

LECTURE CRITIQUE ET CONTRIBUTIVE

DU RAPPORT DE STEVEN HEARN

SUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT DANS LE SECTEUR CULTUREL EN FRANCE

par Christian BERGER
Directeur de Solid'ARTE - Lyon

Avertissement

Cette contribution n'a pas pour objectif d'attaquer ou de dénigrer le rapport de Steven Hearn. A travers les commentaires que j'insère, créant un espace de dialogue, elle a pour ambitions de relativiser le contenu des recommandations qui sont faites et de permettre l'ouverture d'un débat qui ne se limite pas à nos deux personnes.

Pour la clarté de l'exposé, je me suis refusé à travailler à partir de citations du rapport que j'aurais extraites, et j'ai préféré réagir au fil du texte afin que le lecteur puisse toujours avoir l'intégralité du contenu auquel, en l'occurrence, je me réfère. Cette manière de procéder me paraît en effet la seule garante du minimum d'honnêteté intellectuelle, et de surcroît elle permet d'afficher ma propre compréhension du texte, que celle-ci soit juste ou erronée.

En insérant ici et là dans le texte d'origine (soit des pages 9 à 28) une voix distanciée, parfois exigeante, contestataire sans être polémique, car privilégiant le registre de l'argumentation à celui de l'invective, cette contribution est donc une réflexion participative où l'humour, parfois, fait une apparition salutaire !

In fine, elle a pour but d'affirmer un leitmotiv que j'ai déjà eu l'occasion de formuler : les économies artistiques et culturelles sont spécifiques, et lorsqu'elles donnent lieu à des postures entrepreneuriales, elles nécessitent d'être considérées en tant que telles en plus d'être rattachées à des principes économiques généraux et des modalités d'évaluation déjà existantes. En ce sens, je me sens à la fois proche et différent de Steven Hearn et de l'analyse qu'il propose.

Christian BERGER

Contexte et définition

L'insaisissable entrepreneur culturel ?

1 Contexte : création vs économie

En France, la culture est abordée de façon duale : création artistique d'un côté, économie du divertissement de l'autre. Cette approche – parfois entretenue à dessein – est artificielle et inexacte.

Elle est surtout abordée de façon floue, indéfinie, voire parcellaire, y compris en termes de langage. Ce que nous dit Larousse du terme « culture » est : « ensemble des coutumes, des manifestations intellectuelles, artistiques, religieuses qui caractérisent un groupe de personnes. ». Il serait plus juste de noter qu'en France, à l'intérieur même de la définition écrite relevant de l'usage de la langue, coexiste un usage du terme sur des modes de représentation, et qui permet de ne concevoir à certains moments et certains endroits la culture que comme le champ des manifestations artistiques et de leur déclinaison/circulation au sein de la société.

Partant de cette première fragmentation, l'on glisse peu à peu, et c'est ainsi que le rapport débute, vers une autre fragmentation des représentations entre ce qui relèverait d'une création artistique censée participer à l'élévation de l'individu, et détachable ou détachée de relations objectives à l'économique, et des processus permettant l'élaboration de produits culturels consommables, vus comme réduisant la capacité individuelle d'émancipation. Ce n'est donc pas la CULTURE qui est abordée en France de façon duale, mais la relation à la mise en économie de la création artistique. Il est à mon sens dommageable à la compréhension du rapport d'avoir en même temps posé dans le titre du contexte les termes permettant d'aborder cette dualité, mais d'en avoir immédiatement complexifié la compréhension en intégrant la dangereuse idée sémantique de culture.

Il eût été préférable ici de pointer la véritable dualité en œuvre : celle qui fait coexister dans des processus économiques des échanges de valeur ajoutée dans des apports matériels et des actes de création non mesurables économiquement sans lesquels pourtant une grande part des échanges du secteur économique culturel n'auraient pas lieu.

Ainsi, adoptant des postures tranchées, les acteurs du secteur culturel se font face : culture strictement désintéressée des équilibres économiques d'un côté, management et rentabilité de l'investissement industriel de l'autre.

Cela revient aussi à dissocier à l'intérieur d'une même entreprise les pôles de recherche et investissement dont les modélisations économiques ont par nature un rapport complexe à la rentabilité. S'il est judicieux d'admettre que les « acteurs » concernés peuvent aujourd'hui se faire face en termes de posture sur cette question, il est tout aussi pertinent de rappeler qu'au-delà des acteurs existent des réalités et des processus qui, loin d'être en contradiction, se révèlent souvent en situation d'imbrication délicate. C'est ce que Steven Hearn me semble formuler quelques lignes plus bas sous le terme de dynamique commune.

Entre une approche progressiste et contemporaine et une approche archaïque d'un secteur assisté, il n'y a certainement pas à choisir.

Encore faudrait-il que l'auteur nous dise à qui ou quoi il pense ici, quelles sont les références qu'il veut nous partager. Lorsque je roule sur des routes de campagne, en effet mon choix est vite fait entre un vélo récent dont les matériaux sont de pointe et une draisienne vaguement retapée dénichée dans une brocante !

Plus qu'en opposition, elles pourraient se retrouver dans une dynamique commune : car c'est bien l'exigence artistique et la qualité culturelle qui sont le gage de l'attractivité et à terme du succès public, donc de la pérennisation de l'entreprise culturelle.

Nous entrons plus précisément dans un des aspects du propos. Mais « pourraient-elles » ? Ou bien la plupart ne cherchent-elles pas à atteindre cet objectif ? Et les moyens d'affirmer cette volonté échapperaient-ils à ceux qui la manifestent ? Quant à l'exigence artistique et la qualité culturelle, n'est-elle pas un critère subjectif ? Elles sont sans doute ce que le créateur souhaite afficher, mais au moment de la réception par le public, cette exigence et cette qualité sont-elles partagées ? Ne serait-il pas plus pertinent ici de parler « d'exercice de la création artistique » plutôt que d'exigence et de qualité ?

Or, arrêter de penser de façon dichotomique est primordial.

Oui ! Non seulement dichotomique, mais aussi réductrice, incomplète, approximative... Donnons la place à la complexité !

Certes, la création, le patrimoine et l'éducation culturelle ne doivent pas entrer dans des logiques de marché.

Ou autrement formulé, ce qui relève de pleine nécessité de l'intérêt général relève a fortiori de la politique culturelle publique, et donc ne relève en effet pas d'une logique de marché. Mais sans doute est-il trop tôt à ce stade du rapport ministériel de rappeler la nuance entre le politique (au sens où il oriente des enjeux sociétaux tels que la santé, l'organisation du territoire, la liberté d'expression individuelle, etc...) et l'économique (au sens de la mise en œuvre de processus de circulation de richesses et d'échanges de valeurs mesurées).

Mais le secteur culturel dans ses autres composantes ne peut s'inscrire en dehors des logiques de rentabilité : un magazine culturel dont les lecteurs ne portent plus le projet en l'achetant ou en s'abonnant,

Autre formulation possible : un magazine culturel, automobile, sur les paris hippiques, quel qu'il soit donc, dont les lecteurs cessent de vouloir l'acheter...

un théâtre dont les spectateurs ne font pas vivre le lieu et sont remplacés par un pourcentage conséquent d'invitations, devraient-ils survivre sous perfusion de subventions

Oui s'il s'agit d'une décision politique exprimée, et que cela soit le bon vouloir du Prince ou le vote républicain qui en décide.

et de mécénat

Ce n'est plus le Prince, c'est le duc ou le baron !

et s'exonérer de faire évoluer leur modèle et leur fonctionnement ?

Pour le coup je renverrais bien dans un premier temps le questionnement vers celui qui tient l'aiguille, celui qui perfuse, en lui demandant de donner son diagnostic thérapeutique précis qui justifie la perfusion tout en interrogeant le malade sur l'idée qu'il se fait de la qualité du soin dont il bénéficie !

Si la subvention et le mécénat doivent absolument continuer à irriguer

J'aime beaucoup l'utilisation de ce mot après celui de perfusion : choisir vers quelle parcelle nous allons diriger l'eau simplement nécessaire et suffisante à la production vivrière adéquate ! Ne se dirige-t-on pas tout

doucement, par le choix des mots, vers une nécessité d'autonomie financière demandée ?

– sans clientélisme – la création

Toute la création ? Et sinon, selon quels critères autres que politiques (ceux relatifs aux droits culturels par exemple) ? Des critères économiques consistant à garantir une capacité de création en fonction de retombées attendues ?

(l'intervention de l'Etat a représenté en 2012 environ 13,9 Md€ par an, celle des collectivités territoriales 7,6 Md€ dont une part en dotations de l'Etat, et celle du mécénat d'entreprise 0,5 Md€), le temps où les activités du secteur s'exonéraient des règles classiques de l'entrepreneuriat est révolu.

Ou bien : le temps révolu est celui où les modèles économiques du secteur étaient particulièrement institués par la volonté politique. Et dans ce cas, qui donc s'exonérait de quoi ?

Il ne s'agit pas d'imposer une rationalité strictement comptable et une rentabilité nécessairement immédiate.

Quel entrepreneur – tous secteurs confondus – imaginerait donc une rentabilité immédiate ? J'ai cru entendre bien souvent qu'il était question de minimisation du risque, de proposition de produit acceptable, d'évaluation de processus de marketing, etc...

Cependant, les fondamentaux de la gestion et du processus d'investissement doivent s'appliquer aux entreprises du secteur culturel.

A priori, je dirais « à toutes les entreprises », car nous parlons ici d'entreprises et non plus d'entrepreneuriat. Chaque mot a son importance.

Pour autant, ne pas s'exonérer des logiques entrepreneuriales,

S'exonérer des logiques *relatives à une activité structurée en entreprise* (voir ci-dessus mon commentaire sur le vocabulaire !)

ne veut pas dire se soumettre à des logiques capitalistes exacerbées (notamment à la compétition entre tous, entre individus et territoires).

Petit commentaire de forme du discours : l'auteur introduit successivement « se soumettre », donc renoncer à sa légitimité et à sa capacité de libre arbitre, puis « logiques capitalistes » pour cibler l'ennemi potentiel, puis « exacerbées » poussant ainsi l'objet de la crainte à ses plus extrêmes limites ; on peut se demander quelle volonté se cache derrière ce type d'exposé : rassurer le lecteur sur la bonne volonté du secteur ?

Notons pourtant que, d'une part, le secteur culturel, pour ce que beaucoup en ont comme expérience, est particulièrement concurrentiel et basé sur des formes affirmées de compétition et que d'autre part le marché de l'entreprise traditionnelle pourrait quant à lui être décrit comme concurrentiel mais avec des pratiques de définition de plus-value de produit permettant de se situer dans des formes de diversité d'offre plus que de compétition d'offres similaires !

L'économie culturelle est plurielle : de création, de marché, de redistribution, sociale et même solidaire. Elle est un vecteur de développement et façonne notre façon de penser, de vivre, d'être au monde.

Si l'économie est en effet un vecteur, un processus de développement ou une réponse à des besoins identifiés ou existants, je prétends en revanche que ce n'est pas elle qui « façonne » les manières de penser, vivre et être au monde. Cela, c'est la rencontre avec le corpus de la production humaine qui le permet, pas l'économie en soi. Si l'économie culturelle façonne aujourd'hui quelque chose, c'est peut-être justement notre rapport financiarisé avec le secteur...

