



**HAL**  
open science

## L'entrepreneuriat culturel en débat : vers un nouveau modèle d'organisation

Philippe Henry

► **To cite this version:**

Philippe Henry. L'entrepreneuriat culturel en débat : vers un nouveau modèle d'organisation. NEC-TART , 2016, 3, paires 48-62. hal-02436551

**HAL Id: hal-02436551**

**<https://hal.science/hal-02436551>**

Submitted on 13 Jan 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'ENTREPRENEURIAT CULTUREL EN DÉBAT

Philippe Henry, chercheur en socio-économie de la culture, le duo Émilie Lecourtois et Steven Hearn, eux-mêmes entrepreneurs culturels, proposent leur vision de l'entrepreneuriat culturel.

Dans une économie de la culture largement dominée par le modèle de l'intervention publique, l'entrepreneuriat a longtemps été vécu comme une incongruité, voire un dévoiement de l'activité créatrice. Devenu aujourd'hui réalité tant dans le discours que dans les faits, il continue de susciter la controverse. L'artiste, l'acteur culturel, est-il un entrepreneur ? Doit-il considérer l'entreprise comme un objectif ou un outil ? L'entrepreneuriat culturel relève-t-il du champ du libéralisme économique ou de l'économie sociale et solidaire ?

## *Vers un nouveau modèle d'organisation*

PHILIPPE HENRY

# S

elon la nomenclature établie à l'échelle européenne, le nombre d'entreprises dans les activités culturelles, artistiques et créatives s'élevait à 157 000 en 2010. Elles participaient pour 2,3 % des emplois et près de 3 % de la valeur ajoutée des secteurs marchands non agricoles. À lui seul, le sous-domaine du spectacle rassemblait presque un quart de ces entreprises. Elles se répartissaient à raison de 70 % pour le spectacle vivant et 30 % pour le spectacle enregistré, et leur nombre s'est accru de 60 % entre

2000 et 2012. C'est dire l'importance relative d'un domaine d'activité multiple, qui n'a cessé de se développer et de se professionnaliser depuis plus d'un demi-siècle. Si les deux premières années d'existence restaient difficiles – en particulier dans les arts plastiques et le spectacle vivant –, le taux de disparition de 47,6 % au bout

## *Pour un nouvel imaginaire*

STEVEN HEARN ET ÉMILY LECOURTOIS

# L

La notion d'entrepreneuriat culturel commence à faire beaucoup parler en France, encore plus depuis la parution conjointe des rapports sur le poids des industries culturelles et créatives et du rapport de Steven Hearn<sup>1</sup>. Elle se développe pourtant depuis de très nombreuses années dans d'autres pays où des dispositifs d'aide aux entreprises de la culture attirent les plus prometteuses d'entre elles. En France, contrairement aux pays anglo-saxons où prédomine le modèle privé dans la culture, l'émergence de l'entrepreneuriat culturel demeure controversée. On assène les stéréotypes : les associations et coopératives sont vues comme des structures juridiques et éthiques, de service public et d'utilité sociale ; les entreprises commerciales sont associées au lucre et à la seule recherche de profit. Il est cependant regrettable que les vraies questions



PHILIPPE HENRY

de cinq ans à la fin du siècle dernier était pratiquement identique à la moyenne générale des entreprises françaises.

### UN ENTREPRENEURIAT COMME LES AUTRES ?

Rejeter par principe la notion d'entrepreneuriat, au prétexte qu'elle introduit une dimension par trop gestionnaire et financière dans le domaine culturel, se révèle donc au mieux une attitude dénégative d'une réalité incontestable. Faut-il pour autant conclure que les modalités d'émergence, de développement et de pilotage de ces entreprises ne se démarquent guère de celles qu'on trouve couramment dans d'autres domaines d'activité ? Ce serait aller trop vite, au vu des spécificités de l'économie de secteurs où l'incertitude est une caractéristique essentielle, tant du côté des producteurs que de celui des usagers des biens et services proposés<sup>1</sup>. L'impossibilité pour ces deux groupes d'acteurs situés à l'amont et à l'aval du cycle économique de prévoir *a priori* la qualité des nouvelles productions artistiques ou culturelles, conjuguée à l'importance des coûts initiaux de chacune d'entre elles, entraîne une disqualification de principe d'outils ailleurs

usuels tels que les études préalables de marché ou les plans d'affaires basés sur des estimations de résultat à trois ou cinq ans, qui ne peuvent ici se révéler que parfaitement aléatoires.

