L'AFFÛT

ENTREPRENDRE DANS LA CULTURE

ÉLÉMENTS EN PARTAGE

DOSSIER

OCT. / NOV. / DÉC. 2018

INTRODUCTION

En décembre 2013, paraissait un rapport établi conjointement par l'Inspection générale des Finances et l'Inspection générale des Affaires culturelles sur « l'apport de la culture à l'économie en France » *. Un chiffre retenait alors particulièrement l'attention : celui de la contribution des activités culturelles à la richesse nationale – dénommé le « PIB culturel » – qui s'élevait à 3,2%, soit sept fois plus que l'industrie automobile. Quelques mois auparavant, la Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) du ministère de la Culture, qui dès sa création en 2010 prenait la mesure des relations entre culture et économie mais aussi des difficultés auxquelles étaient confrontés les entrepreneurs culturels, avait édité un guide sur les dispositifs nationaux de soutien à la création et au développement des entreprises. La montée en puissance de l'entrepreneuriat culturel ne faisait donc plus guère de doute, comme allait le confirmer l'organisation au printemps 2015 par la même DGMIC du premier Forum national « Entreprendre dans la culture », décliné deux ans plus tard dans les régions.

Alors que L'A. s'apprête à porter l'édition régionale d'un tel Forum les 6 et 7 décembre au Confort moderne à Poitiers, nous avons souhaité approfondir cette thématique et les problématiques qu'elle soulève pour l'ensemble des professionnels de la culture. L'expertise de trois chercheurs qui, depuis plusieurs années, auscultent l'évolution de l'entrepreneuriat culturel, nous permet d'aborder ce sujet brûlant sous plusieurs angles, et notamment : quelle définition donner de l'entrepreneuriat culturel ? En quoi revêt-il des réalités et pratiques différentes ? Quelles compétences mobilise-t-il et comment accompagner les artistes et structures culturelles désireux de s'engager dans une telle démarche ? Quelle place l'État et collectivités territoriales peuvent-ils y occuper ? À ces interrogations s'ajoute un décryptage des promesses suscitées par ce nouveau mode d'appréhension de l'activité culturelle, et des réticences manifestées par certains acteurs envers ce qu'ils perçoivent comme une injonction pour partie liée à la diminution des financements publics. L'objectif de ce dossier n'est ainsi pas d'envisager l'entrepreneuriat comme la panacée aux difficultés qui traversent le secteur culturel, mais de tracer des voies possibles afin de mieux développer et pérenniser ses projets, sans perdre de vue ce qui en constitue le cœur battant : l'artistique, la relation aux publics et à un territoire. Les témoignages (émanant d'une compagnie théâtrale, d'une association œuvrant pour le rapprochement entre le monde de la culture et celui de l'entreprise, d'un festival et d'une société spécialisée dans le cinéma d'animation) qui viennent compléter la réflexion, illustrent, quant à eux, la diversité de l'approche entrepreneuriale, les opportunités et les valeurs que celle-ci recèle.

L'ensemble de ces sujets – et de nombreux autres dévoilés en conclusion du dossier par Adeline Mégevand, responsable du Pôle Accompagnement & coopération à L'A. – abordés début décembre à Poitiers ne manqueront pas de susciter le débat parmi les participants au Forum Entreprendre dans la culture. Une occasion unique de s'atteler, durant deux jours de rencontres et au-delà, à la construction d'une vision partagée entre acteurs du territoire sur la complexité de l'entrepreneuriat culturel.

L'apport de la culture à l'économie en France, *rapport établi par Jérôme Itty, Serge Cancel et Morgane Weill, sous la supervision de Bruno Durieux, décembre 2013.*
www.economie.gouv.fr/files/03-rapport-igf-igac-culture-economie.pdf

Interviews et rédaction : Marie-Agnès Joubert

Sommaire

L'ENTREPRENEURIAT CULTUREL EN CHIFFRES P.3
QU'EST-CE QUE L'ENTREPRENEURIAT CULTUREL ? ..... P.4 à 9
PAROLES D'ENTREPRENEURS ..... P.10 à 11
FORUM(S) ENTREPRENDRE DANS LA CULTURE ..... P.12 à 14

L'ENTREPRENEURIAT CULTUREL EN CHIFFRES

Observer l'entrepreneuriat culturel est un vaste sujet d'étude. Nous proposons comme éléments de connaissance à l'échelle régionale quelques dénombrements : **les structures employeuses** (privées ou publiques) et **les salariés** du périmètre de l'emploi culturel, ainsi que **les entrepreneurs individuels** investis dans les champs culturels et créatifs.

L'emploi culturel salarié… c'est quoi ?
Il est calculé à partir de :

- l'emploi salarié dans les établissements ayant une activité principale dans un secteur culturel ;
- auquel s'ajoutent les salariés exerçant une profession culturelle ou artistique dans les établissements d'autres secteurs.

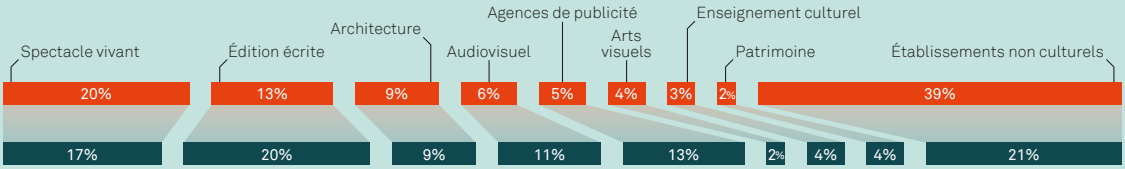
Au 4ème rang des régions françaises, la Nouvelle-Aquitaine rassemble 7,6% des employeurs culturels.
Source : Insee, DADS 2014

Les 27 900 entrepreneurs culturels individuels de Nouvelle-Aquitaine représentent 58% des établissements administrativement actifs de la région. Ils appartiennent en grande majorité aux arts visuels (65%) ainsi qu'au spectacle vivant (13%).
Source : Sirene, base de données, septembre 2018

Les secteurs culturels selon le champ d'intervention du ministère de la Culture : la création artistique (spectacle vivant et arts visuels), l'architecture et le patrimoine, l'enseignement artistique, les industries culturelles (audiovisuel, commerce de journaux, livre, musique et vidéo, presse), la publicité.

LE SPECTACLE VIVANT ET L'ÉDITION ÉCRITE : LES PREMIERS SECTEURS CULTURELS D'EMPLOI SALARIÉ EN NOUVELLE-AQUITAINE

La région compte plus de 10 600 établissements porteurs de l'emploi culturel salarié, sur les 139 100 en France, qui emploient 26 800 équivalents temps plein (ETP), soit 1,5% des effectifs de l'emploi total de la région. Le temps partiel est plus fréquent dans la culture que dans l'ensemble des secteurs d'emploi : environ 47 000 personnes ont pour emploi principal un emploi culturel en Nouvelle-Aquitaine.



% d'établissements porteurs de l'emploi culturel % d'effectifs salariés en équivalent temps plein

Note de lecture : en Nouvelle-Aquitaine 20% des établissements porteurs de l'emploi culturel appartiennent au secteur du spectacle vivant et emploient 17% des effectifs salariés en ETP relevant de l'emploi culturel.

PRÈS D'UN TIERS DES EMPLOYEURS CULTURELS DE LA RÉGION EN GIRONDE

Avec les Pyrénées-Atlantiques et la Charente-Maritime, c'est plus de la moitié des employeurs culturels qui sont rassemblés dans ces trois départements.

PARITÉ ET ESS : 2 CHIFFRES CLÉS

16% c'est l'écart de rémunération sur l'année 2014 perçu en plus par les hommes salariés de l'emploi culturel par rapport aux femmes en Nouvelle-Aquitaine. Il est de 19% dans l'ensemble de l'emploi salarié dans la région.

40% des établissements culturels relèvent de l'économie sociale et solidaire (ESS) en Nouvelle-Aquitaine (33% en France), 58% ont un statut privé hors ESS et 2% un statut public.