La culture est un investissement d'avenir.

Et une pratique « économique » ancienne, que ce soit au temps des aèdes, de Phidias, des ateliers de Rubens et de Rembrandt, dans les potlachs des Kwakiutls, ou dans la confection des masques Dogons !

Le secteur contribue ainsi à hauteur de 57,8 Md€ au produit intérieur brut français (PIB) – soit 3,2 %. Les seules entreprises culturelles emploient quelque 670 000 personnes – soit 2,5 % de l'emploi national. A cela s'ajoutent les 870 000 professionnels de la culture qu'emploient les entreprises non culturelles⁷. Selon les sources, les industries culturelles européennes seraient constituées de 8 millions d'emplois directs et représenteraient 4 % du PIB. Le poids des industries culturelles et créatives serait, au niveau mondial, de plus de 1 997 Md€, soit 6 % du PIB mondial et 3,5 % du commerce mondial total. Les entreprises du secteur ne sont pas moins performantes que celles des autres secteurs.

Voici donc peut-être ce dont le rapport va nous parler. Le poids économique du secteur culturel tel qu'il est mesuré.

Les principaux artisans de ce mouvement sont les entrepreneurs du secteur, agents économiques à part entière.

Bien sûr, puisque c'est exactement dans le champ de l'économie que le rapport veut se situer.

Les externalités positives de leur activité sont nombreuses : tourisme, éducation, animation du territoire ou encore innovation,

Je note au passage que ces « externalités », à y regarder de près, sont partagées par les industries du transport sans qu'à ma connaissance ce secteur ait besoin de le revendiquer...

ainsi que le rappelle la Commission européenne, dans sa stratégie « Europe 2020 »⁸, qui promeut l'entrepreneuriat culturel comme levier d'innovation sociétale, organisationnelle et même technologique.

Quelques extraits, par exemple, de la brochure EUROPE CREATIVE / Culture (<http://documents.relais-culture-europe.eu/brochure-culture-web-pdf.pdf>) :

Les secteurs culturels et créatifs sont en effet considérés comme des secteurs, certes porteurs d'un fort potentiel de croissance et d'innovation européen, mais devant faire face à des enjeux de transformation très importants (nouveaux modes de fabrique du symbolique, nouveaux usages, évolution des chaînes de valeur, changement d'échelle, etc.).

Le programme Europe créative se donne ainsi comme objectif, pour 2020, un renforcement de la diversité artistique et culturelle européenne et de la compétitivité de ces secteurs afin d'en faire des atouts du rebond européen.

Doté d'un budget de 1,4 milliard d'euros, il se définit comme un outil d'investissement face aux changements structurels posés par la mondialisation et le passage au numérique.

Le programme est ouvert largement à l'ensemble des acteurs, publics ou privés, à but lucratif ou non, des secteurs culturels et créatifs pris dans leur sens large (spectacle vivant, arts visuels, mode, design, architecture, patrimoine, jeux vidéos, livre, etc.).

Europe créative acte l'importance de l'art et de la culture dans la transition européenne et propose d'investir dans de nouvelles initiatives susceptibles de structurer ces secteurs.

Or, peu à peu, le secteur culturel se professionnalise,

Est-ce à dire que des générations plus anciennes, dont je ne fais pas encore partie, bricolaient dans leur coin ? Devrait-on plutôt dire que comme d'autres secteurs (la santé, l'éducation, le social), ce secteur se prête plus volontiers à la quantification, la mesure, à la statistique, au dénombrement, à l'économisation ? Je pose simplement la question...

conséquence directe, depuis 25 ans, de l'insertion dans le monde de la culture – entreprises, institutions, collectivités territoriales – des diplômés issus des filières culturelles ou des masters de gestion spécifiques.

La France – pionnière et reconnue dans le monde pour la densité territoriale de ses équipements et acteurs culturels – peut être un laboratoire propice à l'épanouissement de l'entrepreneuriat culturel, facteur clef de la création culturelle, de l'attractivité du territoire et du rayonnement extérieur du pays.

Car l'entrepreneuriat culturel réunit création et économie,

Au sens où a été apparemment défini le terme de culture en début de rapport, oui, mais la tournure est ici quasi pléonastique.

au profit de la diversification de la culture et des publics. Il est au service de l'exception culturelle,

A condition de définir ce que Steven Hearn entend derrière ce terme. Rappelons ici le lien de ce concept avec les questions de circulation des produits à l'échelle mondiale et de pointer ici qu'il s'agit de marquer la singularité des « biens et services culturels » et de leur non prise en compte dans les négociations sur le commerce international. De fait l'expression « au service de l'exception culturelle » est un quasi contre-sens : ce sont à mon avis plutôt les lois sur l'exception culturelle (au sens des échanges commerciaux) qui seraient au service des formes d'entrepreneuriat culturel.

qui ne doit pas être un entre soi, développant ses propres schémas de pensée mais une façon de revendiquer une singularité au sein d'un ensemble plus vaste.

Pour qu'elle perdure de manière vertueuse, l'exception culturelle ne doit pas ignorer l'économie de la culture.

*N'y a-t-il pas là finalement confusion entre **exception** culturelle et **diversité** culturelle ? Je m'interroge...*

2. Périmètre et définition

L'entrepreneuriat dans le secteur culturel est d'abord statutaire,

Ah que j'eusse préféré le simple ajout de la formule « Dans ce rapport » ! Car la notion de « périmètre » telle qu'elle est annoncée peut donner lieu à confusion : il y a le périmètre défini par le secteur lui-même et le périmètre défini par l'objet de l'étude. Il n'existe pas de raison a priori que les 2 périmètres soient semblables. Distinguons-les donc !

avant de se définir par domaines,

A nouveau, ici, je constate que la note renvoie au (je cite) « périmètre de définition des entreprises culturelles » et ne permet pas plus de clarté sémantique.

par filière (comme notamment la musique, le spectacle vivant, l'art contemporain) ou par simple posture entrepreneuriale. Un entrepreneur culturel est le fondateur d'une personne morale immatriculée au registre du commerce et des sociétés (RCS) qui commercialise un produit ou service culturel, dont il est ou non à l'initiative, en s'insérant dans des logiques entrepreneuriales (rentabilité, croissance, profit).

Il s'agit pour moi de la définition **conjoncturelle** au rapport, et non d'une définition générale de ce qu'est un entrepreneur culturel ce qui signifie qu'à partir de cet instant, **tous les commentaires et analyses** renverront à ce champ d'étude. Car soit il existe une définition admise par tous, auquel cas, il faudrait préciser en note, la référence de la citation, soit il n'en existe pas, auquel cas il s'agit bien ici de définir le champ d'étude.

Le code d'activité principale de son entreprise (APE) est généralement compris dans la section *Arts, spectacles et activités récréatives*¹⁰.

Agent économique à part entière, il innove et l'innovation qu'il crée peut concerner le contenu, le produit ou service, l'usage, le mode d'organisation, le processus de création ou de distribution et même les schémas de pensée.

J'aurais aimé trouver ici une référence à ce qui aujourd'hui définit précisément l'innovation, puisque la commande ministérielle précise à son sujet : « qu'il vous appartiendra de définir dans le secteur culturel »

Ses projets, s'ils demeurent par nature spéciaux et irréductibles à leur évaluation comptable et financière,

C'est justement un point dont on peut discuter : un projet de structure de passage de CD a une activité qui se réduit parfaitement à une évaluation comptable et financière, et qui peut parfaitement s'affranchir des problématiques de création artistique en sa qualité de prestataire. Il en va de même d'une société pratiquant la location de matériel de sonorisation. Ce type d'entreprise entre pourtant bien dans le champ des entreprises culturelles telles qu'elles sont ici définies, sauf à considérer qu'il existe des entreprises dont l'activité s'appuie sur le secteur culturel sans en faire partie, auquel cas il serait bon de définir par exemple ce que rassemble dans la définition de Steven Hearn « qui commercialise un service culturel »

peuvent comme tout autre générer des revenus, dégager des bénéfices et s'inscrire dans une stratégie de développement économique.

Par rapport à l'artiste, il est celui qui l'accompagne, facilite la création, rend possible sa diffusion, en imagine la transformation.

Les exemples fournis plus haut illustrent cet aspect. Et voici de plus une nouvelle information sur le champ de l'étude, qui s'ajoute à la conception statutaire et juridique en joignant une nature d'activité, et surtout, qui semble éloigner l'artiste du statut d'entrepreneur culturel, sauf que la définition citée plus haut dit « qui commercialise un produit (ou service) culturel dont il est (ou non) à l'initiative ».

Les entreprises culturelles comprennent notamment les sociétés de production et de distribution, les agences d'ingénierie culturelle, les sociétés de presse, les tourneurs, les exploitants de salles (dont celles en délégation de service public), les entreprises intermédiaires (les sociétés d'agents, les galeries d'art, les agences spécialisées de relations publiques et de relation presse, les promoteurs), les sociétés de portage (salarial, administratif, bureaux de production).

Elles ne rassemblent pas tous les acteurs du secteur, et notamment pas les associations, certaines compagnies, scènes nationales, centres dramatiques¹¹, ou établissements culturels qui se comportent parfois « comme » des entreprises ou s'organisent comme tel, mais ont des finalités, a priori, différentes.

Des finalités ? Ou des objets statutaires ? Si *comportement* (au sens économique ?) et *organisation* (au sens des ressources humaines ?) sont proches des entreprises, cela signifie-t-il que ces structures participent d'une circulation de valeur et de richesse culturelle au même titre que les entreprises du secteur, et donc qu'elles relèvent pleinement des économies culturelles sans pour autant devoir être considérées comme objets d'étude du rapport ?

La réflexion n'aborde donc pas en tant que tels les statuts associatif,

qui sont statutairement des collectifs à but non lucratif, mais peuvent avoir des activités « marchandes », donc lucratives et organisées selon un modèle économique. Nous verrons qu'il est bien difficile de trancher entre les faire figurer ou pas dans ce rapport : c'est « non » en termes de construction statutaire relative à l'entrepreneuriat culturel, mais quand même « oui » en termes de structuration de portage de projet.

autoentrepreneur,

qui est un régime micro-fiscal et microsocioal, et pas un statut en soi ! L'erreur est si fréquente que je ne m'étonne pas de la trouver ici. Sous ce « régime » on trouvera selon le cas des statuts de travailleur indépendant, de profession libérale, d'artisan...

ou encore intermittent,

qui en tant que statut relève du salariat et ne peut donc pas être compris dans une étude sur l'entreprise, en effet.

mais seulement leur rapport avec l'entreprise culturelle, qui leur est complémentaire.

Ou plutôt avec laquelle ils peuvent interagir.

L'hypothèse formulée est qu'une entreprise culturelle est une société comme une autre qui ne requiert pas de régime spécial.

Qu'entend-on ici par régime ? Et l'hypothèse est-elle vraiment celle-ci ? N'est-elle pas plutôt l'inverse, à savoir que l'entreprise culturelle n'est pas une entreprise comme les autres, mais que, sans qu'elle requière un régime spécial, elle nécessite une analyse spécifique de son rapport

à un « écosystème global des entreprises » ? Est-là une hypothèse ou un fait ? Et si hypothèse il y a, démonstration il y aura, non ?...

