

---

**RAPPORT**

**À LA MINISTRE DE LA CULTURE  
ET DE LA COMMUNICATION**

**ET**

**AU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE,  
DU REDRESSEMENT PRODUCTIF  
ET DU NUMÉRIQUE**

---

# **SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT DANS LE SECTEUR CULTUREL EN FRANCE**

---

par **Steven Hearn**  
en association avec **Olivier Saby**

Juin 2014

**Madame la ministre de la culture et de la communication,  
Monsieur le ministre de l'économie, du redressement productif et du numérique,**

*Vous m'avez fait l'honneur de me confier une mission de réflexion sur les problématiques liées au développement de l'entrepreneuriat culturel en France, dont je vous remets aujourd'hui le rapport.*

*Je me suis inspiré de mon expérience professionnelle, au sein de l'agence Le troisième pôle que j'ai créée il y a 14 ans, de Scintillo, holding fondée en 2010 qui regroupe de nombreuses participations dans des entreprises filialisées de la culture et de l'incubateur d'entreprises culturelles, Créatis, hébergé à la Gaité Lyrique à Paris, dont je suis l'un des délégués.*

*J'ai demandé à Olivier Saby, associé non exécutif de la holding Scintillo, de m'accompagner dans cette démarche et de partager la formulation des constats et recommandations.*

*Après avoir mené plus d'une centaine d'entretiens, nous avons pris le parti de ne pas prétendre à l'exhaustivité, et de synthétiser ces échanges en une analyse concise, organisée autour d'un diagnostic sur la difficulté aujourd'hui à pouvoir être un entrepreneur à part entière dans le secteur de la culture.*

*Nous formulons ainsi 8 propositions pratiques, à coût constant pour les finances publiques, au service d'une ambition politique : sortir ces entreprises de la spirale anti-économique dans laquelle elles sont trop souvent plongées. Elles servent toutes les trois objectifs que vous aviez identifiés : la création culturelle, l'innovation et l'emploi.*

*Je connais votre engagement pour les entrepreneurs de ce secteur et espère que ces propositions sauront bénéficier de votre soutien pour leur réalisation et leur mise en place.*

*Je vous prie de recevoir, madame et monsieur les ministres, mes sentiments les plus distingués,*

Steven Hearn

---

En préambule, la mission souhaite remercier :

- l'ensemble des interlocuteurs rencontrés dans le cadre des entretiens<sup>1</sup> ;
- les entrepreneurs ayant partagé leur expérience et notamment ceux de Créatis<sup>2</sup>, résidence d'entrepreneurs culturels hébergée à la Gaité lyrique<sup>3</sup> à Paris ;
- le cabinet du Président de la République : David Kessler ;
- le cabinet de la ministre de la culture et de la communication : Laurence Engel et Christopher Miles ;
- le cabinet de Fleur Pellerin, ministre déléguée, chargée des petites et moyennes entreprises, de l'innovation et de l'économie numérique : Erol Ok, Emilie Carriou et Pierre-Vladimir Lobadowsky ;
- le cabinet du ministre de l'économie, du redressement productif et du numérique : Catherine Joly, Thomas Boisson et Gilles Rabin ;
- la direction générale des médias et des industries culturelles du ministère de la culture et de la communication : Laurence Franceschini, Pierre Mainguy et Philippe Tilly ;
- la direction générale de l'éducation et de la culture de la Commission européenne : Sylvain Pasqua et Vincent Lagarre ;
- le ministère des affaires étrangères : les services de coopération et d'action culturelle des postes diplomatiques de la France en Allemagne (Marjorie Berthomier, Cassandre Huesca, Sabrina Madi et Emmanuelle Bautista), en Autriche (Guillaume Rousson, Jean-Claude Crespy et Léa Desbiens), au Canada (Erika Denis), en Corée (Jacques Soubillou et Daniel Kapelian), en Espagne (Nicolas Peyre et Erwann Kerrand), en Finlande (Georges Diener et Elina Tanskanen), aux Pays-Bas (Laurent Alberti et Sonia Leverd), en Pologne (Fabienne Drout-Lozinski), et en Suède (Pierre Labbe) ;
- la Banque publique d'investissement : Isabelle Ginester-Naudin, Nicolas Parpex et Eric Verkant ;
- Philippe Chantepie, Alain Herzog et Pierre Oudart.

Merci enfin à Carla Legendre et Julien Sipra, étudiants du master Médias, art et création de l'école des Hautes études commerciales qui ont participé au travail de la mission.