Pour aller plus loin : *L'emploi culturel en région* – Synthèse juin 2018, une publication d'Arcade, L'A., Arteca et Auvergne-Rhône-Alpes spectacle vivant.

QU'EST-CE QUE L'ENTREPRENEURIAT CULTUREL ?

INTERVIEWS

NATHALIE SCHIEB-BIENFAIT
maître de conférences HDR à l'Institut d'économie et de management (IEA) de l'Université de Nantes

L'Affût : Comment caractériseriez-vous l'entrepreneuriat culturel qui recouvre, selon vous, des réalités et pratiques bien différentes ?

De mon point de vue, il faut tout d'abord cesser, d'une part d'associer systématiquement l'entrepreneuriat culturel et l'entrepreneuriat créatif, d'autre part de parler de manière générique d'industries culturelles et créatives, pour privilégier plutôt une terminologie orientée vers les activités culturelles. S'agissant de la caractérisation, la réponse n'est pas simple. L'entrepreneuriat reste en effet un objet assez flou, dont la définition fait encore débat. Néanmoins, on peut considérer que l'entrepreneuriat culturel s'articule autour de trois éléments : un individu ou un collectif d'individus (de plus en plus d'ailleurs, car la figure de l'entrepreneur isolé doit être déconstruite), un projet (dans le champ de la culture, il s'agit plutôt de successions de projets) et un contexte d'action. Tout cela, dans la perspective de créer une valeur nouvelle qu'on ne doit pas, dans le cas du secteur culturel, réduire à la seule dimension économique. Sinon, on passe à côté de nombreuses autres dimensions, notamment immatérielles, plus subtiles, telles que la manière dont l'entrepreneur culturel aide à travailler le lien social, peut être mobilisé pour réparer des situations un peu difficiles, ou encore distraire dans des moments de crise. Il s'agit aussi de reconnaître la diversité des activités induites par cet entrepreneuriat culturel et d'évaluer la valeur ajoutée que celui-ci génère. Par ailleurs, comme dans l'entrepreneuriat classique, on observe une grande diversité des formes organisationnelles pour mener à bien des projets entrepreneuriaux. Vous avez ainsi des artistes indépendants travaillant au projet, des musiciens qui créent une structure coopérative pour leur orchestre, des compagnies de théâtre sous statut associatif, ou encore des artistes plasticiens qui, en raison de leur cote très élevée sur le marché de l'art, font quasiment travailler une PME pour concevoir leurs œuvres. La palette des formes est donc très large. Il ne faut surtout pas l'ignorer si on veut pouvoir concevoir des modalités d'accompagnement adaptées.

> *« L'entrepreneuriat culturel ne peut être réduit à la seule dimension économique. »*

L'Affût : Compte tenu de l'importance croissante accordée à la dimension économique de la création artistique, l'artiste n'est-il pas déjà, par nécessité, un entrepreneur culturel ?

Incontestablement. La figure de l'entrepreneur culturel n'est pas nouvelle, elle existe depuis toujours. Mais elle évolue. Regardez le parcours de certains peintres de la Renaissance, de comédiens directeurs de troupe comme Molière ou celui de Jean-Sébastien Bach, très vigilant sur l'économie de ses créations musicales. Ces artistes agissaient comme des entrepreneurs. Mais lorsque l'histoire économique a redécouvert l'entrepreneur, elle a privilégié une fonction entrepreneuriale standard dans une économie fondée sur des produits, des biens matériels, alors qu'il faut aujourd'hui davantage s'intéresser aux spécificités du travail entrepreneurial de manière contextuelle pour mieux cerner les nouvelles problématiques. Le discours tenu aujourd'hui contribue à entretenir une forme de mythologie entrepreneuriale : l'entrepreneur héros qui réussit et développe des projets contre vents et marées. Je m'inscris en faux par rapport à cette vision. De tout temps en effet, l'entrepreneur a dû développer des compétences pour surmonter un certain nombre de difficultés et d'échecs afin de mettre en œuvre ses projets. Loin d'être un héros isolé, il s'insère, au contraire, dans des réseaux. Cette dimension collective est encore largement sous-estimée.

L'Affût : Qu'est-ce qui différencie un entrepreneur culturel d'un entrepreneur d'un autre secteur ?
Il existe des problématiques communes. La démarche entrepreneuriale qui consiste à concevoir un projet à partir d'une idée puis à chercher et organiser des moyens, des ressources, à développer des compétences et des réseaux, est assez proche de celle que l'on connaît dans d'autres secteurs d'activité. La particularité du domaine culturel réside dans cette articulation permanente entre la dimension artistique et des questions organisationnelles et économiques. Quand on parle d'entrepreneuriat, les acteurs culturels peuvent avoir le sentiment qu'on les entraîne d'emblée dans le seul champ de l'économie en niant la dimension artistique. Or, c'est cette tension qu'il faut mieux appréhender et accompagner en s'attachant aux conditions particulières de leurs pratiques entrepreneuriales. L'enjeu est que les artistes s'extraient de situations de précarité. Il s'agit d'apprécier plus justement la valeur de leur travail, du temps passé à concevoir leur projet artistique, sans se focaliser sur les budgets. Cette capacité à se remettre sans cesse au travail de création, à trouver des soutiens, représente l'une des caractéristiques fortes de l'entrepreneur culturel, dans un monde qui, de plus, a beaucoup évolué.

L'Affût : Si l'on s'écarte de la connotation péjorative que cette notion peut avoir dans le secteur culturel, de quelles promesses, stratégies et dynamiques l'entrepreneuriat vous semble-t-il porteur ?
Le premier élément positif est la reconnaissance du fait qu'on ne naît pas entrepreneur mais qu'on le devient, que certaines compétences demandent à être travaillées. Aujourd'hui, plusieurs écoles d'art commencent à inscrire un volet entrepreneuriat dans le cursus qu'elles proposent à leurs étudiants, organisent des ateliers, des rencontres autour de ce thème. L'autre avancée est l'apparition de dispositifs d'accompagnement davantage dédiés au champ culturel et créatif. Je citerai, entre autres exemples, la création voici quelques années de coopératives d'activité et d'emploi (CAE), donc certaines concernent le secteur culturel. Aujourd'hui, la posture entrepreneuriale invite à penser la construction de son indépendance, de son autonomie et aussi de sa pérennité. Il faut toutefois rester très prudent quand on parle de promesses ou de dynamiques, pour ne pas tomber dans le travers qui consisterait à justifier la suppression des financements publics et à s'en remettre uniquement au mécénat. La puissance publique ne doit pas se défausser en disant : soyez entrepreneur, travaillez l'économie de votre projet afin d'être le plus indépendant possible, ce qui nous permettra de nous retirer. Ce n'est pas ce que je défends. Mon combat est plutôt d'envisager la voie entrepreneuriale comme la possibilité d'aider les artistes à mieux maîtriser la dualité de leur activité, à être à la fois plus conscients de ce qu'ils valent, de ce qu'ils produisent, pour être en capacité de solliciter d'autres types de soutiens.

L'Affût : Quels sont aujourd'hui les espaces aptes à favoriser et à accompagner une telle démarche ?
La métropole nantaise, par exemple, a mis à disposition de compagnies de théâtre, d'arts de la rue, de musiciens, des espaces où ils peuvent se retrouver et développer une démarche un peu autogérée pour jouer, tester des projets en chantier. On observe également de plus en plus des regroupements par filières, par activités. La région Pays de la Loire dispose d'un important Pôle dans le domaine des musiques actuelles, qui permet de mener des actions, de concevoir des événements, de soutenir des projets au sein de la filière. D'autres initiatives engagées depuis plusieurs années visent à un partage des lieux et des ressources, voire à une hybridation des pratiques artistiques. On assiste à des mises en réseau au sein de champs disciplinaires. En danse, par exemple, des lieux qui se créent invitent en résidence des compagnies émergentes. Certains artistes co-organisent des festivals, afin de rendre leurs productions visibles à l'échelle de quartiers. Ces dynamiques de mise en réseau et d'entraide sont assez intéressantes.

