



**HAL**  
open science

# Entrepreneuriat artistique et culturel : oxymoron, euphémisme ou allégorie?

Pierre-Jean Benghozi

► **To cite this version:**

Pierre-Jean Benghozi. Entrepreneuriat artistique et culturel : oxymoron, euphémisme ou allégorie?. Isabelle HORVATH, Gaëlle DECHAMP. L'entrepreneuriat dans les secteurs de l'art et de la culture : Comment concilier ambition créatrice et logique économique?, EMS, pp.14-18, 2021, 978-2-37687-429-4. halshs-03503874

**HAL Id: halshs-03503874**

**<https://shs.hal.science/halshs-03503874v1>**

Submitted on 28 Dec 2021

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

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

# ***Entrepreneuriat artistique et culturel : oxymoron, euphémisme ou allégorie?***

## **INTRODUCTION**

*Pierre-Jean Benghozi*

Nouveaux acteurs, nouveaux services, nouveaux modes de consommation, nouvelles formes de créativité: l'importance de l'innovation et de l'entrepreneuriat a redoublé et l'attention qu'y portent les sciences de gestion tout autant<sup>1</sup>. La figure grandissante de l'entrepreneur culturel fait directement écho à cette montée en puissance de la figure de l'entrepreneur en général dans la société, portée par la vague des start-up associées aux nouvelles technologies. Pour autant, la question dépasse le simple effet de mode associé au poids grandissant du numérique. En matière d'art, les porteurs de projets ont existé de tous temps et l'attention qu'on porte à l'entrepreneuriat artistique et culturel en tant que tel s'est manifestée dès les années 80 en France, dans la foulée de l'impulsion financière donnée à l'époque par le ministère de la culture. Cette importance grandissante de l'entrepreneuriat tient-elle donc d'un engouement pour un phénomène préexistant sur lequel on met désormais un terme nouveau, ou d'un phénomène inédit que les chercheurs étudient et que l'Etat cherche à accompagner?

La mise en parallèle des différentes formes d'entrepreneuriat met en lumière deux manières différentes d'appréhender et de concevoir l'entrepreneuriat. Il y a en effet deux manières différentes d'appréhender et de concevoir l'entrepreneuriat. La première, capitalistique et économique, s'interroge sur qui investit et qui porte le projet ... ce qui peut justifier des réponses particulières dans des contextes fortement subventionnés comme celui du spectacle vivant. Mais la seconde approche de l'entrepreneuriat se focalise plutôt sur les rôles et les compétences : ceux de l'artiste qui s'autonomise pour développer ses projets, des intermédiaires qui consolident leur position voire des nouveaux entrants qui inventent de nouvelles créations. Cette alternative ne se réduit cependant pas à un simple renvoi rituel de la création d'un côté et l'économie de l'autre<sup>2</sup>. Une telle opposition trop souvent machinale entre l'ambition artistique et créative et l'ambition économique<sup>3</sup> reste vivace dans le champ de l'entrepreneuriat créatif, artistique et culturel. Pourtant, les travaux de H. Becker nous ont très tôt souligné la dimension collective de la création, en permettant de comprendre comme elle naît de la mise en partage de valeurs et de normes historiquement changeantes, de l'appartenance à des communautés d'activité, à des « mondes » à la fois concurrentiels et coordonnés<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Plusieurs articles (Horvath et Dechamp, 2020) et numéros spéciaux récents de revues reconnues portent d'ailleurs sur ce thème. Citons notamment : Numéro spécial « Entrepreneuriat culturel et créatif : réalités et enjeux » de la *Revue de l'entrepreneuriat* (2018); Special Issue, « Cultural Entrepreneurship » de *International Journal of Art Management* (2020) ; Special Issue « Anatomy Of Cultural And Creative Entrepreneurship » de *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* (2020)

<sup>2</sup> J'avais, dans mon premier ouvrage, montré que le cinéma se construisait justement dans l'interaction plus que dans l'opposition entre l'art et l'argent (Benghozi, 1989)

<sup>3</sup> Cf. Chiapello, 1998

<sup>4</sup> Art Worlds (1982), Benghozi et Paris (2013), *Howard Becker et les mondes de l'art*, Editions de l'Ecole polytechnique.

Les figures de l'entrepreneur nous engagent et permettent d'aller au-delà de l'opposition parfois paresseuse entre secteur marchand et culturel, entre économique et créatif. Les différentes caractéristiques des organisations culturelles pèsent en effet de manière différenciée sur le développement de l'entrepreneuriat qu'elles questionnent, interpellent, facilitent ou limitent : centralisation autour du projet, gouvernances bicéphales, formes de structure variées, forces des engagements, manières de gérer risque et incertitude... Au-delà des formes anciennes de certains éléments de caractérisation de l'entrepreneur, les startups du numérique nous conduisent d'ailleurs à repenser souvent radicalement les formes d'implication, la nature et volumétrie des projets. Elles éclairent surtout d'un jour nouveau le poids déterminant des écosystèmes d'investissement et de développement dans lesquels tous ces projets s'inscrivent : écosystèmes qui contribuent à leurs sélections autant qu'à leurs développements.

