

L'entrepreneuriat culturel : des tensions génériques qu'amplifie la petite taille des organisations

**Cultural entrepreneurship : generic tensions
amplified by the small size of organisations**

Philippe Henry
Chercheur en socio-économie de la culture
Maître de conférences HDR
retraité de l'Université Paris 8 - Saint-Denis*

Résumé

En quoi le thème de l'entrepreneuriat culturel relève-t-il d'autre chose que d'une simple injonction sociétale ou institutionnelle, notamment en France pour les micro-organisations à visée professionnelle et à buts d'abord autres que lucratifs de ce domaine d'activité ? Si des évolutions contextuelles, depuis la fin du siècle dernier, expliquent pour une bonne part la prégnance actuelle de ce thème, celui-ci gagne aussi à être regardé au travers des tensions génériques de l'économie culturelle et de celles des très petites entreprises.

Une approche donnant toute sa place aux dimensions qualitative et collective de l'entrepreneuriat culturel apparaît alors plus pertinente que d'en rester à une conception par trop économique ou centrée sur la figure de l'entrepreneur individuel. L'importance des buts autres que seulement lucratif est également à souligner, même si la question de la viabilité économique minimale de chaque projet ou organisation reste elle aussi centrale.

Ces différents éléments se retrouvent comme exacerbés dans les très petites entreprises. Des tentatives d'agencement coopératif entre micro-entreprises culturelles montrent ainsi tout l'intérêt, mais aussi les difficultés en partie structurelles, de telles démarches, ne serait-ce que pour assurer une viabilité économique minimale à des projets porteurs d'enjeux d'abord non strictement économiques.

Abstract

In what way is the theme of cultural entrepreneurship something else than a simple societal or institutional injunction, particularly in France for micro-organisations with professional aim and other than profit-making goals in the field of culture ? While contextual developments, since the end of the last century, largely explain why this theme is currently so pregnant, it also gains to be looked at through the generic tensions of the cultural economy along with those that can be found in very small enterprises.

* Philippe Henry est membre associé de l'Équipe d'accueil 1573 *Scènes du monde, création, savoirs critiques*, axe Politique et socio-économie des arts et de la culture.

An approach which gives its rightful place to the qualitative and collective dimensions of cultural entrepreneurship therefore seems more relevant than going no further than a conception which would be either far too economical or focused on the figure of the individual entrepreneur. The importance of non-profit-making goals is also to be underlined, even if the issue of a minimal economic viability for each project or organisation remains central.

Those different elements are even more intense in very small enterprises. Attempts at cooperative arrangement between cultural micro-enterprises thus show the full interest, but also the structural difficulties, of such approaches, if only to ensure a minimal economic viability for projects whose stakes are not only economic.

Table des matières

<u>Introduction</u>	3
<u>Le développement de la notion d'entrepreneuriat culturel</u>	6
<u>Une notion d'abord polarisée sur sa dimension économique</u>	<u>6</u>
<u>Des spécificités qualitatives à ne surtout pas négliger</u>	<u>8</u>
<u>Éléments de la situation française à l'orée des années 2010</u>	<u>11</u>
<u>Une approche plus théorique de l'entrepreneuriat culturel</u>	16
<u>Des traits saillants de l'entrepreneuriat culturel</u>	<u>16</u>
<u>Une résonance avec des traits de l'entrepreneuriat en général</u>	<u>18</u>
<u>Des traits accentués par la très petite taille des entreprises</u>	<u>21</u>
<u>Pour une définition ajustée de la notion d'entrepreneuriat culturel</u>	<u>23</u>
<u>L'analyseur des agencements coopératifs entre micro-entreprises</u>	25
<u>Des agencements aux prises avec des tensions propres au domaine culturel</u>	<u>26</u>
<u>Des apports qui dépassent largement la seule viabilisation de projets</u>	<u>28</u>
<u>Des limites et difficultés récurrentes</u>	<u>30</u>
<u>Pour conclure</u>	32
<u>Références bibliographiques</u>	34



Ce document est mis à disposition publique selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Introduction

La France est riche de ses artistes. Elle l'est également de ses entrepreneurs culturels sans lesquels la création artistique ne saurait trouver son plein écho et ne serait probablement ni aussi dynamique, ni une telle source de croissance, d'emplois, d'innovation, d'attractivité et de rayonnement pour notre pays (Audrey Azoulay, 2016¹)

La posture entrepreneuriale est la capacité d'un porteur de projet à acquérir toutes les compétences et à mettre en place toutes les actions qui garantissent la viabilité économique et le développement de sa structure (La Nacre, 2014²)

L'entreprise ne vaut pas ici comme le signe de l'existence d'un artiste mais comme la matrice sociale qu'il doit organiser pour pouvoir créer (Greffé, 2012)

Depuis une dizaine d'années, le thème de l'entrepreneuriat s'impose toujours plus en France dans le débat sur le fonctionnement du domaine culturel. Comment préciser, comprendre et mettre en perspective ce mode d'approche qui monte en puissance ? En quoi relève-t-il d'autre chose que d'une simple injonction sociétale ou institutionnelle, désormais fortement reprise et relayée par les pouvoirs publics³ ? D'autant que bon nombre des acteurs situés dans les organisations culturelles de petite taille et qui opèrent sur des segments les moins industrialisés ou marchands n'y adhèrent pas de manière spontanée ou, en tout cas, sans réserve.

L'approche que nous proposons se veut d'ordre généraliste et assume une visée didactique, tant il nous semble urgent de partager avec un lectorat le plus large possible un ensemble de clés de compréhension issues tant de l'observation empirique que de la réflexion théorique. Procède de ce positionnement le parti pris d'une mise en perspective d'abord globale de la notion contemporaine d'entrepreneuriat culturel, avant de mobiliser des références académiques permettant de mieux la problématiser, pour conclure sur une synthèse d'études de cas montrant l'intérêt et les limites de certains agencements entrepreneuriaux coopératifs actuellement expérimentés en France.

La multiplicité des abords possibles et la diversité des points de vue concernant l'entrepreneuriat culturel impliquent évidemment un bornage plus précis de ce qui sera développé.

1. in Ministère de la Culture et de la Communication (2016), *2^e forum Entreprendre dans la culture. Programme.*

2. in La Nacre (2014), *Photographie des bureaux d'accompagnement culture en France.*

3. L'organisation en 2015 par le ministère de la Culture et de la Communication du premier *Forum Entreprendre dans la Culture* à Paris est ainsi exemplaire de la volonté de l'État de « promouvoir et valoriser l'entrepreneuriat culturel à travers les témoignages de nombreux créateurs d'entreprises ». Élargi dès 2016 par une série de tables rondes dans plusieurs métropoles, cette manifestation se démultiplie par des déclinaisons régionales dès 2017.

L'objet principal de notre propos porte ainsi sur la possibilité d'identifier un faisceau de traits structurants qui spécifieraient l'entrepreneuriat dans le domaine culturel⁴, en se focalisant plus particulièrement sur ses innombrables micro-entreprises, soit donc les organisations à visée professionnelle et de nature unipersonnelle ou comportant peu de personnes salariées⁵. Ce choix tient à l'importance tant numérique de ces organisations dans ce domaine d'activité qu'à leur potentiel irremplaçable d'inventivité, mais aussi de diversité de proposition ou de présence de proximité sur les territoires. On y retrouve aussi, de manière amplifiée, plusieurs tensions génériques de l'économie culturelle. Dans le contexte français, ces micro-entreprises exemplifient également la place très importante des organisations à visée professionnelle se revendiquant de buts d'abord autres que le partage d'un profit financier entre leurs membres⁶ et incitent, par là même, à être particulièrement attentif aux dimensions qualitatives de leur fonctionnement.

La question centrale autour de laquelle s'est construite notre réflexion peut alors s'énoncer comme suit : sous quelles conditions la notion d'entrepreneuriat se révèle-t-elle pertinente pour mieux comprendre le fonctionnement des micro-organisations à visée professionnelle et à buts premiers autres que lucratifs⁷ du domaine culturel ?

Dans une première partie, nous rappelons l'environnement idéologique et économique dans lequel la question entrepreneuriale a été reformulée pour le domaine culturel européen, à partir du Royaume Uni dans les années 1980, ainsi que ses traits qualitatifs discernables en Europe à la fin de la première décennie de notre nouveau siècle. Cette sorte de toile de fond permet déjà d'appréhender toute une série d'éléments décisifs

4. On s'en tiendra dans cette étude à une définition du domaine culturel comme l'ensemble déjà large d'activités défini et harmonisé au niveau européen, qui reprend et élargit le cœur historique des mondes de l'art et de la culture (Picard, 2017). Soit, en France, un domaine d'activité dont la valeur ajoutée globale est estimée à 43 milliards d'euros en 2015. Avec, par ordre d'importance, la répartition suivante : l'audiovisuel (radio, cinéma, télévision, vidéo, disque, 28,4%), le livre et la presse (18,3%), le spectacle vivant (15,7%), les agences de publicité (10,9%), le patrimoine (9,4%), l'architecture (7,4%), les arts visuels (arts plastiques, design, photographie, 5,7%), l'enseignement culturel (4,4%). Si la valeur ajoutée globale de ces secteurs marque en 2015 un léger fléchissement par rapport aux années antérieures, l'ordre d'importance relative des secteurs reste inchangé. Nécessairement, le champ plus large des industries créatives (comportant, entre autres, la mode et le design) sera aussi évoqué dans notre propos, mais surtout parce qu'elles sont à l'origine du déploiement actuel du thème de l'entrepreneuriat dans le domaine culturel.

5. Le décret français n° 2008-1354 du 18 décembre 2008, conforme à l'approche européenne, précise une définition réglementaire des micro-entreprises comme comportant moins de dix salariés et dont le chiffre d'affaires ou le bilan annuels n'excède pas deux millions d'euros. On y ajoutera une dimension qualitative de grande proximité voire d'identité entre responsables légaux et direction opérationnelle.

6. Rappelons qu'en France la notion d'entreprise n'est toujours fondée, sur le plan juridique, qu'indirectement sur celle de société, elle-même définie de manière restrictive sur une finalité lucrative de partage des bénéfices (et des pertes) entre initiateurs d'une activité économique commune. L'article 1832 du Code civil stipule en effet : « La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Elle peut être instituée, dans les cas prévus par la loi, par l'acte de volonté d'une seule personne. Les associés s'engagent à contribuer aux pertes » D'où l'enjeu du débat actuel en faveur d'une définition plus large des objets possibles d'une société, comme la proposition d'une Société à objet social étendu (SOSE) (Segrestin, Levillain, Vernac et Hatchuel, 2015).

7. En l'état actuel du droit, nous utiliserons ce genre d'expression, à signification volontairement large. Elle s'applique en particulier aux entreprises culturelles dont les excédents financiers éventuels constituent d'abord une ressource collective, consacrée de manière exclusive – ou au moins très majoritaire – au développement global de l'organisation et de son activité.

quant à la spécificité de l'entrepreneuriat culturel et du contexte global dans lequel les micro-entreprises ont aujourd'hui à trouver leur propre place. Un ensemble complémentaire de données quantitatives sur la situation économique du domaine culturel en France complète cette mise en perspective initiale.

Dans une deuxième partie, l'appui sur une diversité de références académiques portant sur les trois notions d'entrepreneuriat culturel, d'entrepreneuriat en général et de très petites entreprises conduit à proposer un cadre réflexif plus problématisé. Ce dernier permet d'étayer l'hypothèse générale que la notion d'entrepreneuriat appliquée aux micro-organisations culturelles à visée professionnelle gagne à être située au croisement en très forte tension entre les spécificités de l'économie culturelle et celles des très petites entreprises. Le caractère pour partie composite de la théorisation d'ensemble qui en résulte n'empêche pas de configurer de manière cohérente un ensemble de traits récurrents. Une définition plus ajustée de la notion d'entrepreneuriat culturel peut alors être avancée, notamment pour les micro-organisations à visée professionnelle et à buts autres que seulement lucratifs.

Pour terminer, une troisième partie présente les principaux résultats d'une recherche personnelle portant sur l'analyse comparée de trois cas différenciés d'agencement coopératif entre micro-entreprises culturelles en France⁸. Ces démarches particulières viennent confirmer bien des traits structurants précédemment mis en lumière, tout en ouvrant de nouvelles pistes d'observation et d'interrogation. De caractère inductif, cette étude empirique permet une approche complémentaire, qui pourrait constituer les prémisses d'une théorisation plus enracinée et de moyenne portée⁹ des micro-entreprises culturelles dans leur rapport à l'enjeu coopératif.

De manière synthétique, il ressort de notre approche que la montée en puissance actuelle du thème de l'entrepreneuriat culturel apparaît comme un mouvement historique de fond, auquel les très petites organisations culturelles à visée professionnelle en France sont directement confrontées. La poursuite du développement d'une hyper-offre culturelle, sur les plans tant quantitatif que qualitatif, conduit en effet chacune d'entre elles à rechercher et à agencer des ressources de différentes natures, en capacité de leur assurer une viabilité économique minimale alors même que les modes historiques d'aide publique peinent à faire face à la multiplicité et à la diversité des demandes de soutien. La perspective d'une reconfiguration plus coopérative et systémique du fonctionnement de ces micro-entreprises, notamment pour celles à visée première autre que lucrative, s'expérimente de fait aujourd'hui tout en se heurtant à de nombreux obstacles, dont certains structurels. La prise en compte explicite de ceux-ci serait un pas nécessaire si l'on veut ouvrir de nouveaux horizons – en particulier plus inclusifs et solidaires – aux très petites entreprises culturelles.

8. On se reportera à ce propos au rapport d'étude P. Henry (2018), *Agencements coopératifs et micro-entreprises culturelles. Trois études de cas*, auto-édition sous licence Creative Commons, 127 p.

9. Pour reprendre explicitement des références aux approches méthodologiques proposées au siècle dernier par R. K. Merton pour la « middle range theory » (1968) et B. G. Glaser et A. L. Strauss pour la « grounded theory » (1967).

Le développement de la notion d'entrepreneuriat culturel

La notion d'entrepreneuriat culturel s'est plus précisément déclinée en Europe suite à la mise en avant, dans un contexte libéral, de celle d'industries créatives. Elle va se développer rapidement dans les premières années du XXI^e siècle et faire l'objet de repérages qualitatifs qui permettent déjà d'en pointer un certain nombre de spécificités. Des données quantitatives sur la situation française à l'orée des années 2010 complètent cette première mise en perspective générale.