–

« La promotion de l'entrepreneuriat ne doit pas justifier la suppression des financements publics. »

–

L'Affût : Quelle place la puissance publique (État et collectivités territoriales) peut-elle occuper dans la dynamique entrepreneuriale ?
La puissance publique doit être présente sur plusieurs plans : dans les soutiens qu'elle déploie sur les territoires vis-à-vis des artistes, des compagnies, des collectifs, mais aussi par rapport aux projets. Il ne faudrait pas qu'elle tombe dans ce tropisme consistant à reconnaître uniquement l'action au projet. Il existe une tension entre l'accompagnement, l'aide à la professionnalisation des artistes, des compagnies, des entrepreneurs culturels, et le financement au projet. Il faut réussir à trouver une façon de combiner ces deux modes d'intervention. Si le glissement s'opère vers le mode projet, les pouvoirs publics doivent, en parallèle, être vigilants sur le déploiement de dispositifs d'accompagnement, depuis les phases les plus en amont de l'entrée dans la dynamique entrepreneuriale jusqu'à la consolidation des structures plus anciennes, plus établies. Être en mesure aussi d'appréhender la diversité des situations et des besoins présents sur un territoire donné. ■

Publication récente de Nathalie Schieb-Bienfait :
« L'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles » in *Revue de l'entrepreneuriat* (2018/1, vol.17), en co-rédaction avec Caroline Chapain et Sandrine Emin.

QU'EST-CE QUE L'ENTREPRENEURIAT CULTUREL ?

PHILIPPE HENRY
chercheur en socioéconomie de la culture,
maître de conférences HDR retraité de l'Université Paris 8-Saint-Denis

L'Affût : Comment expliquer la montée en puissance de la thématique de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel ?
On peut l'expliquer par des facteurs internes d'une part, et un facteur contextuel d'autre part. Les facteurs internes tiennent au fait que l'on observe depuis le dernier demi-siècle un très net développement quantitatif et une diversification de l'offre artistique et culturelle, auxquels est associée une professionnalisation croissante dans ce domaine – le nombre de personnes exerçant une profession culturelle a crû de 50% entre 1991 et 2001, et de 95% s'agissant du spectacle. Second élément à souligner, le rôle essentiel joué par la multiplicité de petites et micro organisations (moins de dix employés permanents), qui pose la question de leur viabilité économique puisque le nombre de ces organisations a augmenté de façon importante. Le facteur contextuel, quant à lui, révèle une croissance, dans le développement économique général, des activités de production et d'échange de biens et services dits immatériels, qui inclut une marchandisation accrue des activités culturelles. Que ce soit donc en termes d'évolution interne ou contextuelle, il ne faut pas s'étonner que la question de l'entrepreneuriat, déjà présente dans le cinéma et les secteurs culturels industrialisés mais peu dans les arts plastiques ou le spectacle vivant, émerge à présent.

L'Affût : En quoi le contexte actuel de l'économie culturelle incite-t-il les professionnels à adopter une posture d'entrepreneur ?
Les conditions actuelles de fonctionnement de l'économie culturelle poussent, de toute façon, à une prise en compte de la dimension entrepreneuriale qui peut se résumer par : comment faire en sorte qu'un projet soit au minimum viable économiquement, et si possible pérenne. Deux écueils doivent cependant être évités. Le premier est le refus de principe d'une démarche entrepreneuriale au nom d'une approche idéaliste des échanges symboliques entre êtres humains, qui ne correspond pas, selon moi, à la situation que nous vivons. Le second écueil réside dans une adhésion, sans recul critique, à une sorte d'idéologie de l'entrepreneuriat, qui ferait de celui-ci une solution à la plupart des questions qui se posent au domaine culturel. Ce risque est d'autant plus net si on s'en tient uniquement à une représentation, réductrice et néanmoins dominante, de l'entreprise comme instance de production et de profits économiques d'abord destinés à ses actionnaires. On peut alors comprendre que cette définition de l'entreprise prenne à rebrousse-poil des acteurs du monde culturel très attachés à ce qu'ils mettent en œuvre et à la façon dont leur activité s'articule à la vie sociale, à l'évolution de la société, etc. Autant de questions que l'idéologie de l'entrepreneuriat se pose peu.

L'Affût : Quelles compétences et/ou aptitudes spécifiques doit-on développer pour s'engager dans une telle démarche ?
J'en signalerai trois. La première est liée au fait qu'entreprendre dans la culture consiste à construire un système d'action collectif, à le développer ou à s'y insérer, même si la question de la singularité du geste artistique demeure. Cela signifie qu'outre des compétences créatives et artistiques, les porteurs de projets auront à mobiliser constamment des compétences organisationnelles, relationnelles et narratives – la capacité à raconter ce qu'ils souhaitent et comptent faire de façon à susciter l'adhésion d'autres acteurs au projet. Second élément : ce qu'on appelle la génération de valeur à partir d'un projet ou d'une proposition inédite de biens et de services culturels se joue d'abord sur le terrain de la valorisation symbolique et sociale, c'est-à-dire de l'appréciation subjective que des acteurs externes à l'organisation porteuse du projet vont donner. Pour favoriser cette valorisation, il faut posséder des compétences en ingénierie et gestion de projets, ainsi qu'en médiation et négociation avec une pluralité d'acteurs que l'on doit convaincre de l'intérêt de sa proposition. Troisième nécessité enfin, celle de bien connaître la topologie et les enjeux de la pluralité d'acteurs individuels ou collectifs avec lesquels il y aura à engager des coopérations ou du moins des collaborations, acteurs parmi lesquels figurent d'une part les plus grandes entreprises du secteur concerné, et d'autre part les différentes instances ou organisations publiques.

L'Affût : Quels profits les professionnels de la culture peuvent-ils en retirer dans la mise en œuvre de leurs projets ?
Une lecture entrepreneuriale nous offre peut-être des outils de compréhension, donc d'organisation et d'invention, plus pertinents face à la complexité contemporaine du moindre projet basé sur une proposition inédite d'action ou sur la production de nouveaux biens et services. Cette approche permet également de mieux comprendre la tension constante entre dynamiques de compétition et de coopération, qui est à l'œuvre au sein de chaque projet ou organisation culturels. Enfin, un mode d'appréhension entrepreneurial offre des possibilités de comparaison avec d'autres secteurs d'activité, dans la recherche de solutions. Regarder ailleurs, travailler dans la transversalité, évite d'enfermer le domaine culturel dans une singularité par trop marquée.

L'Affût : Peut-on concilier posture entrepreneuriale et recours aux financements publics ?
L'intervention des pouvoirs publics et les financements publics demeureront de toute façon. Il s'agit plutôt de savoir quel rôle les pouvoirs publics entendent tenir dans le soutien et la régulation du monde culturel. J'estime qu'un soutien public résolu aux mises en synergie ou coopérations renforcées entre des organisations ou des acteurs, comme, par exemple, l'expérimentation de contrats de filières culturelles que l'on connaît actuellement, est davantage à privilégier. La logique de saupoudrage, projet par projet, arrive en bout de course et nécessite d'être complétée par des soutiens à des organisations ou des modalités réticulaires beaucoup plus importantes. Une régulation fiscale et réglementaire plus affirmée des très grands déséquilibres internes aux filières est aussi une question nodale que les acteurs civils ou on ne sait quelle loi du marché ne sauraient, à eux seuls, assumer.

L'Affût : Voyez-vous des limites à une telle démarche appliquée au secteur culturel ?
L'approche entrepreneuriale ne dit rien sur le type de société dans lequel nous aimerions vivre, et en particulier sur les dimensions souhaitées d'égalité et de solidarité. D'où la nécessité d'expliciter le parti pris philosophique et sociétal que l'on adopte lorsqu'on évoque cette thématique. Il n'existe pas ainsi d'approche purement objective et socialement neutre de l'entrepreneuriat, mais une pluralité de situations, de choix, de positionnements éthiques, et donc d'entrepreneuriats. Ceci, alors qu'on nous parle trop souvent d'entrepreneuriat et d'entreprise au singulier.