Dans les faits, le domaine culturel relève moins d'abord de marchés supposés réguler par les prix l'ajustement d'offres à des demandes déjà établies, que de constructions sociales à chaque fois particulières de qualification et de

reconnaissance, par une pluralité d'acteurs interagissant les uns avec les autres, de la valeur complexe de toute proposition culturelle. Le rejet par le milieu culturel d'une simple importation d'outils ou de logiques économiques exogènes se comprend alors largement et rejoint d'ailleurs une critique croissante du modèle de développement imposé à partir des années 1970 par les courants néolibéraux. La financiarisation à outrance constitutive de ce modèle a, entre autres, conduit à une représentation dominante de l'entreprise comme centralement productrice de résultats financiers et propriété de ses seuls actionnaires, ces derniers s'octroyant

« *Il s'agit de sortir de la "grande déformation" néolibérale et de dessiner ce que pourrait être une conception de l'entreprise s'intéressant au contenu concret du travail.* »



STEVEN HEARN ET ÉMILY LECOURTOIS

soient éludées du débat, par exemple les enjeux auxquels tentent de répondre les entrepreneurs : De quelle économie parle-t-on ? Peut-on seulement l'aborder sous le prisme de la financiarisation, alors que tout l'enjeu est de mesurer la valeur (humaine, sociale, environnementale) qu'elle génère ? Où se placent la responsabilité de l'entrepreneur et celle de l'acteur culturel ? Il est nécessaire de repenser les modèles, de s'adapter à une nouvelle économie dans un monde en mutation. La réticence au changement pour certains, combinée à l'absence de perspectives liée au tarissement des financements publics pour d'autres (les jeunes générations), financements souvent déjà captés par les structures en place, ne permettent pas d'aborder la question essentielle : Que transmet-on et que propose-t-on comme alternative pour préserver ce bien commun qu'est la culture, afin de construire une société plus juste et plus solidaire ?

### L'IMPASSE DU TOUT-ENTREPRENEURIAL

L'économie de la culture n'est pas une notion récente puisqu'elle figurait déjà dans la rhétorique de Jack Lang en 1981. Ce qui semble plus nouveau, c'est sa financiarisation. Cela présente certes l'avantage de contribuer au développement économique des territoires, mais en comparaison d'industries dont les emplois se comptent en centaines, la culture, dont la plupart des structures sont des TPE voire des TTPE, pèse bien peu (même si l'addition de ces dernières donne l'apparence de la masse).

Mais le plus étonnant est de voir que même dans le domaine de la culture, qui prétend être un contre-pouvoir de l'« économie de marché », on revendique désormais le statut d'entreprise, en s'évaluant à ses seuls critères. En partant du principe – assez faible intellectuellement – que tout est entreprise et que tout est dans le tout, on se demande ainsi pourquoi on s'engage dans la culture, quels risques on apprécie de prendre pour cela, de quelles innovations on est porteur et comment on les transmet. La critique s'est-elle affaiblie au point de finir par embrasser ce qui était combattu précédemment ?

Cette vague du tout-entrepreneurial trouve son paroxysme dans l'idée qu'il constituerait la seule réponse possible au plus grand mal qui touche notre monde

« *Le marché et le secteur associatif ont besoin l'un de l'autre. Les opposer, c'est ouvrir la porte aux intermédiaires, aux entreprises du divertissement ou aux très grands groupes.* »



PHILIPPE HENRY

le droit de définir la partie des profits qui leur revient. Rien d'étonnant alors dans la position d'artistes ou d'acteurs culturels<sup>2</sup> considérant que leur « but n'est pas de produire des bénéfices financiers » ou que « le bilan financier n'est pas l'objectif premier de [leur] activité », tout en pouvant adhérer à une approche qualitative de l'entreprise en tant que « regroupement de personnes qui travaillent ensemble pour mener à bien, pour entreprendre des projets ». De fait, cette manière de penser est congruente avec un contre-modèle positif de l'entreprise qui s'esquisse aujourd'hui, au-delà même d'un « entrepreneuriat social » dans lequel une activité privée d'intérêt général cherche à concilier la réalisation d'objectifs autant économiques que sociaux<sup>3</sup>.

### REDÉFINIR L'ENTREPRENEURIAT

Les recherches menées depuis 2009 au Collège des Bernardins<sup>4</sup> permettent par exemple de mieux comprendre la « grande déformation » néolibérale dont il s'agit de sortir, et de dessiner ce que pourrait être une conception de l'entreprise s'intéressant au contenu concret du travail et non, par trop exclusivement, à son rendement économique ou à son encadrement juridique au travers de l'emploi. Dans cette autre approche, l'entreprise est à appréhender sous les quatre dimensions d'un collectif de travail, d'un dispositif de création collective, d'un potentiel de production d'un flux monétaire, et enfin d'un système de pouvoir hybride combinant des enjeux privés et publics. Cela exige d'étendre l'objet social de l'entreprise et de considérer que le profit qu'elle dégage constitue d'abord son revenu propre et un résultat collectif, dont l'utilisation doit servir au premier chef à l'autofinancement de son développement et à l'intérêt de ses différentes parties prenantes, sans être d'abord préempté par ses actionnaires. Cela nécessite aussi de mieux différencier la structure juridique porteuse de l'activité (la société, personnalité morale) et l'organisation socio-économique de l'activité (l'entreprise proprement dite), au minimum de rééquilibrer et de démocratiser la gouvernance des organisations au profit du travail, de l'intérêt commun et d'une perspective de long terme. Clairement, ce point de vue est en concordance avec certains des principes ayant guidé jusqu'à aujourd'hui le mouvement coopératif<sup>5</sup>. On peut également le mettre en relation avec diverses déclinaisons coopératives qui s'expérimentent actuellement dans le domaine artistique et culturel<sup>6</sup>, et qu'illustrent dans le spectacle vivant des organisations comme le