---

1 - La liste se trouve en annexe 2.

2 - [www.residencecreatis.fr](http://www.residencecreatis.fr)

3 - [www.gaitelyrique.net](http://www.gaitelyrique.net)

# SYNTHÈSE

---

## Contexte

La professionnalisation du secteur culturel a renouvelé la figure de ses entrepreneurs mais pas leur perception par les tiers qui opposent notamment création et économie. Ce sont pourtant des agents économiques à part entière, dont les initiatives galvanisent la création, créent des emplois, génèrent des revenus et s'inscrivent dans une stratégie de développement économique et durable. La performance de l'investissement culturel s'explique aussi par les effets de levier qu'il entraîne dans les domaines du tourisme ou de l'éducation. Si la subvention et le mécénat doivent continuer à irriguer la création, le temps où les activités du secteur s'exonéraient des règles de l'entrepreneuriat est révolu. La France – pionnière pour la densité territoriale de ses équipements et acteurs culturels – pourrait être un laboratoire propice à l'épanouissement de l'entrepreneuriat culturel.

## Périmètre

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). 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.

L'entrepreneuriat dans le secteur culturel est donc d'abord statutaire, avant de se définir par domaine, par filière (musique, spectacle vivant, art contemporain notamment) ou par seule posture entrepreneuriale.

## Constat et diagnostic

Si le contenu de leur projet les passionne, les entrepreneurs culturels, souvent presque autodidactes, estiment n'avoir pas les connaissances ou les moyens de le mettre en œuvre, surtout au stade de l'amorçage. La structuration est hasardeuse et commence encore trop souvent par la constitution d'une association, en raison d'un manque de réflexion et de connaissance, et sans doute sous influence de l'approche française, publique, de ce secteur.

L'économie des premiers temps s'apparente plus à de la recherche et du prototypage, qu'au lancement d'une activité structurée et pérenne. Par la suite, le rapport particulier et timoré que les entrepreneurs rencontrés entretiennent avec la croissance rend le déploiement de leur structure quasi-impossible. Si leurs motivations sont plus intrinsèques (valeur et sens) qu'extrinsèques (rémunération et profit), le succès et la rentabilité demeurent néanmoins des objectifs recherchés. Pour eux, formuler la volonté de création de valeur

économique peut parfois apparaître incongru voire déplacé – ce qui les rapproche des entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire. Or, en tout état de cause, sans croissance et sans bénéfice, il leur sera impossible de se développer et de se renouveler.

Peu compris et mal accompagnés par ceux qui, pourtant, ont pour habitude d'entourer les créateurs de sociétés, ils ne sont souvent ni pris au sérieux, ni soutenus par les pouvoirs publics et les acteurs de la vie économique. Au final, les entreprises du secteur culturel connaissent les mêmes difficultés de structuration, et en particulier d'accès au financement, que les sociétés des autres secteurs mais sont particulièrement discriminées par les tiers. Leur développement est conséquemment plus difficile que la moyenne.

## Recommandations : sortir de la spirale anti-économique

Pour la première fois en France, l'entreprise du secteur culturel doit être reconnue comme un acteur économique à part entière, qui galvanise notamment la création artistique, l'innovation, l'emploi et l'attractivité du territoire. Parmi les autres acteurs du secteur dont elle renforce la diversité, elle permet d'articuler créativité et efficacité économique. Il s'agit d'initier, en trois mouvements simultanés, une dynamique économique vertueuse dans laquelle les entrepreneurs du secteur peuvent enfin prendre la mesure de leur rôle.

Premièrement, comme toute autre entité économique, leur entreprise doit être insérée dans les programmes existants de stimulation de l'entrepreneuriat et de l'innovation, et notamment, le cas échéant, dans ceux de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Ensuite, la puissance publique doit accompagner la structuration du secteur en créant des outils d'accompagnement et de financement avant que les acteurs privés prennent le relais. Les régions et Bpifrance pourront être les opérateurs publics de ce soutien, qui passerait notamment par la création d'un fonds consacré à l'amorçage dans le secteur culturel à hauteur de 200 M€ sur 5 ans, par fléchage des fonds de l'ESS, de l'innovation et de l'épargne des particuliers.

Enfin, il s'agit d'engager – chaque fois que cela est possible – un changement de mentalités et de paradigme en soutenant la communication et la réflexion sur le rôle de l'entrepreneur dans la promotion de la culture, par le biais notamment d'une représentation des entrepreneurs culturels et d'une centralisation des ressources relatives au secteur sur un site internet.