Elle subit cependant traditionnellement une discrimination : c'est une entreprise qui doit souvent minorer sa composante culturelle et hypertrophier sa composante sociale ou technologique afin de pouvoir être considérée comme les autres sociétés.

Etre considérée auprès de qui ? Il serait intéressant d'aller plus loin dans l'analyse, ou tout au moins dans l'hypothèse.

Aujourd'hui, si elle se présente par le seul prisme culturel,

Après de qui, encore une fois, et pourquoi ? Car si elle « se présente », c'est qu'elle est dans un processus de communication, d'où cible, message, résultat attendu, bref, démarche entrepreneuriale...

elle en est souvent discréditée et insuffisamment identifiée comme vecteur de création, d'emploi et d'innovation. Les pouvoirs publics n'ont, par exemple, pas inscrit les entrepreneurs du secteur culturel au sein de leurs réflexions sur l'entrepreneuriat (pacte national de croissance, pacte pour la compétitivité de l'industrie française, assises de l'entrepreneuriat).

N'est-ce pas le contrecoup de l'affirmation de l'exception culturelle en termes de produits et de biens « commerciaux » ? En effet, et tel est là l'enjeu fondamental, comment revendiquer EN MEME TEMPS sa singularité, pour ne pas dire son exceptionnalité, et son appartenance à une famille quelle qu'elle soit !

Il s'agit de reconnaître à présent l'entreprise culturelle, l'innovation culturelle, les actifs immatériels comme des éléments constitutifs d'une dynamique économique vertueuse afin de sortir les entreprises du secteur de la spirale non/anti économique.

Il sera donc d'abord nécessaire de nous expliquer dans le détail comment et pourquoi les ENTREPRISES du secteur entrent dans cette spirale !

Ces acteurs privés sont des vecteurs de projet culturels, souvent d'intérêt général,

Hormis la notion fiscale de l'intérêt général sur laquelle je reviendrai plus loin, qu'en est-il de l'usage habituel de ces deux termes ? Dans la pensée française, l'intérêt général s'oppose aux intérêts particuliers et en est quasiment exclusif. De ce fait, il est intéressant de noter la contradiction entre la notion d'*acteur privé* (veillant donc a minima à son intérêt particulier) et celle de *vecteur de projet d'intérêt général*. Cette confusion tient peut-être au fait que si le secteur culturel couvre dans son ensemble, dans sa globalité, un champ que l'on peut qualifier de relatif à l'intérêt général, la plupart de ces acteurs économiques, quant à eux, sont à la recherche de la satisfaction de leurs intérêts particuliers. Penser que la juxtaposition des intérêts particuliers est bénéfique à l'intérêt général est traditionnellement considéré comme une approche anglo-saxonne.

propres à renforcer la créativité et la compétitivité, à créer de nouveaux emplois, à mixer des modèles et à catalyser plus de valeur culturelle, au delà de la seule dimension économique. Ils ont besoin cependant pour cela d'être accompagnés.

La mission s'est donc attachée à comprendre comment créer les conditions du développement de l'entrepreneuriat dans le secteur de la culture,

Ou du développement du recours à la création d'entreprise ? Car sémantiquement, l'objet diffère selon le vocable utilisé.

en s'intéressant principalement aux difficultés rencontrées par les entrepreneurs au moment de l'amorçage et du développement de leur entreprise.

La question de l'amorçage semble ici pertinente : à mon sens, c'est bien ce qui justifie une création d'entreprise dans le secteur culturel qui doit être l'objet de l'étude !

Ce choix découle de la réalité actuelle du secteur au sein duquel les entreprises de taille importante ne sont pas légion. Le secteur culturel est, en effet, aujourd'hui composé d'une infinité de très petites entreprises (TPE) gravitant autour de quelques grands acteurs qui, eux, mieux organisés et identifiés, pèsent beaucoup sur les décideurs politiques. Les entreprises de taille moyenne sont quasi inexistantes ce qui renforce le fossé entre ces différentes structures et démontre la difficulté de développement des TPE. Ainsi, 60 % des 157 000 entreprises du secteur comptent seulement 1 à 3 employés (pour 18 % de son chiffre d'affaires) et neuf entreprises marchandes culturelles sur dix sont des entreprises de moins de 10 salariés (hors patrimoine, architecture, publicité et enseignement culturel)¹².

Peut-être ces chiffres nécessitent-ils une analyse plus poussée ? Existe-t-il des modèles structurels expliquant les dimensionnements des entreprises ? Soit à partir de filières, soit à partir de secteurs, soit à partir de considérations sur ce qui est produit ? Existe-t-il des freins au passage des 10 salariés qui soient comparables à d'autres secteurs ? En d'autres termes, sait-on si d'autres secteurs de l'économie constatent eux aussi une faiblesse d'existence d'entreprises de tailles moyennes ?

Pour que l'apport des entreprises du secteur culturel au développement créatif, économique et social puisse se développer et être pleinement reconnu, il convient désormais de travailler à lever les freins à leur essor.

Et en premier lieu à identifier ces freins, les nommer, les analyser, les mesurer de manière exhaustive.

3. Méthodologie

Dans le cadre de la mission, une centaine d'entretiens a été menée avec une importance particulière donnée aux très petites, petites et moyennes entreprises, notamment réunies au sein de la résidence d'entrepreneurs de la culture, Créatis, hébergée à la Gaité lyrique à Paris. Les dirigeants des grands groupes ont aussi été consultés pour comprendre leurs liens avec ces sociétés en phase de création, d'amorçage et de développement. Enfin, la mission a rencontré les différents acteurs du secteur dont notamment des banques, des investisseurs, des élus et des structures de représentation.

Je note ici que conformément aux définitions données, les associations ne font pas partie du panel d'enquête.

Ce sont ainsi près de soixante jeunes entreprises (moins de 3 ans d'existence) du secteur de la culture qui ont été auditionnées. Sans que cela n'ait de valeur statistique

Et pourtant, même sans valeur statistique, une description chiffrée et détaillée du panel aurait été intéressante.

mais pour les situer :

- leur capital a été constitué par apport personnel, familial et amical ;

Et dans quelle mesure les capitalisations de départ correspondaient-elles aux besoins financiers du projet, ou non ? Quelle était la mesure du risque selon les entrepreneurs du panel ?

- elles sont très faiblement capitalisées (entre 1 K€ et 10 K€) ;

Et dans cette fourchette de capitalisation (qui présente quand même un rapport de 1 à 10) existe-t-il des différences qualitatives notables ?

- leur activité est principalement installée en cœur de ville (pour la province), en périphérie ou en banlieue pour celles implantées dans les très grandes agglomérations. Elles sont quasi inexistantes en milieu rural.

Ces sociétés représentent plus d'une centaine d'entrepreneurs associés :

- leur niveau de diplôme est plutôt élevé (bac + 3), leur culture générale est importante et leur intérêt pour les mutations du monde contemporain est sincère.

Qu'est-ce qui étaye cette dernière affirmation qui, au demeurant ne concerne que le panel considéré ? Quel est l'indicateur de mesure utilisé sur la notion de sincérité ?

Ils sont très connectés, et friands d'information (papier ou web) ;

- la moyenne d'âge se situe entre 35 et 40 ans ;
- leur rémunération à l'amorçage est souvent prise en charge par un dispositif extérieur à l'entreprise (allocation chômage ou indemnité de licenciement). A cet égard, ils signalent l'intérêt du dispositif d'aide aux demandeurs d'emploi créant ou reprenant une entreprise (ACCRE)¹³ ;

C'est sans doute pour moi l'information la plus saugrenue pour la présentation du panel et la confusion la plus dérangeante du rapport : comment peut-on, dans un souci d'analyse du fonctionnement de jeunes entreprises, parler de « rémunération » obtenue en dehors des recettes d'activité de l'entreprise. Les allocations chômage et indemnités de licenciement pourraient à la rigueur figurer à la rubrique capital d'investissement, mais c'est ici une manipulation comptable de parler de rémunération. « Il n'y a pas de rémunération » serait plus juste. A l'extrême, ce type de présentation d'une réalité mènerait à considérer le pluriactif salarié et chef d'entreprise comme utilisant une partie de son salaire pour alimenter sa part de rémunération

d'entrepreneur. Dans le cadre d'une entreprise, la rémunération est le solde positif restant après décaissement de l'ensemble des charges d'activité, non ?

•• ils expriment des doutes, comme dans tous les secteurs, sur certaines charges qu'ils estiment particulièrement pénalisantes au moment du démarrage de l'activité. Ils utilisent les contrats aidés mais regrettent leur terme non progressif.

La plupart des contrats aidés ont pour objectif de permettre un retour à l'emploi pour un individu et non pas de permettre à l'entreprise de faire des économies sur les ressources humaines. C'est malheureusement là une interprétation de plus en plus répandue de ces dispositifs qui existent pourtant depuis une trentaine d'années. En l'occurrence, ce qui doit être progressif, c'est le développement de la capacité financière versée en ressources humaines, autrement dit la capacité de financement des postes de travail, et non pas (tel que cela semble être regretté) un dispositif **individuel**, encore une fois.

Ils déplorent le principe des cotisations provisionnelles la première année de création de l'entreprise, alors qu'aucun chiffre d'affaire n'a été dégagé ;

•• ils emploient 0 à 2 personnes les 10 premiers mois, jusqu'à 4 ou 5 en fin de seconde année.

Peut-être aurions-nous pu avoir aussi quelques informations sur les niveaux de rémunérations atteints en fin de seconde année ou sur la troisième (rémunération nette annuelle et rémunération ramenée au taux horaire).

Ensuite, se pose la question du type de développement souhaité (ou celui avec lequel l'entrepreneur est le plus à l'aise) : rester petit et très agile ou bien se développer et grandir. Ils sont peu dans le second cas.

Le travail a été empirique et pratique, pas théorique ou statistique.

D'où mes remarques qui suivront : quelle peut être la valeur globale de ce travail et surtout sa légitimité en termes de recommandations ? A mon sens les observations qui sont faites à partir d'occurrences identifiées n'auraient dû, au vu de la méthode ouvertement empirique, donner lieu qu'à la présentation de monographies détaillées et situées dans un contexte spécifique et singulier. La méthode « catégorielle », celle qui consiste à proposer des orientations générales, doit reposer sur des chiffres et des statistiques et s'appuyer sur des comparaisons possibles. Or le rapport, tel qu'il nous est présenté, ne permet pas, ou bien ne donne pas d'éléments suffisamment tangibles pour aller dans ce sens. L'intérêt était bien plutôt de se placer devant un cas de figure et de travailler sur « ce que ça nous apprend ».

La restitution se veut concise et synthétique, pas assommante ou exhaustive.

Le constat – alimenté par les observations qui suivent – est qu'il semble encore difficile en 2014 dans le secteur de la culture, en France, d'être un entrepreneur.

Ou plutôt, d'après moi, d'asseoir l'économie de son entreprise.

Constat et diagnostic

La difficulté à endosser le costume de l'entrepreneur

1. L'amorçage incertain

A - Le syndrome de l'autodidacte

L'entrepreneuriat dans le secteur culturel souffre d'un certain manque de technicité sous un double effet.

Premièrement, les barrières à l'entrée peuvent être difficiles à identifier.