L'Affût : Quel regard portez-vous sur les structures de type SCOP, SCIC, CAE… et celles relevant du champ de l'ESS ?
Les organisations coopératives, auxquelles il faut ajouter les associations type Loi 1901, sont les seules dont l'objet social prime absolument et statutairement sur la recherche du profit et d'une rentabilité financière. Les coopératives culturelles au sens strict du terme sont peu nombreuses : environ 300 à comparer aux quelque 35 000 associations culturelles employeuses. Mais du point de vue de leur gouvernance, du réinvestissement systématique de leurs excédents éventuels dans l'objet social lui-même, toutes ces organisations représentent un horizon très intéressant pour le domaine culturel. Elles permettent en effet d'appréhender les effets positifs mais aussi les difficultés d'un entrepreneuriat collectif qui se doit également de favoriser le développement de singularités individuelles.

L'Affût : Les réticences manifestées par certains professionnels à l'égard de l'entrepreneuriat vous semblent-elles légitimes ?
Non seulement je les comprends, mais je les partage s'il est uniquement question à travers l'entrepreneuriat de productivité, de compétitivité, de marchandisation et de profits financiers. En revanche, il me paraît extrêmement dangereux de ne pas prendre en compte les réelles évolutions des conditions d'émergence, de développement et de pérennisation des projets et des organisations culturelles au cours du dernier demi-siècle. Nous sommes totalement sortis de l'époque Malraux fondée sur l'accès par tous à une sélection de propositions culturelles dites d'excellence ou universellement majeures. Nous ne pouvons plus nous appuyer sur une sorte de représentation totalisante de ce qui serait la bonne culture ou les bonnes pratiques culturelles, ou encore les bonnes modalités d'appropriation culturelle. Nous vivons dans un monde hétérogène et pluriel, qui nécessite d'autres outils techniques et organisationnels. Réfléchir alors à un entrepreneuriat culturel plus ouvert, plus coopératif et collaboratif me semble essentiel.

L'Affût : Tout artiste ou porteur de projet doit-il forcément se muer en entrepreneur culturel ?
Clairement non, d'autant que l'approche de l'entrepreneuriat que j'ai esquissée renvoie davantage à une fonction collective qu'à la figure d'une individualité solitaire. Tous n'ont pas à se conformer à une sorte d'injonction à devenir entrepreneur. En revanche, chaque artiste ou porteur de projet va inévitablement être conduit à agir dans un environnement où la question entrepreneuriale (s'insérer dans des réseaux, trouver des collaborations, agréger des compétences…) sera constamment présente ; en particulier quand il s'agira de faire du projet concerné le support d'une activité professionnelle que l'on espère ou que l'on voudrait durable. ■

Publications récentes de Philippe Henry :
L'entrepreneuriat culturel : des tensions génériques qu'amplifie la petite taille des organisations. Autoédité sous licence Creative Commons, février 2018, 36 p.
Agencements coopératifs et micro-entreprises culturelles. Trois études de cas. Rapport d'étude autoédité sous licence Creative Commons, février 2018, 127 p.
« Pourquoi si peu de structures à statut coopératif dans le domaine culturel ? », in *Nectart* n° 7, juin 2018, pp. 122 à 129.

QU'EST-CE QUE L'ENTREPRENEURIAT CULTUREL ?

FEDERICA ANTONAGLIA
chercheuse au sein de l'équipe Entrepreneuriat de l'Institut de recherche en gestion des organisations (IRGO) de l'Université de Bordeaux et enseignante à l'IUT de l'Université de Bordeaux

L'Affût : Comment définiriez-vous l'entrepreneuriat, appliqué au secteur culturel ?

L'entrepreneuriat traite les situations de création, de reprise et de management d'entreprises. Il n'est pas un phénomène limité aux entreprises mais touche tous les types d'organisations répondant à un besoin de la société. Appliqué au secteur culturel il peut être défini comme l'ensemble des activités artistiques basées sur la production d'œuvres de l'esprit, échangées sur le marché pour en obtenir un bénéfice économique. Quand nous vendons une œuvre de l'esprit (un livre, un tableau) ou la possibilité d'interagir avec cette œuvre (un billet de théâtre), nous réalisons une activité qui peut être entrepreneuriale. Cela ne signifie pas transposer tels quels les outils des entreprises, mais emprunter et adapter leurs moyens aux missions spécifiques des artistes et des organisations culturelles. Par ailleurs, définir l'entrepreneuriat seulement par rapport à une vision économique est rédhibitoire. Il n'est pas limité à l'idée de recherche du profit. Lorsqu'on parle d'entrepreneuriat culturel, on prend en compte des projets promouvant aussi d'autres valeurs : esthétiques, culturelles, sociales.

L'Affût : Existe-t-il un profil type d'entrepreneur culturel ? Ou bien cette dénomination peut-elle être partagée par différents acteurs – directeurs de lieux et de compagnies, artistes, salariés… ?

Il existe autant d'entrepreneurs culturels que de formes d'échanges entre la production artistique et le marché. Souvent, les entrepreneurs culturels et créatifs font penser à ces jeunes chefs d'entreprises du numérique exposés médiatiquement comme des exemples de réussite entrepreneuriale. Ou bien nous nous référons à l'artiste qui, recherchant un revenu lui permettant de vivre de son activité, choisit une forme juridique de travailleur autonome. Pourtant, du point de vue de l'analyse entrepreneuriale, un intermittent du spectacle qui passe par définition continuellement d'un projet à un autre et d'un contrat à un autre, a un profil d'entrepreneur, bien que cela ne soit pas juridiquement prévu. En effet, pour obtenir et conserver son statut d'intermittent, il doit chercher du travail, convaincre les porteurs de projets de le choisir par rapport à d'autres candidats, renouveler son offre, etc. Une autre figure d'entrepreneur à laquelle nous ne pensons pas forcément est celle du responsable d'une structure (publique, privée, associative) qui intègre des concepts entrepreneuriaux, tels que la saisie d'opportunité, la prise de risque, le contrôle financier des activités, éventuellement la rentabilité, dans son travail quotidien. Nombre de ces responsables (directeurs des compagnies, des musées, …) doivent nouer des liens avec des acteurs économiques privés afin de boucler les financements ou doivent attirer de nouveaux publics au travers des actions de médiation ; autant de démarches qui relèvent de l'entrepreneuriat. L'entrepreneuriat culturel est donc à entendre comme une posture tout d'abord, et comme un ensemble d'activités et d'outils, ensuite. Potentiellement, ainsi compris, l'entrepreneuriat concerne l'ensemble des acteurs culturels.

L'Affût : Justement, cette posture d'entrepreneur vous paraît-elle aujourd'hui assumée ? Ou, à l'inverse, suscite-t-elle des réticences dans un secteur dominé par la création artistique, non marchand et où l'œuvre est difficilement considérée comme monétisable ?

L'antinomie existant entre le monde de l'économie et celui de l'art n'est plus aussi évidente et relève, je l'espère, de la caricature. En 2013, l'Inspection générale des Finances et celle des Affaires culturelles ont publié une étude mesurant l'apport de la culture à l'économie française (le fameux PIB culturel de 3,2%). Un an plus tard, Steven Hearn publiait un rapport sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel, et depuis les Forums Entreprendre dans la culture connaissent un vif succès. On peut donc estimer qu'un bon nombre de professionnels culturels adoptent une posture entrepreneuriale, conscients de la contribution économique de leur secteur à la richesse nationale. D'autre part, si le rapprochement avec l'économie semble intégré par le milieu artistique, l'emploi concret des outils d'entrepreneuriat n'est toujours pas évident,

certains se méfiant encore des jugements portés par les experts de la rationalité économique.