STEVEN HEARN ET ÉMILY LECOURTOIS

moderne et sa jeunesse : le chômage. L'entrepreneur serait donc devenu ce nouveau héros, ce modèle, et nous serions bel et bien passés de la cité civique où le militantisme était de rigueur à la cité marchande selon le référentiel proposé par Boltanski et Chiapello<sup>2</sup>. Cela en dit long sur l'état de notre monde. Et tout est désormais « entrepreneuriat » : l'artiste, l'association, l'entreprise commerciale, et bientôt le public !

D'une vision utopiste d'un passé idéalisé fonctionnant sur l'intervention publique, on serait ainsi passé à la vision néolibérale du tout-entrepreneur ?

### DE LA NÉCESSITÉ DU CONTRAT, POUR REMETTRE CHAQUE CHOSE À LA BONNE PLACE !

Aujourd'hui, nous ne sommes plus obligés d'opérer une distinction nette entre d'un côté une économie de marché éventuellement prédatrice et de l'autre un « social voué à la réparation », comme le disait Jean-Louis Laville. Nous devons mettre en œuvre de nouvelles modalités d'action sur les territoires. Nous devons réconcilier. La transition se fait laborieusement parce que nous sommes continuellement renvoyés à la séparation de ces deux mondes, que nous avons rendus artificiellement dichotomiques.

Le marché et le secteur associatif ont besoin l'un de l'autre. Les opposer, c'est ouvrir la porte aux intermédiaires, aux entreprises du divertissement ou aux très grands groupes. Si l'entreprise, en proposant de « nouvelles combinaisons » dans le processus productif – de nouveaux produits et services, de nouveaux facteurs de production et de nouvelles formes d'organisation –, porte une innovation qui peut être une des forces motrices de la croissance à long terme, l'association, en expérimentant, permet de générer certaines de ces innovations, et ensemble elles peuvent bousculer certains conformismes de la société et permettre la création de valeur. Aussi, il pourrait être utile de reconnaître à chacun son rôle et sa place en raisonnant en termes d'économie plurielle, loyale, pour éviter que le social ne soit parasité par l'économie, et inversement.

Ainsi, il semble peu soutenable que toutes les associations se revendiquent comme des entreprises. Elles ne peuvent pas toutes avoir comme objectif la rentabilité, sinon nous verrions bien vite disparaître une grande partie de la création, de la médiation ou des actions culturelles. Si nous voulons favoriser les actions de chacun, redonnons de la valeur à ce contrat collectif qu'est l'association et ne lui imposons pas le diktat du monde néolibéral. Car il s'agit bien de projets collectifs



PHILIPPE HENRY

collectif Cheptel Aleïkoum à Saint-Agil (2004), les Trois-Huit/Nouveau théâtre du 8<sup>e</sup> à Lyon (2005), Solentiname à Saint-Martin-de-Bossenay (2006), l'Amicale de production à Lille (2010) ou encore, dans un registre pluridisciplinaire, la Fabrique Pola à Bordeaux (2000) ou Artenréel à Strasbourg (2004).

En tout cas, cette perspective conduit à une figure de l'entrepreneur s'accommodant mieux des spécificités de l'activité culturelle. Celui-ci apparaît comme porteur d'un projet et d'une énergie impliquant une nouveauté ou un changement, même si le devenir concret de l'action envisagée reste fortement incertain. La réalisation du projet dépend alors des capacités de cet entrepreneur à entrer en interaction avec d'autres acteurs, à leur faire comprendre et accepter sa vision de manière à pouvoir la concrétiser, à construire finalement avec eux un ensemble de savoirs communs et de relations, un système d'action collective articulé autour d'un intérêt partagé<sup>7</sup>. Entre une figure plutôt de visionnaire, fondée sur une projection opératoire vers un futur désiré mais pour partie flou, et une autre plutôt d'expert, sachant reconfigurer des savoirs déjà établis au vu de l'environnement dans lequel l'entrepreneur vit, les profils s'avèrent multiples. Il n'est d'ailleurs pas rare que cette fonction soit portée par plus qu'un seul individu, les compétences respectives et la personnalité de chacun jouant alors toujours un grand rôle. Cette situation est particulièrement visible dans les organisations artistiques et culturelles, les cas concrets qu'on vient de citer en étant exemplaires. Pour le moins, on est assez loin de l'image d'un entrepreneur-créateur isolé et démiurge. On est au contraire proche d'une situation où des personnalités nourries d'un rêve individualisé sont également en capacité d'animer une dynamique collective, qui évoluera nécessairement dans le temps. Si cette configuration ne convient en effet pas à tous les acteurs culturels – et plus particulièrement à tous les artistes –, reste que le développement même et la professionnalisation de ce domaine d'activité rendent chaque jour plus crucial l'enjeu de l'entrepreneuriat tel qu'on vient de le problématiser.