Une notion d'abord polarisée sur sa dimension économique

Si la question de la dimension économique du développement culturel réapparaît nettement au cours des années 1980¹⁰, une nouvelle configuration décisive émerge surtout à la toute fin du siècle dernier. La première mise en forme au Royaume-Uni en 1998 d'une cartographie rassemblant une grande variété de filières et de types d'activité sous la nouvelle appellation des « industries créatives » en est la manifestation institutionnelle la plus évidente. Initiée par le gouvernement New Labour de Tony Blair, la démarche vise explicitement à asseoir le rang mondial de l'économie de services britannique, alors en plein essor, et à offrir un nouvel horizon économique et social aux anciennes villes industrielles sinistrées du pays, aussi bien qu'à Londres (Bouquillion, 2012). L'hétérogénéité de ce qui est rassemblé sous ce terme est idéologiquement unifiée autour des « activités qui trouvent leur origine dans la créativité, la compétence et le talent individuels et qui ont un potentiel de création de richesse et d'emploi à travers la génération et l'exploitation de la propriété intellectuelle »¹¹.

Cette triple dimension individuelle, économique, mais aussi urbaine va très largement marquer cette nouvelle approche, qui a très rapidement essaimé dans d'autres pays – avec d'ailleurs des modifications plus ou moins sensibles dans la liste des activités prises en compte. Si les termes d'entrepreneur puis d'entrepreneuriat ne sont pas présents d'entrée de jeu dans les versions 1998 et 2001 de la cartographie britannique, ils vont peu à peu apparaître dans les rapports internationaux ou nationaux qui se succèdent tout au long des années 2000¹², avant de devenir dans la décennie en cours une sorte d'évidence associée au thème des industries culturelles et créatives, pour reprendre la formule qui s'est en particulier imposée à ce sujet en France. Avec l'expansion simultanée à cette époque du numérique, ces rapports reprennent aussi de plus en plus

10. Pour la France, voir par exemple ce que disait encore récemment Jack Lang : « Culture et économie, c'est le même combat. Dans mon premier discours en tant que ministre de la Culture, j'ai prononcé à l'assemblée nationale française en novembre 1981 cette même expression qui à l'époque avait surpris et même choqué. Mais je voulais exprimer l'idée que les deux domaines sont inséparables. Les pays, les villes, les quartiers qui innovent en faveur de la culture, comme de l'éducation, sont gagnants. Cet investissement est aussi bien une source d'emplois et de croissance que de bonheur collectif et donc de développement économique et de croissance. », *L'Économiste*, n°4609 du 16/09/2015.

11. British Council (2010), *Mapping the Creative Industries : a Toolkit*.

12. Voir à ce sujet, par exemple, United Nations Conference on Trade and Development (2008), *Creative Economy. Report 2008. The Challenge of Assessing the Creative Economy : towards informed Policy-making* ou encore Australian Government (2013), *Creative Australia. National Cultural Policy*.

le terme d'« économie créative » que le gouvernement britannique a, quant à lui, formellement adopté dès 2006.

Pour mieux appréhender l'environnement général dans lequel le thème de l'entrepreneuriat culturel et créatif se développe de nos jours¹³, plusieurs aspects sont à souligner au-delà des discours souvent enchantés sur les bienfaits globaux supposés de cette nouvelle économie des biens symboliques (Bouquillion, Miège et Moeglin, 2013). Ainsi, la dimension immatérielle de contenus plus amplement produits et diffusés ne doit pas masquer la centralité dans cette économie des industries de l'information et de la communication – et des fabricants de matériel associés –, qui se trouvent profondément transformées par la convergence en cours permise par la révolution numérique. Les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) et autres NATU (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber) illustrent ainsi l'émergence en quelques poignées d'années d'oligopoles mondialisés très solidement ancrés, entre autres, dans la fonction de distribution. Captant une part majeure de la valeur générée par cette nouvelle économie, ces ensembles participent néanmoins encore très peu à la production de nouveaux contenus culturels, où les micro-entreprises conservent une place décisive. Par ailleurs, ces contenus sont de plus en plus assimilés à des biens facilement reproductibles et semi-substituables les uns aux autres, alors même que leur dimension d'originalité et de singularité faisait partie de leurs attributs jusqu'ici les mieux valorisés (Karpik, 2007).

Entre autres, cette situation ne fait qu'exacerber la concurrence entre les producteurs et exercer une demande de productivité accrue sur les plus petits d'entre eux. Cette subordination croissante des activités et industries de contenus est d'autant plus perceptible que jouent désormais des phénomènes de concentration sélective de la consommation culturelle, chacun d'entre nous étant dans une situation d'hyper-choix face à une hyper-offre disponible. La capacité à capter l'attention d'utilisateurs en situation de sollicitation constante est alors une dimension déterminante (Citton, 2014). Là encore, le thème récemment valorisé de la diversité culturelle ne doit pas oblitérer les redoutables rapports de force et asymétries de position qui sont aujourd'hui à l'œuvre dans le moindre des secteurs culturels. D'autant qu'une nouvelle porosité entre producteurs et usagers se développe, tant via les technologies actuelles de production et de diffusion que par les désirs croissants d'expressivité et de participation culturelle – ce dont les jeunes générations sont exemplaires. Cette porosité introduit alors une circularité entre les différents acteurs, qui n'est pas exempte de nouvelles conflictualités potentielles. La question des rapports à reconstruire entre amateurs et professionnels ou celle de l'exploitation économique par quelques uns des contenus et des données produits par le plus grand nombre en constituent deux exemples prégnants.

Notons aussi que ces transformations socioéconomiques majeures perturbent l'ancienne linéarité des chaînes de valeur se développant depuis le producteur jusqu'au consommateur. Celles-ci se reconfigurent de nos jours dans des jeux réticulaires plus complexes, porteurs de nouveaux modèles d'affaires (Benghozi, 2011), qui renvoient eux-mêmes à des modèles économiques pluriels, par exemple, depuis l'ancien modèle éditorial pratiqué par le secteur du livre jusqu'à celui du courtage informationnel développé par les actuelles plateformes numériques de distribution et d'info-médiation,

13. Ce mouvement serait également à relier au nouvel intérêt porté, dès le milieu des années 1970, aux petites et moyennes entreprises et à une nouvelle figure de l'entrepreneur qui se développe dans le cadre des transformations du capitalisme industriel d'après-guerre (Tounès et Fayolle, 2006). Quant au terme d'entrepreneuriat culturel, il apparaît déjà dans un texte de la décennie suivante (Di Maggio, 1986).

en passant par celui du flux de programmation de la télévision. En tout cas, on comprend mieux l'environnement idéologique et socioéconomique global dans lequel les micro-entreprises culturelles sont aujourd'hui amenées à trouver leur propre voie de développement et la difficulté à y initier de nouvelles formes de coopération, pourtant elles aussi nécessaires.

Dit autrement, la notion d'entrepreneuriat culturel et créatif émerge dans un environnement idéologique marqué par la prégnance de thèses expressément libérales, où les dimensions économique, politique et sociale sont souvent présentées comme formant un ensemble dont la doxa postule qu'il est profitable à tous. Si la question politique du mode de régulation de l'économie contemporaine des biens symboliques transparait parfois, elle est encore généralement rabattue dans les documents officiels à celle des dispositifs et des aides à apporter pour favoriser le développement de tel ou tel secteur ou aspect des industries culturelles et créatives. De même, leur dimension sociale émerge rarement au-delà de la question du développement économique ou du redéploiement quantitatif et qualitatif des emplois induits¹⁴, aussi bien que sont peu considérés les caractères particulièrement flexibles, précaires et peu rémunérés de beaucoup des postes ou des contrats proposés. Pourtant, les approches qui se veulent plus descriptives relèvent un ensemble de traits qu'il faudra bien demain mieux prendre en compte, si l'on veut aller de l'avant dans la compréhension et la mise en œuvre d'un entrepreneuriat non réductible à un seul modèle de pensée, qui risque d'ailleurs de rapidement se révéler par trop simpliste. Une approche plus systémique et qualitative s'impose donc.

Des spécificités qualitatives à ne surtout pas négliger

Une étude pour la Commission européenne permet de se faire une idée plus précise de la dimension entrepreneuriale des industries culturelles et créatives en fin de la première décennie du XXI^e siècle en Europe et de la place qu'y occupent les petites organisations (HKU, 2010). Elle comporte une analyse statistique basée sur les données disponibles pour 2007 dans les Chambres de commerce nationales des différents pays de l'Union, ainsi qu'une approche qualitative réalisée auprès d'experts européens de ce domaine¹⁵. Au-delà de la grande diversité déjà signalée de secteurs d'activité ayant chacun leurs spécificités et de marchés associés non réductibles à un seul modèle, l'étude met en évidence des différences aussi bien intra qu'intersectorielles, qui peuvent également constituer autant de tensions structurelles à considérer. Certaines concernent au premier chef les micro-entreprises culturelles.

L'exemple européen montre ainsi à l'envi l'interdépendance bien souvent conflictuelle entre le morcellement d'un très grand nombre d'entreprises de petite ou très petite

14. C'est par exemple encore le cas dans la position actuelle de la Commission européenne, telle qu'exprimée dans son document directeur de 2012 *Promouvoir les secteurs de la culture et de la création pour favoriser la croissance et l'emploi dans l'Union européenne*. Même si le document de 2017 du Parlement européen *Arts, culture, and cultural awareness in education* apparaît plus sensible aux enjeux qualitatifs de nos sociétés multiculturelles, les arguments socio-économiques y restent encore très présents.

15. À noter cependant que pratiquement 70% de la cinquantaine d'experts interrogés relèvent d'institutions dont l'action principale se déroule dans les pays du Nord de l'Europe et que seuls quinze pays sont représentés.

taille et un nombre restreint d'oligopoles plus ou moins affirmés et mondialisés selon les secteurs considérés. Dans ce contexte, la part des entreprises culturelles qui ne comprennent qu'entre un et trois employés varie en 2007 de 47% (radio et télévision) à 69% (musique), les ratios pour les entreprises de moins de dix employés étant respectivement sur ces deux secteurs de 74% et 87%. La faiblesse des moyennes entreprises (entre cinquante et deux cent quarante-neuf employés) est un autre trait à souligner, de même que la grande difficulté des petites entreprises (entre dix et quarante-neuf employés) à croître pour atteindre cette taille moyenne. La tension plus sociale entre des secteurs à très forte intensité de main-d'œuvre qualifiée ou très qualifiée et la faiblesse relative pour le plus grand nombre des rémunérations, si on les compare à d'autres secteurs d'activité, apparaît aussi clairement.

On ajoutera, pour les filières où dominent les logiques marchandes, la constance de leur organisation en forme de « sablier » plus ou moins cintré¹⁶. De très nombreuses micro-entreprises de production s'y trouvent confrontées à une fonction de distribution très resserrée autour de quelques « majors » souvent également présents tout au long de la filière – Hachette, Editis et France Loisirs pour le livre ou Universal-EMI, Sony et Warner pour la musique enregistrée, par exemple –, tandis que la fonction de diffusion se réouvre à une pluralité relative d'acteurs. Une forte intervention publique – comme dans le spectacle vivant ou le patrimoine – tendrait alors à répartir un peu plus les risques sur l'ensemble des acteurs et à modérer cette organisation en sablier (Sagot-Duvaurox, 2012).

La prise en compte de l'ensemble du spectre possible d'organisations fait plus nettement apparaître des positionnements d'entreprise contrastés entre celles qui se centrent d'abord, d'un côté, sur le développement de leur production culturelle et sur la dimension de création, et, d'un autre côté, sur la distribution de biens ou de services ainsi que sur le profit financier et la croissance qu'elle peuvent en tirer. Un contraste complémentaire d'approche et de situation est également mis en exergue entre les activités ou secteurs subventionnés par la puissance publique et les autres. Si ces polarisations dessinent bien un paysage éminemment pluriel, reste qu'on observe dans les entreprises des gradations et combinaisons variables de ces facteurs. La conciliation problématique, dans chaque entreprise, entre une logique créative de contenus, de démarches ou de processus culturels et une autre de gestion économique, de développement de clientèle et de réalisation d'excédents d'exploitation est au centre de l'existence et de l'identité mêmes de ces organisations, ce dont les plus petites sont particulièrement exemplaires.

Dans tous les cas, l'imprévisibilité de la demande – qui ne se révèle qu'au fil de l'expérience vécue par les usagers des offres proposées – implique une indétermination et une incertitude structurelles que chaque entreprise cherche à traiter comme elle peut. La qualification des propositions et des entreprises qui les promeuvent comporte alors

16. Quand la fonction de distribution est prise en charge par les diffuseurs, on se trouve plutôt face à une organisation en « entonnoir », comme l'illustre la filière de la production audiovisuelle, dans laquelle, en 2014 et face à pratiquement 3.500 producteurs, l'ensemble des vingt-et-un services de télévision hertzienne gratuite et du groupe Canal+ représente 95% des dépenses en production des services de télévision hertzienne gratuite et du câble/satellite (Source : Conseil Supérieur de l'Audiovisuel, *Étude sur le tissu économique du secteur de la production audiovisuelle*, 2016). De manière moins ramassée au niveau de la diffusion, on retrouve cette organisation dans le spectacle vivant, certains festivals – comme celui d'Avignon, pour le théâtre – pouvant jouer également un rôle non négligeable de « goulet de sablier ».

une part irréductible d'intuition et de subjectivité, encore augmentée de nos jours par l'intervention croissante des usagers à différents moments du processus d'élaboration et de diffusion, alors que les compétiteurs sont désormais multiples sur chacun des différents segments d'interaction possible entre producteurs et usagers.

Par ailleurs, les modifications structurelles profondes issues tant de la digitalisation des contenus et des processus que de la convergence numérique contemporaine renforcent la difficulté pour chaque entreprise de contrôler l'exploitation de sa propre production et relance à nouveau frais la question de la persistance et de l'adaptation des droits de propriété intellectuelle. Autant d'éléments qu'on retrouve de manière amplifiée dans les micro-entreprises culturelles et qui les placent face à des difficultés entrepreneuriales accrues.