Bien entendu le secteur culturel est tellement large et varié que nous ne pouvons pas généraliser, mais ce que nous avons observé est plus une attitude d'acceptation des logiques économiques qu'un véritable enthousiasme envers les outils de l'entrepreneuriat, innovants pour le secteur. D'où l'importance de souligner qu'une vision entrepreneuriale n'implique pas le refus des soutiens publics. Cependant, ces soutiens se réduisant à l'heure actuelle, l'entrepreneuriat s'offre comme une voie possible pour écarter le risque d'une réduction de l'activité. Il peut également aider à prendre en compte les impératifs de rationalité économique émanant des collectivités, et permettre aux acteurs culturels de s'affirmer comme participant à un secteur qui possède de la valeur dans l'économie d'un territoire.

–

« L'entrepreneuriat s'offre comme une voie possible pour écarter le risque d'une réduction de l'activité. »

–

L'Affût : Quels sont les besoins de l'entrepreneur culturel en termes d'accompagnement ?
Avant de parler d'accompagnement, je dirais que les besoins s'expriment en termes de formation. L'acquisition des principes de base en entrepreneuriat ne faisant pas partie du bagage de connaissances d'un acteur culturel ni d'un artiste, il serait alors fructueux de les intégrer dans les cursus scolaires et universitaires artistiques.
En termes d'accompagnement, les besoins des entrepreneurs culturels et créatifs sont très larges, allant de l'accès aux informations sur les différents statuts juridiques, à la présence de structures d'hébergement capables de favoriser des synergies entre les acteurs. Autre besoin manifesté par les entrepreneurs culturels, le besoin de conseil dans la recherche des financements. Ils demandent à être aidés, afin d'acquérir une plus grande légitimité auprès des investisseurs privés qu'ils sollicitent.

L'Affût : Comment le financement en grande partie public de la culture peut-il s'adapter à cette nouvelle posture d'entrepreneur ?
Je ne pense pas que les donateurs publics doivent s'adapter à l'entrepreneuriat culturel. En revanche, la notion d'entrepreneuriat peut permettre aux responsables d'équipements culturels financés par l'État et par les collectivités locales d'intégrer enfin le concept d'*accountability*, qui signifie « rendre compte » des activités. À partir du moment où un directeur d'équipement culturel accepte de justifier l'emploi des fonds qui lui ont été accordés et de démontrer qu'il conduit des démarches de contrôle de l'utilisation des ressources et d'évaluation des programmes, il entre, selon moi, dans une relation avec la tutelle où la posture entrepreneuriale s'imbrique bien dans les soutiens publics. Si l'on veut toutefois parler d'adaptation, celle-ci concerne l'accompagnement que la tutelle publique peut apporter aux entrepreneurs. Quand une Ville décide d'investir dans certaines activités culturelles en finançant, par exemple, la transformation d'une friche industrielle en pépinière créative, elle doit prévoir un accompagnement stable au sein dudit incubateur, afin d'en garantir la survie et sa réelle insertion dans l'écosystème local.

L'Affût : Un autre aspect que vous abordez concerne l'hybridation des financements…
C'est une nécessité pour s'extraire du constat sur la baisse des financements publics dans la culture. Cette hybridation est déjà à l'œuvre, mais il faut l'accroître, la structurer davantage et la systématiser. Or, on constate que les artistes éprouvent des difficultés à rechercher des partenariats publics / privés ainsi qu'à développer le mécénat. Je pense qu'ils ne sont pas formés au montage de projets capables de promouvoir la valeur de leur œuvre. Là encore, cette démarche devrait être intégrée aux formations artistiques et filières professionnelles.

L'Affût : Quel peut être le business model d'une entreprise culturelle ?
Le business model est un outil entrepreneurial. Il s'agit d'une représentation synthétique de l'activité d'une organisation. Dans le secteur culturel il en existe autant que d'organisations. Un business model mettant en avant les valeurs sociale, culturelle, scientifique, parfois touristique d'un projet artistique représente un projet culturel. Sans oublier l'aspect économique de l'activité, ainsi que ses retombées directes et indirectes comme celles liées aux flux et aux dépenses des publics. Un business model permettant de mettre en avant ces différentes valeurs qui participent pleinement à l'évaluation d'un projet entrepreneurial peut être adapté à une entreprise culturelle. ■

Texte : Federica Antonaglia à partir de l'entretien réalisé par Marie-Agnès Joubert

PAROLES D'ENTREPRENEURS

ALICE GEAIRON

responsable artistique de la Compagnie L'Ouvrage (Thouars)

« Travailler en réseau avec d'autres compagnies et artistes. »

« Le terme entrepreneur n'est pas celui que j'emploierais pour me définir, mais en même temps il correspond tout à fait à l'activité que je mène et ne me choque absolument pas. Le fait de conduire des projets artistiques, d'élaborer des stratégies de développement, de diriger une équipe, de surcroît dans un contexte économique de plus en plus tendu, nous confronte aux mêmes problématiques que n'importe quelle entreprise.
Dans le nouveau modèle économique vers lequel la compagnie s'achemine actuellement, cette volonté entrepreneuriale sera plus affichée, mais elle est avant tout motivée par l'envie de mettre en partage l'outil que nous possédons et d'aller davantage encore à la rencontre d'autres équipes artistiques. Nous souhaitons travailler en réseau avec d'autres compagnies et artistes, notamment ceux qui ne disposent pas de structure pour bâtir leurs projets. Nous envisageons d'assurer auprès d'eux des fonctions support – conseil, aide à la rédaction de dossiers de demande de financements, administration, gestion de la paie… – ainsi que de la production déléguée. Cette perspective nous interroge sur la façon dont nous pourrons mener de nouvelles activités, sans mettre en péril la nôtre qui est de produire des spectacles. D'où l'éventualité de transformer la structuration juridique de la compagnie, à laquelle nous réfléchissons avec le soutien d'un Dispositif local d'accompagnement (DLA) qui nous conseille pour arbitrer nos choix. S'agissant de la recherche et de la consolidation de ressources financières, utiliser un langage propre à l'entreprise facilite le dialogue avec des partenaires privés, des tutelles et des élus, parce que l'on pose un vocabulaire commun. Celui-ci rassure les interlocuteurs, les aide d'emblée à mieux comprendre l'activité que l'on développe avant d'aborder la spécificité du travail artistique.
Adopter une démarche entrepreneuriale dépend de la nature du projet que l'on mène. En ce qui nous concerne, elle permet de démontrer notre capacité à nous adapter, à ne pas nous enfermer dans des protocoles ou des postures mais à continuer à avancer dans le cadre de nouveaux schémas. » ■

FLORENT MOUNIER

co-fondateur de la société 2d-3d Animations (Angoulême)

« Être une entreprise nous a permis de nous adapter à l'évolution du marché »

« J'ai toujours eu la fibre entrepreneuriale, qui correspondait à l'envie d'une forme de liberté dans mon travail. Ma démarche s'est modifiée dans le temps. Aujourd'hui, ce qui m'importe avant tout est de développer des projets rassemblant des équipes, où chacun s'enrichit du regard de l'autre.
Dans le secteur du dessin animé, nous sommes amenés à collaborer avec d'autres sociétés, en France, en Europe et dans le monde. Les six premières années de notre activité, nous assurions principalement des prestations de services pour des producteurs français. Depuis 2006, année où nous avons coproduit notre premier film, *Astérix et les Vikings,* nous avons pu mettre en place des coproductions avec des partenaires européens ; d'abord des coproductions où nous étions minoritaires, et aujourd'hui nous sommes en train de développer notre premier projet en tant que producteur majoritaire. C'est notre structuration en entreprise, conçue donc pour générer des bénéfices, qui nous a permis de nous orienter vers la coproduction déléguée mais aussi la production exécutive (participer à l'élaboration d'un projet sans le financer) et ainsi de nous adapter à l'évolution du marché. Nous percevons des financements publics puisque nous sollicitons des aides du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) sur le plan national et des aides régionales via la convention CNC-Région, ainsi que des financements privés. Le fait d'être une entreprise apporte une légitimité vis-à-vis des financeurs et les rassure. Tous les acteurs culturels ne sont pas destinés à être entrepreneurs. La baisse des soutiens publics nous confronte cependant à une réalité : il faut songer à financer ses projets autrement. Cela signifie se tourner vers ceux qui pourront y investir de l'argent et suppose de posséder un réseau, ce que n'ont pas forcément les artistes. Il faut accompagner ceux qui souhaitent devenir entrepreneurs, les former et les encadrer, et conseiller aux autres de se rapprocher de structures associatives qui les aideront à exister. Pour notre part, nous bénéficions, grâce au Pôle Image Magelis d'Angoulême, d'une forte dynamique économique.
Dès notre arrivée dans cette ville, nous nous sommes rapprochés du Medef pour lui expliquer que le cinéma d'animation était un vrai secteur d'activité. Une telle démarche permet de modifier l'image de la culture et de rapprocher le monde culturel et celui de l'entreprise. » ■