A identifier par qui ? Par le porteur de projet ? Et quelles sont-elles ? Des barrières objectives ou des perceptions ? Le terme de barrière est-il ici approprié pour une compréhension du discours ? S'agit-il de pré-requis fondamentaux à la création d'entreprise, auquel cas on dirait que concernant le secteur culturel, ces pré-requis ne sont pas suffisamment explicites ? L'idée de barrière à l'entrée, indiquée dès l'entame du chapitre évoque en effet l'idée qu'il suffirait de franchir un sas, un seuil pour devenir entrepreneur dans le secteur culturel, que franchir des obstacles suffit, et non pas arriver avec des compétences.

Deuxièmement, plus qu'ailleurs, le sujet de travail peut être une véritable passion. La combinaison des deux

Difficile de comprendre ce qui est ici combiné...et en quoi cela déclenche le « manque de technicité » de la première phrase.

peut amener à penser qu'il est facile, avec un peu d'envie, de créer une société dans le secteur.

Si j'ai bien compris cette introduction, l'auteur nous dit que le porteur de projet, peu au fait des obstacles existants en matière de création d'entreprise, et porté par un désir passionnel, se sent pousser des ailes qui l'aideront à devenir entrepreneur. Il est vrai qu'en termes de technicité, ne pas distinguer les outils qui seront nécessaires, d'une part, et renoncer à la distanciation et à l'analyse par excès d'envie, d'autre part, sont deux postures qui paraissent aller à l'encontre d'une gestion entrepreneuriale de qualité.

S'il fallait caricaturer à l'extrême, il est plus fréquent de rencontrer un joueur de guitare qui pense pouvoir créer une activité dans la musique...

mais pas forcément une « société » !

qu'un possesseur d'une boîte de petit chimiste, qui envisage de devenir, sans préparation et appui, un leader de l'industrie.

Au-delà de la caricature,

Trop tard, c'est fait ! Et pour le coup, le trait est forcé : « activité dans la musique (sans préciser si elle doit être rémunérée) » et « leader de l'industrie »

les entrepreneurs rencontrés

et il me paraît important de toujours revenir à ces mots dans la lecture du rapport : une soixantaine d'entrepreneurs rencontrés sur 157000 entreprises recensées,

ont ainsi souvent mis en avant, pour les regretter, leurs insuffisances dans les domaines de la structuration juridique et financière (capital, fonds de roulement, trésorerie), du droit du travail, de la fiscalité (taxe sur la valeur ajoutée et crédit d'impôt). Si le contenu de leur projet les passionne, ils estiment souvent n'avoir pas exactement les connaissances ou les moyens de le mettre en œuvre, surtout au stade de l'amorçage.

Car peut-être, contrairement à un grand nombre d'entrepreneurs d'autres secteurs et filières, ceux du secteur culturel n'ont pas à leur

actif d'expérience préalable suffisamment précise dans une ENTREPRISE (culturelle ou autre) pour se familiariser avec cette dimension et ainsi positiver leur projet au travers de l'axe du contenu ET de celui de la mise en forme. Les entretiens ont-ils révélés ce qui, pour le panel, a été la chronologie de développement de projet jusqu'à la structuration juridique appropriée et de quelles façons ont été mesurées les insuffisances dont il a été question ? Des entretiens comparatifs ont-ils été menés sur d'autres secteurs (par exemple auprès de passionnés de cuisine qui décident de monter une entreprise de restauration) et un comparatif a-t-il été dressé sur la question des insuffisances techniques sur le juridique, le financier ?

Ils font pourtant preuve d'un niveau d'étude plutôt élevé (bac +3 minimum), mais c'est souvent dans d'autres domaines (sciences politiques, lettres, droit) et ils ne se sont pas préparés à créer une entreprise (lacunes notamment en comptabilité, gestion et ressources humaines).

C'est une fois de plus ce qui différencie le créateur d'entreprise « récurrent » (par exemple le spécialiste du démarrage qui revend par la suite), ou le créateur d'entreprise qui construit son parcours sur cette envie d'indépendance avec des échecs et des réussites...

La dynamique actuelle semble cependant plutôt meilleure : les jeunes entrepreneurs ont de plus en plus été formés à la fois aux fondamentaux de l'entrepreneuriat (gestion, planification, suivis budgétaire et financier) et à ceux du secteur culturel, suite au développement de formations ad hoc par différentes institutions¹⁴.

Sans doute suite au besoin identifié dans les entreprises culturelles plus anciennes d'un besoin en compétences spécifiques dont les cursus sont par la suite entrés dans les universités (cf. la professionnalisation du secteur). Mais d'un autre côté, interrogeons-nous sur le pourquoi ? Par envie ? Vocation ? Ou par existence de filières ? Par affirmation contemporaine philosophico-sociale que l'entrepreneuriat est une réponse adaptée à la création de richesses et à l'émancipation individuelle ?

Au-delà des connaissances de base, ce sont des manques dans des domaines assez précis et très variés qui sont déplorés. Les plus cités sont la protection intellectuelle (actifs immatériels, data), la programmation informatique (pour comprendre leurs prestataires et être en mesure de mieux les choisir), la prospection et notamment à l'étranger, et dans quelques cas la reprise/transmission d'activité (délicate, en raison de la forte personnalisation du créateur).

B - Le non-choix de la structuration

Comme les autres secteurs économiques, le secteur culturel regroupe des entrepreneurs exerçant leur activité sous des formes juridiques diverses : société à responsabilité anonyme (SARL), société anonyme (SA), société par actions simplifiées (SAS), société coopérative et participative (SCOP), société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), coopératives d'activités et d'emploi (CAE)¹⁵, entreprise individuelle et auto-entrepreneur.

Je rappelle une fois de plus que le terme « auto-entrepreneur » usurpe sa place dans cette liste de formes juridiques, puisqu'il s'agit uniquement de l'appellation d'un régime fiscal et social spécifique.

Mais plus que dans d'autres secteurs, ils structurent souvent

Qui exactement, et combien de fois ? Puisque la méthode est empirique et non exhaustive, elle doit permettre de préciser ce qui

amène ce constat et l'auteur peut difficilement s'exonérer de nous donner des chiffres.

leur activité en association,

A priori, l'introduction du chapitre partait du postulat inverse en présentant un double effet qui favorisait des créations entrepreneuriales manquant de technicité. Au vu du périmètre présenté, l'argumentation sur l'utilisation du modèle associatif nous fait sortir du sujet du rapport, et de fait, ce qui suit, et qui sans doute alimente plus tard la recommandation numéro 3, doit être particulièrement relativisé.

par manque de réflexion

Ou par réflexion pour ceux qui structurent en association ce qui relève effectivement de ce modèle, car à défaut de nous présenter des situations concrètes ou le modèle associatif a été choisi par erreur (voir plus haut ma note sur la nécessité méthodologique de préciser les occurrences), l'argument sur le manque de réflexion n'est étayé par rien de précis. A titre de contre-exemple, voici un extrait du numéro 364 de *La Lettre du Spectacle* en date du 12 juin 2015, qui figure en page 7, en encart, et qui présente le porteur de projet Pablo Sciandra et le Bateau Music Festival, dans le cadre de sa deuxième édition. On y lit ceci : « Ce jeune homme de 25 ans avait créé la société Bateau Music pour produire des concerts en France, notamment ceux de l'artiste canadien David Simard, rencontré à Montréal lorsque Pablo Sciandra y suivait des études de sciences politiques. La société a été dissoute après une année, au profit d'une association, plus appropriée pour produire un festival. »

et de connaissance, souvent influencés par l'approche française, notamment publique, de cet univers. En effet, dans l'imaginaire collectif – et notamment des responsables publics – l'entrepreneur du secteur culturel ne semble pas exister en tant que tel.

En effet dans la pensée la plus répandue existe encore une confusion de discours entre les termes de culture, de politique culturelle, d'économie de la culture, de biens et/ou de produits culturels. Malheureusement, le rapport n'échappe pas à ce syndrome, par manque d'exigence sémantique et méthodologique.

Si l'artiste est une figure reconnue (parfois mal-connue cependant),

Mal-connue sur quel point de vue ? Celui de l'activité ? Celui du statut juridique ? Celui du mode économique de développement de son activité ?

l'agent économique qui facilite la création, rend possible la diffusion, imagine la transformation, est encore trop absent de la réflexion. Très souvent, l'entrepreneur tâtonne dans un secteur qui le nie, quand il n'y est pas considéré comme un fossoyeur de la « vraie culture ».

Celui-ci débute donc par un premier projet (par exemple : accompagner le développement d'un artiste, produire une exposition, créer des bribes de contenu éditorial, produire un court-métrage). L'économie de ses premiers pas s'apparente plus à de la recherche et du développement

En terme général d'entrepreneuriat, la phase de projet est nécessairement une phase de recherche et développement. On pourrait renvoyer sur ce sujet le lecteur intéressé vers les concepts de Première offre acceptable.

qu'au lancement d'une activité rentable et pérenne.

Qui signifierait en effet : définition pertinente de la valeur-produit sur le marché, de la prise en compte des procédés économiques de fidélisation des acheteurs, etc...

Or, ce développement par projet est rendu difficile via les structures entrepreneuriales classiques.

A mon sens, c'est surtout que l'entrepreneuriat de projet ne correspond pas à l'entrepreneuriat classique, c'est-à-dire ce que j'appellerais volontiers l'entrepreneuriat d'activité récurrente et régulière.

Il s'agit à ce stade pour l'entrepreneur :

- de tester, d'aller au plus simple et au plus rapide, sans savoir s'il pourra s'engager dans la durée

Nombre d'entreprises tous secteurs confondus sont confrontés à la même incertitude. L'enjeu est alors de minimiser les risques liés à la production de valeur.

puisque entreprendre dans ce secteur semble peine perdue, voire impossible. Il ne cherche donc pas à constituer particulièrement un capital et n'envisage pas de distribuer un jour des résultats ;

- de bénéficier, durant cette période d'expérimentation, de subventions et de fonds de mécénat, ainsi que de certaines aides à l'emploi, à l'image du contrat d'avenir pour le secteur non-marchand (CAV) par exemple. Cette possibilité est souvent sous-tendue à la condition de n'avoir pas de but lucratif.

On retombe dans la confusion méthodologique : les associations du secteur culturel sont-elles dans l'objet d'étude ? Si oui, quelles sont-elles et en quoi nous informent-elles à l'intérieur de ce rapport, si non, ces lignes n'ont pas de véritable intérêt.

L'association, créée sous le statut prévu par la loi de 1901 relative au contrat d'association, répond, à ses yeux, à ces deux besoins, notamment car ce mode juridique permet la constitution d'un bureau en connivence

Le terme est ici un jugement de valeur difficilement acceptable, d'autant qu'il est immédiatement démenti par les mots qui suivent !

et motivé par le projet

Donc un bureau de plein droit, selon les statuts qui permettent de le constituer !

et une simple inscription

Une inscription, la notion de simplicité n'a ici aucun intérêt. Elle paraît même nourrir une idée insidieuse de facilité, de moindre engagement, de moindre effort ! Il serait bien préférable ici, tant qu'à parler des associations, de parler de la complexité de rédaction des statuts dès lors que l'enjeu est de poser un cadre de gouvernance efficient et assumé. Car au-delà de ce qui est dit par le rapport sur l'inadéquation économique du statut associatif pour l'entrepreneuriat culturel, il serait plus profitable de parler de la zone de fragilité que représente la formation des administrateurs sur les missions que nécessiteront leurs mandats.

en préfecture sans apport de capital, ni autre complexité.