Loin d'être un acte seulement individuel ou solitaire, l'acte créatif ou de création devient ainsi de plus en plus dépendant des collaborations que l'entrepreneur – en tant qu'initiateur ou moteur décisif de la dynamique entrepreneuriale – saura ou pourra nouer avec d'autres individus et organisations. Les contacts personnels et la participation à des réseaux, au sein du secteur principal d'activité ou croisant plusieurs secteurs, est ainsi un point aujourd'hui encore plus essentiel qu'hier pour des entrepreneurs qui ne sont pas en capacité de détenir à eux seuls toutes les capacités et compétences requises pour réaliser ou faire aboutir leurs projets culturels ou créatifs. On retrouve à nouveau cet aspect nettement accentué dans les très petites entreprises. Leur survie dépend en effet toujours plus de leur capacité à garder une flexibilité et une adaptabilité, leur permettant d'inventer des solutions ad hoc en combinant l'implication d'une petite équipe employée, l'appui sur des collaborations externes plus ou moins pérennes et l'externalisation sur d'autres entreprises des tâches techniques isolables ou qui peuvent difficilement être effectuées en interne, comme le traitement des données comptables ou des fiches de paye par exemple.

La dimension informelle et organique de bon nombre de ces processus collaboratifs ou coopératifs est également mise en exergue, les rapprochements ou appariements s'effectuant d'abord au travers de l'expérience menée au jour le jour, ce qui n'empêche pas à terme la constitution de relations collaboratives plus formelles. Cette plasticité relationnelle et réticulaire semble en tout cas un des déterminants majeurs de l'entrepreneuriat culturel et créatif, et particulièrement flagrant dans les organisations de petite taille. De même, l'importance d'une créativité ou d'une innovation organisationnelle ou sociale – et donc d'abord non technologique – saute aux yeux, alors que beaucoup de discours et de politiques sont encore très largement focalisés sur la dimension technologique des mutations en cours.

Une vision diachronique est également requise, chaque entrepreneur et chaque entreprise étant confrontés à des opportunités et des difficultés spécifiques, selon l'objectif visé et son stade de développement. Les besoins d'accompagnement, d'apprentissage et de financement ne sont ainsi pas identiques si l'entrepreneur en est au stade de la préparation d'un projet ou à celui de l'amorçage d'une organisation pour le réaliser, si son objectif est de mener une carrière professionnelle personnelle, de réaliser une création artistique ou culturelle, ou encore de développer avec succès une entreprise. Ces besoins diffèrent aussi selon que l'organisation entrepreneuriale se trouve en phase de développement, de structuration plus pérenne, ou encore d'interconnexion avec des réseaux et organisations plus amples.

Les manques – très largement reconnus dans l'étude européenne – en compétences entrepreneuriales dans les organisations culturelles et créatives à visée professionnelle ont donc tout intérêt à tenir compte des situations différenciées auxquelles les entrepreneurs ou les entreprises considérés sont confrontés.

De même, d'autres traits récurrents sont signalés, comme une vision du plan de financement souvent limitée à guère plus d'un an, l'importance de l'investissement sous forme d'autofinancement, la difficulté à repérer des opportunités de contrat ou de marché, ou encore la réticence des intermédiaires financiers à s'engager dans des projets éminemment risqués.

On pourrait ajouter le fait que la situation d'hyper-offre contemporaine, couplée à l'incertitude structurelle sur la valorisation à terme des propositions culturelles, conduit à des très fortes concentrations de la consommation et des résultats économiques sur quelques unes d'entre elles (Benhamou, 2002 ; Benghozi, 2011).

Pour le moins, ces aspects désormais mieux repérés exigeraient un traitement systémique et un environnement réglementaire et politique adaptés. Ils pointent, en tout cas, un certain nombre de spécificités à prendre en compte quand il est question d'entrepreneuriat culturel. La situation française permet de mettre l'accent sur certains des traits de l'économie culturelle, auxquels ses micro-entreprises sont au premier chef confrontées.

Éléments de la situation française à l'orée des années 2010

Du côté de l'offre, le secteur marchand¹⁷ du domaine culturel comptait en 2010 environ 157.000 unités légales, soit autant de personnes physiques ou morales disposant d'un statut déclaré leur permettant d'exercer une activité économique. Cet ensemble employait près de 281.000 salariés en équivalent temps plein (ETP), soit 2,3% des emplois marchands non agricoles. Il réalisait près de 3% du Produit Intérieur Brut (Deroin, 2012). Sur le versant non marchand, il faudrait ajouter à ces chiffres les établissements culturels publics¹⁸ et la plupart des associations culturelles employeuses. Ces dernières étaient estimées à un peu plus de 35.000 unités en 2011¹⁹, le poids de l'ensemble des associations culturelles dans l'économie de la culture étant, par ailleurs,

17. Par convention, le secteur marchand d'un domaine d'activité rassemble l'ensemble des organisations dont plus de la moitié des coûts de production sont couverts par des ventes sur un marché, le solde de ces coûts étant pris en charge par divers apports civils ou publics représentant des aides à la réalisation d'un projet particulier ou au fonctionnement global de l'organisation. Par symétrie, le secteur non marchand recouvre les organisations dont la couverture des coûts de production dépend à plus de 50% de ces différentes aides.

18. Les données actuellement disponibles ne permettent pas de dénombrer précisément les équipements culturels qui relèvent d'une gestion publique non marchande. Pour des activités où celle-ci reste, sinon exclusive, du moins très importante, un décompte national aboutit, pour 2016, à 14.995 lieux de lecture publique et, pour 2014, à 1.074 lieux d'exposition (musées de France et centres d'art contemporain), 1.046 théâtres (scènes publiques et théâtres privés), 455 conservatoires de musique, danse et arts dramatique et 160 lieux de création et de diffusion musicales et chorégraphiques (Source : Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS, *Atlas régional de la culture*, 2017).

19. Globalement, la croissance depuis les années 1990 du nombre d'organisations employeuses dans le domaine culturel est très importante. Pour la seule branche professionnelle du spectacle vivant, leur nombre passe ainsi encore de presque 12.000 en 2000 à pratiquement 19.600 en 2013, même si le taux de progression annuelle fléchit nettement à partir de 2009 (Source : Audiens / Observatoire prospectif des métiers, des qualifications et des compétences – Spectacle vivant, 2015).

estimé à environ 10% (Deroin, 2014). En 2015, la part de la production non marchande dans le domaine culturel était estimée à 18%, contre 12% dans l'ensemble de l'économie (Picard, 2017). Comme l'indique le *Tableau 1* sur le seul secteur marchand, de très nettes différences apparaissent, selon les secteurs considérés, quant à la place et au poids relatifs des micro-entreprises, des entreprises de taille petite et intermédiaire, ou encore de celles de grande taille²⁰.

Tableau 1 – Caractéristiques par taille d'entreprise de six groupes constitutifs du domaine culturel en 2010

Code NAF 2008	Libellé du groupe	Tranche d'effectif en ETP	Nombre d'unités légales	Chiffre d'affaires HT (millions d'euros)	Valeur ajoutée
59.1	Activités cinématographiques, vidéo et télévision	0 à 9	14 406	3 620	2 225
		10 à 249	820	7 405	3 421
		plus de 250	8	639	354
		Total	15 233	11 663	6 000
59.2	Enregistrement sonore et édition musicale	0 à 9	3 500	402	210
		10 à 249	30	464	122
		plus de 250	2	316	97
		Total	3 532	1 182	428
60.1	Édition et diffusion de programmes radio	0 à 9	288	81	39
		10 à 249	72	568	201
		plus de 250	3	727	453
		Total	363	1 375	694
60.2	Programmation de télévision et télédiffusion	0 à 9	114	349	- 34
		10 à 249	58	1 336	214
		plus de 250	7	7 671	3 190
		Total	179	9 355	3 370
74.1	Activités spécialisées de design	0 à 9	19 959	1 159	530
		10 à 249	66	534	194
		plus de 250	0	0	0
		Total	20 025	1 693	724
90.0	Activités créatives, artistiques et de spectacle	0 à 9	37 371	2 629	937
		10 à 249	420	2 327	729
		plus de 250	3	194	81
		Total	37 794	5 150	1 747

Champ : France, ensemble des unités légales des secteurs marchands, auto-entrepreneurs et holdings financières inclus.
Source : Insee, Esane 2010 / DEPS – MCC 2012

Selon les secteurs marchands considérés, le nombre des micro-entreprises varie ainsi en 2010 de 63% (pour la télévision) à 99% (édition musicale ou activités créatives, artistiques et de spectacle) des unités légales²¹. Hors les cas de la radio et de la diffusion

20. Soit, dépassant les deux cent cinquante salariés et 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires ou 2 milliards d'euros de bilan.

21. La comptabilisation des auto-entrepreneurs – régime entré en vigueur en 2009 – dans les micro-entreprises ne fera à terme qu'augmenter ces ratios conséquents. Ceux-ci sont aussi à mettre en regard des données concernant l'ensemble des domaines d'activité : en 2012, hors activités agricoles et financières, plus de 91% d'unités légales de moins de 10 salariés contribuent pour un peu plus de 14% au chiffre d'affaires global réalisé et à presque 21% de la valeur ajoutée (Source : Insee LIFI et ESANE 2012).

télévisuelle, leur part dans la réalisation du chiffre d'affaires varie de 30 à pratiquement 70%, leur apport en termes de valeur ajoutée de 37 à 73%. Au-delà de la pluralité de ces situations, l'expansion du domaine culturel, au moins depuis les années 1980, autant que sa diversification et sa professionnalisation en font désormais un acteur majeur du développement contemporain (Kancel et Itty, 2013). L'importance relative des micro-entreprises n'y est pas moins flagrante et serait encore accrue si l'on prenait également en considération l'ensemble des organisations culturelles à caractère non marchand.

Toujours sur le versant de l'offre, la croissance du nombre de personnes déclarant une profession culturelle comme activité principale est un autre indicateur de l'attrait et du développement de ce domaine. Le *Tableau 2* montre l'impressionnante augmentation des effectifs entre 1991 et 2011, dont le taux est bien supérieur à celui de l'ensemble des actifs sur la même période (Gouyon et Patureau, 2014). Si on peut repérer dans cette population la constance d'une origine sociale favorisée, on peut également souligner un accroissement particulièrement net depuis le début du nouveau siècle des contrats courts et du travail à temps partiel pour les salariés. Ceci ne fait qu'accentuer la précarité structurelle du domaine culturel, le pourcentage des emplois salariés courts étant par exemple globalement plus de deux fois supérieur à la moyenne de l'ensemble des actifs. Cette part peut même excéder la moitié des emplois dans les professions des spectacles et monter jusqu'à quelque soixante-dix pour cent dans le spectacle vivant. À nouveau, des différences aussi bien propres au domaine qu'entre ses différents secteurs constitutifs apparaissent. Autant de facteurs qui ne sauraient être ignorés quand on s'intéresse à la croissance poursuivie du nombre de ses micro-entreprises, à leur fonctionnement et aux formes que l'entrepreneuriat y prend de nos jours.

Tableau 2 – Évolution des effectifs des professions culturelles entre 1991 et 2011

Professions	1991	2011	Variation (en %)
Professions des arts visuels et métiers d'art	134 500	194 300	+ 44
Professions des spectacles	85 300	166 000	+ 95
Professions littéraires	56 100	88 600	+ 58
Professions de l'archivage, de la conservation et de la documentation	41 800	25 900	- 38
Architectes	35 700	51 700	+ 45
Professeurs d'art	27 600	46 500	+ 68
Ensemble des professions culturelles	381 000	573 000	+ 50
Ensemble des actifs en emploi	22 103 100	25 741 600	+ 16

Champ : ensemble des actifs en emploi principal, France métropolitaine
Source : Enquêtes Emploi, Insee/Deps-MCC, 2014

Pour ce qui est des ressources financières – qui illustrent pour partie le versant de la demande –, on soulignera deux séries de fait qui pèsent dès à présent sur le devenir des entreprises culturelles et, au premier rang, sur les plus petites d'entre elles. Sur le plan de la consommation effective des ménages, on voit en effet le montant des dépenses consacrées aux biens et services culturels légèrement diminuer entre 2000 et 2013, tandis que celui affecté à l'achat ou l'entretien de matériel et à l'accès aux contenus

télédiffusés croît, comme l'indique le *Tableau 3*. Par ailleurs, le montant des dépenses culturelles des collectivités publiques semble désormais relativement stable au-delà de 2010 – avec des différences selon le type de collectivité –, après une longue période de montée en puissance depuis la fin des années 1970 (Delvainquière, Tugores, Laroche et Jourdan, 2014 ; Delvainquière et Tugores, 2017). La question récurrente de la « sanctuarisation » du budget du ministère de la Culture et de la Communication montre aussi qu'on ne se trouve plus dans un contexte d'expansion significative, alors même que le nombre de projets et d'organisations culturels ne cesse d'augmenter.

Tableau 3 – Évolution de la consommation culturelle des ménages entre 2000 et 2013, en millions d'euros constants aux prix de 2010

	2001	2004	2007	2010	2013
A - Biens et services culturels					
Livre, presse	13 399	13 330	13 283	11 510	10 165
Audiovisuel, multimédia	7 658	7 912	7 651	7 517	6 995
Spectacles, visites, musées, etc.	2 986	3 529	4 148	4 346	4 027
Total A	24 042	24 771	25 082	23 373	21 187
B - Biens et services connexes					
Matériel électronique et autres	3 784	6 304	11 509	15 725	17 310
Biens et services liés au matériel	4 604	5 132	6 434	6 254	5 656
Télécommunications	1 511	2 079	2 295	2 243	2 133
Total B	9 900	13 514	20 239	24 223	25 099
Total A + B	33 942	38 285	45 321	47 596	46 286
Total consommation des ménages	931 646	985 182	1 058 174	1 082 304	1 088 469
Part des consommations culturelles (en %)	3,6	3,9	4,3	4,4	4,2

Source : Insee, Comptabilité nationale

Ces quelques indications mettent au moins en lumière une tension de fond entre, d'une part, la poursuite du développement de l'offre culturelle et, d'autre part, une réorganisation de l'accès aux ressources qui est loin d'être en faveur des producteurs élémentaires de contenus. Elles font en tout cas pressentir une modification lente mais structurelle des conditions de production et de diffusion des biens et services proposés par le domaine culturel, que la transformation des modes d'accès et d'appropriation que permettent les nouvelles technologies de l'information et de la communication ne fait qu'accentuer – sans même parler du poids croissant des amateurs dans l'alimentation de l'hyper-offre proposée (Flichy, 2010). Que le thème des formes d'un entrepreneuriat culturel en phase avec ces conditions actuelles se développe n'est alors plus guère surprenant. Par contre, que les micro-entreprises culturelles y trouvent d'entrée de jeu leurs nouvelles modalités d'émergence créative, de viabilité économique et de développement durable apparaît comme un enjeu rien moins qu'assuré.