PHILIPPE PONTY

directeur artistique du Festival de la Luzège (Tulle)

« Changer de modèle tout en conservant son identité. »

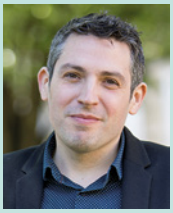
« Au début des années 2000, alors que s'amorçait un repli des financements publics, nous avons pris conscience que le modèle économique du festival (créé en 1987) était en train de changer, de même que les habitudes des publics, la façon dont la population habitait le territoire et le rôle joué par la culture face à la montée en puissance des industries culturelles et du digital. Il nous fallait réfléchir sérieusement aux outils grâce auxquels nous pourrions nous transformer tout en conservant notre identité : créer, parler du monde et au monde. Depuis trois ans, nous travaillons sur deux pistes que sont, d'une part la transversalité et la porosité des champs d'activité sur un territoire, et d'autre part la question de la coopération. C'est en les déclinant que nous avons jugé nécessaire de faire évoluer notre structuration vers une forme de sociétariat coopératif. Nous avons opté, à l'horizon 2019, pour une Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), afin de mettre en œuvre un outil qui permette aux acteurs publics et privés, aux individus et aux collectifs, aux entreprises et aux municipalités, de réfléchir ensemble à la question culturelle, artistique et territoriale.

Être entrepreneur signifie, selon moi, créer de la valeur : une valeur monétaire, mais aussi une valeur d'estime (qui représente le projet que l'on mène) et une valeur d'usage (ce à quoi le festival est destiné). Nous ne nous situons pas dans l'industrie. L'entreprise peut permettre de solliciter des financements croisés et d'apprendre de nouveaux gestes en travaillant avec des acteurs du secteur du tourisme ou du champ social. Elle nous offre également la possibilité de trouver de nouveaux marchés, ce qui n'est pas, à mes yeux, un vilain mot. La notion de marché recouvre celle d'offre et de demande, d'échange. Nous essayons, par exemple, de faire naître des objets en coopération avec des acteurs locaux, des collectivités, des Offices de tourisme, autour de la découverte de sites touristiques. Le terme « entreprendre » est mieux perçu que celui d'entreprise, et de nombreux artistes du territoire s'y reconnaissent. J'encouragerais les acteurs culturels à réinterroger leur modèle économique en fonction de leur activité, à réfléchir à la façon dont ils peuvent continuer à porter les principes qui les constituent. Si je devais délivrer un message, ce serait celui-ci : si vous voulez sauver l'essentiel, vous devez accepter de vous transformer. » ■

SÉBASTIEN CARNAC

fondateur et directeur d'Aquitaine Culture (Bordeaux)

« L'entrepreneuriat libère des énergies »



« Aquitaine Culture, qui regroupe des acteurs du secteur culturel et de l'économie sociale et solidaire ainsi que des entreprises, est née en janvier 2013 du besoin exprimé par ces deux catégories socio-professionnelles de se rencontrer, de dialoguer et de partager des projets. L'idée de départ, qui était la recherche de financements privés mutualisés favorisant le développement culturel, s'est rapidement élargie à la coopération avec le monde économique, dans un intérêt social et sociétal. L'association a ainsi été agréée en 2016 « entreprise solidaire d'utilité sociale » par le ministère de l'Économie et des finances.

Selon moi, adopter une posture entrepreneuriale signifie manifester de l'audace et de la ténacité, être force de propositions et en capacité de fédérer différents acteurs autour d'un projet. C'est aussi intégrer la notion d'une certaine lucrativité. Même si notre association est d'intérêt général, une partie de notre activité poursuit des objectifs lucratifs. Notre modèle économique est donc hybride, et nous percevons des financements publics (liés à l'amorce ou à la consolidation des projets, produits ou services) comme privés. Dans le montage des projets, nous avons développé des offres permettant de faire le trait d'union entre des intérêts culturels et ceux portés par des entreprises autres que culturelles. Souvent, les acteurs culturels souhaitent obtenir un financement de la part d'une entreprise mais pas forcément connaître l'entreprise en tant que telle. Il y a là un changement de paradigme à opérer, pour créer une offre apte à intéresser une entreprise. Nous avons, par ailleurs, lancé en décembre 2017 la plateforme numérique Synapsæ, qui répond concrètement aux besoins des porteurs de projets (matériaux, matériels, locaux, compétences, technologies…) et accélère et sécurise la connexion entre opérateurs culturels et acteurs économiques sur la question du mécénat en nature.

Je pense que toutes les structures culturelles ne resteront pas sur un modèle de délégation de service public. La solution passera par une démarche entrepreneuriale d'économie sociale et solidaire appliquée au champ culturel, avec de ce fait une diversification des offres, une mutualisation des ressources, une partie lucrative de l'activité et une gouvernance partagée, davantage participative et collaborative. Une telle démarche libérera des énergies et permettra d'avoir des structures plus agiles. » ■

FORUM(S) ENTREPRENDRE DANS LA CULTURE

INTERVIEWS

ÉLIZABETH LE HOT

sous-directrice de l'Économie culturelle à la Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) du ministère de la Culture

L'Affût : Le ministère de la Culture, via la DGMIC, a mis en place dès 2015 le premier Forum Entreprendre dans la Culture. À quels besoins et objectifs cette initiative répondait-elle ?
Dès sa création en 2010, la DGMIC s'est intéressée aux problématiques de l'économie et de la culture, ou de la culture et de l'économie. Très rapidement, nous avons repéré les difficultés que pouvaient connaître les entrepreneurs du secteur culturel. Ceux-ci se considèrent souvent avant tout comme des artistes, peinent à appréhender ce qu'est la réalité d'une entreprise mais aussi à se définir comme des entrepreneurs. À l'appui de ce constat, et du besoin de professionnalisation manifesté par les entrepreneurs, nous avons décidé de créer au printemps 2015 un Forum national Entreprendre dans la culture. Le succès des différentes éditions (la cinquième aura lieu en mai 2019) ne s'est pas démenti. L'objectif de ces Forums est double. Il s'agit d'abord de valoriser et reconnaître le rôle et l'importance des entrepreneurs culturels. L'apport de la culture à l'économie est significatif – 2,3 % du PIB en 2018 – et provient certes des grandes entreprises, mais aussi du vivier constitué par de plus petites. Le second objectif est de pallier un déficit de formation et de permettre aux porteurs de projets d'acquérir des connaissances sur des fondamentaux comme le management, les questions sociales et juridiques, la structuration comptable et économique d'une entreprise. On sait en effet que la réussite des projets est favorisée par l'acquisition de telles compétences et le choix d'un modèle économique adapté.

L'Affût : Pourquoi avoir décidé de décliner de tels Forums dans les régions ?
Cette initiative nous permet de travailler avec les DRAC et de faire se réunir, à l'échelle d'un territoire, les collectivités territoriales et les agences culturelles régionales sur un événement concret qui dure deux ou trois jours. Grâce à ces Forums, nous pouvons prendre le pouls des territoires, déterminer exactement où en sont les initiatives locales, les mettre en réseau et faire bénéficier tous ces projets régionaux d'un accompagnement national. La saison 2018/2019 s'annonce particulièrement dense puisque huit régions (Nouvelle-Aquitaine, Hauts-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Grand Est, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Occitanie et Normandie) organisent des Forums, sans oublier La Guyane et La Réunion.