Encore faut-il tenir compte des spécificités de l'économie culturelle, dans laquelle une différence infime de talent peut conduire à des différences considérables de ressources disponibles et où la soutenabilité des entreprises dépend au premier chef de leur capacité à surmonter les risques extrêmes liés à la particularité de leur activité<sup>8</sup>. Outre qu'elles relèvent chacune d'une structuration qui leur est particulière – on parle d'organisations « adhocratiques » –, les entreprises culturelles sont aussi confrontées à une proportion variable de deux types de risques, selon



STEVEN HEARN ET ÉMILY LECOURTOIS

et démocratiques, qui doivent répondre à des besoins, avoir une utilité sociale, projets qu'il faudrait peut-être redéfinir pour mieux les préserver. Le cadre associatif ne devrait pas être utilisé par simple facilité administrative – car aujourd'hui il est tout aussi simple de monter une société – ou dans la seule perspective de percevoir des subventions.

Le choix d'un statut ne devrait pas s'établir à l'aune de ces considérations mais en vertu de son objet, et il faudrait veiller à ce que chaque entrepreneur ou dirigeant associatif agisse de manière responsable, soit en ne redistribuant pas trop vite ses bénéfices pour les réinjecter au contraire dans le projet, soit en renonçant à tenter d'échapper à la fiscalité, qui demeure un moyen important de redistribution des richesses, par la distorsion de l'objet de son association.

Cette redistribution des richesses est un enjeu capital, vis-à-vis notamment des jeunes générations. En effet, est-il soutenable de les laisser évoluer dans un monde dual, ou présenté comme tel, entre d'un côté des subventions jugées nobles, dont ils ont le sentiment qu'ils n'y auront jamais droit, et de l'autre un secteur marchand qui dévoierait la culture ? Quelle alternative leur propose-t-on ? N'oublions pas qu'une génération a pu par le passé s'élever, s'émanciper grâce à la culture. Ne sacrifions pas cette jeunesse qui ne demande qu'à agir et posons les conditions du renouvellement des projets et des acteurs, car nous avons là les symptômes d'une fracture. Une fracture dont Jean-François Marguerin soulignait dans une tribune (2015) les dommages collatéraux sur la jeune création, dont les moyens n'ont cessé de diminuer ces dernières années sous l'effet de l'augmentation des charges de fonctionnement de nos institutions et des reconductions systématiques des aides à la création aux mêmes bénéficiaires.

Ensemble, sachons être critiques et vigilants pour imaginer de nouveaux partenariats plutôt que de nouveaux clivages. Ils permettront de contrer des logiques basées sur la seule rentabilité, qui peuvent profiter, pour s'imposer, du désengagement progressif des pouvoirs publics dans la politique de soutien à la création. Nous engendrions un capitalisme plus conscient de lui-même, susceptible de contribuer au dépassement dialectique des attaques dont il fait l'objet. Car on peut être une entreprise privée et cependant avoir une vision critique et agir de manière constructive.

Une notion importante peut nous y aider : le contrat. Il représente la volonté objective des parties qui s'y engagent. Contrats et pactes entre actionnaires, contrat entre travailleurs, contrat avec la puissance publique, des territoires, des adhérents... Il doit être juste et équilibré.



PHILIPPE HENRY

le niveau de leur développement ou la position dans leur filière d'activité. Il leur faudra affronter le risque « artisanal » lié à l'acquisition d'une notoriété suffisante et pérenne pour espérer continuer à mener à bien des projets successifs. Il leur faudra également surmonter le risque « industriel » d'une organisation suffisamment flexible et articulée pour pouvoir mener de front plusieurs projets distincts. De l'artiste plasticien auto-entrepreneur à la multinationale musicale, en passant par la compagnie théâtrale, les friches culturelles ou les équipements culturels labellisés par le ministère de la Culture, le spectre de l'entrepreneuriat artistique et culturel se révèle ainsi très large et non réductible à une seule logique socio-économique. Il n'en reste pas moins que chacune de ces organisations se trouve confrontée à la grande transition civilisationnelle que nous traversons et aux nouvelles nécessités – pour partie contradictoires – de singularisation coopérative qu'elle porte en elle. À chacun de mieux savoir quelle position il compte pouvoir adopter dans ce bouleversement général en cours qui, en soi, est un combat culturel de première importance.