On terminera cette section en évoquant un autre facteur structurant du domaine culturel, en particulier en France, à savoir la part variable que le secteur marchand à finalité lucrative et les organisations professionnelles à visée d'abord autre que lucrative y occupent. Même s'il ne concerne qu'une seule Région, le travail de cartographie des filières culturelles mené il y a quelques années à l'initiative du Conseil régional des Pays de la Loire apporte des éléments éclairants à ce sujet²². Sur deux échantillons significatifs et contrastés, le *Tableau 4* aide ainsi à mieux voir l'importance relative des modes d'organisation simultanément à l'œuvre dans les filières culturelles de cette Région. Trois catégories sont distinguées, les organisations d'intérêt général et celles d'utilité sociale²³, qui relèvent de buts premiers non lucratifs, et enfin les organisations à finalité lucrative²⁴. Si la part des organisations à visée autre que lucrative est probablement surreprésentée dans ces échantillons, l'inclusion que nous avons faite de l'ensemble des organisations artisanales dans la catégorie à finalité lucrative rééquilibre pour partie ce biais.

Tableau 4 – Poids relatif des secteurs marchands et non marchands dans deux échantillons significatifs de filières culturelles des Pays de la Loire

Catégories	Part des organisations professionnelles (en %)	Part de l'emploi (en %)	Part du budget (en %)
Cinéma-audiovisuel (données 2011)			
Intérêt général	9	24	15
Utilité sociale	38	7	6
Finalité lucrative	53	70	79
Spectacle vivant (données 2014)			
Intérêt général	33	57	56
Utilité sociale	60	60	30
Finalité lucrative	7	7	14

Source : Bruneau et Hannecart, 2014 et 2016²⁵

On remarquera la place déterminante des organisations à visée première autre que lucrative pour le spectacle vivant (86% du budget cumulé de l'échantillon) et une part qui reste non négligeable (21%) pour le secteur du cinéma et de l'audiovisuel²⁶. Autant

22. Voir A. Bruneau et C. Hannecart (2014), *Observation participative & partagée du secteur culturel en Pays de la Loire. Synthèse Arts visuels, Cinéma-audiovisuel, Livre, Patrimoine, Spectacle vivant*.

23. L'étude rassemble sous l'intitulé d'intérêt général les organisations de droit public et les associations type loi de 1901 subventionnées à plus de 50% de leur budget. Sous le terme d'utilité sociale, sont regroupées les associations peu ou pas subventionnées (moins de 50% de leur budget) et d'autres entreprises d'utilité sociale au sens de la loi de 2014 relative à l'Économie Sociale et Solidaire.

24. Il s'agit ici des organisations artisanales et des entreprises commerciales de grande échelle, à finalité expressément lucrative.

25. A. Bruneau et C. Hannecart (2016), *Entrepreneurs de spectacle en Pays de la Loire : données & analyses. Observation participative et partagée du Spectacle vivant*.

26. Sur un autre critère, la part en 2011 de la production non marchande dans la production totale en France des activités spécifiquement culturelles du spectacle vivant est estimée à 55%, alors qu'elle apparaît négligeable pour l'audiovisuel et le cinéma (Kancel et Itty, 2013).

d'indices de l'importance de cette dimension dans le domaine culturel et dont l'incidence sur les formes d'entrepreneuriat qui s'y développent est à interroger d'autant plus qu'on s'approche de plus près des réalités sectorielles et territoriales.

Sur l'ensemble des secteurs culturels étudiés²⁷ et hors établissements relevant du droit public, la prédominance numérique des micro-entreprises est également frappante. L'essentiel des organisations affiche des budgets moyens inférieurs – et parfois de loin – à deux cent cinquante mille euros, qu'elles relèvent du segment d'utilité sociale (galerie d'art associative, petits lieux de diffusion, structure de promotion du livre, compagnie de spectacle vivant, association d'action culturelle en cinéma-audiovisuel) ou du segment à finalité lucrative (petit exploitant cinéma, producteur cinéma-audiovisuel). Seuls les budgets moyens des maisons d'édition, des producteurs privés entrepreneurs de tournée et des festivals de spectacle vivant – avec ou sans lieu fixe – s'approche du million d'euros, qui n'est dépassé que par des librairies indépendantes. Et si les budgets moyens des scènes à label national approchent les deux millions, il n'y a que ceux des quelques cinémas de moyenne ou grande exploitation qui se situent un peu au-delà des trois millions.

Les différents éléments que nous avons jusqu'à maintenant présentés permettent au moins de mieux comprendre la réalité contextuelle des micro-entreprises culturelles et la nature des injonctions, pour partie contradictoires, qui leur sont adressées de développer leur « esprit entrepreneurial ». L'appui sur des références académiques va désormais aider à mieux problématiser les enjeux et les tensions propres de cette perspective entrepreneuriale.

Une approche plus théorique de l'entrepreneuriat culturel

Cette deuxième partie commence par la présentation de traits qui ressortent de travaux de recherche sur l'entrepreneuriat culturel, se poursuit par d'autres repérages touchant au thème plus général de l'entrepreneuriat, avant de s'intéresser aux spécificités des micro-entreprises. Cela nous conduit à une définition de la notion d'entrepreneuriat ajustée aux micro-entreprises culturelles et plus particulièrement à celles poursuivant des buts autres que seulement lucratifs.

Des traits saillants de l'entrepreneuriat culturel

Un premier ensemble de références académiques permet de poser les bases d'un cadre réflexif général, où les compétences requises pour celui qui entreprend et le devenir de ses projets se trouvent très vite situés à la croisée d'enjeux multiples.

Dès qu'il s'agit de dégager un revenu de son activité, le moindre producteur artistique ou culturel est confronté à la question de la conciliation entre une visée de production créative et une viabilité commerciale au moins minimale (Davel, Lefevre et Tremblay,

27. Arts visuels, cinéma-audiovisuel, livre, patrimoine, spectacle vivant.

2007). D'autant que les rythmes de reconnaissance artistique et de valorisation économique sont souvent désynchronisés (Greffé, 2012). Si de multiples variations individuelles apparaissent, en lien avec aussi bien la personnalité de l'entrepreneur que le contexte socioéconomique et culturel dans lequel celui-ci situe son action, une des tensions nodales de l'entrepreneur culturel réside dans le primat du besoin d'exprimer sa propre créativité, qui doit néanmoins se concilier avec des stratégies aptes à générer des revenus de cette activité (Patten, 2016).

L'incertitude foncière des projets culturels, leurs coûts de production souvent conséquents avant qu'une valorisation financière puisse se concrétiser, l'importance des risques induits, la sous-capitalisation fréquente de leurs entreprises support exacerbent cette première question (Greffé et Simonnet, 2010). Au mieux, elle commencera à se résoudre selon le type d'échanges réticulaires que l'entreprise sera en mesure de développer, au fil des épreuves de qualification qu'elle saura franchir et des expériences positives qu'in fine des usagers éprouveront. Les phases de démarrage et de consolidation d'un projet culturel de nature entrepreneuriale sont ainsi marquées par des seuils critiques peu faciles à franchir et qui ne se réduisent pas à la seule question du financement de l'expérimentation ou de la première réalisation du projet (Julien et Marchesnay, 1996). La capacité de conviction, de persuasion, d'organisation et de coordination de l'entrepreneur culturel, auprès de différentes parties prenantes en capacité de participer à son projet, apparaît essentielle (Klamer, 2006). D'autant qu'une grande part du travail créatif dans le domaine culturel se réalise – y compris dans ses grandes organisations – selon une logique de projet qui mobilise des partenariats temporaires entre acteurs différenciés, et où la combinaison de compétences complémentaires va de pair avec un aplatissement des relations hiérarchiques (Chirita, Poisson-de-Haro, Cisneros-Martinez et Fillion, 2009). On soulignera aussi le fait que les travailleurs culturels sont aujourd'hui amenés à développer une approche entrepreneuriale, souvent bien moins par libre choix que sous la pression d'un environnement de plus en plus contraignant et précarisant. Des dimensions sociales et politiques sont alors souvent très présentes dans le travail qu'ils font (Oakley, 2014).

L'entrepreneuriat culturel renvoie donc d'emblée à une dynamique pluridimensionnelle, que la diversité des approches privilégiées par la recherche rend perceptible : accent mis sur l'individu entrepreneur ou sur l'entreprise, spécificités de structuration liées aux différents secteurs d'activité (en particulier artistiques, culturels ou créatifs), études de cas locales, régionales ou plus globales... Tout cela conduit à la difficulté d'un consensus sur la définition de cette notion. Malgré tout, des facteurs convergents se dégagent qui soulignent l'importance de la personnalité de l'entrepreneur et de ses compétences entrepreneuriales, de l'activité de réseautage, de l'orientation économique adoptée selon la force (ou non) de l'enjeu compétitif ou lucratif, mais aussi des opportunités à saisir ou à initier, de la nature de l'innovation à socialiser, de la capacité à produire des combinaisons nouvelles de ressources ou de créer une organisation dédiée (Hausmann et Heinze, 2016). Si, par exemple, le but premier d'un artiste est de construire une identité distinctive reconnue et de bâtir une carrière, tout en gagnant sa vie, il commence très souvent sans disposer d'un capital économique de départ. Il est alors amené à convertir d'autres types de capitaux – en particulier culturel ou social – en capital symbolique apte à constituer une notoriété et une audience, elles-mêmes partiellement convertissables en ressources et capital économiques. La part des

échanges réciprocaires et non monétarisés sur la durée, généralement ignorée des données statistiques, est donc centrale dans ces processus non linéaires et pour partie conflictuels. Les intermédiaires culturels (programmeurs, curateurs, médias...) y apparaissent comme déterminants (Scott, 2012). L'incidence sur le succès de l'entreprise culturelle des dynamiques de réseautage social – et en particulier de celles de son ou de ses dirigeants – apparaît décisive, notamment dans des situations où les aides publiques ou communautaires sont les plus faibles, mais aussi dans celles où la pression concurrentielle est la moins importante (Konrad, 2013).

Dans ces conditions, les compétences entrepreneuriales cruciales pour, par exemple, les artistes indépendants des beaux-arts rejoignent celles de tous les entrepreneurs de petite organisation. Selon ces artistes, une hiérarchie spécifique apparaît néanmoins qui met en exergue leur capacité à penser de manière créative et innovante, à reconnaître, évaluer et concrétiser des opportunités d'affaires, à anticiper des évolutions et à définir des objectifs à long terme, à développer des relations de réseau et des coopérations, ou encore à être porteur d'une vision qu'ils sauront partager. Les compétences proprement financières ou commerciales, par ailleurs nécessaires, se présentent alors comme connexes plus que prémices déterminantes (Thom, 2016). L'importance des ressources non monétaires est à souligner, comme celle des ressources externes et de la coopération entre organisations. Si le manque de compétences entrepreneuriales est souvent flagrant, leur acquisition se heurte aux difficultés d'un apprentissage un tant soit peu formalisé à des dimensions pourtant essentielles comme l'intuition, la prise de risque, la résilience face à l'incertitude, sans parler de celles liées au développement de la coopération (Kooyman et Jacobs, 2015).

Au plan de la recherche sur l'entrepreneuriat culturel, l'approche longtemps focalisée sur sa dimension organisationnelle et productive prend désormais en considération les narrations que les acteurs entrepreneuriaux sont amenés à développer pour acquérir auprès de partenaires externes une légitimité distinctive suffisante. Mais ces narrations légitimantes sont aussi à comprendre comme le résultat constamment variable dans le temps d'un jeu social, lui-même distribué entre des acteurs multiples (dont les intermédiaires culturels). Ce qui est une autre manière de dire que la création de valeur dans ces secteurs d'activité relève de registres et de répertoires multiples, en aucun cas réductibles à la seule dimension économique (Gehman et Soublière, 2017).

Une résonance avec des traits de l'entrepreneuriat en général

Une seconde série de références permet une problématisation complémentaire de la notion d'entrepreneuriat et du doublet entrepreneur / entreprise qui se déclinera de manière singulière en particulier dans chaque micro-organisation culturelle à visée professionnelle.

La recherche internationale sur l'entrepreneuriat pointe simultanément des similarités et des différences sensibles selon les pays (et au sein même de chacun d'entre eux), qui concernent les caractéristiques des entrepreneurs ou des entreprises élémentaires, ou plus largement la nature et le mode d'approche de l'entrepreneuriat. On se trouve ainsi face à une littérature qui reste fragmentée et encore peu référée à de grands courants théoriques. D'abord centrée sur l'entrepreneur et l'entreprise (niveau micro), l'approche

par les filières et les contextes nationaux, culturels et politiques (niveau macro) demanderait à être plus développée (Terjesen, Hessels et Li, 2016). Il y a donc lieu de spécifier la définition de l'entrepreneuriat sur laquelle une recherche particulière s'établit. Nous aurons à préciser plus loin la définition à laquelle nos propres centres d'intérêt nous conduisent. On s'en tiendra pour l'instant à une conception synthétique large (Carlsson, Braunerhjelm, McKelvey, Olofsson, Persson et Ylinenpää, 2013) où l'entrepreneuriat s'appréhende comme un processus économique porté par des individus entrepreneurs et inscrivant, à partir d'opportunités, leurs idées dans un marché. La recherche d'innovation et la dynamique décisionnelle associée visent non seulement à une croissance économique mais également au bien-être humain. Marqué par une forte incertitude et influencé par l'environnement socio-économique, ce processus comporte des dimensions irréductibles d'individualité et de subjectivité, tout autant que d'imprédictibilité et de rationalité limitée. La notion d'entrepreneuriat, comme processus et dynamique exploratoires, va donc mettre l'accent sur le rôle des individus, des équipes et des organisations élémentaires, tout en intégrant nécessairement des dimensions contextuelles, entre autres institutionnelles, macro-économiques ou touchant aux normes sociales en vigueur. Une approche que nous partageons pleinement, même s'il y a constamment à se garder d'une approche insuffisamment critique et par trop fonctionnaliste ou déterministe de l'entrepreneuriat (Verduyn, Dey et Tedmanson, 2017).