En termes d'engagement, les constats faits pour les entrepreneurs culturels s'appliquent en fait à tout entrepreneur et incitent, en contrepoint, à questionner l'entrepreneuriat classique. On doit en effet distinguer la dynamique associée à la créativité dans le cadre culturel d'une part, de celle associée à l'émergence de la figure de l'entrepreneur en général. Il n'est pas si sûr en effet de savoir si, pour les entrepreneurs culturels, c'est le fait d'entreprendre et de porter un projet dans la culture qui est plus important ou si c'est la finalité artistique stricto sensu. Ainsi, l'organisation culturelle n'est pas toujours une finalité en soi mais peut simplement représenter un outil dans le parcours de l'entrepreneur et son souci d'accompagner des projets artistiques. Mais dans d'autres cas, les entrepreneurs culturels mobilisent la culture, l'art et les artistes comme des ressources à utiliser pour leur projet plus que comme une finalité au service duquel ils se mettraient.

Dans beaucoup de cas toutefois, ces horizons et perspectives se recoupent. Les secteurs des industries culturelles ou du théâtre privé montrent, par exemple, que projet capitalistique et intérêt artistique et social sont le plus souvent indissociables. De même, le succès et la réputation d'un entrepreneur culturel ne se réduisent pas forcément à un retour économique ou de pouvoir, ils répondent aussi à un souci de reconnaissance symbolique et de réputation permettant ensuite de rebondir sur d'autres projets.

Dans les parcours d'entrepreneuriat, s'articulent et évoluent ainsi en parallèle le contenu artistique du projet, le projet individuel de l'entrepreneur/ la structure porteuse du projet, l'environnement partenarial et le cadre méta-organisationnel. Comment, en effet, assurer la pérennité d'une institution culturelle à travers des projets et entrepreneurs successifs ? Comment se donner le temps de la création quand un entrepreneur doit générer des revenus rapidement pour perpétuer son organisation ? Comment accompagner au mieux des artistes singuliers lorsque que l'on dirige une structure créative collective ?

Ce sont les outils et supports de la gestion qui vont cadrer l'action et les relations entre les différents acteurs, tout comme c'est leur mise en œuvre qui façonnent l'apprentissage des entrepreneurs sur le terrain. Mieux comprendre le projet économique et le processus entrepreneurial, suppose donc aussi de rendre compte de la manière dont ces supports s'opérationnalisent, en décrivant formellement les outils, procédures et structures d'organisation de l'institution.

C'est à toutes ces questions que l'ouvrage qui suit essaie de répondre au fil de ses 11 chapitres organisés en trois grandes parties explorant l'articulation entre créativité et économie, puis les outils de l'entrepreneuriat, et enfin le poids de l'écosystème dans la construction de l'identité des entrepreneurs.

La première partie s'intéresse donc à la manière dont l'entrepreneuriat artistique, créatif et culturel résout les tensions rituelles entre logique de création et logique économique afin d'opérer sa transition vers d'autres modèles. Elle s'ouvre par la contribution de G. Dechamp et I. Horvath qui, à partir du cas de la Friche la Belle de Mai, pose les termes de l'équation visant à savoir comment articuler création, efficacité économique (en tant que système de production de ressources) et gestion (en tant qu'outillage de production de ressources). Les auteurs y répondent en partant de manière systématique de l'analyse des paradoxes, en étudiant la façon dont les organisations considèrent et gèrent les demandes contradictoires et conflictuelles, et quels acteurs sont impliqués dans cette résolution.

Dans le chapitre suivant, A. Anita Martin, A.L. Saives et A. Camus nous proposent d'étudier, à partir de l'exemple des arts visuels à Montréal, comment s'organise et se définit concrètement le travail de l'artiste. Elles soulignent plus particulièrement comment, dans un univers marqué la professionnalisation et le poids du management, les démarches artistiques structurent et donnent un poids important à des dynamiques d'auto-prescription... mais contribuent aussi à nourrir les tensions.

D. Bourgeon-Renault et T. Paris analysent ensuite plus spécifiquement la période de transition dans laquelle évoluent les artistes-entrepreneurs à l'heure actuelle, marqué par l'omniprésence du numérique dans le champ de la culture. Les auteurs nous montrent que les technologies de l'information et de la communication permettent aux entrepreneurs culturels de s'exprimer en bénéficiant de nouvelles marges d'autonomie, dans un système traditionnellement dominé par des producteurs et des éditeurs.

Enfin, ce sont également les obstacles et les défis auxquels sont confrontés les entrepreneurs culturels ethniques et immigrés qu'aborde A. Naudin. Dans une contribution en anglais, elle examine comment, dans l'environnement urbain d'une ville multiculturelle britannique, les entrepreneurs culturels immigrés doivent constamment négocier leur position entre aspirations artistiques et les pratiques entrepreneuriales.

Dans la deuxième partie, sont ensuite regroupées plusieurs contributions centrées sur les outils et méthodes qui sont associés à l'univers des artistes entrepreneurs.