### UN ENTREPRENEURIAT PLUS COOPÉRATIF ?

L'entrepreneuriat artistique met particulièrement en exergue une tension qui traverse l'ensemble de l'économie actuelle. Voilà en effet un domaine où priment les relations interpersonnelles, les jeux de notoriété, les interactions réticulaires, et où l'interdépendance collaborative apparaît de prime abord comme une dynamique essentielle. Cela plaiderait pour des formes intensifiées et renouvelées de coopération interorganisationnelle. Sauf que cette première dimension se heurte à une caractéristique de la production artistique, qui garde la trace de sa fondation dans des propositions peu substituables les unes aux autres. Cela conduit à une forte mise en concurrence des projets et des œuvres, dont les qualités relatives sont déterminées au travers de dispositifs de valorisation sélectionnants, classants et donc hiérarchisants. Il en découle une répartition très contrastée des risques, des moyens, des notoriétés et des résultats dans chaque filière. Deux exemples partiels, mais éclairants quant à ces écarts. En France, la moitié des salariés travaillant à titre principal en 2010 dans un métier artistique ou technico-artistique captaient seulement 21 % de la masse salariale disponible – et pas plus de 3 % pour les artistes du spectacle –, alors qu'à l'autre extrême 20 % en captaient à eux seuls 45 % – et jusqu'à 75 % pour les artistes du spectacle. Pour la musique enregistrée,



STEVEN HEARN ET ÉMILY LECOURTOIS

Et pour créer de bons contrats, il faut savoir provoquer l'agitation, les échanges d'idées et de valeurs entre milieux associatifs, publics et privés. Les innovations en matière de projets, d'usages et de gouvernance naissent du dialogue. Il faut accélérer ce dialogue et produire de nouvelles relations partenariales, puis diversifier les financements en intégrant des capitaux privés et publics, du sponsoring, du mécénat ou encore des fonds philanthropiques. Mais sans jamais perdre de vue la finalité, celle du contrat.

Le secret engendre la méfiance. Le contrat (rendu public ?) permet la transparence, la compréhension et, *in fine*, la confiance, qui est capitale. On a besoin de connaître les motivations des personnes, pourquoi elles se sont associées, pourquoi les structures se sont créées. Que voulaient-elles faire ? Fédérer, développer un service ou un produit, combler un manque de l'État, former un lobby ? Les choses doivent être dites. On a besoin de connaître le contenu des statuts, des pactes des actionnaires, des contrats de travail, des amplitudes salariales... N'est-il pas temps de réhabiliter cette notion – dévoyée – de la responsabilité sociétale des entreprises ? L'entreprise culturelle doit se servir de cette RSE comme d'un levier pour l'innovation, celle-ci comprise comme permettant une performance globale (qualité des emplois et des conditions de travail, évolution professionnelle des salariés, protection de l'environnement et cohésion sociale du territoire dans lequel elle intervient).

### VERS UNE ENTREPRISE RESPONSABLE

Pour préserver l'écosystème culturel et protéger les artistes, nous savons que la diversité est salutaire. Mais elle l'est aussi pour les structures et leur mode de gouvernance.

Pour autant, et c'est une des grandes mutations à opérer, les fonds publics ne doivent plus être vus comme permettant de combler un déficit structurant ou de se substituer trop rapidement au marché, mais d'intervenir là où la subvention protège ou compense une absence de modèle économique autofinancé, sur des critères objectifs d'intérêt général. La subvention devient levier, investissement.

Il serait donc plus judicieux désormais, dans le cadre de la recherche de nouveaux marchés, d'identifier l'apparition d'un marché soutenable à défaut d'être profitable. Dans la mesure où ce marché s'autofinance, le secteur public peut impulser



PHILIPPE HENRY

75 % du marché mondial ont été réalisés en 2013 par le trio Universal, Sony et Warner, et donc seulement un quart par les labels indépendants.

On retrouve ici la nécessité d'une approche plurielle de l'entrepreneuriat culturel, tant les situations et les modalités de développement se révèlent distinctes selon la filière et le type d'entreprise considérés : firmes de taille très importante, qui contrôlent en particulier l'aval de leur marché (les segments de distribution et de diffusion) et détiennent par là un pouvoir déterminant sur l'ensemble de leur filière ; multitude de petites ou micro-entreprises, en particulier très actives sur les fonctions amont d'expérimentation et de production (ou de réhabilitation pour le patrimoine) ; nombre variable d'entreprises d'importance médiane, qui diversifient mais finalement complètent cette structure nettement polarisée. Si la bipolarisation est nette dans les filières les plus industrialisées telles que l'édition, le cinéma, l'audiovisuel ou la musique enregistrée, elle reste perceptible dans les plus artisanales comme le spectacle vivant, les arts plastiques ou le patrimoine. Avec, dans chaque cas, une place variable des pouvoirs publics dans un rôle plus ou moins fort et parfois contradictoire d'opérateur direct et de régulateur au moins partiel.