En partant de la figure de l'entrepreneur porteur de projet et en recherche d'innovation, une pluralité de postures est perceptible, par exemple dans les industries culturelles et créatives : professionnels intégrés et s'inscrivant dans les conventions établies ; francs-tireurs jouant avec ces mêmes conventions et leurs franges ; marginaux non capables de se conformer aux règles sociales dominantes ; personnalités capables de mobilité entre divers rôles sociaux ou positions (Jones, Svejenova, Strandgaard Pederson et Townley, 2016). Les interactions entre les caractères de nouveauté et de familiarité, les niveaux individuel et collectif, les degrés distinctifs d'innovation et de coopération avec d'autres acteurs, ou encore les évaluations faites en interne et par les intermédiaires culturels sont particulièrement déterminantes, tout en n'étant pas spontanément évidentes. L'appartenance à des réseaux et les positions structurelles acquises dans le secteur d'activité visé apparaissent d'autant plus centrales dans le processus d'innovation que les marchés des singularités (Karpik, 2007) – dont le domaine culturel est exemplaire – fonctionnent grâce à des dispositifs d'évaluation, notamment réalisée par des experts, et soulignent à nouveau l'importance du capital symbolique acquis. Si le futur entrepreneur concentre déjà une part importante du risque encouru, comme de la responsabilité et de la gestion du projet, il apparaît ainsi moins comme un demiurge solitaire que comme une personne disposant d'une certaine polyvalence, mais dont les limites vont l'amener à rechercher et à coordonner une pluralité de ressources en particulier accessibles dans son environnement proche. La part de créativité, de subjectivité et d'intuition reconnue aux entrepreneurs va alors de pair avec une dimension de foi et de chance, mais aussi de capacité de persuasion, d'organisation et de coordination (Filion, 2008).

L'entrepreneur est ainsi peu substituable à la place qu'il occupe dans l'organisation qui se met en place. Sa capacité d'initiation et de mise en valeur d'opportunités se croise avec des apprentissages auto-structurants, mais aussi avec des biais interprétatifs et des

effets de grossissement qu'induisent ses expériences passées et les représentations du monde, des autres et de lui-même – nécessairement particulières et donc partielles – qu'il en a tirées. Plus tard, la petite entreprise culturelle qu'il constitue autour de lui conservera souvent des frontières poreuses, où les relations de confiance et de fidélité avec des confrères ou des partenaires restent essentielles (Foliard, 2010). C'est en ce sens que l'on peut utiliser le terme d'« entreprise-réseau » pour qualifier le fonctionnement de ces entreprises. Le désir autant affectif que réfléchi de créer par soi-même une entreprise est fréquemment lié à une volonté d'autonomie – si ce n'est d'indépendance. Ce désir a d'abord souvent pour objectif de constituer le support d'un auto-emploi, avant d'envisager un développement plus ample (Pacitto et Julien, 2006). L'entrepreneur est donc dialectiquement très vite confronté à l'exigence d'une coopération avec des pairs et des acteurs diversifiés, dans une logique espérée d'entraide sans laquelle le projet risque vite d'avorter. Son capital relationnel se révèle fondamental et devra constamment être développé, de même que les savoirs au moins empiriques sur l'environnement dans lequel le projet cherche à exister, sur les pratiques de communication qui y sont pertinentes, ou encore sur les modes de coordination et de pilotage d'une action dont la dimension collective sera toujours incontournable (Brechet, Schieb-Bienfait et Desreumaux, 2009). Sur l'exemple des industries culturelles et créatives, le processus de création de valeur réside ainsi d'abord sur la transformation des ressources auxquelles les compétences des entrepreneurs et de leurs associés leur donnent accès en un nouvel état élargi de ressources utilisables. Au-delà des résultats économiques, est une nouvelle fois à souligner l'importance des résultats sociaux et en termes de valeurs non financières, dont celles liées à la créativité ou à la dimension d'apport à la communauté (Németh et Pupek, 2015).

Dans ces conditions, des compétences spécifiques sont nécessaires aux entrepreneurs pour discerner les ressources et les contraintes culturelles de leur environnement. Ces compétences doivent les aider à construire une identité suffisamment proche des cadres établis pour être reconnue, tout en s'en différenciant suffisamment pour marquer leur particularité et se protéger des normes qui menaceraient la viabilité de leur entreprise (Überbacher, Jacobs et Cornelissen, 2015). Ces récits doivent paraître plausibles entre ressemblance à d'autres projets et différence avec ceux-ci. Ils jouent un rôle de médiateurs entre l'entreprise et ses parties prenantes externes, détentrices de ressources, et mettent à nouveau en lumière une dimension subjective irréductible d'évaluation et de jugement de tout projet. L'incertitude et l'indétermination au moins initiales propres à celui-ci impliquent d'élaborer une narration suffisamment cohérente et simple, de façon à ce que son identité entrepreneuriale apparaisse comme une « particularité légitime » aux yeux de ses partenaires externes. Ces récits portent en particulier sur « qui nous sommes », « qu'est-ce que nous faisons », « pourquoi nous le faisons » et « en quoi nous sommes efficaces ». Sur les marchés déjà établis, les conventions admises et les facteurs de prévisibilité pèsent d'un grand poids. Sur les marchés nouveaux ou naissants, où ces éléments sont encore inexistantes ou peu assurés, la personnalité de l'entrepreneur joue un rôle encore plus déterminant (Navis et Glynn, 2011). Dans les récits d'identité entrepreneuriale des porteurs de projet, on retrouve à nouveau des variations d'une culture nationale à l'autre, mais aussi au sein d'un même univers culturel. Celles-ci s'organisent néanmoins autour de tensions récurrentes comme entre une visée pragmatique et une nécessité d'apprentissage, la recherche d'autonomie personnelle et l'objectif de recettes monétaires, l'exceptionnalité de

l'individu entrepreneur et sa dépendance à des réseaux et à des partenaires, l'enjeu du développement de soi et celui de l'apport à la communauté (Williams, Ammetler, Rodriguez-Ardura et Li, 2016).

Des traits accentués par la très petite taille des entreprises

Un dernier ensemble de références concernant les très petites entreprises renforce et complète le faisceau d'éléments présentés, tout en permettant de différencier nettement les micro-entreprises des organisations de plus grande taille.

De fait, une grande similitude de traits apparaît entre micro-entreprises culturelles et très petites entreprises relevant d'autres secteurs d'activité. Généralement, l'initiative du projet est portée par une personne, même si une association dès le départ avec un petit nombre de proches est souvent perceptible. De toute façon, le passage d'une idée de projet à sa première concrétisation va très vite nécessiter le développement de relations avec d'autres acteurs, pourvus de savoirs ou de compétences complémentaires à ceux du porteur initial. La motivation centrale de celui-ci réside le plus souvent dans sa passion ou son attrait pour une activité. Mais la mise en place d'une première organisation – unipersonnelle ou d'emblée plus collective – pour explorer, puis réaliser l'idée de départ implique une dynamique relationnelle, dans laquelle les opportunités perçues dans l'environnement et la capacité de mobiliser des contacts, de participer à des réseaux et de construire des alliances – d'abord sur une base de relations interpersonnelles – vont se révéler déterminantes (Marchesnay, 2003 ; Jaouen et Torrès, 2008). La proximité du domaine culturel avec les mondes de l'artisanat est ici frappante, même si la centration sur un métier bien défini ou un lien plus étroit avec la tradition y sont souvent moins affirmés (Boutillier, 2011).

La gestion des petites entreprises comporte des dimensions intrinsèques qui sont distinctes de celles des grandes organisations. La faiblesse des ressources propres, l'organisation de l'entreprise autour de son propriétaire dirigeant, la polyvalence requise de ses personnels, la difficulté à employer directement des spécialistes ou d'avoir accès à des sources externes de financement ont des incidences sur leurs dynamiques propres. Celles-ci privilégient, entre autres, les apprentissages individuels rapides face aux modifications de l'environnement, la saisie au plus vite des opportunités productives ou organisationnelles qui se présentent, la gestion intensive des relations et de la communication avec un environnement toujours déterminant, les relations de confiance établies sur la base d'une proximité géographique, de compétences ou de valeurs, ou encore une gouvernance interne inclusive. S'ensuit une stratégie souvent implicite et peu formalisée, qui peut aussi tendre vers une gestion par trop centrée sur le seul court terme (Kelliher et Reinl, 2009). D'autant que la survie de la micro-entreprise exige une adaptation constante aux événements tant internes que contextuels qui surgissent et exigent un traitement rapide et approprié. Dans la même veine, les nécessaires alliances avec des partenaires disposant de ressources complémentaires conduisent rarement ces entreprises largement artisanales à une formalisation dans des contrats détaillés (Jaouen, 2006), sauf parfois pour ceux passés, dans le domaine culturel, avec la puissance publique. Le succès ou l'échec des micro-entreprises sont donc en grande partie liés au capital social de l'entrepreneur, mais aussi à l'environnement sociétal et culturel dans lequel il évolue. L'analyse de ces

organisations gagne donc à s'étendre depuis le niveau micro des capacités individuelles de l'entrepreneur jusqu'à celui macro de son environnement en particulier national (Tata et Prasad, 2010).

L'objectif économique premier de ces entreprises est d'atteindre une viabilité minimale. L'enjeu de croissance est d'autant plus second qu'il risque, au-delà d'une taille considérée comme optimale, de trop altérer le sens du projet et exige, de plus, d'entrer dans des structurations et des formalisations organisationnelles a priori non souhaitées. La rémunération d'un premier employé, puis de quelques uns n'est ainsi pas qu'un problème de seuil financier. Rester petit, mais créatif et flexible, est une visée centrale pour beaucoup, y compris hors du domaine culturel (Arlotto, Cyr, Meier et Pacitto, 2011). De même, si la dimension d'originalité ou de nouveauté se pose pour chaque projet, les petites entreprises sont pour la plupart moins en recherche d'une invention ou d'une innovation radicales que soucieuses de trouver une place qui leur convienne dans des réseaux et des marchés eux aussi souvent de taille réduite. Une créativité portant sur les processus et les démarches, aussi bien qu'une innovation « bricolée » et incrémentale au fil des jours (Mallard, 2011), devient alors aussi cruciale que celle qui porte sur un produit inédit particulier, même si celui-ci reste incontournable dans le domaine culturel.

Le poids des modes informels de relation est également à souligner, tant la gestion de relations personnelles et de subjectivités par nature disparates est déterminante. Associée à la très petite taille des entreprises, cette dimension qui privilégie les contacts directs ou de réseau débouche néanmoins sur des systèmes internes et externes d'information qui sont bien moins simples qu'on ne le croit souvent (Jaouen et Nakara, 2014), entre autres dans le domaine culturel. L'échange de vive voix et l'ajustement comportemental en interne, la recherche et la confirmation de l'information auprès d'acteurs connus en externe restent premiers sur des dispositifs plus normés de traitement de données et de communication, pourtant également nécessaires et qui se construisent progressivement au fil de la consolidation et du développement de l'entreprise.

De par ces spécificités, les dirigeants des micro-entreprises ont ainsi bien des raisons pratiques pour se tenir à distance des modèles entrepreneuriaux ou managériaux dominants de croissance ou d'internationalisation (Cyr, Meier et Pacitto, 2011). De même, la recherche sur les petites entreprises a sans doute intérêt à se déprendre de l'approche économique et néolibérale encore dominante de l'entrepreneuriat, au profit d'une prise en compte du contexte social et politique élargi dans lequel ces organisations opèrent (Parry, 2015). Sur le seul exemple des micro-entreprises en France, on observe ainsi quatre grands types de figure d'entrepreneur, selon que celui-ci recherche en priorité le succès économique et la croissance de son organisation, ou d'abord sa survie minimale, ou encore est prioritairement motivé par des valeurs de passion et d'épanouissement hédoniste individuel, ou enfin développe une gestion qui se préoccupe au premier chef du sort des employés de l'organisation (Jaouen et Lasch, 2013).

Pour les micro-entreprises culturelles, les apories ne manquent donc pas entre individualisation créative et apport du collectif, désir d'originalité et besoin de

reconnaissance, volonté d'assurer une première pérennité et désir de grandir ou de se développer, primat des valeurs esthétiques, culturelles ou sociales et nécessité de se singulariser ou de rester compétitif dans un environnement particulièrement concurrentiel, ou encore entre priorité donnée à la production de contenus et prise en compte inévitable du marché tel qu'il est. Face à cette situation, l'impératif de trouver des compromis le plus souvent précaires est leur lot quotidien. D'autant que leurs marchés – et plus nettement encore ceux des mondes artistiques – ont des caractéristiques qui en font des espaces d'échange foncièrement spéculatifs et pour bonne partie aléatoires. En effet, les producteurs, les usagers et leurs divers intermédiaires sont dans l'incertitude de la valeur – tant symbolique et sociale d'abord, qu'économique et financière par la suite – qu'arrivera ou non à générer la moindre des propositions. D'où les reports des risques encourus vers les producteurs, ce dont la rémunération différée des créateurs sur des droits de propriété intellectuelle est exemplaire, de même que la très forte concentration de la consommation sur des propositions répondant à des goûts standard et des préférences médianes (Grefte, 2007). Les effets induits de hiérarchisation et de dispersion des notoriétés et des revenus, mais également de précarisation du travail créatif justifieraient alors par eux-mêmes le renforcement de la socialisation des coûts de ce type de travail, comme l'invention de formes nouvelles de flexicurité pour les personnes comme pour les organisations (Labadie et Rouet, 2008).

Dans un tel contexte, la soutenabilité des micro-entreprises culturelles est rien moins qu'assurée entre des coûts de recherche et de production souvent forts face à une demande qui pousse à constamment abaisser les prix unitaires de vente. On retrouve ici – comme une conséquence structurelle bien plus que comme le seul et principal problème qu'il y aurait à régler – les difficultés de financement que rencontrent toutes les entreprises culturelles en France, et plus nettement encore les plus petites d'entre elles, dans leur phase d'amorçage ou de développement (Hearn et Saby, 2014). Malgré tout, leur taux moyen de survie à cinq ans était comparable, entre 1998 et 2003, à celui des autres entreprises (52,3% contre 52,5%), avec néanmoins des débuts bien plus difficiles pour celles relevant des arts plastiques et du spectacle vivant, alors que celles relevant de secteurs plus industriels comme l'artisanat d'art, la mode, le numérique ou le cinéma ont des taux plus faibles de défaillance au moins dans leurs deux premières années d'existence (Grefte et Simonnet, 2010).

