

## Fiche focus - Avril 2015

# L'entrepreneur culturel : un entrepreneur comme les autres ?

Le concept d' **entrepreneuriat culturel** s'inscrit dans la lignée d'un intérêt croissant pour la dimension économique de la culture. Cette attention débute en France dans les années 1980 avec le ministère de Jack Lang et s'intensifie à la fin des années 1990. Aussi bien dans l'hexagone qu'au niveau européen, se multiplient alors les rapports et les études statistiques afin de définir les contours du champ culturel ainsi que son poids économique<sup>1</sup>.

Désormais, l'inscription du secteur culturel dans l'économie ne semble plus questionnée. Cependant, avec l'apparition au sein des politiques publiques du concept **d'économie**

**créative**, le champ culturel n'est plus seulement considéré comme faisant partie de l'économie : il est également un vecteur essentiel de son développement. Cette tendance semble s'incarner au niveau européen dans le programme de soutien mis en œuvre dans le cadre d'*Europe Créative* (2014-2020), affirmant que *« la culture et la création (...) contribuent de façon significative à la croissance économique, à l'emploi, à l'innovation et à la cohésion sociale. »*<sup>2</sup>.

Dans ce contexte, repose alors sur les épaules des entrepreneurs culturels et créatifs la lourde tâche de redynamiser notre économie en étant des « acteurs du développement ».

Les entrepreneurs culturels ont toujours existé<sup>3</sup>. Le terme, par contre, émerge seulement au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Au-delà du questionnement sur les raisons de sa popularité actuelle, une interrogation essentielle se pose : l'entrepreneur culturel est-il un entrepreneur comme les autres ? Quelles sont ses spécificités ?

---

<sup>1</sup> En 1997, Eurostat (l'Office statistique de l'Union européenne) initie un groupe de travail sur les statistiques culturelles : le Leadership group (LEG). Ceci a abouti en 2000 à une définition du champ de la culture et d'une méthodologie pour l'appréhender. Le premier système européen d'information statistique sur la culture est alors validé par 15 représentants des Etats membres du LEG. En 2006, la Commission Européenne mandate le cabinet KEA qui publie « L'économie de la culture en Europe ». Eurostat publie ses premières statistiques culturelles en 2007. En France, le Département de la Prospective et des Statistiques (DEPS) fait partie des différents groupes de travail et réalise en 2007, sous contrat Eurostat, le premier recueil de statistiques culturelles européennes. Depuis, de nombreuses études ont été réalisées, aussi bien par des cabinets privés (par exemple Ernst and Young qui publie en 2013 le Panorama des Industries Créatives et Culturelles) qu'issues du service du ministère de la Culture et de la Communication (le DEPS a par exemple étudié le poids économique directe de la culture, en 2013).

---

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/culture/creative-europe/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/culture/creative-europe/index_fr.htm)

<sup>3</sup> Voir l'ouvrage de Benhamou-Huet Judith : Les artistes ont toujours aimé l'argent, d'Albrecht Dürer à Damien Hirst.

## Le contexte : l'économie créative

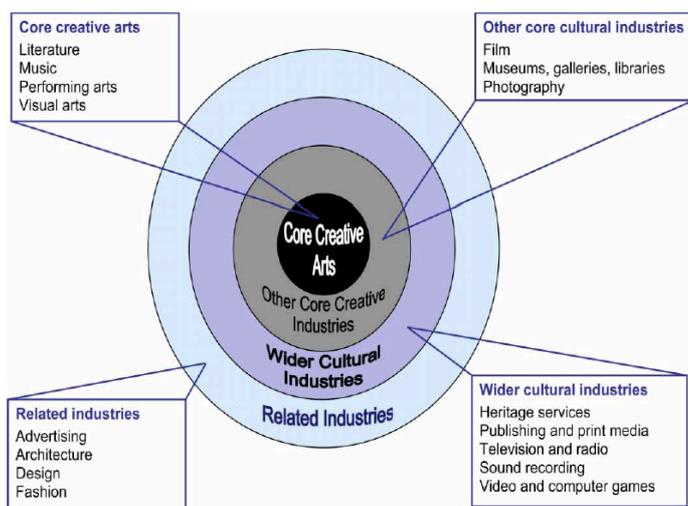
Le terme d'« économie créative » apparaît en 2001, dans l'ouvrage de John Howkins, *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Créative regroupe aussi bien les arts que le champ des sciences et des technologies. Comme l'expliquent Vivant et Tremblay (2010), la notion d'économie créative s'inscrit au sein d'une évolution globale vers la société de l'information et de la connaissance. Ce changement de paradigme économique a plusieurs impacts : la valeur ajoutée se crée essentiellement grâce à l'information et la connaissance, les gains de productivité passent par l'innovation, la demande pour les biens ayant une valeur symbolique s'accroît.