Ceci pointe uniquement les montages associatifs réalisés par une personne, il serait intéressant d'avoir les chiffres statistiques que cela représente à la fois dans le secteur associatif en général et dans le secteur associatif culturel. La généralisation est ici particulièrement dangereuse et interprétable de différentes manières.

Dans un second temps, s'il a confirmé le bien-fondé de son activité

De quelle manière ? Selon quels indicateurs ? Le bien-fondé économique ?

et qu'il a donc acquis l'assurance d'être un entrepreneur,

De quelle manière ? Puisque pour le coup, nous en étions à l'exposé d'un processus de structuration associative autour d'un projet et non à une volonté de création d'entreprise. Cette *assurance* lui garantit-elle la lisibilité de sa rémunération et donc de sa capacité de subsistance en plus de la capacité financière de son activité ?

il envisagera la création d'une structure type société anonyme ou société à responsabilité limitée.

Nous sommes là dans le cadre d'une généralisation non illustrée, qui fait de l'association un montage bancal au lieu du choix éclairé de la société...mais sans savoir d'où viennent les exemples, alors même que la méthode empirique est censée permettre de donner les sources précises de l'étude ! C'est en effet l'avantage de cette méthode sur l'établissement de statistiques !

Mais pas toujours... en effet, séduit par la simplicité de l'association, plutôt accommodé par les arrangements du statut

Notons encore les termes négatifs du discours : « simplicité » et surtout « arrangements » !

Dans la présentation qui est faite de cette chronologie, n'était-il pas possible d'énoncer plutôt les faits suivants : le porteur de projet non isolé, et qui peut bénéficier de différents soutiens de son entourage, utilisera de façon intelligente le statut associatif afin de développer (en bénéficiant par exemple de la communication que permet cette structuration juridique) une activité dont la régularité et le modèle économique lui apparaîtront peu à peu comme compatibles avec une création d'entreprise. Alors fort de cette expérimentation, le bureau ainsi éclairé procèdera soit à la dissolution de l'association, soit à la redéfinition de son objet, et le porteur de projet devenu entrepreneur travaillera au développement de sa société. Ou bien, pour répondre déjà à ce qui va suivre, le porteur de projet, confronté à l'irrégularité économique de son activité, poursuivra avec l'appui de son bureau une action insuffisamment lucrative mais possédant des dimensions marchandes compatibles avec un objet, y compris d'intérêt général.

(notamment l'absence de charges sociales provisionnelles la première année, le non assujettissement à la taxe sur la valeur ajoutée en théorie), ne souhaitant pas tarir sa manne de subventions,

Précisons qu'en début de vie associative, le mieux que l'on puisse espérer est une subvention au projet. On est loin d'une considération d'entreprise. Et de plus, si subvention il y a, c'est qu'il y a pour la part d'activité subventionnée un intérêt politique donc une dimension d'intérêt général.

l'entrepreneur s'enferme dans son choix originel.

Il « s'enferme » s'il n'a pas eu dans son entourage un conseil éclairé sur ce qu'est une association et la nature éminemment collective du statut associatif, pour le cas où effectivement, nous serions en train de parler de quelqu'un qui a fait fausse route.

Chez les plus jeunes, se développe un tropisme, lorsqu'ils sont seuls, pour la forme juridique de l'auto-entrepreneur. Ce statut

Régime ! Micro fiscal et microsociale. Il est dommage de trouver dans le rapport cette trop fréquente confusion ! Le statut sera celui d'artisan, de profession libérale ou de travailleur indépendant. Soyons précis dans les termes.

ne demande aucun investissement de départ

A moins que l'on dise que ce régime correspond à des activités où la part de charges et de frais reste faible et qu'en ce sens la notion de frais réels permettant le calcul du bénéfice ne se pose pas. Pour autant cela ne signifie pas qu'il n'existe aucun investissement financier pour le démarrage d'activité.

et les charges sont calculées en fonction du chiffre d'affaires. Jusqu'au seuil accordé, l'entrepreneur peut donc utiliser ce modèle pour tester son activité : découverte des difficultés à obtenir des contrats, à faire payer ses clients, à payer des charges,

A priori, non, pas de difficulté à payer des charges, puisqu'elles sont un pourcentage du chiffre d'affaires et non pas un forfait indépendant de l'activité.

à jongler avec des emplois du temps chahutés... mais ce seuil, qui condamne à ne pas vraiment imaginer le développement,

Ce seuil n'est qu'une catégorie d'application de règles fiscales et sociales simplifiées dans le cadre d'un régime défini. Il ne condamne à rien. Il suffit de consulter des exemples de création sous ce régime en fin d'année, par des personnes à qui a échappé le principe de proratisation du seuil sur la durée de l'exercice, pour savoir que certains entrepreneurs qui croient relever de ce régime se retrouvent immédiatement dans un régime traditionnel sans que cela ne les pénalise puisque cela traduit simplement leur capacité de vente.

cantonne à penser au présent, tout seul.

Ou pas.

Il ne s'agit pas ici d'affirmer que le seul statut juridique viable est celui de la société (de la société anonyme à la société coopérative)

Cela semble pourtant une envie, après avoir ainsi montré que le statut associatif était potentiellement une erreur courante (sans avoir illustré cette assertion par des exemples pertinents) tout en ayant affirmé qu'on n'en parlerait pas...mais alors, le passage par le statut associatif relève-t-il ou non d'une volonté entrepreneuriale ?

mais de mettre en évidence le fait que l'absence de réflexion en amont peut, lorsque le statut est assez confortable, amener l'entrepreneur à ne pas réfléchir au mode de structuration le plus efficace,

Sous réserve que ce qui doit être structuré relève bien en termes d'efficacité d'une création d'entreprise. En cela on doit donc se préoccuper de la préparation du projet d'activité : relève-t-il d'une logique entrepreneuriale dans la durée ou d'une logique de projet ponctuel ? Relève-t-il d'une logique de projet individuel ou de projet collectif ? Relève-t-il d'une logique de développement de bénéfice ou d'équilibre budgétaire ?

et l'empêcher de repenser et faire évoluer son modèle.

Pour le cas où le modèle **doit** évoluer.

Je reste dubitatif à la lecture de cette partie sur la structuration non-choisie... Il ne s'agit pas pour moi de contester totalement l'analyse, car mon expérience de terrain m'amène à croiser un certain nombre de porteurs de projet qui ont une vision erronée du statut associatif, en effet. Mon doute vient de ce qui est retenu de cette lecture : fuir le statut associatif car il ne pourrait pas convenir, alors que le point essentiel me paraît de revenir à la préparation/réflexion en amont de ce qu'un porteur de projet entrevoit dans son désir entrepreneurial ou responsable de son activité, dans ce chemin qui mène éventuellement successivement de l'idée au projet, du projet au produit, du produit testé au produit vérifié, des indicateurs économiques qui apparaissent ou pas, des indicateurs sociaux qui apparaissent ou pas, le tout menant au questionnement de la pertinence de la démarche de création d'entreprise.

C - Le jeu du double discours

L'entrepreneur du secteur culturel joue parfois lui-même du double discours ambiant : d'un côté, il affirme vouloir vivre de son activité et en tirer les fruits en revendant peut-être un jour sa structure, se déclarant inséré dans la dynamique en vogue des « start-ups »,

On doit ici parler d'une catégorie très précise de créateurs d'entreprise !

de l'autre, il n'a que peu envie de subir les contraintes de l'activité entrepreneuriale traditionnelle.

Alors peut-être a-t-il endossé le costume de l'entrepreneur : savoir que lorsqu'il y a des fruits, c'est plutôt dans son panier que ça tombe, et savoir que lorsqu'il y a des tuiles, c'est plutôt sur sa tête qu'elles tombent...

Ainsi, il indique redouter, en cas de création d'une entreprise (vs une association), d'être submergé par une trop grande lourdeur des procédures administratives et réclame, en contrepartie, une clarification et une revigoration du soutien public.

D'où l'idée que celui dont on parle ici a très peu réfléchi à la nature même de son activité, et aux conséquences qui en découlent.

Comme s'il oscillait entre logique entrepreneuriale et assistantat. Ainsi lorsqu'ils sont interrogés sur ce qui pourrait faciliter leur structuration entrepreneuriale, c'est massivement vers l'aide publique que les entrepreneurs culturels se tournent, appelant au développement dans chaque région (au sein des chambres de commerce et d'industrie, et en ligne) d'un guichet unique pour les accompagner et leur proposer des aides à l'achat de prestations de conseil.

Et là, pour le coup, il s'agit bien de ce que je défends ardemment : la création des Chambres Régionales de l'Entrepreneuriat Culturel et Créatif, animées par de véritables professionnels du secteur, aussi bien en ce qui concerne les natures d'activités que les modèles économiques !

De plus, si ces aides, fournies par des chambres consulaires, sont des prestations payantes, elles s'inscrivent alors bel et bien dans le champ économique marchand et sortent du strict cas de l'aide publique. D'autre part les dispositifs d'aide à l'entreprise en général relèvent aussi d'une politique publique.

S'assumer en tant qu'entrepreneur dans un secteur considéré par la majorité comme étranger aux logiques économiques n'est pas un cheminement aisé, et ce d'autant plus que les pairs ne

sont aujourd'hui pas encore assez nombreux pour guider, témoigner, donner un horizon et fixer une exigence entrepreneuriale.

La prise de conscience par l'ensemble des acteurs du rôle primordial

Pas « primordial ». Le mot me paraît malheureux et je le remplacerais volontiers par « spécifique ».

de l'entrepreneur pour le secteur devrait permettre peu à peu à celui-ci de s'affirmer, de s'assumer et d'être accompagné et renforcé, plutôt qu'assisté.

2. Le développement quasi-impossible

A - Un rapport à la croissance particulier

Lorsqu'ils créent leur activité, les motivations des entrepreneurs du secteur culturel sont plus intrinsèques (originalité, valeur et sens des projets, créativité) qu'extrinsèques (rémunération).

A rémunération on pourrait ajouter : bénéfice et retour sur investissement.

S'il ne considère pas nécessairement son champ d'activité comme appartenant à celui du service public ou d'intérêt général - ce qui est communément envisagé par d'autres acteurs de la culture,

Eh oui ! C'est bien la question que pose la notion de « droits culturels », celle de l'intérêt général et donc de l'inscription de fait dans la sphère de la volonté politique !

qui sont nourris aux seules politiques publiques volontaristes de la culture, l'entrepreneur culturel décrit fréquemment son activité comme contribuant à l'enrichissement de la société dans son entier. La recherche du profit n'apparaît pas tout à fait prioritaire :

Car a priori si la recherche du profit était prioritaire dans la définition économique, on se situerait de fait dans un processus marchand qui permettrait aux politiques de ne pas considérer l'activité concernée comme relevant de l'intérêt général. Je sais, c'est un peu complexe...

si le succès et la rentabilité demeurent des objectifs recherchés, formuler la volonté de création de valeur économique peut parfois apparaître incongru voire déplacé. Tout se passe comme s'il fallait éviter d'envisager de croître puisque le désir de croissance n'est pas le premier moteur de l'activité.

