

# QU’EST-CE QUE L’ENTREPRENEURIAT CULTUREL ?

**PHILIPPE HENRY**

*chercheur en socioéconomie de la culture,  
maître de conférences HDR retraité de l’Université Paris 8-Saint-Denis*



## ***L’Affût : Comment expliquer la montée en puissance de la thématique de l’entrepreneuriat dans le secteur culturel ?***

On peut l’expliquer par des facteurs internes d’une part, et un facteur contextuel d’autre part. Les facteurs internes tiennent au fait que l’on observe depuis le dernier demi-siècle un très net développement quantitatif et

une diversification de l’offre artistique et culturelle, auxquels est associée une professionnalisation croissante dans ce domaine – le nombre de personnes exerçant une profession culturelle a crû de 50% entre 1991 et 2001, et de 95% s’agissant du spectacle. Second élément à souligner, le rôle essentiel joué par la multiplicité de petites et micro organisations (moins de dix employés permanents), qui pose la question de leur viabilité économique puisque le nombre de ces organisations a augmenté de façon importante. Le facteur contextuel, quant à lui, révèle une croissance, dans le développement économique général, des activités de production et d’échange de biens et services dits immatériels, qui inclut une marchandisation accrue des activités culturelles. Que ce soit donc en termes d’évolution interne ou contextuelle, il ne faut pas s’étonner que la question de l’entrepreneuriat, déjà présente dans le cinéma et les secteurs culturels industrialisés mais peu dans les arts plastiques ou le spectacle vivant, émerge à présent.

## ***L’Affût : En quoi le contexte actuel de l’économie culturelle incite-t-il les professionnels à adopter une posture d’entrepreneur ?***

Les conditions actuelles de fonctionnement de l’économie culturelle poussent, de toute façon, à une prise en compte de la dimension entrepreneuriale qui peut se résumer par : comment faire en sorte qu’un projet soit au minimum viable économiquement, et si possible pérenne. Deux écueils doivent cependant être évités. Le premier est le refus de principe d’une démarche entrepreneuriale au nom d’une approche idéaliste des échanges symboliques entre êtres humains, qui ne correspond pas, selon moi, à la situation que nous vivons. Le second écueil réside dans une adhésion, sans recul critique, à une sorte d’idéologie de l’entrepreneuriat, qui ferait de celui-ci une solution à la plupart des questions qui se posent au domaine culturel. Ce risque est d’autant plus net si on s’en tient uniquement à une représentation, réductrice et néanmoins dominante, de l’entreprise comme instance de production et de profits économiques d’abord destinés à ses actionnaires. On peut alors comprendre que cette définition de l’entreprise prenne à rebrousse-poil des acteurs du monde culturel très

attachés à ce qu’ils mettent en œuvre et à la façon dont leur activité s’articule à la vie sociale, à l’évolution de la société, etc. Autant de questions que l’idéologie de l’entrepreneuriat se pose peu.

## ***L’Affût : Quelles compétences et/ou aptitudes spécifiques doit-on développer pour s’engager dans une telle démarche ?***

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

## ***L’Affût : Quels profits les professionnels de la culture peuvent-ils en retirer dans la mise en œuvre de leurs projets ?***

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

**L’Affût : Peut-on concilier posture entrepreneuriale et recours aux financements publics ?**

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

**L’Affût : Voyez-vous des limites à une telle démarche appliquée au secteur culturel ?**

L’approche entrepreneuriale ne dit rien sur le type de société dans lequel nous aimerions vivre, et en particulier sur les dimensions souhaitées d’égalité et de solidarité. D’où la nécessité d’explicitier le parti pris philosophique et sociétal que l’on adopte lorsqu’on évoque cette thématique. Il n’existe pas ainsi d’approche purement objective et socialement neutre de l’entrepreneuriat, mais une pluralité de situations, de choix, de positionnements éthiques, et donc d’entrepreneuriats. Ceci, alors qu’on nous parle trop souvent d’entrepreneuriat et d’entreprise au singulier.

**L’Affût : Quel regard portez-vous sur les structures de type SCOP, SCIC, CAE... et celles relevant du champ de l’ESS ?**

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

**L’Affût : Les réticences manifestées par certains professionnels à l’égard de l’entrepreneuriat vous semblent-elles légitimes ?**

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

**L’Affût : Tout artiste ou porteur de projet doit-il forcément se muer en entrepreneur culturel ?**

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

**Publications récentes de Philippe Henry :**

*L’entrepreneuriat culturel : des tensions génériques qu’amplifie la petite taille des organisations.* Autoédité sous licence Creative Commons, février 2018, 36 p.

*Agencements coopératifs et micro-entreprises culturelles. Trois études de cas.* Rapport d’étude autoédité sous licence Creative Commons, février 2018, 127 p.

« Pourquoi si peu de structures à statut coopératif dans le domaine culturel ? », in *Nectart* n° 7, juin 2018, pp. 122 à 129.

Entretien publié dans  
*L’Affût, Entreprendre dans la culture en Nouvelle-Aquitaine.*  
*Éléments en partage. Dossier, oct. / nov. / déc. 2018,*  
p. 6-7.