> *« La question de l'entrepreneuriat suscite moins de réticences »*

L'Affût : Comment ces Forums sont-ils accueillis et observez-vous une réelle volonté des professionnels de s'inscrire dans une démarche entrepreneuriale ?
L'accueil est excellent. Nous recevons, par ailleurs, des demandes récurrentes d'ateliers sur des thématiques telles que la transformation numérique, la coopération, l'utilité sociale et l'économie sociale et solidaire. Les participants se montrent très intéressés par différents types d'organisations et d'entreprises leur permettant de trouver un sens à leur activité qui ne soit pas uniquement celui de l'entreprise classique. Aujourd'hui, la question de l'entrepreneuriat suscite moins de réticences, moins de censure. Il est désormais admis que l'on peut aimer la culture et espérer en vivre à travers un projet entrepreneurial. Restent toutefois des défaillances en termes de formation. C'est pourquoi la DGMIC a initié mi-septembre, en partenariat avec Sciences-Po, un Massive Open Online Course (MOOC) « Entreprendre dans la culture à l'ère numérique » riche de 100 vidéos (sous-titrées en anglais) de 3 à 6 minutes réalisées avec le concours de 90 intervenants, soit sept heures de formation au total. Nous avons aussi lancé un appel à projets en direction des structures d'accompagnement (incubateurs, couveuses, clusters…) qui proposent des formations. Chacune des 20 structures sélectionnées percevra environ 30 000 € en fonction de la pertinence du programme de formation. Enfin, nous envisageons de développer les Forums à l'étranger, où nous sommes sollicités par des festivals. Un Forum a déjà été organisé dans le cadre du festival de musique *Sonar* à Barcelone, et d'autres sont prévus au Québec, au Sénégal et en Allemagne. ■

AGENCE SPECTACLE VIVANT AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

NICOLAS RIEDEL
directeur

L'Affût : L'Agence Spectacle vivant Auvergne-Rhône-Alpes a organisé deux éditions régionales en 2016 et 2017 du Forum Entreprendre dans la culture. Quelle est l'utilité de ce type de rencontre ?
L'intérêt pour nous était de pouvoir profiter d'un événement à forte visibilité, afin de mettre en avant des thématiques (l'accompagnement, les financements…) que nous explorons depuis un certain nombre de mois voire d'années, en particulier l'économie sociale et solidaire (ESS). L'autre utilité était de construire cet événement avec des partenaires avec lesquels nous n'étions pas habitués à travailler, comme l'Agence du Livre, l'Association française des fundraisers ou Cap rural. En novembre, pour la 3ème édition, nous allons aussi l'ouvrir aux Centres d'art contemporain et à d'autres structures de l'ESS (Appuy Culture…). L'entrepreneuriat est un sujet très actuel mais qui divise parmi les acteurs culturels, surtout ceux du spectacle vivant. Un tel Forum permet de faire de la pédagogie, de dire que l'on ne se situe pas uniquement sur la question de nouveaux modes de financements à trouver, mais aussi sur celles de l'accompagnement, de la coopération, de la mutualisation. Notre rôle est d'aider des structures à réfléchir, à adapter ou repenser leur modèle économique dans un schéma d'économie sociale et solidaire, en partenariat avec la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS) et France active. C'est notamment pourquoi nous continuons d'aborder lors de ces rencontres des sujets tels que les statuts juridiques, les aides à l'emploi et à la formation.

L'Affût : Quelles problématiques la question de l'entrepreneuriat culturel fait-elle émerger, et quelles thématiques ont été les plus abordées ?
Elle soulève d'abord une problématique que l'on connaît bien : la précarité des équipes et la difficulté, pour un grand nombre d'entre elles, à envisager une pérennité de leur activité. Ce qui ressort, par ailleurs, systématiquement est ce sentiment qu'éprouvent les acteurs culturels d'être perdus dans la masse des informations à connaître et des démarches à effectuer. Ils ont besoin de trouver un référent qui les guide. La préoccupation centrale reste les financements. On se retrouve face à des dispositifs, comme la Banque publique d'investissement (BPI) ou d'autres, qui sont plutôt ouverts à des structures du secteur audiovisuel et musical et pas forcément accessibles à d'autres disciplines du spectacle vivant. Parmi les thématiques abordées, nous avons insisté sur le fait que l'entrepreneuriat ne s'adresse pas uniquement à des personnes installées dans de grandes métropoles, que l'on peut entreprendre aussi sur des territoires ruraux, hors de l'économie classique du spectacle vivant. Nous avons défendu la coopération, la possibilité de faire autrement, de ne pas être obligé de suivre un cadre préétabli mais de trouver celui, structurel ou économique, qui correspond à son activité. Une autre question que nous avons mise au travail concerne la transmission d'une compagnie, notamment dans les domaines des arts de la rue et du cirque où des sommes importantes sont investies en matériel : peut-on transmettre une entreprise et comment s'y prendre ?

L'Affût : Percevez-vous un fort intérêt des professionnels en région par rapport à cette nouvelle façon d'aborder la culture ? Quelles initiatives ou expérimentations se sont d'ores et déjà mises en place ?
On observe une certaine fatalité face à la politique culturelle actuelle, comme si les professionnels avaient intégré le fait que le modèle de la subvention n'est plus le seul proposé et qu'il fallait trouver des solutions. Même s'ils ne sont pas satisfaits de l'orientation que prend le cours des choses, la plupart se disent que l'entrepreneuriat entre peu à peu dans les mœurs. Les initiatives mises en œuvre sont très diverses : il peut s'agir d'une organisation en SCOP ou en SCIC, ou de projets menés en milieu rural. Je pense à un libraire qui s'est installé sur un chemin de randonnée en Auvergne, ou à un ancien éditeur qui a monté une librairie-restaurant près du Chambon-sur-Lignon et a réussi à développer un modèle économique spécifique. Dans le secteur du spectacle, la motivation première est souvent une insatisfaction face au statut associatif. La clarification que les gens opèrent alors, soit en changeant de structure juridique, soit en réorganisant l'association, les libère pour mener à bien leur activité. Cela demande du temps mais transforme leur vie. ■

FORUM(S) ENTREPRENDRE DANS LA CULTURE

L'A. AGENCE CULTURELLE NOUVELLE-AQUITAINE

ADELINE MÉGEVAND
responsable du Pôle Accompagnement & coopération

« Nous souhaitons renforcer la capacité des acteurs culturels à agir. »

L'Affût : Pourquoi L'A. a-t-elle souhaité organiser, comme d'autres agences régionales avant elle, un Forum Entreprendre dans la culture ?
Notre engagement s'est appuyé sur un constat : la question de l'entrepreneuriat est très actuelle mais fait débat. Nous échangeons également sur ce sujet au sein du réseau des agences culturelles avec nos homologues – Arcade, Arcadi, Le Lab, Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle vivant… Il nous concerne donc à la fois en tant qu'agence culturelle d'un territoire et comme partie prenante d'un réseau national. Il était alors logique que nous rejoignions la dynamique d'organisation de ces Forums ; sachant que nous en avions déjà envisagé un en 2015 pour la région Poitou-Charentes. Dès l'annonce de la fusion des Régions, nous avons informé la DGMIC de notre souhait de porter une édition à l'échelle, cette fois, de la Nouvelle-Aquitaine.

L'Affût : Comment s'est fait le choix de la Ville de Poitiers et du Confort moderne comme lieux d'accueil ?
Outre le fait que l'agence est implantée à Poitiers, ce choix a surtout été motivé par l'existence d'une importante dynamique autour des industries culturelles et créatives dans cette ville. Solliciter Le Confort moderne était également naturel, la salle ayant été rénovée récemment et disposant d'une très bonne capacité d'accueil et d'organisation. En outre, cette SMAC abrite une galerie d'art contemporain et une fanzinothèque. Elle constitue donc un bon exemple des relations entretenues entre différentes filières artistiques et culturelles.