Cependant, comme le soulignent Buisson et Evrard (2013) cette approche est « globalisante » : elle mélange toutes les formes de création (artistique ou scientifique). C'est pourquoi les auteurs proposent de distinguer les industries créatives en opposant « les catégories de biens

auxquels s'applique le droit d'auteur (...) à celles où l'innovation est protégée par des brevets ». Les « industries créatives » s'apparentent donc aux « copyright-based industries ».

## La définition du secteur : industries créatives versus secteur culturel

Les définitions du secteur culturel et créatif ne font toujours pas consensus. Certains auteurs proposent des pistes. David Throsby (2008) différencie par exemple les industries culturelles des industries créatives grâce à son modèle en « cercles concentriques ». L'auteur a fondé sa définition sur le degré de contenu culturel des biens et services, relativement à leur valeur commerciale. Ainsi, plus on s'éloigne du centre et plus la valeur du contenu culturel chute comparativement au contenu commercial. Ainsi, le secteur culturel est composé des trois premiers cercles. Le premier, le noyau des industries culturelles est représenté par la création artistique fondamentale (*core creative arts*) : la littérature, la musique, les arts de la scène, les arts visuels. Le deuxième cercle est représenté par les autres industries culturelles de base, telles que le cinéma, les musées et les bibliothèques. Enfin le troisième cercle inclut les services du patrimoine, l'édition, l'enregistrement du son, la télévision et la radio, la vidéo et les jeux sur ordinateur. Pour ces trois strates, la création est l'activité centrale et le produit final est un produit culturel. Pour le secteur créatif



(la publicité, l'architecture, le design, la mode) - le dernier cercle – la valeur artistique s'avère moindre : elle est un *input* combiné à d'autres éléments pour obtenir la production finale. L'ensemble forme un continuum constituant les industries culturelles et créatives.

En France, traditionnellement, les « **industries culturelles** » ont un sens plus étroit que dans son acception anglo-saxonne, qui va recouvrir l'ensemble du champ culturel. Ainsi, nous allons distinguer les « industries » produisant des biens et services culturels reproductibles et diffusables à grande échelle, des « arts traditionnels », les deux constituant le **secteur culturel**<sup>4</sup>.

## La naissance de la notion d'entrepreneuriat culturel

Klamer (2011) remarque que le personnage de l'entrepreneur culturel est apparu dans la littérature il y a une vingtaine d'années, sans qu'on ne lui prête guère d'attention au début. En 1982, Paul Dimaggio est parmi les premiers auteurs à introduire cette notion avec son article : «*Cultural entrepreneurship in nineteenth-century Boston*». Il y montre la façon dont a

---

<sup>4</sup> Il est à noter que le Département de la Prospective et des Statistiques, dans la continuité du travail réalisé avec Eurostat, a construit un modèle définition du champ culturel croisant 10 domaines culturels identifiés et les « fonctions économiques du système productif » (création, production et édition, de diffusion et de commercialisation, de conservation, d'éducation et d'administration, de management culturel). Il s'appuie sur cette définition pour réaliser ses statistiques. Pour plus de détails voir : Deroin, V. (2011). Conceptualisation statistique du champ de la culture. DEPS.

émergé la culture savante ('high culture') à Boston et les institutions qui vont avec (Boston Symphony Opera ou le Museum of Fine Arts). Il explique le rôle central du « capitaliste culturel » dans ce processus. Celui-ci est une personne qui a de l'argent car il a connu le succès en affaires et qui l'investit dans les arts. Cependant il ne le dépense pas aveuglément : il prend des initiatives, a une « vision » et il agit pour transformer la société. Dans cette description de Dimaggio, on commence à distinguer les traits de l'entrepreneur culturel.