Ces réflexions sont assez proches de celles qui animent le secteur de l'entrepreneuriat social et solidaire. Mues par la volonté de faire vivre une autre économie de la culture (contre la marchandisation et la seule logique lucrative), certaines entreprises culturelles portent et mettent en pratique des principes et des gouvernances participatives proches de ce mouvement :

Depuis décembre 2014 (et bien avant même), il ne s'agit pas d'un mouvement mais de la définition progressive de pratiques entrepreneuriales spécifiques et différenciées revendiquant la reconnaissance publique de leur singularité économique.

notamment la poursuite d'un but autre que le seul partage des bénéfices,

Donc éventuellement l'idée d'une affectation des bénéfices en priorité au réinvestissement.

la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus, l'utilité sociale ou environnementale de l'activité, l'ancrage territorial. Cet état de fait pose la question du rapprochement entre cette frange des entrepreneurs culturels et l'économie sociale et solidaire¹⁶.

Elle ne pose aucunement la question : une entreprise culturelle qui répond aux critères de l'ESS peut officiellement relever de celle-ci.

Des entrepreneurs sociaux peuvent d'ailleurs être des entrepreneurs culturels, et inversement, même s'il semble cependant pouvoir se dessiner une différence de fond entre les deux modèles : là où l'entrepreneur social travaille à la transformation de systèmes existants ou à la répartition des ressources (par exemple via la micro-finance, le développement durable ou le design social), l'entrepreneur culturel cherche à transformer les systèmes de pensées et de croyances ou de connaissances (à travers des outils tels que la télévision, la radio, l'Internet, le cinéma ou encore le théâtre).

Le rapport range-t-il dans les entrepreneurs culturels les sociétés de duplication et pressage appartenant au secteur de l'édition phonographique pour lesquels j'ai des doutes sur leur vocation à « transformer les systèmes de pensée » ?

En tout état de cause, sans croître et sans réaliser de bénéfice, il est impossible de se développer et de se renouveler.

Oui. On pourrait aller plus loin dans ce sens-là en disant « sans volonté de réaliser de bénéfice ». j'omets volontairement la notion de « croître » qui ne garantit pas que cela se fasse sans coûts supplémentaires !

Les entrepreneurs culturels sont conscients que leur rapport à la croissance aujourd'hui particulier peut rendre difficile l'essor de leur activité.

Ou bien c'est leur rapport à la notion de bénéfice qui est un frein à leur développement.

B - Un mode opératoire structurellement peu porteur

Le risque dans le secteur est grand

Le risque de quoi ? Le risque qu'un produit ou bien culturel ne rencontre pas ses acheteurs ? Le risque que les coûts soient trop supérieurs aux recettes et que les équilibres financiers ne soient pas atteints ?

et la réussite incertaine.

Quels sont ici les critères définissant la réussite ?

La performance d'un produit culturel ne peut se prédire,

Si ma mémoire est bonne, la performance de la R14 et de la R18 ne pouvait pas non plus se prédire, et elles furent de piètre qualité. La performance de la R5 et de la 205, c'est autre chose. D'où l'affirmation que la performance d'un produit automobile ne peut se prédire...

ni même facilement toujours se comprendre a posteriori ; la réaction des consommateurs étant par nature insondable, le succès ou l'échec d'un projet se constate plus qu'il ne s'augure.

C'est en effet APRES l'action que l'on sait si l'on a réussi ou échoué. Ceci dit, les dispositifs de communication et de marketing appropriés permettent de limiter les risques, et lorsque je dis « appropriés », il s'agit bien pour moi de préciser qu'il faudrait décliner différents exemples de produits culturels, afin éventuellement de catégoriser différents critères de risque.

Les entrepreneurs du secteur culturel ont donc tendance à mener les projets les uns à la suite des autres, plutôt que simultanément.

De nouveau, il me semble que nous retombons dans les raccourcis : parle-t-on d'économies de projet ou d'économies d'entreprise ? L'association des termes semble soudain exclure de la réflexion les entreprises culturelles créées autour d'un développement d'activité. Par un tour de passe-passe du discours, c'est désormais de l'entrepreneuriat de projet qu'il est question !

Cela s'explique sans doute par le tropisme à plutôt développer une culture du projet qu'une culture d'entreprise puisque la société est vécue seulement comme un véhicule administratif.

« Développer une culture » ou « s'inscrire dans une culture ». En effet, la distinction est intéressante, entre culture d'entreprise et culture de projet, si l'on entend par *culture d'entreprise* la volonté de créer un « organe créateur de valeur ajoutée et de richesse produite vers l'extérieur ET source d'enrichissement personnel de l'entrepreneur » et si l'on entend par culture du projet « la mise en place et en œuvre d'un processus visant à faire émerger de compétences identifiées un produit valorisable sur un marché ».

Or, s'il a une bonne vision de son projet, l'entrepreneur n'appréhende que moyennement ce qu'il va imposer comme type d'organisation, de déploiement ou de réseaux.

Sans doute ne sait-il pas l'intégrer dans une logique entrepreneuriale, soit parce qu'il ne le souhaite pas, soit parce qu'il n'a pas les outils qui lui permettraient de faire le lien entre différents items : projet/développement de projet/économie de projet/ structuration d'une économie de projet/ du projet à la récurrence/ du projet au produit, etc...

Consécutivement, celui-ci va développer une organisation peu à même d'en accueillir d'autres ou d'explorer de nouvelles voies. Pourtant, la croissance d'une entreprise culturelle – qui nécessite une attention forte aux signaux faibles de la société et des pratiques des usagers – tient à la capacité à projeter de manière multidimensionnelle le développement du produit ou du service proposé. En effet, la culture ne répondant pas à un besoin primaire,

Sans vouloir forcer le trait, il est dommage de partir d'une telle généralité sans consistance pratique et objective – « la culture » – de l'associer immédiatement à la notion de « besoin primaire » – fait-on ici référence à Maslow ? – pour terminer la phrase ci-dessus sur une notion d'offre, sans être passé plus en détail sur les produits culturels concernés, comme si cet enchaînement d'idées relevait d'une évidence économique.

l'entreprise culturelle doit s'efforcer d'attirer ses futurs consommateurs et passionnés, et de les fidéliser mais avec une offre en constant mouvement.

Avec pour conséquence d'instiller l'idée qu'un lien naturel existe entre la culture et la consommation culturelle, ce qui pourrait faire bondir...mais c'est pourtant une thématique fondamentale qui est abordée ici : comment appréhender la notion d'acquisition de biens ou de produits culturels tout en conservant par exemple la notion de bien d'expérience individuelle et non de bien d'usage.

Cette difficulté à bien structurer l'activité est souvent liée au manque de moyens et de ressources humaines, ainsi qu'à l'absence de référents sur l'intérêt d'anticiper et de préparer les phases ultérieures. C'est en développant plusieurs produits ou services à la fois que l'entrepreneur peut plus vite orienter le projet qui marche ou planifier différemment son déploiement dans le temps. Diversifier l'activité permet notamment de structurer judicieusement l'équipe et créer plus rapidement des fonctions transverses.

Mais de quelles entreprises parle-t-on ici ? De celles – ligne 1 du paragraphe – qui manquent de ressources humaines ou de celles – ligne 5 – qui sont en mesure de structurer l'équipe ? Cela me paraît contradictoire d'associer les 2 situations sous la même problématique, d'autant que l'analyse nous est présentée comme empirique et qu'il eût été intéressant ici d'illustrer par l'exemple, ce qu'est d'un côté une situation d'incapacité de diversification et de l'autre une situation de capacité de choix stratégique

De surcroît, l'avenir se construit en orchestrant des profils aux bonnes compétences. Or, les entrepreneurs peinent à identifier les profils adéquats

S'agit-il de dire que les entrepreneurs individuels peinent à assumer des fonctions Ressources Humaines ou managériales, peinent à distinguer le besoin de compétences et les paramètres de savoir-être, bref s'agit-il de dire que dans l'entrepreneuriat culturel, la notion de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences n'est pas immédiate ?

– notamment leurs futurs associés – qui vont partager à la fois la fibre entrepreneuriale et la fibre culturelle, tout en assurant une cohabitation fructueuse d'égos souvent à fleur de peau.

A-t-on des statistiques sur les « egos à fleur de peau » dans l'entrepreneuriat culturel, ou bien s'agit-il ici d'une vision personnelle de la relation humaine de l'auteur avec les artistes ?

La culture favorise en effet les approches à forte valeur personnalisée, dont l'expression peut à la fois être un maillon essentiel du processus créatif mais aussi révéler un manque de légitimité ou d'expérience.

Si je décrypte et reformule, j'en arrive à « l'expression d'une forte valeur personnelle peut révéler un manque de légitimité ». Je pense que cette approche particulièrement psychologique méritait plus que cette fin de paragraphe, ou bien ne méritait pas de figurer dans le rapport.

C - Une innovation non facilitée

Les entrepreneurs culturels vivent fréquemment leur activité comme des « prototypes », au sens unique, sans précédent ou modèle, sans repère méthodologique ou historique.

Quelques exemples issus du panel auraient permis de saisir de quoi il est question ici.

Pourtant, ils sont peu rarement reconnus

Ils sont donc « souvent » reconnus (peu rarement) !!!???

comme porteurs d'innovation car celle qu'ils produisent relève peu des avancées technologiques. Leur innovation de contenu,

...exemple ?

de produit,

...exemple ?

de service,

...exemple ?

de processus

...exemple ?

ou même de schémas de pensée

...exemple ?

n'est le plus souvent, en conséquence, pas éligible aux programmes de recherche et développement, et d'innovation – ou lorsqu'elle l'est, ce sont les instructeurs des dossiers qui perdent leurs repères

Quels sont-ils, ces repères propres aux instructeurs ? Et en quoi ces repères ne permettent-ils pas d'appréhender les exemples non donnés ci-dessus ? Il était à mon sens important de développer ce point.

face à ce secteur qu'ils méconnaissent.

Or, l'innovation revêt des formes très variées, se distinguant les unes des autres selon leur niveau de localisation ou d'application dans l'entreprise et la société. L'innovation culturelle

| Qui sera ici définie par... ???

n'a donc aucune raison d'être particulièrement déconsidérée, alors qu'elle consiste à élaborer des réponses nouvelles

| telles que... ???

à des besoins culturels nouveaux ou mal satisfaits

| tels que... ???

et qu'elle met à disposition des autres secteurs « *un grand nombre de références en matière de signes, de formes, de couleurs, de symboles* »¹⁷.

Le sens intrinsèque de la citation m'échappe puisqu'en l'état, elle ne se rattache à rien du contenu d'où elle est issue. La note 17 renvoie au rapport L'économie de l'immatériel : la croissance de demain, de Maurice LEVY et Jean-Pierre JOUYET, rapport de 184 pages, mais on trouve rapidement (merci aux outils numériques) la citation originale, page 55, que voici : « Ainsi, les activités artistiques mettent à disposition des autres secteurs « *un grand nombre de références en matière de signes, de formes, de couleurs, de symboles etc.*⁴² » ...

(42) X. Greffè, La mobilisation des actifs culturels en France : de l'attractivité du territoire à la nation culturellement créative, Document de travail du DEPS n°1270, mai 2006.