J. Chabrilat aborde très frontalement la question de l'instrumentation de gestion dans des entreprises du secteur culturel. Il éclaire plus particulièrement la manière dont managers et entrepreneurs culturels peuvent innover en la matière. En s'appuyant sur leurs valeurs et sur la force de leurs projets, ils peuvent concevoir et mettre en œuvre des outils de gestion inventifs pour résister aux injonctions paradoxales qu'ils doivent gérer dans un cadre administratif renouvelé: stimulation v. contrôle des artistes, rentabilité v. mission d'intérêt général.

Dans le même esprit, C. Adoumbou, F. Datry et V. Zardet prennent les cas de deux organisations très différentes de spectacle vivant pour montrer qu'il est possible de passer d'une logique économique fondée sur le seul budget à une logique de nouvelles ressources économiques affectées au développement du projet artistique. Ils convoquent, pour ce faire l'approche socio-économique de la conversion des coûts cachés en mobilisant celle-ci de manière proactive, au service du projet artistique.

En renversant, d'une certaine manière, la problématique des outils de l'entrepreneuriat culturel, S. Bureau et T. Blonski, nous montrent que l'on peut mobiliser l'Art thinking lui-même comme une méthode permettant, dans des contextes ordinaires, de rendre accessible l'activité de création à des non-créatifs. En s'appuyant sur leur expérience, ils témoignent comment un détour par les pratiques

des avant-gardes artistiques du XX<sup>ème</sup> siècle permet de (re)découvrir le potentiel de la critique comme moteur du processus d'exploration.

C'est une démarche finalement assez proche que nous présente M.A. Le Theule. Elle rend compte en effet de la manière dont un directeur de théâtre, en l'occurrence celui du Lucernaire, peut s'emparer de l'art théâtral pour interroger le spectateur sur ce que peut être un gestionnaire sensible et engagé, passeur de créations. En observant comment ce directeur mène une grève de la faim le jour tout en jouant sur scène son propre rôle le soir, l'auteure souligne la dimension heuristique de la création mais nous montre aussi que si cette création peut être valorisée dans le discours de la gestion, toutes ses formes ne peuvent pas pour autant être pareillement mises en valeur.

La troisième et dernière partie de cet ouvrage interroge enfin la place de l'écosystème dans lequel baigne les activités artistiques entrepreneuriales et la manière dont celui-ci contribue à façonner les identités.

Pour éclairer l'accompagnement entrepreneurial dans les industries créatives et culturelles de la région de la Loire, S. Emin, N. Schieb-Bienfait et S. Sammut ont d'abord eu le souci de cartographier justement l'ensemble des acteurs qui composait l'écosystème de ces industries. Il s'agissait, ce faisant, de mieux comprendre comment les propositions et interventions de ces différents acteurs s'agençaient pour répondre aux problèmes et attentes des entrepreneurs de ce secteur.

En proposant lui aussi, dans une perspective critique, une taxonomie de l'entrepreneur culturel, J. Bissonnette s'efforce de rendre compte de la relation singulière qu'entretient chaque entrepreneur au contexte socioculturel dans lequel il s'inscrit. Il traite, à cet égard, du cas des entrepreneurs de l'industrie musicale de minorités linguistiques. Cette contribution éclaire d'un autre regard, la manière dont s'articulent, selon les compétences et les ressources mobilisées, les attitudes plutôt individuelles ou collectives des entrepreneurs, leurs orientations plutôt artistiques ou organisationnelles.

Enfin, dans la dernière contribution de l'ouvrage, M. Tremblay et O. Germain s'intéressent à la manière dont peuvent se résoudre les difficiles équations visant à concilier identité individuelle et collective, création émancipatrice et recherche de légitimité. Ils s'appuient pour cela sur la création d'un collectif dans un univers peu connu mais inspirant et riche en traditions : celui du conte au Québec. Ce secteur affronte en effet des défis importants liés, d'une part, à la capacité de respecter des coutumes anciennes inscrites dans l'oralité et l'histoire d'un territoire et, d'autre part, les contraintes financières et d'une quête de reconnaissance auprès des grands subventionneurs.

## ***Bibliographie***

Benghozi P.J. et Paris T. (2013), Howard Becker et les mondes de l'art, Editions de l'Ecole polytechnique.

Benghozi, P.-J (1989) : *Le Cinéma entre l'art et l'argent*, L'Harmattan.

Becker H., *Art Worlds*, University of California Press, LA Berkeley LA-Londres, 1982

Chapain Caroline, Emin Sandrine and Schieb-Bienfait Nathalie, (2018), L'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles: problématiques structurantes d'un champ d'étude encore émergent, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17, issue 1, p. 7-28.

Horvath I., Dechamp G. (2020), « L'intelligence collective : un facteur déterminant pour soutenir la double ambition économique et artistique de l'entrepreneur créatif ? », *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, n°136, p. 383-407

Konrad Elmar D., Moog Petra and Vecco Marilena (ed.), (2020) Special Issue, « Cultural Entrepreneurship » *International Journal of Art Management*, VOL.22 n°2, Winter

Vecco Marilena (ed.), (2020), Special Issue « Anatomy Of Cultural And Creative Entrepreneurship » de *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol.40, N°2