Pour une définition ajustée de la notion d'entrepreneuriat culturel

Au bout du compte, si la recherche académique aboutit à une pluralité de définitions de la notion d'entrepreneuriat culturel (Hausmann et Heinze, 2016), cela provient pour une bonne part de la très grande diversité des secteurs d'activité concernés, mais également des situations particulières prises en compte, ou encore des choix épistémologiques – et des implicites politiques qui leur sont sous-jacents – adoptés par les chercheurs. Pour notre part, nous optons pour une perspective qui s'ancre dans les conditions concrètes d'émergence et de développement des micro-entreprises du domaine culturel. Dans le contexte français, où les organisations culturelles à visée professionnelle et à but premier autre que lucratif sont particulièrement nombreuses et opérantes, cela nous amène également à opter pour une définition générique qui intègre ce cas de figure essentiel, sans s'y borner pourtant. L'entrepreneuriat culturel sera ainsi appréhendé, de

manière idéaltypique, comme un processus socioéconomique identifiable à partir d'un faisceau de six traits liés :

- 1/ le développement d'un système d'action collectif ;
- 2/ autour de la production-diffusion d'un nouveau bien ou service à forte dimension symbolique ;
- 3/ souvent à l'initiative ou sous l'impulsion d'une ou de quelques personnes très motivées et investies dans le portage du projet ;
- 4/ à partir d'une opportunité pressentie ou repérée de besoin ou de circonstance, mais aussi de moyens et de ressources ;
- 5/ de manière à générer d'abord une valeur esthétique, culturelle et sociale ;
- 6/ qui engendrera autant que possible une valeur économique apte à assurer une viabilité au moins minimale du système d'action considéré²⁸.

Cette définition n'induit en rien que tout artiste ou porteur de projet culturel doive devenir lui-même un entrepreneur ou soit à considérer comme tel. Elle n'implique pas non plus la constitution d'une structure juridique dédiée, même si celle-ci est la plupart du temps requise, ne serait-ce que pour bénéficier de dispositifs de soutien ou d'aides – publiques ou privées – à l'émergence ou au développement des projets. Par contre, elle insiste sur le fait que tout projet dans le domaine culturel qui désire devenir une source de revenus, entre autres pour ses promoteurs, se trouve aujourd'hui confronté à un environnement entrepreneurial renforcé dont il ne saurait faire l'économie. Elle relève d'une problématisation pour partie inductive de l'entrepreneuriat culturel qui se fonde sur les spécificités de ce domaine d'activité (Henry, 2016).

Elle se démarque alors d'une approche qui transposerait au domaine culturel, sans recul particulier ou distance critique, une conception au fond simplement libérale et capitaliste de l'entrepreneuriat. Cela la rapproche par contre de conceptions alternatives, où la dimension qualitative et collective de la production de la valeur économique est mise en exergue et impliquerait des transformations radicales autant de la régulation et de la réglementation d'ensemble du domaine culturel que de la manière de concevoir et de faire fonctionner les entreprises qui le constituent. La prise en considération renforcée de l'apport de leurs différentes parties prenantes en constitue un point d'importance (Favereau et Baudoin, 2015), comme celle de la dimension de création collective de toute entreprise (Segrestin et Hatchuel, 2012).

Sur un autre plan, cette définition renvoie à une approche composite de la notion d'entrepreneuriat, comprise comme action collective organisée et créative de production et diffusion de biens ou de services, simultanément appréhendable par les projets mis en œuvre et les formes organisationnelles qui s'y déploient, ainsi que par les individus entreprenants qui le font vivre (Emin et Schieb-Bienfait, 2013).

En tout cas, nous assumons une posture qui prend très largement ses distances avec une approche qui serait par trop exclusivement centrée sur les potentialités strictement économiques des capacités de créativité innovante de certains individus, même si nous avons souligné le rôle essentiel que ces personnalités ont dans l'émergence et le développement de projets culturels entrepreneuriaux.

28. Cette modélisation a été présentée dès novembre 2016 au Forum Entreprendre dans la culture Auvergne-Rhône-Alpes et reprise dans P. Henry (2017), « L'entrepreneuriat culturel : une triple injonction à regarder de plus près », *Juris art etc.* n°45, p. 5-7.

L'analyseur des agencements coopératifs entre micro-entreprises

Dans les conditions que dessinent les éléments précédents, on pourrait s'attendre à une pluralité de dynamiques inter-organisationnelles à caractère plus explicitement collectif. Si la référence à cette dimension fait en effet partie du paysage contemporain du domaine culturel²⁹, rares sont pourtant les agencements coopératifs formalisés entre micro-entreprises culturelles, au-delà des projets ponctuels menés conjointement ou de l'appartenance à un réseau commun. Ces situations encore peu nombreuses n'en sont pas moins très intéressantes à étudier car, au-delà des choix idéologiques qu'elles manifestent, elles aident à mieux saisir les tensions à l'œuvre tant à l'amorçage des micro-projets entrepreneuriaux que dans leurs capacités à se développer sur la base d'une organisation pour partie commune.

De manière à mieux appréhender cette question, nous avons mené une étude exploratoire entre octobre 2016 et juin 2017 sur trois cas d'agencement coopératif en France, constitués majoritairement de micro-entreprises culturelles dont les statuts stipulent une finalité d'abord autre que lucrative³⁰. L'approche tout à la fois descriptive et comparative de ces trois situations particulières a permis de dégager un faisceau de traits qui nous paraissent déterminants à considérer si l'on veut avancer, au-delà même des cas étudiés, vers une meilleure problématisation des conditions et des modalités de fonctionnement de telles démarches. Par là, se trouvent mis en exergue des constituants d'un mode d'entrepreneuriat qui révèle également des spécificités de la dynamique des organisations élémentaires qui s'y trouvent impliquées.

Le cas des Coopératives d'activité et d'emploi (CAE) est particulièrement éclairant à ce propos, dans la mesure où leur but premier est d'accompagner dans le développement de leurs compétences entrepreneuriales des porteurs de projet individuels disposant déjà d'un savoir faire dans le métier ou le secteur qui les intéresse. Salariée et rémunérée au prorata du chiffre d'affaires qu'elle arrive à réaliser, la personne accueillie pourra ainsi tester « en grandeur nature » son projet, expérimenter et consolider une activité dont la gestion administrative sera prise en charge par la CAE, la dimension formative y étant par ailleurs essentielle³¹. L'organisation collective permet aussi des partenariats avec d'autres porteurs de projet. Créée en 2004 à Strasbourg et première CAE entièrement consacrée au domaine culturel, Artenréel est exemplaire de ce mode de fonctionnement.

Selon un principe de responsabilité solidaire des membres sur les dettes sociales en cas de défaillance de l'un d'entre eux, l'objectif premier des Groupements d'employeurs (GE) est de sécuriser des emplois à temps complet, par répartition du temps de travail de

29. Voir à ce sujet, sur l'exemple des arts vivants, R. Doyon et G. Freixe (dir.) (2014), *Les Collectifs dans les arts vivants depuis 1980*, Lavérune : éditions l'Entretemps, ou encore B. Hamidi-Kim et S. Ruset (dir.), *Troupes, collectifs, compagnies. Enjeux socio-esthétiques des modes d'organisation et de création dans le spectacle vivant*, actes du colloque international du 1 au 3 avril 2015 à Villeurbanne et Valence, à paraître.

30. Le premier groupement relève d'une Société coopérative et participative (Scop). Les deux autres sont des associations type loi de 1901 "à but non lucratif", ce qui est aussi le cas de la très grande majorité de leurs adhérents.

31. Voir une présentation plus détaillée des CAE dans C. Dubignac et L. Rigaud (2016), *Généralisations CAE, Coopérer pour Entreprendre*.

chacun de ces emplois entre plusieurs employeurs. Si les cas peuvent être divers, rares sont pourtant les GE culture qui arrivent à ne plus avoir besoin de financement public, au-delà de leur période d'amorçage où il est pratiquement indispensable³². Le cas de l'Aquitaine Groupement d'Employeurs Culture (AGEC), créé en 2006 à Bordeaux, est éclairant du point de vue de cette dynamique de mutualisation entre micro-entreprises culturelles.

Les enjeux liés à la création de synergies entre micro-entreprises ressortent déjà dans les deux cas précédents, qui relèvent chacun d'un cadre réglementaire particulier. Ils sont encore plus mis en évidence dans le cas moins formalisé des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), comme La Coursive Boutaric initiée en 2007 à Dijon. Les rares regroupements de ce type dans le domaine culturel portent, comme dans les formes précédentes d'agencement coopératif, un certain nombre de valeurs partagées en particulier de solidarité renforcée entre les entreprises qui les composent et de volonté d'un développement plus émancipateur pour l'humain. Ils n'en restent pas moins eux aussi concrètement constitués autour d'enjeux pragmatiques de mutualisation de moyens matériels et de compétences, permettant à chacune des entreprises adhérentes de faire mieux face aux aléas de sa propre situation et de conforter – et dans l'idéal de développer – sa propre activité (Henry, 2017).

Au-delà de la particularité de chacun de ces groupements³³, une analyse comparée permet de dégager des traits saillants de leurs dynamiques entrepreneuriales. Si ces éléments sont très largement en cohérence avec ceux précédemment exposés, ils en soulignent néanmoins plusieurs aspects et en font apparaître de nouveaux, qui ne peuvent qu'inciter à poursuivre la recherche. Trois ensembles de considérations transversales sont tout particulièrement à mettre en exergue.

Des agencements aux prises avec des tensions propres au domaine culturel

Dans leur volonté de concevoir et mettre en œuvre des formes plus coopératives de développement entre organisations culturelles, ces agencements sont en effet d'emblée confrontés à au moins cinq réalités incontournables :

1/ chaque porteur de projet ou organisation désirant rejoindre le groupement va également vouloir amorcer ou développer sa propre particularisation distinctive, dans un contexte d'hyper-offre qui renforce encore cet impératif de différenciation relative de chaque proposition par rapport aux autres ;

2/ la quasi totalité des organisations intéressées étant de très petite taille – pouvant se réduire à une seule personne, en particulier dans la phase d'émergence des projets –, vont être particulièrement nombreuses les attentes d'accompagnement ou de mise à disposition particularisés de moyens ou de compétences, en vue de faciliter la réalisation de projets ayant chacun à trouver leur place dans un environnement culturel

32. Voir ici Opale / Agec (2013), *Rencontres nationales groupements d'employeurs & emplois culturels* et Opale (2015), *Panorama de la diversité des "groupements d'employeurs culture"*.

33. Le rapport d'étude concernant ces trois études de cas (se reporter à la note 8) comporte en particulier, dans sa première partie, les fiches descriptives synthétiques de chacun des trois groupements. Ces fiches se présentent selon le même plan général, ce qui permet déjà une première lecture comparative de réalités toujours singulières, mais que l'on peut néanmoins appréhender à partir d'entrées communes.

global qui ne cesse de se transformer, de se complexifier et de stratifier ;

3/ mais l'indétermination initiale foncière de la valeur – tant symbolique qu'économique – des propositions et le caractère à la fois très contrasté et très souvent éphémère ou variable avec le temps de cette valeur renforce également la prédominance de la logique de viabilisation au coup par coup de chacun des projets ;

4/ la finalité d'abord autre que lucrative et la très petite taille des organisations participant au groupement induisent le plus souvent des budgets extrêmement serrés pour chacune d'entre elles, ce qui constitue un autre frein au développement d'une plus ample mise en commun de ressources économiques ;

5/ le groupement aura donc impérativement à se constituer sur la base d'une grande diversité d'acteurs et d'organisations ayant chacun leurs propres enjeux de développement, mais sans pouvoir lui-même compter sur un horizon un tant soit peu prévisible sur le moyen ou long terme, tant les positions de ses entreprises adhérentes sont le plus souvent instables au sein des différentes chaînes de valeur dont elles relèvent³⁴.

L'analyse corrobore l'importance centrale à accorder aux spécificités socioéconomiques du domaine culturel pour mieux comprendre les situations entrepreneuriales qui s'y jouent. Les cas étudiés rappellent tout particulièrement combien les conventions de ce domaine d'activité comportent en leur cœur les thèmes de la nouveauté et de l'originalité. Même au sein de marchés les mieux établis, cela introduit une indétermination structurelle initiale de très forte ampleur, encore augmentée quand les entreprises culturelles se situent sur des marchés naissants ou cherchent à en ouvrir de nouveaux, ou encore si ces marchés sont de petite taille. Ces situations surdéterminent alors le rôle de la personnalité de l'entrepreneur culturel – et plus largement des personnalités directrices de l'entreprise – dans le succès ou l'échec des projets.

De même, se trouve confirmé le fait que la logique de projets limités et successifs, très largement constitutive notamment des micro-entreprises culturelles, détermine très fortement la nature et la zone de pertinence des groupements. Ceux-ci reposent ainsi largement sur leur capacité à mettre en place et à développer des formes concrètes et efficaces de mutualisation, qui apportent des ressources complémentaires aux personnes ou organisations adhérentes. Tout l'intérêt et toute la difficulté résident alors dans la construction et la pérennisation d'un commun, dont l'objet reste pourtant aussi d'accompagner le développement de projets singuliers³⁵.

Dit autrement, les agencements coopératifs proposent un traitement plus collectif de certaines questions en effet centrales dans l'économie du domaine culturel. S'ils permettent sans doute d'en modérer certaines tensions génériques, ils ne peuvent pour autant prétendre à pouvoir, à eux seuls, en dépasser les contradictions structurelles. Leur zone de pertinence s'en trouve alors mieux délimitée, entre enjeu pragmatique et volonté idéologique d'aller vers des formes moins morcelées et plus inclusives de développement.

34. Si ce trait n'est pas l'apanage du domaine culturel, il est particulièrement exacerbé dans ce cas.

35. Par là, les agencements coopératifs du domaine culturel exemplifient une question générale de nos sociétés contemporaines, confrontées à devoir inventer des configurations inédites de la dialectique entre demande d'individualisation et nécessité de communauté. On rattachera la réflexion sur cette question à celle actuellement renouvelée sur la construction de communs (Coriat, 2015 ; Bollier, 2014).

Des apports qui dépassent largement la seule viabilisation de projets

Chacun à leur manière, les agencements étudiés illustrent la mise en œuvre de quatre plans de mutualisation, qu'on retrouve d'ailleurs de façon plus ou moins intensive dans d'autres situations misant sur la dynamique coopérative. Le partage de ressources et de compétences élémentaires entre adhérents au groupement³⁶ est clairement facilité, voire amplifié, par la proximité relationnelle que celui-ci permet et s'emploie à développer. La confiance qui s'établit et les affinités qui se révèlent entre certains membres vont alors être le support de projets conjoints, même s'ils sont le plus souvent limités dans leur objet et leur durée. Ces deux premiers plans de mutualisation sont aussi la plupart du temps liés à la fonction d'accompagnement des projets que le groupement propose à ses adhérents. Plus largement, celui-ci se caractérise essentiellement par la mutualisation de fonctions support qu'il propose³⁷ et que chaque micro-organisation n'aurait pas les moyens de suffisamment développer par elle-même. Enfin, l'intensification des mutualisations précédentes implique assez vite la mise en place d'une mutualisation de la gouvernance, qui porte sur le partage et le portage par ses membres du processus décisionnel concernant le fonctionnement du groupement³⁸. C'est à ce niveau que peuvent être débattues et tranchées les questions portant sur l'orientation générale de l'agencement coopératif et sur une vision stratégique commune, même si l'instabilité déjà mentionnée des chaînes de valeur dans lesquelles s'insèrent les porteurs de projet et les organisations membres du groupement contraint très fortement ce quatrième plan de mutualisation.