# SOMMAIRE

---

## CONTEXTE ET DÉFINITION : l'insaisissable entrepreneur culturel ? \_\_\_\_\_ 9

1. Contexte : création vs économie — 10
2. Périmètre et définition — 12
3. Méthodologie — 14

## CONSTAT ET DIAGNOSTIC : la difficulté à endosser le costume de l'entrepreneur \_ 16

1. L'amorçage incertain — 17
  - A. Le syndrome de l'autodidacte — 17
  - B. Le non-choix de la structuration — 18
  - C. Le jeu du double discours — 20
2. Le développement quasi-impossible — 21
  - A. Un rapport à la croissance particulier — 21
  - B. Un mode opératoire structurellement peu porteur — 22
  - C. Une innovation non facilitée — 23
3. Le cruel isolement — 25
  - A. Les pouvoirs publics : passivité et patronage — 25
  - B. Les acteurs de la vie économique : déconsidération et amusement — 26
  - C. Le public : opportunité et rustine — 28

## RECOMMANDATIONS : sortir de la spirale anti-économique \_\_\_\_\_ 29

- Recommandation 1** - Insérer les entreprises du secteur culturel dans les programmes de stimulation de l'entrepreneuriat et de l'innovation — 30
- Recommandation 2** - Intégrer certaines entreprises culturelles dans le champ de l'économie sociale et solidaire — 32
- Recommandation 3** - Accompagner le passage du modèle associatif marchand vers les modèles entrepreneuriaux — 33
- Recommandation 4** - Créer un outil piloté par Bpifrance consacré à l'amorçage des entreprises du secteur de la culture — 35
- Recommandation 5** - Favoriser l'émergence et la consolidation de structures d'accompagnement des entrepreneurs du secteur en incitant à la structuration de clusters régionaux — 37
- Recommandation 6** - Soutenir la communication et la réflexion sur le rôle de l'entrepreneur culturel — 39
- Recommandation 7** - Encourager la création d'une représentation des entrepreneurs culturels — 41
- Recommandation 8** - Développer un site internet ressource — 43

## ANNEXES \_\_\_\_\_ 45

- Annexe 1** - Lettre de mission — 46
- Annexe 2** - Liste des entretiens menés — 49
- Annexe 3** - Bibliographie et ressources — 54
- Annexe 4** - Synthèse d'exemples étrangers — 56

---

*« Parce que je suis convaincue qu'il n'y aura pas redressement productif sans redressement créatif, il faut aussi valoriser pleinement les externalités positives de la culture, afin de montrer que l'investissement créatif contribue à la croissance économique, à l'emploi et à l'image de notre pays »<sup>4</sup>*

Aurélie Filippetti,  
ministre de la culture et de la communication

*« Notre objectif ?  
Faire émerger les talents et les accompagner dans la croissance »<sup>5</sup>*

Fleur Pellerin,  
ministre déléguée chargée des petites et moyennes entreprises,  
de l'innovation et de l'économie numérique

---

---

4 - in *Panorama des industries culturelles et créatives*, Etude, EY, 2013.

5 - in *Concours Mondial de l'innovation*, Discours inaugural, 2013.



# 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.

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

*« Dans une entreprise culturelle, c'est la culture qui reste le premier sujet... et le premier objet! »*

- Philippe Robinet,  
fondateur de Kéro,  
éditions littéraires<sup>6</sup>

Or, arrêter de penser de façon dichotomique est primordial. Certes, la création, le patrimoine et l'éducation culturelle ne doivent pas entrer dans des logiques de marché. 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, 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 et de mécénat et s'exonérer de faire évoluer leur modèle et leur fonctionnement?

Si la subvention et le mécénat doivent absolument continuer à irriguer – sans clientélisme – la création (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.

Il ne s'agit pas d'imposer une rationalité strictement comptable et une rentabilité nécessairement immédiate. Cependant, les fondamentaux de la gestion et du processus d'investissement doivent s'appliquer aux entreprises du secteur culturel. Pour autant, ne pas s'exonérer des logiques entrepreneuriales, ne veut pas dire se soumettre à des logiques capitalistes exacerbées (notamment à la compétition entre tous, entre individus et territoires).

---  
6 - Les citations sont issues des entretiens menés par la mission.