« *La mutualisation des ressources, des risques et des résultats obtenus est tout sauf un horizon évident. Elle reste pourtant un enjeu prioritaire.* »

La seule référence à des valeurs de démocratie, d'équité ou de solidarité pèsera donc de peu de poids dans la régulation de l'entrepreneuriat culturel si ne sont pas structurellement prises en compte de telles spécificités. D'autant que la véritable révolution productive et sociale, engagée depuis plus d'un quart de siècle, n'a rien de spontanément inclusif et solidaire – qu'on pense à l'exclusion de l'emploi

d'un grand nombre ou aux tendances actuelles à l'endogamie sociale et culturelle, par exemple. Cette révolution est autant fondée sur l'abondance, le traitement et la circulation de données, de savoirs et de formes symboliques, que sur les espaces d'interaction sociale auxquels chacun peut accéder, ce qui renvoie à la place qu'il arrive (ou non) à se construire dans des réseaux ou des communautés désormais plus nombreux et moins stables.

Voilà qui nous ramène à l'importance des nombreuses expériences de collaboration renforcée en cours entre organisations culturelles élémentaires, même si celles-ci restent encore partielles, localisées et fragmentaires. Entre nécessité de s'adapter à un nouvel environnement non foncièrement remis en cause et volonté



STEVEN HEARN ET ÉMILY LECOURTOIS

l'activité avec la participation du secteur privé. Nous évoluons dans un environnement de *story-telling* où l'activité artistique est désormais incorporée à l'univers économique, réinscrite dans le monde marchand, sans doute à des fins de profit et de conquête de parts de marché. Modérons cela sans conservatisme...

Cet entrepreneuriat – éclairé et qui concerne 99 % des entreprises en France – n'est pas à la marge mais à la tête des changements de paradigmes économiques et de la nouvelle forme que va prendre progressivement l'entrepreneuriat classique, le secteur ayant jusque-là démontré sa capacité à anticiper les changements et à les impulser (on pense au travail par projet, à la « flexisécurité » de l'emploi avec les intermittents...). Mais c'est un entrepreneuriat qui ne s'éloigne pas, comme on le croit abusivement, d'autres formes d'économie. Il a été mal appréhendé car trop longtemps décrié dans le secteur culturel, et parce qu'il était simplement nécessaire d'en préconiser les mesures de développement, non discriminantes pour les autres acteurs du secteur. C'était l'unique objet du rapport de juin 2014 sur le développement de l'entrepreneuriat culturel.

Pourtant, soutenir également le développement des TPE et PME de la culture, c'est préserver la diversité des acteurs, mais aussi lutter indirectement et efficacement contre la concentration extrême du secteur, qui ne subit pas les assauts des fédérations et syndicats (peut-être que leur proximité avec le pouvoir les en empêche ?), et c'est aussi faire une place, *de facto*, à la jeune génération. Il faut agir pour montrer les voies possibles, et pas seulement produire un discours politique et de pseudo-légitimation. L'entrepreneuriat n'est qu'une condition et une modalité, pas une fin en soi, ni un nouveau concept fourre-tout.

Un entrepreneuriat indépendant et responsable, articulé intelligemment avec la puissance publique, est donc plus que jamais nécessaire. Il peut prendre de multiples formes comme la délégation de service public, l'occupation temporaire du domaine public, l'investissement public de la BPI, la garantie de l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC), l'appel d'offres ou à projets...

Car une des spécificités de l'entreprise culturelle demeure sans doute la production de connaissances, et plus généralement de savoir. Toni Negri et Carlo Vercellone soulignent les conséquences de cette novation : « Le phénomène clé n'est plus

« *La culture manque d'organisations de taille moyenne capables de protéger les toutes petites structures et dans le même temps de se dresser face aux grands groupes.* »



PHILIPPE HENRY

plus militante d'aller vers une autre manière de vivre ensemble et de faire société, les positionnements sont, une fois encore, multiples. À sa manière, chaque expérience pose pourtant la question d'une recomposition des modalités de production et de gestion par la société civile d'entreprises porteuses d'intérêts collectifs, qui ne brident pourtant pas l'initiative singulière des personnes et la particularité des projets. Dans leur diversité, ces démarches signalent au moins des voies à mieux explorer en termes de dynamiques entrepreneuriales, dans le domaine culturel ou au-delà. Leur étude comparative – qui commence à peine – permettrait sans doute de mieux comprendre certains freins et/ou facteurs facilitants pour ce type d'entrepreneuriat à visée plus collective.