...où l'on découvre en même temps le sens original de la phrase et l'absence de rattachement à l'idée d'innovation et d'entreprise culturelle, et le corollaire : il s'agit de la citation d'une citation ! Le lecteur ainsi éclairé appréciera...l'intégralité du paragraphe d'origine (auquel je me limite) :

« L'économie de la connaissance donne aux facteurs intangibles un rôle déterminant dans la définition et la production des nouveaux biens. Ceci renvoie aux traditions artistiques à un double titre. En tant que source d'un patrimoine continuellement renouvelé, ces activités artistiques irriguent la créativité et mettent à la disposition de l'ensemble des secteurs économiques – de l'artisanat d'art à l'industrie automobile en passant par la mode et l'ameublement – **un grand nombre de références en matière de signes, de formes, de couleurs, de symboles, etc.** En tant qu'instillant des démarches créatives, les activités artistiques définissent des procédures ou des protocoles pour l'innovation utilisables par d'autres activités. L'exemple de l'art contemporain peut être rappelé : les progrès y proviennent du croisement des normes, des codes et des supports, ce qui démontre aux entreprises non culturelles l'intérêt de telles confrontations entre champs ou disciplines. »

Ces innovations, comme dans les autres secteurs, passent par un processus en plusieurs étapes :: émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. Vu que les deux premières, qui correspondent à la gestation du prototype, sont les plus consommatrices de ressources mais que les entrepreneurs ne sont pas accompagnés à ce stade, ils ne passent que rarement cette étape-clé du processus d'innovation.

Pour ne rien faciliter, le rapport de l'entrepreneur à l'innovation culturelle est ambigu :

- il n'hésite pas en amont à envisager des coûts associés très élevés, tout en semblant peu disposé à financer le processus s'il n'est pas aidé ;
- il se méfie des autres entreprises qui pourraient copier ses idées, tout en sachant qu'il ne pourra innover de façon isolée – la mutualisation du travail de recherche et de développement dans un cadre approprié du type co-working sans concurrent lui paraît, à ce titre, être une piste à envisager ;
- il pense avoir trouvé l'innovation géniale, tout en peinant à en démontrer l'originalité auprès de potentiels investisseurs.

Finalem^{ent}, me semble-t-il, bien peu d'éléments concrets dans ce paragraphe sur l'innovation.

3. Le cruel isolement

Tout au long de leur parcours, les entrepreneurs du secteur culturel se sentent peu compris

Ou bien éprouveraient-ils des difficultés à énoncer un discours pertinent en fonction de leur cible ? Et si nous nous posions courageusement la question ?

et mal accompagnés par ceux qui, pourtant, ont pour habitude d'entourer les créateurs de sociétés.

Généralement, ils ne sont en fait pas même reçus en rendez-vous puisqu'on les considère plus comme de doux rêveurs, un peu troubadours, que comme des chefs d'entreprise.

Parle-t-on toujours d'entrepreneurs inscrits au RCS ? ou de porteurs de projet ?

Le dialogue n'existe donc pas avec les tiers, qui ne sont consécutivement pas familiarisés à leurs problématiques. Malheureusement, c'est un cercle vicieux : sans échange, ils ne comprennent pas leur spécificité, et ne peuvent imaginer des outils pouvant les aider à structurer et développer leur activité.

A - Les pouvoirs publics : passivité et patronage

Leur reconnaissance par les pouvoirs publics est assez lacunaire. Les entrepreneurs du secteur ne sont pas invités aux grands rendez-vous organisés par les ministères concernés qui les oublient ou ne savent même pas qu'ils existent le plus souvent.

En amont, quatre types d'investissement publics structurent le champ global de la culture¹⁸ :

- les investissements dans les équipements culturels et le patrimoine bâti destinés à préserver et valoriser les lieux culturels existants ;
- les investissements dans les événements culturels, le soutien à la création et aux collections ;
- les investissements dans les industries culturelles et la production de contenus ;
- les investissements dans la mise en place de conditions d'attractivité et d'installation des acteurs des industries culturelles (accompagner, soutenir, construire de nouveaux espaces et infrastructures, les structurer en réseaux, les animer et les rendre visibles).

La plupart du temps, l'intervention se fait sous forme de subventions, outil passif

Ou volontarisme politique

souvent distribué sans réflexion sur le modèle économique¹⁹.

Et peut-être trop peu évalué a posteriori sous l'angle économique. Mais ce point pose une autre question de fond : le subventionnement doit-il ensuite donner lieu à des analyses de résultat sous un angle économique et entrepreneurial, ou bien doit-il par principe être le reflet financier d'une volonté politique et donc donner lieu à une analyse de résultat sous un angle social ou sociétal ? D'où le corollaire suivant : en termes de mesure d'impact social, d'utilité sociale, pour faire court, quels sont d'une part les indicateurs pertinents et d'autre part, quels liens ces indicateurs entretiennent-ils avec des indicateurs d'inclination économique ? Il n'est en effet pas lieu dans ce rapport d'aborder ces questions.

Le plus souvent, plutôt que de les aider à structurer leur développement, ce n'est que sollicités par les lobbys, que les pouvoirs publics interviennent en pompier, afin de placer sous perfusion des modèles économiques en alerte (cinéma, édition, musique, spectacle vivant).

Aucune réflexion entrepreneuriale n'est développée en dehors de cette pensée en silo (par filière), malgré un discours ambiant sur le décloisonnement et l'interdisciplinarité.

La culture reste ainsi cantonnée à ses logiques non-économiques.

Voici peut-être la phrase-clé d'ouverture d'un débat au sein de ce rapport. La culture doit-elle en tant que telle – la culture – se positionner en rapport aux logiques économiques ? ou bien doit-on en préalable préciser que ce qui ressortit aux logiques économiques dans le secteur culturel sera ce que, objectivement, l'on est en capacité de considérer comme un produit ou un bien culturel, consommable ou appréhendable, et ce qui, par certains de ces aspects (qu'il conviendra d'établir, de définir), dont l'accès au sens large par un tiers, met en jeu des processus liés à une logique économique...

D'ailleurs, les instructeurs des dispositifs d'aides imaginés pour les entrepreneurs en général (type crédit impôt recherche) écartent le plus souvent ceux de la culture.

B - Les acteurs de la vie économique : déconsidération et amusement

La plupart des acteurs de la vie économique n'envisage la culture

Les généralisations paraissent toujours réductrices. Utiliser ici le terme de culture au lieu de détailler des produits culturels réduit le champ de la réflexion et donc les possibilités de discussion. Remplaçons ce terme par celui de sport, par exemple, le résultat est une faiblesse de sens. Encore une fois associer dans la même phrase « la vie économique » – qui sous-tend des échanges de marchandises, de produits, de services, des phénomènes d'évaluation de la valeur – et le terme de culture, participe justement à ce que dénonce Steven Hearn, à savoir continuer d'évoluer dans des systèmes de représentation et non pas dans des modes de connaissance objective. De la même façon que dans le sport, il faudrait détailler la participation aux manifestations, l'organisation de compétitions, l'investissement dans l'équipement et dans les infrastructures, le soutien à la pratique amateur, l'aide au transport, il faudrait ici parler de biens et produits culturels, de festivals, d'achats d'œuvres, etc.

que sous l'angle du mécénat, sans doute car c'est traditionnellement sur ce mode d'intervention qu'ils sont sollicités.

Pour eux, le plus souvent, les entrepreneurs du secteur sont des artistes mauvais gestionnaires

J'avais cru comprendre que le champ d'étude ne comprenait pas les artistes mais les entrepreneurs culturels facilitant la production, la diffusion des œuvres des artistes.

évoluant dans un secteur exempt de rentabilité.

L'acte de création artistique est en effet un acte qui interroge la notion de rentabilité et doit continuer de l'interroger. Il est à différencier de l'activité consistant à favoriser l'accès d'un public à une création artistique, qui, quant à elle, en tant qu'inscrite dans un principe de

circulation de la valeur, doit ou peut veiller à l'équilibre économique de son fonctionnement.

L'intérêt qu'ils leur concèdent est celui de la défiscalisation du mécène. Ils ne savent d'ailleurs pas vraiment expertiser les projets de ces sociétés,

Nous parlons donc bien de sociétés constituées proposant des produits et non plus d'artistes au sens de la création.

reléguant à la débrouille les entrepreneurs, qui pourtant aspirent à créer des modèles économiques vertueux.

Ainsi, le secteur bancaire, qui les connaît peu sauf via ses fondations, peine à prêter à ces entrepreneurs, dont le haut de bilan est très faible, la taille est limitée et le fonds de roulement est quasi-inexistant. Les banquiers savent mal valoriser leurs actifs immatériels, pas vraiment analyser leurs modèles commerciaux

Le banquier est-il là pour analyser le modèle commercial ou pour écouter et commenter la présentation qui en est faite ?

et sont dubitatifs quant à leur planification financière souvent complexe et opérée à très court terme²⁰.

Les projections financières à très court terme me paraissent plutôt simplistes que complexes, mais peut-être fais-je erreur.

Leur seul savoir-faire se limite à la daillyisation²¹ des factures ou des subventions (quand elles sont attestées),

Seul savoir-faire ou outil proposé sur des situations de trésorerie en tension ?

qui permet d'alléger momentanément la trésorerie mais coûte cher à l'entreprise.

Le défaut ou la cessation de paiement serait donc moins onéreux pour l'entreprise ? En effet, le dépôt de bilan peut l'être, en certains cas.

En parallèle, les business angels sont assez rebutés par l'image des entrepreneurs du secteur qui les amusent plus qu'ils n'excitent leur imagination d'investisseurs. La structure économique de l'économie culturelle leur semble trop éloignée des canons du marché

Pour le coup, oui, entièrement d'accord et il faut marteler cette idée : les économies culturelles sont éloignées des canons du marché, sont complexes et nécessitent d'être analysées, commentées, étudiées par des spécialistes des économies...culturelles ! pas par des spécialistes des économies traditionnelles !

et les tient éloignés, comme si tous leurs réflexes quant aux fondamentaux étaient troublés. Certes, la rentabilité du secteur est assez peu souvent de 15 %, mais existe-t-il réellement un secteur qui tient ces promesses de rendement? L'indisponibilité de ces investisseurs renforce la solitude des entrepreneurs du secteur de la culture, qui par effet historique, ont de surcroît peu de pairs expérimentés avec qui échanger et dont ils peuvent s'inspirer.

Enfin, aucun fonds d'investissement privé (excepté le dispositif parapublic Création et Patrimoine de Bpifrance²²) n'est consacré au secteur culturel, contrairement à ce qui peut exister dans d'autres pays (fonds d'investissement de la culture et des communications²³ et fonds Capital culture Québec²⁴ au Canada, Triodos Cultuur funds²⁵ aux Pays-Bas, fonds d'investissement St'Art²⁶ en Belgique, fonds Creative wirtshaft Berlin en Allemagne²⁷ et Advantage Creative Found²⁸ au Royaume-Uni).

Et pour ces exemples donnés ici, qu'en est-il des volontés et des dispositifs de financements publics ? Car c'est cette analyse

comparative des systèmes globaux qui est pertinente et non pas un regard fragmentaire sur une modalité.