« L'entrepreneuriat culturel est une aventure difficile : il faut lutter contre tous les archaïsmes »

- Jérôme Chung,  
fondateur de Under the milky way,  
services de distribution digitale  
d'œuvres audiovisuelles

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.

La culture est un investissement d'avenir. 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 culturelles<sup>7</sup>. 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.

Les principaux artisans de ce mouvement sont les entrepreneurs du secteur, agents économiques à part entière. Les externalités positives de leur activité sont nombreuses : tourisme, éducation, animation du territoire ou encore innovation, ainsi que le rappelle la Commission européenne, dans sa stratégie « Europe 2020 »<sup>8</sup>, qui promeut l'entrepreneuriat culturel comme levier d'innovation sociétale, organisationnelle et même technologique.

Or, peu à peu, le secteur culturel se professionnalise, 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 profit de la diversification de la culture et des publics. Il est au service de l'exception culturelle, 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.

7 - *Apport de la culture à l'économie de la France*, Rapport, Inspection générale des finances, 2013.

8 - [www.ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/france/index\\_fr.htm](http://www.ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/france/index_fr.htm)

## 2. Périmètre et définition

L'entrepreneuriat dans le secteur culturel est d'abord statutaire, avant de se définir par domaine<sup>9</sup>, 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). Le code d'activité principale de son entreprise (APE) est généralement compris dans la section *Arts, spectacles et activités récréatives*<sup>10</sup>.

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. Ses projets, s'ils demeurent par nature spéciaux et irréductibles à leur évaluation comptable et financière, 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 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 dramatiques<sup>11</sup>, ou établissements culturels qui se comportent parfois « comme » des entreprises ou s'organisent comme tel, mais ont des finalités, a priori, différentes. La réflexion n'aborde donc pas en tant que tels les statuts associatif, auto-entrepreneur, ou encore intermittent, mais seulement leur rapport avec l'entreprise culturelle, qui leur est complémentaire.

L'hypothèse formulée est qu'une entreprise culturelle est une société comme

---  
9 - Le périmètre de définition des entreprises culturelles est élastique. Les statistiques européennes sont basées sur huit domaines (patrimoine artistique et monumental, archives, bibliothèques, livres et presse, arts visuels, architecture, arts du spectacle, médias audio, audiovisuels et multimédias) et six fonctions, plutôt pertinentes pour catégoriser l'activité des entreprises culturelles, à savoir la création, la production, la diffusion, le commerce/les ventes, la conservation et l'éducation (Eurostat).

10 - De 9001Z à 9329Z.

11 - Société à responsabilité limitée (SARL) ou société anonyme (SA) par décret n° 72-904 du 2 octobre 1972 relatif aux contrats de décentralisation dramatique et arrêté du 23 février 1995 fixant le contrat-type de décentralisation dramatique.

une autre qui ne requiert pas de régime spécial. 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. Aujourd'hui, si elle se présente par le seul prisme culturel, elle en est

*« L'entreprise culturelle, aujourd'hui ?  
Elle est libre, collaborative, ouverte »*

- Sandrino Graceffa,  
président directeur général  
d'Initiative et cité, grappe d'entreprises

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'entre-

preneuriat (pacte national de croissance, pacte pour la compétitivité de l'industrie française, assises de l'entrepreneuriat).

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. Ces acteurs privés sont des vecteurs de projet culturels, souvent d'intérêt général, 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, en s'intéressant principalement aux difficultés rencontrées par les entrepreneurs au moment de l'amorçage et du développement de leur entreprises.

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)<sup>12</sup>.

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.

---  
12 - Comptes nationaux,  
Base 2000, INSEE, 2010.

### 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.

*« Dans la culture, encore plus peut-être que dans un autre secteur, le chemin de l'entrepreneur n'est pas du tout balisé »*

- Thomas Petillon,  
fondateur d'Orféo,  
plateforme de gestion collaborative pour le spectacle vivant

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 mais pour les situer :

- leur capital a été constitué par apport personnel, familial et amical ;
- elles sont très faiblement capitalisées (entre 1 K€ et 10 K€) ;
- 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. 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)<sup>13</sup> ;
- 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. Ils déplorent le principe des cotisations

---  
13 - Exonération de charges sociales pendant un an.

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. 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.

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.

# 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. Deuxièmement, plus qu'ailleurs, le sujet de travail peut être une véritable passion. La combinaison des deux peut amener à penser qu'il est facile, avec un peu d'envie, de créer une société dans le secteur. 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... qu'un possesseur d'une boîte de petit chimiste, qui envisage de devenir, sans préparation et appui, un leader de l'industrie.