L'Affût : En quoi aborder un tel thème participe-t-il des missions de l'agence ?
Il s'inscrit en lien direct avec la vocation de l'agence, qui consiste à accompagner les professionnels de la culture et les politiques publiques du territoire, ainsi que les dynamiques relatives aux sujets qu'elle travaille au quotidien. Et l'entrepreneuriat culturel en est un important puisqu'il touche à des questions de formation, d'emploi, de développement des filières, de structuration, de professionnalisation, de modèle économique, de coopération, d'expérimentation….

L'Affût : Estimez-vous la Nouvelle-Aquitaine, peut-être plus que d'autres régions, concernée par cette thématique, au regard de l'engagement de ses acteurs dans une dynamique entrepreneuriale ?
En Nouvelle-Aquitaine effectivement, de nombreux acteurs sont engagés dans l'entrepreneuriat culturel et créatif. Certains réseaux ou collectifs questionnent cette démarche depuis de nombreuses années, voire la revendiquent. Nous disposons donc d'un terreau très fertile, y compris du côté des collectivités territoriales qui soutiennent de telles initiatives. Nous avons, par ailleurs, décidé de donner un fil rouge au Forum, qui a trait à la responsabilité au sens large du terme. Car cette question nous semble partagée par l'ensemble des parties prenantes du territoire. On l'observe dans les politiques publiques qui manifestent un réel souci de concertation ; qu'il s'agisse de celles mises en œuvre par la Région Nouvelle-Aquitaine – via le COREPS ou encore des contrats de filières – ou par certains EPCI et même des communes plus petites. Je constate aussi de la part des professionnels une réelle capacité d'innovation, un intérêt pour les dynamiques de coopération et de mutualisation, une sensibilité à l'ESS. Certains réseaux, comme le Réseau des indépendants de la musique (RIM), sont véritablement investis en matière de responsabilité sociétale des organisations (RSO).

L'Affût : Percevez-vous un intérêt de la part du secteur vis-à-vis de telles rencontres, et quel type de publics visez-vous ?
Nous tablons sur la présence de 300 participants, sachant que le territoire présente de fortes contraintes en termes d'accessibilité et de mobilité. L'intérêt existe bel et bien, et depuis que l'organisation du Forum a été confirmée en 2017, nous recevons chaque semaine des sollicitations de professionnels qui souhaitent contribuer à cette démarche. Ceci prouve qu'un grand temps fort où

l'on puisse se rencontrer, échanger, débattre, recevoir des informations et nouer des contacts manquait sur le territoire. L'ambition est de s'adresser à l'ensemble des acteurs culturels : directeurs et directrices de compagnies, de lieux, responsables d'entreprises culturelles et créatives, bureaux de production de films, artistes plasticiens, élus, techniciens et techniciennes des collectivités territoriales… Toute personne œuvrant dans le secteur culturel, quels que soient la structure, la filière ou la forme entrepreneuriale, peut être concernée par un ou plusieurs sujets.

L'Affût : Quels sont les enjeux de l'organisation d'un tel Forum, pour L'A., pour ses partenaires et pour les professionnels de la culture qui y participeront ?
Il nous a semblé intéressant d'« utiliser » le processus d'organisation du Forum pour améliorer notre connaissance des acteurs du territoire. Grâce à la démarche collective que nous avons mise en place pour la programmation, nous avons pu découvrir de nouveaux acteurs, élargir notre réseau de partenaires. Outre la DGMIC, la DRAC, la Région, la Ville de Poitiers et Le Confort moderne, nous avons agrégé d'autres partenaires.
Le comité de programmation du Forum rassemble l'Agence Livre, Cinéma et Audiovisuel en Nouvelle-Aquitaine (ALCA), CO - Pôle de compétence « Culture et richesses humaines » en Nouvelle-Aquitaine, Pôle Emploi Spectacle, le RIM et la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS). Le croisement de tous ces regards a permis de construire et d'enrichir la programmation. L'enjeu est aussi de débattre d'un sujet qui n'est pas consensuel et révèle les fractures qui traversent le secteur. L'entrepreneuriat culturel soulève en effet des questions qui ne sont pas uniquement économiques, mais aussi idéologiques, philosophiques, politiques. Quand on aborde ce sujet, on ne peut pas être affirmatif ni dogmatique. Chacun doit donc pouvoir se faire sa propre opinion et, autre enjeu, contribuer à la construction d'une vision partagée entre les acteurs du territoire sur la complexité de l'entrepreneuriat culturel et créatif.

L'Affût : Comment le Forum se déroulera-t-il, dans la forme et sur le fond ?
La programmation du Forum est un exercice complexe car elle doit pouvoir concerner l'ensemble des parties prenantes, dans leur diversité et spécificité, des filières qui ne sont pas confrontées aux mêmes réalités, différentes disciplines artistiques aussi puisqu'il ne faut pas oublier le spectacle vivant, souvent absent de ce type d'événement. J'ai également souhaité prendre en compte d'autres critères, comme un équilibre dans la représentation des territoires, la parité hommes/femmes parmi les intervenants, etc. J'ai d'autre part tenu à ce qu'une place importante soit accordée aux chercheurs et aux chercheuses, parce qu'il me semble essentiel d'alterner témoignages, échanges de pratiques, théories et concepts, et de valoriser ainsi la pluralité des expertises. Nous proposerons aussi des ateliers, des temps d'animation d'intelligence collective pour co-construire des projets ou analyser des problématiques communes. Les thématiques abordées seront, entre autres, le dialogue social territorial, les modèles sociaux-économiques, la mutualisation des compétences, l'accompagnement de l'entrepreneur culturel, les financements, la gouvernance, le changement de statut juridique…

« Ce Forum sera un temps de laboratoire, qui nous permettra d'imaginer de nouvelles actions. »

L'Affût : Qu'entendez-vous atteindre comme objectifs, présents et futurs, via l'organisation de ce Forum ?
L'objectif est de partager un certain nombre de questionnements, de sensibiliser aussi plus largement les professionnels du secteur culturel aux questions RSO, de qualité de vie au travail, de pratiques managériales. Nous avons choisi d'élargir la question de l'entrepreneuriat culturel à celle de la démarche entrepreneuriale, avec l'idée de renforcer la capacité à agir des acteurs, mais aussi des politiques publiques. Chacun et chacune doit ainsi pouvoir quitter le Forum en étant plus assuré dans sa posture professionnelle et le portage de ses projets. Un autre objectif important est de nourrir le projet de l'agence, afin que nous soyons encore plus à l'écoute des problématiques rencontrées par les professionnels et de leurs besoins. Ce Forum sera pour nous un temps de laboratoire, qui nous permettra éventuellement d'imaginer de nouvelles actions et d'en réorienter d'autres.

L'Affût : Quels prolongements cet événement pourra-t-il trouver ? L'organisation d'autres éditions est-elle d'ores et déjà envisagée sur le territoire régional ?
Nous souhaitons en faire un événement annuel itinérant, organisé en alternance au nord et au sud du territoire régional, afin qu'il soit accessible au plus grand nombre. C'est un impératif compte tenu du périmètre très vaste de la Nouvelle-Aquitaine. L'itinérance nous permettra, en outre, de mettre plus facilement en lumière les acteurs et les territoires engagés sur cette question de l'entrepreneuriat culturel. ■

L'AFFÛT
L'A. Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine
• 91 boulevard du Grand Cerf – 86000 Poitiers
• 30 cours Gay-Lussac – 87000 Limoges
05 49 55 33 19
accueil@la-nouvelleaquitaine.fr
la-nouvelleaquitaine.fr

Dossier de L'Affût
Directeur de la publication
Thierry Szabo

Rédactrice en chef
Sylvie Caqué-Menneguerre

Rédaction
Marie-Agnès Joubert

N°ISSN 1165 - 9416
Dépôt légal à parution

Conception / réalisation
Alain Faure

Impression
Sipap Oudin, tirage 2 300 exemplaires

L'A. Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine
est subventionnée par le ministère
de la Culture (Direction régionale
des affaires culturelles)
et le Conseil régional Nouvelle-Aquitaine