la soumission de données précises par pays en matière d’ascendance nationale et d’appartenance des employés à des groupes géographiques.

Une autre demande, avancée par l’une des entreprises étudiées et fortement soutenue par d’autres entreprises interviewées, serait de créer un **espace de discussion et/ou de collaboration entre entreprises** pour l’échange de bonnes pratiques et la relève de défis communs. Dans cet espace collaboratif, il y aura également un **inventaire des types d’initiatives** rencontrées et listées par la plateforme, avec un accent mis sur les **meilleures pratiques** identifiées selon l’intérêt exprimé par les secteurs culturels. Cet inventaire vise à inciter les entreprises à adopter de nouvelles initiatives qui leur paraîtraient simples à mettre en œuvre, avec un impact sur le prochain classement réalisé par la plateforme. L’organisation d’événements réguliers réunissant les entreprises de même taille d’un secteur donné sur des thèmes précis a été suggérée également comme pouvant intéresser beaucoup d’entreprises pour une plus grande collaboration et sera prise en compte au sein de la future *start-up* qui accueillera la plateforme.

Par ailleurs, certaines sociétés interviewées seraient ouvertes non seulement à un classement, mais également à un **label, trophée ou prix d’« entreprise diverse » ou « inclusive »**, décerné par une institution partenaire ou par l’équipe CSSC.

Enfin, lorsque le financement et le partenaire en technologie nécessaires seront établis, la plateforme offrira également la possibilité de collecter d’elle-même certaines informations sur les sites internet et rapports publiés d’entreprises (« *web scraping* » pour l’extraction de données) et de les noter sur la base de la méthodologie développée dans le cadre du projet. Cette option, soutenue par au moins une entreprise interviewée, nécessitera un travail supplémentaire pour réduire les risques d’erreurs d’interprétation et noter de manière équitable, d’une part, les entreprises répondant au Questionnaire CSSC et, d’autre part, celles dont les données auront été collectées automatiquement, par la plateforme elle-même. Le recours à l’intelligence artificielle pour la collecte d’informations pourrait éventuellement servir uniquement à un pré-remplissage du questionnaire, qui serait ensuite complété et peaufiné par chaque entreprise participante.