*« Monter une boîte, c'est très simple...  
après, c'est une autre histoire !  
On bricole pas mal... »*

- Alexis Botaya,  
fondateur de SoonSoonSoon,  
magazine et communauté  
de détection de l'innovation

Au-delà de la caricature, les entrepreneurs rencontrés 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.

---

14 - Par exemple : le master « Médias, art et création » de l'école des hautes études commerciales (HEC), la chaire « Media & Entertainment » de l'école supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) ou le mastère spécialisé « Management des biens et des activités culturels » de l'école supérieure de commerce de Paris (ESCP Europe), ainsi que les Master 2 traitant d'ingénierie culturelle dans les universités françaises, ou également les formations de quelques écoles spécialisées (institut supérieur des arts - IESA ou économie, art et communication - EAC).

*« On a perdu du temps,  
on n'avait pas le process au début...  
qualifier son produit, c'est simple,  
c'est qualifier sa cible qui est difficile »*

- Julie Plus, fondatrice de Wipplay,  
plateforme de concours de photographies mobiles

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). 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 institutions<sup>14</sup>.

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)<sup>15</sup>, entreprise individuelle et auto-entrepreneur.

Mais plus que dans d'autres secteurs, ils structurent souvent leur activité en association, par manque de réflexion 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. Si l'artiste est une figure reconnue (parfois mal-connue cependant), 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 qu'au lancement d'une activité rentable et pérenne. Or, ce développement par projet est rendu difficile via les structures entrepreneuriales classiques.

*« L'entreprise culturelle à ses débuts, ce n'est rien de plus qu'un embryon, relais de ses créateurs et de leur vision »*

- Dominique Barneaud,  
co-fondateur de RedCorner,  
label transmedia de production audiovisuelle

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 puisque entreprendre dans ce secteur semble

---  
15 - Dans une CAE, l'entrepreneur est indépendant et salarié. Il reverse un pourcentage de son chiffre d'affaire à la coopérative. En échange, celle-ci s'occupe de toute l'administration : facturation et relance des clients, reversement à l'intéressé de ce qui lui revient sous la forme d'un salaire proportionnel à son volume d'activité. Les risques sont mutualisés, ce qui peut être vital. 80 % des membres de la coopérative sortent d'une période de chômage et beaucoup sont en phase de lancement. Si une part importante gagne moins de la moitié d'un smic, créer leur emploi, développer une activité qui leur convient, bénéficier d'un accompagnement et d'une vraie protection sociale est déjà très important. Le projet de ces structures n'est pas qu'administratif, il est politique : elles souhaitent inventer de nouveaux rapports de travail.

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 bénéficiaire, 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.

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 et motivé par le projet et une simple inscription en préfecture sans apport de capital, ni autre complexité.

Dans un second temps, s'il a confirmé le bien-fondé de son activité et qu'il a donc acquis l'assurance d'être un entrepreneur, il envisagera la création d'une structure type société anonyme ou société à responsabilité limitée. Mais pas toujours... en effet, séduit par la simplicité de l'association, plutôt accommodé par les arrangements du statut (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, l'entrepreneur s'enferme dans son choix originel.

Chez les plus jeunes, se développe un tropisme, lorsqu'ils sont seuls, pour la forme juridique de l'auto-entrepreneur. Ce statut ne demande aucun investissement de départ 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, à jongler avec des emplois du temps chahutés... mais ce seuil, qui condamne à ne pas vraiment imaginer le développement, cantonne à penser au présent, tout seul.

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

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

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. Comme s'il oscillait entre logique entrepreneuriale et assistanat. 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.

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 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).

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, 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 : si le succès et la rentabilité demeurent des objectifs recherchés, formuler la volonté de création de valeur économique peut parfois apparaître incongru

« Je me voyais poète, me voilà entrepreneur...  
Au pire, ça marche ! »

- Mathieu Baudin,  
directeur de l'Institut des futurs souhaitables,  
laboratoire de prospective et organisme de formation

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 : notamment la poursuite d'un but autre que le seul partage des bénéfices, 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 solidaire<sup>16</sup>.

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).

---  
16 - L'économie sociale et solidaire (ESS) désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Voir *Evaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire*, Rapport, Ministère délégué en charge de l'économie sociale et solidaire et de la consommation, 2013.