Son retour attendra les années 1990, qui seront marquées par un intérêt croissant de la part des politiques. En effet, pour Klamer (2011) la définition la plus pertinente de l'entrepreneur culturel est énoncée en 1999 par van der Ploeg, alors secrétaire de la culture en Hollande, dans son rapport «*Enterprising culture*». Celui-ci considère que l'entrepreneur culturel est une personne qui combine deux facultés : « (1) *Connaissance et sensibilité envers les arts et le processus créatif, éventuellement combiné avec la capacité à découvrir des talents.* (2) *Connaissance et compréhension du public potentiel et des techniques marketing.* »

Cependant Klamer contextualise cette définition : les objectifs de la politique menée par van der Ploeg sont de stimuler les compétences 'business' des artistes ou des porteurs de projets au sein des organisations culturelles, et de faire en sorte que leur production soit plus orientée vers le marché. C'est pourquoi « *il avait besoin que l'entrepreneur culturel raconte une*

histoire sur la manière dont le fossé séparant les arts et le marché pouvait être comblé.» (Klamer, 2011 : 147). Rentschler (2012) met ainsi en évidence la façon dont les politiques se sont orientées depuis les années 1990<sup>5</sup> vers la valorisation des comportements entrepreneuriaux. Avec la baisse des fonds publics, les gouvernements demandent aux responsables d'organisations culturelles de diversifier leurs financements, notamment en promouvant les activités commerciales (restaurants, ventes de produit dérivés...) ou en cherchant des fonds privés (mécénat, parrainage). Selon l'auteur, l'entrepreneur est un des quatre rôles que le leader dans le domaine des arts peut adopter : c'est celui qui répond le mieux à la fois à la nécessité de diversifier les fonds, comme l'imposent les gouvernements et de mettre en place des programmes créatifs, comme le nécessitent les organisations culturelles. C'est pourquoi il est devenu de plus en plus présent dans les organisations culturelles. L'apparition de la figure de l'entrepreneur culturel correspond ainsi à une évolution de l'orientation des politiques, à une transformation du rôle et du positionnement de l'art dans nos sociétés, ainsi qu'à une évolution du focus des chercheurs. La combinaison de l'ensemble de ces facteurs a non seulement poussé les porteurs de projets à adopter des comportements plus entrepreneuriaux, mais elle met

---

<sup>5</sup> Selon l'auteur, la période commence en Australie en 1994 avec la publication de premier Australian national cultural policy statement, Creative Nation. Ce document met en avant le besoin de créativité dans le management culturel.

également de plus en plus en avant le personnage, sur le devant de la scène des politiques publiques ou des programmes de recherche.

## Un acteur à la jonction de l'art et de l'économie

Le terme d'entrepreneuriat culturel renvoie à deux termes riches en sens : entrepreneuriat et culture. La dimension entrepreneuriale peut se définir autour de quatre paradigmes complémentaires (Verstraete et Fayolle, 2005) :

- (1) la création d'une organisation (quel que que soit son statut juridique) ;
- (2) l'exploitation d'une opportunité d'affaires ;
- (3) la création de valeur ;
- (4) l'innovation.

Le secteur particulier dans lequel ces entrepreneurs évoluent va avoir un impact sur leur comportement. Agrémenter logique économique et logique artistique s'inscrit ainsi au cœur des spécificités de l'entrepreneur culturel : il doit réussir à mobiliser des compétences créatives et des ressources économiques nécessaires à son activité. En effet de nombreuses organisations culturelles ne peuvent survivre sans des financements autres que ceux issus de la vente de leur production. C'est donc à l'entrepreneur de réussir à combiner ces ressources et trouver le bon équilibre entre préservation de l'identité créative de l'organisation et soumission aux exigences nécessaires pour réunir ces financements. Pour Swedberg (2006), les industries

créatives doivent mettre en place des mécanismes organisationnels et des procédures pour relier la sphère économique et la sphère de l'art. C'est pourquoi la particularité de l'entrepreneur culturel est de devoir aller de l'art au marché : *« Le monde de l'art n'est pas juste une question de rencontre de l'offre et de demande, ou de vente de produit et d'intrants aboutissant à une production »* (Klamer, 2011 : 153). Cette double logique se retrouve dans de nombreuses définitions de l'entrepreneur culturel comme celle proposée par Utrecht School of Arts & Eurokleis : *« l'entrepreneur culturel crée ou commercialise un produit ou un service culturel ou créatif; il utilise des principes entrepreneuriaux pour organiser ou gérer son activité créative d'une manière commerciale »*.