Les cas étudiés illustrent également une situation où, au mieux, un capital financier collectif se constitue peu à peu au fil des années. Même dans ce cas, les réserves financières accumulées permettent surtout au groupement d'assurer une meilleure fluidité de sa trésorerie et de couvrir une partie des investissements liés à son propre fonctionnement, en étant très loin d'être en mesure de pouvoir constituer un fonds de production significatif pour des projets culturels qui en ont pourtant souvent le plus grand besoin. C'est dire que l'apport des groupements étudiés porte d'abord sur leur capacité à mieux agencer des ressources d'abord non économiques au profit de projets particuliers, en vue néanmoins de les aider aussi à aboutir à une viabilité financière minimale. L'importance accordée à la dimension éthique des projets et des entreprises associées³⁹ vient encore renforcer le fait que les capitaux initiaux sont d'abord d'ordre culturel et social (originalité du projet, expériences passées et savoir faire pratiques, relations déjà nouées, connaissance des réseaux professionnels...). De fait, le développement et la conversion en résultats économiques de ces capitaux initiaux constituent deux points clé récurrents des groupements.

De ce point de vue, de très fortes différences apparaissent selon les logiques sectorielles (entre autres, artisanales ou industrielles), mais aussi entre postures d'artiste (cherchant à socialiser des œuvres déjà constituées) ou de prestataire de service (co-

36. Tels que partage d'espaces et de matériels, échanges d'informations, "coups de main" réciproques...

37. Depuis des achats groupés et des formations communes, ou des veilles sur des appels d'offre ou des marchés publics jusqu'à la mise en commun d'une partie de leur gestion administrative, sociale ou financière, voire la gestion d'emplois partagés.

38. Pour une présentation succincte de ce modèle à quatre plans, voir P. Henry (2018), « Modalités de mutualisation et processus coopératif », *Idéothèque*, Observatoire des Politiques Culturelles.

39. Que leur finalité d'abord autre que lucrative ne fait qu'accentuer.

construisant des propositions culturelles avec des clients ou usagers). Dans tous les cas, les groupements participent pleinement au besoin central, pour chaque projet, de construire et de constamment développer des relations de réseau ou des interrelations entre entrepreneurs et entreprises connexes. Le rôle des interactions directes et informelles entre personnes est à souligner, de même que l'importance de disposer ou de pouvoir accéder à des lieux physiques d'échange. De plus, si les groupements prennent souvent directement en charge certains aspects de la gestion technique des projets, ils vont également jouer un rôle formateur auprès de leurs adhérents, entre autres dans l'acquisition ou le développement de compétences plus directement gestionnaires ou entrepreneuriales pour les porteurs de projet émergent qui en seraient démunis.

Sur ces différents points, les agencements coopératifs apparaissent comme autant de centres ressource de par les différentes formes d'accompagnement qu'ils proposent ou favorisent. Mais chacun des porteurs de projets adhérent du groupement – personnes individuelles ou organisations collectives constituées – continue bien à porter la responsabilité entrepreneuriale de ce qu'ils initient par eux-mêmes, de même qu'il partage celle de la plupart des projets conjoints qui s'y développent. La responsabilité véritablement commune des membres engagés dans le groupement porte alors essentiellement sur son projet général et sur les moyens concrets mis en œuvre pour le réaliser.

On insistera encore sur l'importance des relations interpersonnelles qui s'établissent et mûrissent au sein des groupements, entre autres à partir d'enjeux ou de projets concrets. La confiance qui s'établit ainsi au fil du temps est également nourrie par le caractère pour partie informel de ces échanges et par leur dimension intersubjective et affinitaire particulièrement marquée dans le domaine culturel. Plus largement, le tissage de ces différents liens constitue ainsi une des ressources propres du groupement et n'existerait pas de manière aussi forte sans lui.

Un autre apport à souligner est celui de l'apprentissage par les adhérents d'une gouvernance tout à la fois distribuée et centrée. En effet, celle-ci déborde assez nettement d'un modèle simplement binaire croisant volonté d'une plus grande horizontalité des échanges et nécessité de maintien d'une certaine verticalité de la prise de décision et de ses applications. Si cette tension reste sensible dans les groupements, un modèle ternaire permet de distinguer trois niveaux au sein desquels chacun aura à trouver sa place selon son implication au sein de l'ensemble coopératif.

Un premier niveau concerne l'échange et le brassage au quotidien d'informations entre les différentes personnes agissant concrètement au sein du groupement et se structure d'abord autour de l'action immédiate et de questions concrètes à résoudre au plus vite. Mêlant modalités informelles et plus formalisées de communication interpersonnelle, ces moments permettent également l'expression de préoccupations de plus long terme ou encore l'évocation de questions qui ne peuvent à l'évidence pas trouver une réponse immédiate.

Le niveau que l'on pourrait qualifier d'intermédiaire, où les sujets repérés font l'objet d'une discussion plus avancée, est tout aussi important. Si des modalités informelles ou éphémères peuvent encore être observées – comme des échanges impromptus "entre deux portes" –, les échanges se déroulent désormais plus nettement au sein de moments ou de dispositifs davantage formalisés, tels que réunions régulières, groupes

thématiques, séminaires périodiques ou autres chantiers de réflexion. À ce niveau, des points concernant une partie des acteurs du groupement peuvent se développer, des délibérations collectives s'élaborer progressivement, des décisions être prises si les personnes et organisations concernées sont en mesure d'assumer par elles-mêmes leur mise en œuvre.

Un troisième niveau rassemble les organes officiels de l'agencement coopératif, celui qui est aussi le seul à disposer du pouvoir légalement constitué et reconnu de choisir des options et d'assumer les responsabilités sociales et officielles qui en découlent. On trouve ici l'ensemble des postes de direction et de pilotage de l'organisation coopérative, tels qu'ils sont définis et enregistrés dans ses statuts, son règlement intérieur ou autres chartes et documents formalisés qui précisent – en interne comme pour l'environnement extérieur – qui, in fine, décide pour le groupement et comment.

Cette représentation ternaire met en tout cas en lumière une gouvernance interne de fait distribuée, ne serait-ce que pour composer avec des individualités jouant un rôle plus ou moins marqué dans l'animation et la coordination du groupement. Mais elle pointe également que, si chacun peut exprimer son point de vue et participer aux processus délibératifs, on se trouve dans une réalité rien moins qu'homogène pour les acteurs concernés en ce qui concerne leur implication, leur responsabilité, leur capacité à peser dans les décisions finalement prises et leur autonomie pour les appliquer. Dans de telles situations, s'il est de la plus haute importance de conserver des modalités de discussion horizontale sur ce qui fait le fondement des groupements, le rôle structurant d'un certain nombre de personnes pivot – et pas seulement au niveau des directions ou des équipes permanentes – apparaît aussi nettement. De toute façon, il n'y a guère à s'étonner d'une implication dans le groupement qui peut être très contrastée et variable dans le temps selon chacun des membres, ne serait-ce que parce chaque porteur de projet est déjà très largement occupé par sa propre activité.

Des limites et difficultés récurrentes

Au vu de la pluralité et de la diversité des adhérents aux groupements et de leurs situations respectives, il n'est pas surprenant d'observer que les nécessités de coordination et de coopération entre micro-entreprises culturelles sont soumises à de fortes tensions. Si le partage d'un ensemble de mêmes valeurs autour de l'esprit coopératif est partout présent, les motivations initiales pour adhérer à un groupement n'en restent pas moins très largement utilitaires et ne perdurent que si la coopération amène, de fait, des éléments positifs pour chacun des projets ou entreprises concernés. Ne serait-ce qu'en termes de meilleure appréhension de leur environnement général ou de leur capacité à entrevoir des opportunités élargies d'activité.

Reste que coopérer nécessite d'y consacrer des ressources et en particulier du temps, le plus souvent bénévole. Cet aspect, croisé avec le maintien de leurs propres relations de réseau, amplifie encore la charge assumée tout particulièrement par les dirigeants exécutifs des organisations membres du groupement ou les entrepreneurs individuels qui y adhèrent. On retrouve ici le rôle central des fondateurs ou dirigeants de micro-entreprises culturelles et des quelques personnes plus directement chargées de concevoir et de mettre en œuvre la dimension coopérative du groupement. Quoi qu'il en soit, l'animation constante de cette dimension autour de projets concrets et à sans cesse renouveler est une nécessité, sans laquelle la dynamique collective en reste à des

épaulements conjoints au coup par coup – ce qui en soi n'est déjà pas rien au vu de la flexibilité entrepreneuriale à laquelle chaque micro-organisation culturelle se trouve toujours plus astreinte.

Avec un nombre croissant d'adhérents, la tension entre l'indispensable prise en compte de situations particulières et la nécessité d'outiller le groupement de procédures plus formalisées va s'accroître. D'autant que les contraintes tant internes qu'externes vont de nos jours vers un renforcement de la dimension de gestion technique – administrative, sociale, financière, réglementaire... – au risque d'un affaiblissement de la réflexion sur le portage du projet global de l'agencement coopératif et de ses différents projets élémentaires constituants. La question de la taille critique au-delà de laquelle un groupement n'arriverait plus à proposer une dynamique et un outillage attirants est sous-jacente aux cas étudiés. L'accueil d'adhérents nouveaux ou plus jeunes, en particulier par les plus anciens, est une autre source d'interrogation que la croissance de leur nombre ne fait qu'accentuer.

Dans ces conditions, l'adéquation du système d'information et de communication – au sein de l'agencement coopératif comme entre ses organisations élémentaires adhérentes – représente un enjeu désormais majeur. Pour le groupement dans son ensemble, la fonction centrale de ses dirigeants exécutifs – et plus largement de son équipe permanente – renforce encore le rôle complémentaire d'une gouvernance interne relativement distribuée, au vu même de la diversité, de la complexité ou de la variété des aspects et des situations à prendre en compte et à coordonner. Cela implique un système d'information et d'échange qui doit nécessairement concilier des modalités informelles et formelles de traitement des données et de communication, de mise en délibération de points à discuter, de décisions à prendre et par la suite à mettre en œuvre. Loin d'une représentation convenue d'un système simple et facilement autorégulé, on se trouve au contraire face à une dynamique où des décalages peuvent assez vite apparaître entre les outils formalisés déjà mis en place et de nouveaux besoins liés au développement ou à la labilité de l'activité.

L'intérêt des nouveaux outils informatiques et collaboratifs de gestion (de projet, des ressources humaines ou de la communication) qui sont actuellement disponibles se fait chaque jour plus présent. À eux seuls, ils ne pourront pas résoudre des questions comme la lourdeur des mises à jour de données de tous ordres pourtant nécessaires à la bonne marche du groupement, ou encore les difficultés à construire un récit d'identité entrepreneuriale suffisamment compris par les partenaires externes et suffisamment cohérent quand le nombre des membres de l'agencement coopératif croît au-delà d'un certain seuil ou trop rapidement.

Il convient donc de prendre en compte le coût croissant de la gestion de ces systèmes d'information et de communication. Se fait chaque jour plus prégnante la nécessité d'améliorer les compétences en traitement de l'information – dans sa recherche, sa hiérarchisation, son stockage, son éditorialisation pour transmission dans divers canaux de communication... Si des situations de saturation des personnels et des outils ne sont pas encore atteintes, la nature même des groupements coopératifs dans le domaine culturel incite à ne pas prendre cette dimension à la légère, d'autant que la dynamique d'information et de communication est au cœur même de ces démarches et de leur efficacité pour leurs adhérents.

En revenant, pour finir, aux conditions structurelles de leur fonctionnement, on soulignera que la fragilité économique des agencements coopératifs et de leurs micro-entreprises constituantes apparaît d'autant plus qu'ils sont la plupart du temps fortement dépendants d'aides publiques directes (subventions) révisables, ou de marchés privés ou publics (appels d'offre) de faible ampleur et dispersés dans le temps ou géographiquement. Les différentes modalités de veille d'opportunités commerciales ou financières mobilisent alors une part non négligeable des temps disponibles – des organisations élémentaires comme du groupement – et se heurtent à une concurrence de fait augmentée par le nombre d'entreprises externes au groupement et visant aux mêmes ressources potentielles. Cette fragilité foncière conduit, dans certains cas, à des transformations conséquentes du groupement et de sa gestion globale, qui posent elles-mêmes la question de la capacité d'investissement des différentes parties prenantes dans ces sauts structurels jamais évidents, y compris quand la dynamique est induite par une croissance de l'activité.

Pour conclure

À propos de l'entrepreneuriat culturel, on peut donc en rester à une conception – au fond, implicitement ou explicitement néolibérale – qui valorise centralement la figure d'un entrepreneur individuel en capacité de faire croître une organisation dont il est le moteur, en vue de développer une innovation sur un marché économiquement solvable. D'autant que, depuis la fin du siècle dernier, la figure de l'« individu entrepreneur » jeune, mobile, indépendant, flexible, multi-compétent, psychologiquement résilient et sans capital économique initial s'est développée dans tous les pays de l'Union Européenne (Ellmeier, 2003).

Tous les repérages que nous venons de présenter invitent cependant à décaler et à élargir le point de vue. Le cas des micro-entreprises culturelles montre ainsi à l'envi que les parcours personnels n'existent qu'au sein d'espaces sociaux qui se constituent par et dans une interdépendance mutuelle de chacun vis-à-vis des autres. Cette structuration sociale toujours préexistante à la moindre des créativité individuelles établit un cadre d'action et de division sociale du travail dans le domaine culturel, sur lequel se construiront des conduites constamment tramées d'individuation collaborative ou/et de coopération individuante.

Approcher ainsi l'entrepreneuriat culturel, c'est alors choisir une autre option idéologique générale. Celle-ci valorise d'abord les systèmes d'action collectifs et la puissance de la relation du travail coopératif (Fisbach, 2015), comme fondement d'un entrepreneuriat culturel où les individus cherchent en effet à développer leurs capacités propres et à s'épanouir, tout en percevant également leurs limites et le potentiel de dépassement que le collectif peut leur apporter. Néanmoins, l'exemple des agencements coopératifs étudiés nous incite également à tenir le plus grand compte des dynamiques structurelles de différenciation et de singularisation – aussi bien entre individus qu'entre organisations – qui vont, au moins pour partie, fonder aussi bien que limiter le jeu des propositions culturelles et des possibilités coopératives, au sein d'un environnement global marqué par des situations de très rude compétition concurrentielle. De même, la dimension de non lucrativité – ou au moins de lucrativité

limitée – apparaît autant comme une difficulté réelle pour beaucoup de micro-entreprises culturelles à pouvoir aller au-delà d'une viabilité économique minimale de leur projet que comme un choix politique assumé comme tel.