En se limitant aux collaborations entre organisations de petite taille, les cas aujourd'hui les plus nombreux relèvent de mutualisations de moyens, comme le partage de locaux ou de matériel, la mise en commun d'informations, qui peuvent aller jusqu'à la mutualisation de fonctions support comme des achats groupés, le gardiennage d'un espace commun, la création d'un portail de compétence ou la formation. De manière aussi significative, on constate des coopérations entre plusieurs organisations autour de projets particuliers ou de fonctions support comportant une mutualisation au moins partielle des risques, comme la gestion d'emplois partagés. On trouvera de multiples exemples de ces deux premiers registres parmi les cas déjà répertoriés par la jeune Coordination nationale des lieux intermédiaires et indépendants (CNLI)<sup>9</sup>. Un partage des risques allant jusqu'à un partage des résultats est une situation moins répandue, mais qui s'affirme néanmoins dans des cas eux aussi divers : collectifs artistiques ; coopératives d'activité et d'emploi telles que Clara à Paris ou la récente Oz en Pays de la Loire ; groupements d'employeurs comme Mezzanine Admin en Île-de-France ou Oscar en région Normandie ; pôles territoriaux de coopération économique porteurs d'activités complémentaires autour d'enjeux de développement territorial ou de filière<sup>10</sup>, tels que Culture & Coopération à Saint-Étienne ou La Course Boutaric à Dijon.

On soulignera combien le développement actuel des formes de coopération inter-organisationnelle porte d'abord sur les segments amont des filières considérées (de la recherche-expérimentation à la production), et qu'elles sont plus délicates à concevoir et à mettre en œuvre dans leurs segments aval (de la distribution à la diffusion auprès d'usagers multiples). Les essais de scènes de musiques actuelles de territoire, qui cherchent à mettre en synergie l'action de plusieurs établissements sur un territoire donné, sont l'illustration même de ce phénomène<sup>11</sup>.



STEVEN HEARN ET ÉMILY LECOURTOIS

l'accumulation de capital fixe, mais la capacité d'apprentissage et de création de la force de travail<sup>3</sup>. » L'efficacité ne réside plus dans les gains de temps de travail, mais dans les processus d'apprentissage et d'innovation. Cela permet de contourner, par la faible intensité capitaliste, les formes de rente des entreprises concentrées ou en « 360 degrés », et d'intégrer les évolutions sociétales.

### CHASSER EN MEUTE...

Cessons d'éreinter le système, cessons d'en profiter en dévoyant parfois le statut de l'intermittence, l'utilisation de la subvention, du bénévolat à des fins commerciales... Agissons comme les poissons en bancs, les oiseaux dans les nuées, ne nous nuisons pas les uns les autres mais écoutons-nous, collaborons, contractualisons... en toute confiance.

Dans le banc de poissons, chacun est aidé, guidé par ceux qui l'entourent. Tous sont connectés. Le mouvement est doublement agile. Chaque poisson l'est, mais ils le sont aussi ensemble. Chaque poisson a sa place dans un ensemble plus large. Il peut compter sur ceux des alentours pour organiser le mouvement global, l'adaptation au milieu, la défense face au danger... Un coup d'épée dans un banc de poissons le divise et il part se recomposer plus loin, tandis qu'un gros poisson tout seul sera blessé ou tué... Le coup d'épée peut être un élément de l'environnement : loi, révolution numérique, Tafta, Commission européenne, gouvernement, syndicats et groupes d'influence...

Le banc de poissons permet de se protéger des gros prédateurs, et dans le secteur de la culture ils sont peu nombreux mais bien présents, réduisant la création au profit du divertissement. Et, curieusement, ils sont salués !

La culture manque franchement d'entreprises ou d'organisations de taille moyenne capables de protéger les toutes petites structures et dans le même temps de se dresser face aux grands groupes, abrutis de profits, qui marchandent la culture comme des savons.

Le banc de poissons est doublement remarquable. Il n'efface pas les singularités et les résistances : tout poisson est autorisé à en sortir, de même que toute organisation est libre de son chemin. Mais surtout, il peut avoir la taille d'un gros poisson, sans en avoir les défauts (concentration, centralisation, hiérarchie verticale, nécessité d'une rentabilité globale qui assèche parfois les entités qui le constituent en leur enlevant leur marge artistique ou créatrice...). Il peut gagner toutes les batailles sans avoir à déclarer la guerre !