Les organisations culturelles s'avèrent également fortement dépendantes de leurs entrepreneurs (O'Connor, 2000). Les produits culturels étant des biens ou services d'expérience, la décision de l'entrepreneur de mettre sur le marché un produit s'exprime au travers d'une intuition, qui ne peut pas se démontrer parfaitement. Pour réaliser ses choix, l'entrepreneur doit s'appuyer sur son savoir, sa capacité à décoder les tendances, ce qui implique un fort engagement de sa part et de grandes capacités de persuasion pour convaincre ses partenaires. Hong, Essig et Bridgstock (2012) mettent ainsi en avant que les entrepreneurs culturels ont souvent une motivation intrinsèque importante et un lien étroit avec la pratique artistique qu'ils promeuvent. Cependant, ils doivent également

posséder des compétences en administration et en gestion, ce qui n'est pas toujours évident pour eux (HKU, 2010). C'est pourquoi on observe que de nombreuses organisations culturelles fonctionnent grâce un leadership bicéphale et sont créées par des équipes entrepreneuriales combinant les différentes compétences.

Les réseaux ont un rôle clé dans ce processus, aussi bien afin d'apprendre que pour modeler leurs propres schémas cognitifs. Il s'agit d'une ressource précieuse pour trouver les talents ainsi que faire face au manque d'information et au risque inhérent à ces activités (Banks et al, 2000 : 460). Cependant, si les entrepreneurs culturels s'insèrent bien dans les réseaux artistiques, ils fréquentent peu les réseaux économiques. Ils ont notamment des liens ténus avec les banques. C'est un point que Leadbeater et Oakley (1999) observent : peu d'entre eux sont allés voir une banque pour lever des fonds et ils ont généralement démarré leur organisation grâce à leur travail. Ces entrepreneurs auraient des valeurs différentes : ils sont anti-tradition, anti-institutions et l'indépendance est très importante pour eux. C'est pourquoi ils préfèrent ne pas avoir affaire avec ce type de structure, pour ne pas avoir à rendre de comptes. Ce constat se retrouve aussi dans le rapport HKU (2010) : les entrepreneurs culturels ou créatifs ne font pas appel aux structures classiques de financements ou d'accompagnement à la création et au développement d'activité, alors que la question du financement de

ces activités se révèle être un enjeu essentiel à leur survie.

## Entrepreneuriat culturel et création de valeur

Au cœur de la définition de l'entrepreneur se trouve la notion de création de valeur. Cependant, quel type de valeur l'entrepreneuriat culturel crée-t-il ? Klamer nous donne une lecture intéressante, intégrant la double logique de l'entrepreneuriat culturel. Comme le note l'auteur, le but de l'économie est la création de valeur et le but de l'entrepreneuriat (à travers l'opportunité), est de créer des biens ou des services qui créent de la valeur, aussi bien pour le consommateur (satisfaction) que pour le producteur (richesse). La valeur économique, dans le cas de l'entrepreneuriat culturel, n'est pas une fin en soi : elle permet de créer les revenus qui rendent alors possible la réalisation des valeurs culturelles et sociales. Pour appréhender l'entrepreneuriat culturel, il ne faut pas prendre en compte seulement la valeur produite par ce type d'activité en termes de bénéfices, ou de salaires générés. Klamer rappelle ainsi que les aspects économiques sont supposés être au service de la vision artistique et culturelle : ils en sont les moyens. En effet, le but principal de ce type d'entrepreneur est de contribuer « au bien commun qu'est l'art ».

## Bibliographie

### Sur la définition des industries culturelles et créatives :

- Buisson, A., Evrard, Y. (2013). *Les industries culturelles et créatives*. Vuibert
- Deroin, V. (2011). Conceptualisation statistique du champ de la culture. DEPS.
- KEA (2006). *The economy of culture in Europe*, rapport, Bruxelles, KEA European Affairs.
- O'Connor, J. (2000). The definition of the 'cultural industries'. *The European Journal of Arts Education*, Vol. 2, n°3, p. 15-27.
- Throsby, D. (2008). The concentric circles model of the cultural industries. *Cultural Trends*, p.147-164

### Sur l'entrepreneuriat culturel :

- Chirita, M.G., Poisson-de-Haro, S., Cisneros-Martinez, L.-F., Filion, L.J. (2009) *Entrepreneuriat et industries du domaine des arts et de la culture*. Cahier de recherche 2009-02, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, Hec Montréal. 34 pages.
- HKU (2010), *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*. Rapport, Utrecht, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht.
- Klamer, A. (2011). Cultural entrepreneurship. *The Review of Austrian Economics*, Vol. 24, n°2, p. 141-156.
- Leadbeater, C., & Oakley, K. (1999). *The Independents: Britain's new cultural entrepreneurs*. Demos. London.
- Rentschler, R. (2012). *The entrepreneurial arts leader: Cultural policy, change and reinvention*. University of Queensland Press