En tout état de cause, aucun fonds français ne s'intéresse aux entreprises du secteur au stade de l'amorçage (dont les besoins varient généralement de 150 à 500 K€) et rares sont ceux qui acceptent d'étudier leurs dossiers au stade du développement. Seules celles qui peuvent être rattachées aux investissements numériques trouvent des interlocuteurs. Les autres apparaissent comme pas ou peu rentables, avant même qu'elles n'aient eu l'occasion de présenter leur activité

Présenter leur activité ou présenter leur modèle économique ?

et alors même que les entreprises du secteur disposent d'une marge bénéficiaire et d'un ratio de solvabilité supérieur à la moyenne de l'économie en général²⁹.

La note fait référence à Access to Finance for Cultural and Creative Sectors, Etude, Commission Européenne, 2014...que je n'ai malheureusement pas trouvée sur le net. Difficile donc de dire sur quelle analyse chiffrée repose le constat de la phrase précédente

Au final, les entreprises du secteur culturel connaissent les mêmes difficultés d'accès au financement que les sociétés des autres secteurs mais sont particulièrement discriminées par les acteurs de la vie économique. Leur structuration est donc plus difficile que la moyenne.

C - Le public : opportunité et rustine

Alors que les chefs d'entreprise souffrent plutôt d'une mauvaise image en France, l'entrepreneur culturel bénéficie depuis peu du soutien financier du public des artistes avec lesquels il travaille. Celui-ci accompagne et offre une partie des moyens dont les entreprises ont besoin pour développer leur activité.

Le *crowdfunding* ou financement collaboratif trouve ainsi un écho très favorable dans le champ de la culture³⁰. La nature même du dispositif fait écho aux fondamentaux du secteur : mode projet, forte implication du public, propagation virale de l'engouement. La mise en avant sur les plateformes consacrées permet une première exposition, comme un test auprès du public qui, s'il s'intéresse au produit, fournira une part de la trésorerie.

L'emballage général pour ce qui n'est cependant qu'une source de financement complémentaire – bienvenue – montre néanmoins la pauvreté de la réflexion sur le financement du secteur culturel et l'absence d'outils ad hoc pour structurer l'entrepreneuriat culturel.

Mais cette présentation rapide du crowdfunding ne propose aucune distinction – bien qu'elle mentionne la correspondance de l'outil au « mode projet » – entre des projets présentés sous structuration associative et des projets d'amorçage financier de structuration juridique sous statut d'entreprise, ce qui est l'objet de l'étude. Le crowdfunding étant par nature transversal, ouvert, l'engouement qu'il suscite peut en effet inspirer 2 analyses : soit celle qui est soutenue par Steven Hearn – indiquer l'absence d'outil pertinent de structuration de l'entrepreneuriat culturel – soit l'effet d'aubaine utilisé par un nombre croissant de porteurs de projet du secteur en dehors d'une volonté de structuration juridique à visée purement entrepreneuriale. Le fait que l'on retrouve le crowdfunding dans toutes les interventions publiques de conseil sur le financement d'activité en fait par définition un outil, certes complémentaire, mais un outil reconnu, dont il est nécessaire d'intégrer les pratiques et les codes afin de l'intégrer ou pas à un projet d'équilibre financier.

D'ailleurs, si le modèle de mise pécuniaire contre contreparties est aujourd'hui le seul proposé sur les plateformes, l'existence initiale de modèles basés sur la prise de participations sur des projets a fait long feu et a mécontenté nombre de participants déçus par l'absence des résultats promis.

Plus récemment, l'apparition de plateformes de *crowdfunding equity* est une nouvelle étape du développement de ces outils de financement communautaire. S'ils pourraient à terme constituer là aussi une source de fonds complémentaire, ils ne répondent, pour le moment, pas aux besoins en accompagnement et structuration dont ont besoin les entrepreneurs. L'illusion de pouvoir « lever » de l'argent plus facilement peut au final s'avérer dommageable lorsqu'à défaut de se concrétiser, la promesse fait perdre un temps précieux en énergie et en temps de réflexion sur le modèle économique de l'entreprise.

Peut-être alors faudrait-il profiter de ce paragraphe pour préciser comment une campagne de crowdfunding peut ou doit s'intégrer dans une démarche économique globale – quelle est sa place, quels sont ses effets attendus, quelle est la part de risque à investir temps et énergie dans sa mise en place – et donc dans la boîte à outils financière, répondre à la question : à quel moment, pour quel produit, selon quelles modalités.

recommandations

Sortir de la spirale anti-économique

L'ensemble des constats dressé permet de formuler des recommandations,

Non. Je m'inscris en faux. Il ne permet pas de formuler des recommandations à caractère généralisant et dont la valeur objective puisse être admise. Cet ensemble de constats permet de formuler des axes de réflexion et d'approfondissement d'étude.

qui tout en évitant la création d'un régime spécifique ou dérogatoire pour les entrepreneurs culturels, leur permettront de pallier les différents freins identifiés à l'essor de leur développement.

Définition du mot essor : développement rapide. Donc à leur essor ou à leur développement, mais pas les deux...

Les huit recommandations à suivre sont ainsi au service d'une ambition politique :

Vraiment ?

faire sortir l'entrepreneuriat culturel de la spirale anti-économique, par la reconnaissance de l'entreprise du secteur culturel et des externalités qu'elle génère (création, innovation, emplois, attractivité) comme éléments constitutifs d'une dynamique économique vertueuse.

Tout cela est purement économique.

Pour ce faire, les recommandations, à coût constant pour les finances publiques,

Une ambition politique à coût constant n'est rien d'autre pour moi qu'un « jeu d'écritures comptables » ! Mais pour le coup, c'est vraiment un jugement personnel !

se déploient en trois volets :

- insérer l'entreprise culturelle dans les dispositifs entrepreneuriaux existants ;
- créer des outils ad hoc temporaires pour aider le secteur à se structurer ;
- promouvoir le modèle de l'entrepreneuriat culturel.

Concernant cette partie du rapport, je souhaite simplement mettre un accent particulier sur la recommandation numéro 3, qui concerne directement les associations.

Créer des outils ad hoc temporaires pour aider le secteur à se structurer

Recommandation 3

Accompagner le passage du modèle associatif marchand vers les modèles entrepreneuriaux

Il s'agit d'accompagner la transition des entrepreneurs ayant initialement structuré par défaut leur activité sous statut de loi 1901 vers un modèle juridique entrepreneurial.

Le champ de la culture repose sur une économie plurielle entre une économie de marché concurrentielle, une économie administrée publique et une économie sociale et solidaire (notamment associative),

La notion d'économie associative ainsi formulée prête à confusion. Celle-ci serait comprise dans l'ESS ? Mais nous parlons auparavant de structuration associative et non pas d'une économie qui lui serait spécifique.

dont les ressources vont des activités marchandes à l'investissement bénévole et à la subvention.

Si les associations dites de loi 1901 ont un rôle important à jouer dans le secteur de la culture, comme dans tous les autres lorsqu'elles exercent exclusivement une activité d'intérêt général,

L'association des termes « activité d'intérêt général » est porteuse de contre-sens. La notion d'intérêt général dans le secteur associatif est avant tout liée à la fiscalité. C'est l'indicateur permettant de délivrer des reçus fiscaux lors du versement de dons (permettant ainsi au donateur une déduction fiscale), et cette caractérisation est en relation avec l'association et non pas sa ou ses activités. Les associations ont un rôle important à jouer dans le secteur de la culture, qu'elles soient ou non reconnues d'intérêt général, pour autant que leurs objets sont clairement définis comme étant des objets associatifs et non pas entrepreneuriaux, que leurs gouvernances sont de véritables instances de décision et de pilotage, (quel que soit le degré de démocratisation de leurs statuts) et ce quelles que soient les activités annexes et marchandes visant à garantir la poursuite et l'atteinte de leur objet.

il convient d'accompagner les entrepreneurs ayant choisi à l'origine ce statut par facilité administrative et donc par défaut, et qui développent une activité marchande ou commerciale sans entité adéquate.

Il convient en effet d'accompagner de près le cas particulier des porteurs de projets entrepreneuriaux individuels qui, quelles qu'en soient les raisons, ont opté à tort pour une structuration juridique inadaptée en effet. Il convient de les accompagner en amont, en phase de projet et il convient de les accompagner à la modification de leur structuration juridique. Le développement d'une activité économique et marchande au sein d'une association doit à mon sens être la conséquence de la poursuite de l'objet et ne devrait en aucun cas être le moteur associatif.

Ce quiproquo juridique crée une distorsion entre les acteurs du secteur et ne permet pas aux entrepreneurs de s'assumer comme tels.

On pourrait tout aussi bien inverser la phrase pour montrer l'importance d'outils d'accompagnement à la création d'entreprise dans le secteur culturel : l'absence de volonté de s'assumer comme entrepreneur crée à la fois une distorsion entre les acteurs et des quiproquos juridiques qui insécurisent les pratiques et au final nuisent à la lisibilité des spécificités des économies artistiques et culturelles.

Les sociétés coopératives et participatives (SCOP) et les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) peuvent constituer un compromis intelligent entre les deux, permettant un équilibre entre finalité d'un projet d'intérêt général et recherche de performance économique. Cependant, cette structuration implique une gouvernance complexe où chaque personne possède une voix. Cela peut fragiliser les processus de capitalisation ou de recapitalisation.

C'est la finalité de l'objet (intérêt général ou intérêt marchand et commercial) qui doit être préservée et qui doit déterminer la forme de la structuration (association ou entreprise).

Ne faudrait-il pas plutôt opérer une distinction entre objet à caractère non marchand et objet à caractère marchand au lieu de conserver cette notion d'intérêt général, qui ne concerne pas l'ensemble des associations du secteur culturel, loin s'en faut.

Cette transition – qui est aussi une harmonisation – doit se faire en douceur et sur la base du volontariat afin de ne pas déstabiliser trop rapidement les équilibres économiques et sociaux actuellement en place.

Ainsi, en cas de transition, il faudrait assurer à tout entrepreneur qui aujourd'hui développe son activité au sein d'une association :

La recommandation paraît précise, mais elle repose sur une contradiction : elle annonce une volonté de transition de la structuration associative vers les SCOP ou SCIC, donc une transition de structuration collective portant a priori un projet d'activité individuelle vers une structuration collective de plusieurs projets individuels. Un entrepreneur développant aujourd'hui son activité sous statut associatif a la possibilité, après avoir redéfini son modèle entrepreneurial, de rejoindre des structururations entrepreneuriales collectives existantes.

- une assistance pour constituer son capital social, en cas de besoin ;
- un étalement des charges les trois premières années, adossé sur un chiffre d'affaires réalisé et non provisionnel ;
- le maintien des mêmes conditions d'accès aux subventions et dispositifs de soutien public (notamment les emplois aidés).

N'est-ce pas là risquer de maintenir ce qui justement fait l'attrait de la structuration associative ? Et ce qui éloigne de la posture entrepreneuriale ? A supposer qu'un porteur de projet fasse un choix de structuration associative par facilité administrative mais avec un modèle économique pertinent, il n'a pas particulièrement à être concerné par des aides autres que celles existant sur la création d'entreprise. A supposer par contre que le choix administratif associatif cache les faiblesses économiques, il a tout intérêt à être accompagné sur la vision même de son objectif entrepreneurial et non pas être de nouveau aiguillé vers et outillé par des modalités de soutien qui présenteraient le risque de redoubler les phénomènes de distorsion.