PHILIPPE HENRY

Dit autrement, la mutualisation des ressources, des risques et des résultats obtenus est tout sauf un horizon évident et à portée de main. Elle reste pourtant un enjeu prioritaire et une stratégie à affiner dans l'optique d'une redéfinition plus distributive et partagée – plus coopérative et solidaire aussi – de l'entrepreneuriat culturel, pour n'évoquer que celui-ci.

1. Xavier Greffe, « Introduction : L'économie de la culture est-elle particulière ? », *Revue d'économie politique*, vol. 120, 1/2010, p. 1-34.
2. Répondant à la question « Comment tu t'organises ? » dans le premier chantier proposé par la nouvelle revue en ligne *Thaître* ([www.thaetre.com](http://www.thaetre.com)).
3. Voir Amandine Barthélémy et Romain Slitine, cité dans la rubrique ci-dessous.
4. Pour une synthèse de ces travaux, voir Olivier Favereau et Baudoin Roger, cité ci-dessous.
5. Voir Jean-François Draperi, cité ci-dessous.
6. Laura Aufrère, *Enjeux et perspectives du renouvellement de la gouvernance collective dans les associations artistiques et culturelles*, Paris, Crida/Opale/Ufisc, 2014.
7. Voir Jean-Pierre Bréchet, Nathalie Schieb-Bienfait et Alain Desreumaux, « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 8, 1/2009, p. 37-53.
8. Xavier Greffe et Véronique Simonnet, « Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ? », *Revue d'économie politique*, vol. 120, 1/2010, p. 57-86.
9. Voir la cartographie en cours sur le site de la CNLII, [cnlii.org](http://cnlii.org)
10. Philippe Henry, *Pôles territoriaux de coopération économique culture : des regroupements pragmatiques dans des secteurs d'activité de grande incertitude*, août 2015, [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)
11. Voir Fedelima, *L'Évolution coopérative des lieux de musiques actuelles*, décembre 2015.

### POUR ALLER PLUS LOIN

- Amandine Barthélémy et Romain Slitine, *Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général*, Paris, Vuibert, 2011.
- Jean-François Draperi, *La République coopérative*, Bruxelles, Larcier, 2012.
- Olivier Favereau et Baudoin Roger, *Penser l'entreprise. Nouvel horizon du politique*, Les Plans-sur-Bex (Suisse), Parole et Silence, 2015.
- Xavier Greffe (coord.), *L'Économie de la culture*, *Revue d'économie politique*, vol. 120, 1/2010.

Commentez cet article sur [nectart-revue.fr/3-henry](http://nectart-revue.fr/3-henry)



STEVEN HEARN ET ÉMILY LECOURTOIS

La culture est un bien facile à partager. Aussi souhaitons-nous bâtir des relations d'alliance entre toutes les structures, quelle que soit leur forme, qui partagent cette volonté commune de contribuer à un futur souhaitable, d'agir ensemble, de permettre un mouvement collectif et partagé, intégrant l'action des citoyens... Il faut seulement de solides contrats, entre toutes les parties, pour que cela fonctionne.

Il nous faut réconcilier le symbolique et le réel, l'immatériel et le plaisir. Il nous faut redire notre appartenance à une société déterminée et sûre de ses valeurs. Reprendre un dialogue inédit entre le privé et le public. Dépassons les visions d'un passé idéalisé sans nous ruer aveuglement vers un modèle qui remettrait tout en cause et nierait la place des individus et des citoyens. Il s'agit donc pour le moins d'inventer un capitalisme éclairé, une nouvelle ère industrielle, comme nous l'avons toujours fait... À l'avant-garde des mutations, montrons l'exemple.

À l'heure de nos économies atterrantes, la seule richesse, le seul capital, est et demeure la confiance. Le reste n'est que de la tuyauterie.

1. [www.culturecommunication.gouv.fr/Actualites/En-continu/Rapport-Hearn-developper-l-entrepreneuriat-culturel](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Actualites/En-continu/Rapport-Hearn-developper-l-entrepreneuriat-culturel)
2. Luc Boltanski et Ève Chiapello, livre cité dans la rubrique ci-contre.
3. Toni Negri et Carlo Vercellone, « Le rapport capital/travail dans le capitalisme cognitif », *Multitudes*, n° 32, 2008.

### POUR ALLER PLUS LOIN

- Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois et Nicolas Hazard, *L'Entreprise du xx<sup>e</sup> siècle sera sociale (ou ne sera pas)*, Paris, Rue de l'Échiquier, 2012.
- Yves Citton, *Renverser l'insoutenable*, Paris, Le Seuil, 2012.
- Karl Marx, *Le Capital* [1867-1894], Paris, Gallimard, « Folio essais », 2 vol., 2008.
- Pierre-Michel Menger, *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris, Le Seuil, 2002.

Commentez cet article sur [nectart-revue.fr/3-hearn-lecourtois](http://nectart-revue.fr/3-hearn-lecourtois)