En termes de perspectives de recherche, les éléments d'observation et de réflexion que nous avons avancés ouvrent vers au moins deux types de piste.

La première porte sur l'approfondissement de la compréhension du fonctionnement spécifique des micro-entreprises culturelles et plus particulièrement de celles à buts premiers autres que lucratifs. Par quels chemins cherche à se résoudre la tension centrale entre la volonté de garder la maîtrise des processus de création et de production culturelles propres à chaque organisation et la nécessité, plus nettement économique, de développer une activité suffisamment valorisée par les partenaires ou usagers externes pour la viabiliser au moins à moyen terme ? Comment s'organise le système général d'information, entre bricolage pragmatique et intégration plus formalisée d'outils et de dispositifs généralement assez divers de suivi et de gestion des activités, de communication et de prospection, de prévision ? Comment s'opère la distribution des pouvoirs de décision et comment s'articule la gouvernance entre le ou les quelques porteurs centraux du projet et le reste des collaborateurs ou acteurs eux aussi fortement impliqués dans l'entreprise ? En quoi et jusqu'où les agencements coopératifs entre micro-organisations à visée professionnelle permettent-ils d'au moins modérer les tensions génériques – telles que les trois précédentes qu'on vient d'évoquer – qui traversent l'entrepreneuriat culturel ? Autant de questions décisives à continuer à explorer, ne serait-ce que pour mieux fonder des formations ou des accompagnements à l'entrepreneuriat dans le domaine culturel, que beaucoup considèrent comme décisifs pour les années à venir.

La seconde direction qui s'impose à l'observation des faits – et que les agencements coopératifs mettent particulièrement en lumière – concerne les questions touchant à la régulation d'ensemble des filières culturelles et, plus largement, à la place de ce domaine très varié d'activité dans la société contemporaine. Quel niveau de mutualisation sociale des risques à promouvoir tant à l'amont qu'à l'aval des filières, et quel niveau de socialisation des résultats associée pour au moins tempérer les très profondes inégalités de situation et de ressource que connaissent aussi bien les individus que les organisations ? Quelle place relative et quelles interférences promouvoir alors entre les dimensions marchandes et non marchandes ? Quels dispositifs réglementaires et fiscaux à modifier ou inventer pour disposer d'une flexicurité des personnes et des entreprises véritablement ajustée aux évolutions actuelles du domaine culturel, lui-même inséré dans les mutations générales en cours de nos sociétés ? Toute une autre série de questions apparaît, au travers desquelles celle du type de société que nous souhaitons se pose irrémédiablement, entre autres selon la place relative accordée tant à la recherche d'une performance économique accrue qu'à la volonté d'une plus grande solidarité.

On le voit, le thème de l'entrepreneuriat culturel nous conduit au cœur de défis essentiels pour les temps qui viennent. Pourrons-nous être chacun – à la mesure de nos moyens respectifs – à la hauteur de ces enjeux qui touchent au devenir même de l'humain, indissociablement et idéalement somme d'individualités singulières et communauté coopérante pour le bien de chacun, au sein d'un écosystème général par ailleurs à préserver ?

Références bibliographiques

- ARLOTTO J., CYR A., MEIER O., PACITTO J.-C. (2011), « Très petite entreprise et croissance : à la découverte d'un continent inexploré », *Management & Avenir* n°43, p.16-36.
- BENGHOZI P.J. (2011), « L'économie de la culture à l'heure d'internet : le deuxième choc », *Esprit* n° 211/7, p. 111-126.
- BENHAMOU F. (2002), *L'économie du star-system*, Odile Jacob.
- BOLLIER D. (2014), *La Renaissance des communs. Pour une société de coopération et de partage*, Éditions Charles Léopold Mayer.
- BOUQUILLION P. (2012), « Les industries et l'économie créatives, un nouveau grand projet ? », in BOUQUILLION P. (dir.), *Creative economy, creative industries : des notions à traduire*, Presses Universitaires de Vincennes, p. 5-45.
- BOUQUILLION P., MIEGE B., MOEGLIN P. (2013), *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives au regard des industries culturelles*, Presses Universitaires de Grenoble.
- BOUTILLIER S. (dir.) (2011), *L'artisanat et la dynamique de réseau*, L'Harmattan.
- BRECHET J.-P., SCHIEB-BIENFAIT N., DESREUMAUX A. (2009), « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 8 n°1, p.37-53.
- CARLSSON B., BRAUNERHJELM P., MCKELVEY M., OLOFSSON C., PERSSON L., YLINENPÄÄ H. (2013), « The evolving domain of entrepreneurship research », *Small Business Economics*, Vol. 41 n°4, p.913-930.
- 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 n°2009-02, HEC Montréal.
- CITTON Y. (2014), *Pour une écologie de l'attention*, Seuil.
- CORIAT B. (dir.) (2015), *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*, Les Liens qui Libèrent.
- CYR A., MEIER O., PACITTO J.-C. (2011), « "Method in their madness" : Understanding the behaviour of VSE owner-managers », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18 n°2, p.331-351.
- DAVEL E., LEFEVRE F., TREMBLAY D.-G. (2007), « Carrière artistique et entrepreneuriat : la créativité comme voie de recherche », 5th *International Congress of the Academy for Entrepreneurship, Innovation and Entrepreneurial Practices*.
- DELVAINQUIERE J.C., TUGORES F., LAROCHE N., JOURDAN B. (2014), « Les dépenses culturelles des collectivités territoriales en 2010 : 7,6 milliards d'euros pour la culture », *Culture chiffres* n° 2014-3, DEPS – Ministère de la Culture et de la Communication.
- DELVAINQUIERE J.C., TUGORES F. (2017), « Dépenses culturelles des collectivités territoriales : 9,3 milliards d'euros pour la culture en 2014 », *Culture chiffres* n° 2017-3, DEPS – Ministère de la Culture et de la Communication.
- DEROIN V. (2012), « Repères économiques des secteurs culturels marchands en 2010 », *Culture chiffres* n° 2012-3, DEPS – Ministère de la Culture et de la Communication.
- DEROIN V. (2014), « Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles », *Culture chiffres* n° 2014-1, DEPS – Ministère de la Culture et de la Communication.
- DIMAGGIO P. (1982), « Cultural entrepreneurship in nineteenth-century Boston : the creation of an organizational base for high culture in America », *Media, Culture and Society*, Vol. 4 n°1, p.303-322.
- ELLMIEIER A. (2003), « Cultural Entrepreneurialism : On the Changing Relationship between the Arts, Culture and Employment », *The International Journal of Cultural Policy*, Vol. 9 n°1, p.3-16.

- EMIN S., SCHIEB-BIENFAIT N. (2013), « Analyse des processus entrepreneuriaux à partir d'une entrée par le projet : une application sur un territoire de la Confédération Paysanne », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 12 n°1-2, p.15-42.
- FAVEREAU O., BAUDOIN R. (2015), *Penser l'entreprise. Nouvel horizon du politique*, Parole et Silence.
- FILION L.J. (2008), « Représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence », in FILION L.J. et BOURION C. (dir.), *Les représentations entrepreneuriales*, Éditions ESKA, p.13-43.
- FISCHBACH F. (2015), *Le sens du social. Les puissances de la coopération*, Lux Éditeur.
- FLICHY P. (2010), *Le sacre de l'amateur*, coll. La République des Idées, Seuil.
- FOLIARD S. (2010), « La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité », *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, <halshs-00519024>.
- GEHMAN J., SOUBLIERE J.-F. (2017), « Cultural Entrepreneurship : From Making Culture to Cultural Making », *Innovation : Management, Policy & Practice*, Vol. 19 n°1, p.61-73.
- GOUYON M., PATUREAU F. (2014), « Vingt ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles (1991-2011) », *Culture chiffres* n° 2014-6, DEPS – Ministère de la Culture et de la Communication.
- GREFFE X. (2007), *Artistes et marchés*, La Documentation Française.
- GREFFE X. (2012), *L'artiste-entreprise*, Dalloz.
- GREFFE X., SIMONNET V. (2010), « Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ? », *Revue d'économie politique*, Vol. 120, p.57-86.
- HAUSMANN A., HEINZE A. (2016), « Entrepreneurship in the Cultural and Creative Industries : Insights from an Emergent Field », *Artivate : A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, Vol. 5 n°2, p.7-22.
- HEARN S., SABY O. (2014), *Rapport sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France*, Ministère de la Culture et de la Communication / Ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique.
- HENRY P. (2017), « Les PTCE culture : des spécificités à ne pas négliger », *Recma* n°343, p. 88-101.
- HENRY P. (2016), « L'entrepreneuriat culturel : vers un nouveau modèle d'organisation », *Nectart* n°3, p. paires 48-62.
- HKU – Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (2010), *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*.
- JAOUEN A. (2006), « Les stratégies d'alliance des TPE artisanales », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 19 n°3-4, p.111-136.
- JAOUEN A., LASCH F. (2013), « A new typology of micro-firm owner-managers », *The International Small Business Journal*, Vol. 33 n°4, p.397-421.
- JAOUEN A., NAKARA W.A. (2014), « Les systèmes d'information en microfirme : une approche par le bricolage organisationnel », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 27 n°3-4, p.225-260.
- JAOUEN A., TORRES O. (2008), *Les très petites entreprises. Un management de proximité*, Hermès – Lavoisier.
- JONES C., SVEJENOVA S., STRANDGAARD PEDERSON J., TOWNLEY B. (2016), « Misfits, Mavericks and Mainstreams : Drivers of Innovation in Creative Industries », *Organization Studies*, Vol. 37 n°6, p.751-768.
- JULIEN P.-A., MARCHESNAY M. (1996), *L'Entrepreneuriat*, Economica.
- KANCEL S., ITTY J. (2013), *L'apport de la culture à l'économie française*, Ministère de l'Économie et des Finances / Ministère de la Culture et de la Communication.
- KARPIK L. (2007), *L'économie des singularités*, Gallimard.
- KELLIHER F., REINL L. (2009), « A resource-based view of micro-firm management practice », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16 n°3, p.521-532.

- KLAMER A. (2006), « Cultural entrepreneurship », *The Review of Austrian Economics*, Vol. 24 n°2, p.141-156.
- KONRAD E.D. (2013), « Cultural Entrepreneurship : The Impact of Social Networking on success », *Creativity and Innovation Management*, Vol. 22 n°3, p.307-319.
- KOOYMAN R., JACOBS R. (2015), « The entrepreneurial and re-thinking art management education », in KUHLMKE O., SCHRAMME A., KOOYMAN R. (eds), *Creating Cultural Capital : Cultural Entrepreneurship in Theory, Pedagogy and Practice*, p.110-119.
- LABADIE F., ROUET F. (coord.) (2008), *Travail artistique et économie de la création*, DEPS – Ministère de la Culture et de la Communication.
- MALLARD A. (2011), *Petit dans le marché. Une sociologie de la Très Petite Entreprise*, Presses des Mines.
- MARCHESNAY M. (coord.) (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue française de gestion*, Vol. 29 n°3, p.107-118.
- NAVIS C., GLYNN M.A. (2011), « Legitimate distinctiveness and the entrepreneurial identity : Influence on investor judgments of new venture plausibility », *The Academy of Management Review*, Vol. 36 n°3, p.479-499.
- NEMETH G., PUPEK E. (2015), « Quo Vadis Creative Industries ? », *International Journal of Applied Sociology*, Vol. 5 n°3, p.121-130.
- OAKLEY K. (2014), « Good work ? Rethinking cultural entrepreneurship », in BILTON C., CUMMINGS S. (eds), *Handbook of Management and Creativity*, Edward Elgar, p.145-160.
- PACITTO J.-C., JULIEN P.-A. (2006), « Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ? », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 19, n°3-4, p.77-110.
- PARRY S.N. (2015), « The influence of neoliberal economics on small business accounting research : A critical evaluation of agendas and methodologies », *The International Small Business Journal*, Vol. 34 n°8, p.1076-1097.
- PATTEN T. (2016), « "Creative ?" ... "Entrepreneur ?" – Understanding the creative industries entrepreneur », *Artivate : A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, Vol. 5 n°2, p.23-42.
- PICARD T. (2017), « Le poids économique direct de la culture en 2015 », *Culture chiffres n°2017-1*, DEPS – Ministère de la Culture et de la Communication.
- SAGOT-DUVAUROUX D. (2012), *Analyse économique des filières cultures. Une synthèse*.
- SCOTT M. (2012), « Cultural Entrepreneurs, Cultural Entrepreneurship : Music Producers Mobilising and Converting Bourdieu's Alternative Capitals », *Poetics*, Vol. 40 n°3, p.237-255.
- SEGRESTIN B., LEVILLAIN K., VERNAC S., HATCHUEL A., (2015) *La "Société à Objet Social Étendu". Un nouveau statut pour l'entreprise*, Les Presses des Mines.
- SEGRESTIN B., HATCHUEL A. (2012), *Refonder l'entreprise*, coll. La République des Idées, Seuil.
- TATA J., PRASAD S. (2010), « National cultural values, social capital and micro-enterprise success », *International Journal of Business Environment*, Vol. 3 n°1, p.95-119.
- TERJESEN S., HESSELS J., LI D. (2016), « Comparative International Entrepreneurship: A Review and Research Agenda », *Journal of Management*, Vol. 42 n°1, p.299-344.
- THOM M. (2016), « Crucial skills for the entrepreneurial success of fine artists », *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, Vol. 5 n°1, p.3-24.
- TOUNÉS A., FAYOLLE A. (2006), « L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 4 n°220-221, p.17-30.
- ÜBERBACHER F., JACOBS C.D., CORNELISSEN J. (2015), « How Entrepreneurs Become Skilled Cultural Operators », *Organization Studies*, Vol. 36 n°7, p.925-951.
- VERDUYN K., DEY P., TEDMANSON D. (2017), « A critical understanding of entrepreneurship », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 16 n°1, p.37-45.
- WILLIAMS S.D., AMMETLLER G., RODRIGUEZ-ARDURA I., LI X. (2016), « A Narrative Perspective on International Entrepreneurship : Comparing Stories From the United States, Spain and China », *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 59 n°4, p.379-397.