En tout état de cause, sans croître et sans réaliser de bénéfice, il est impossible de se développer et de se renouveler. Les entrepreneurs culturels sont conscients que leur rapport à la croissance aujourd'hui particulier peut rendre difficile l'essor de leur activité.

*« C'est le bénéfice qui permet le développement de nos outils et finance nos créations »*

- Jérôme Langlet,  
directeur de Lagardère Unlimited,  
producteur et exploitant  
de salles de spectacles

### B - Un mode opératoire structurellement peu porteur

Le risque dans le secteur est grand et la réussite incertaine. La performance d'un produit culturel ne peut se prédire, ni même facilement toujours se

*« Entreprendre, c'est jouer - et particulièrement dans le secteur culturel »*

- Olivier Mantei,  
directeur adjoint de l'Opéra Comique  
et co-directeur du théâtre des Bouffes du Nord à Paris

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.

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

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

*« La difficulté, c'est d'arriver à penser comme une major, tout en agissant comme une start-up »*

- Yves Riesel,  
fondateur de Qobuz,  
plateforme d'écoute et magazine en ligne  
consacrés à la musique en qualité haute-fidélité

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 dévelop-

pant 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.

De surcroît, l'avenir se construit en orchestrant des profils aux bonnes compétences. Or, les entrepreneurs peinent à identifier les profils adéquats – notamment leurs futurs associés – qui vont partager à la fois la fibre entrepreneuriale et la fibre culturelle, tout en assurant une cohabitation

« *La véritable compétitivité, c'est celle des talents* »

- Morvan Boury,  
directeur marketing digital  
du Nouvel observateur,  
magazine et plateforme éditoriale

fructueuse d'égos souvent à fleur de peau. 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.

### 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. Pourtant, ils sont peu rarement reconnus comme porteurs d'innovation car celle qu'ils produisent relève peu des avancées technologiques. Leur innovation de contenu, de produit, de service, de processus ou même de schémas de pensée 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 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 n'a donc aucune raison d'être particulièrement déconsidérée, alors qu'elle consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins culturels nouveaux ou mal satisfaits et qu'elle met à disposition des autres secteurs « *un grand nombre de références en matière de signes, de formes, de couleurs, de symboles* »<sup>17</sup>.

Ces innovations, comme dans les autres secteurs, passent par un processus en plusieurs étapes : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.

« *Si nos interlocuteurs avaient reconnu notre innovation de service, tout aurait été plus simple* »

- Amos Rozenberg,  
président d'Eyedo,  
plateforme en ligne de retransmission  
en direct d'événements

---  
17 - in *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain*, Rapport, Maurice Levy et Jean-Pierre Jouyet, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, 2006.

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-clef du processus d'innovation.

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

- 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.



### 3. Le cruel isolement

Tout au long de leur parcours, les entrepreneurs du secteur culturel se sentent peu compris et mal accompagnés par ceux qui, pourtant, ont pour habitude d'entourer les créateurs de sociétés.

« Il apparaît toujours difficile d'expliquer ce que l'on fait au banquier... »

- Jeff Marois,  
fondateur de Fanzzy,  
plateforme de fidélisation des fans à des marques  
et des artistes sur les réseaux sociaux

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.

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 culture<sup>18</sup> :

- 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 souvent distribué sans réflexion sur le modèle économique<sup>19</sup>.

---  
18 - *Entreprendre et investir dans la culture : de l'intuition à la décision*, Etude, Kurt Salmon, Forum d'Avignon, 2011.

19 - À titre d'exemple, sur des territoires aux profils similaires, un festival de musiques actuelles est subventionné à 70 % alors même qu'un de ses « concurrents » est entièrement financé grâce aux recettes et à des fonds privés (sponsoring).

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. 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.

*« Les aides à la création d'entreprise sont devenues un marché »*

- Alexis Vivant de Grotthuss,  
co-fondateur de GoodBye Paper,  
maison d'édition de livres numériques enrichis

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

La plupart des acteurs de la vie économique n'envisage la culture 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 évoluant dans un secteur exempt de rentabilité. 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, 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 et sont dubitatifs quant à leur planification financière souvent complexe et opérée à très court terme<sup>20</sup>. Leur seul savoir-faire se limite à la daillysation<sup>21</sup> des factures ou des subventions (quand elle sont attestées), qui permet d'alléger momentanément la trésorerie mais coûte cher à l'entreprise.

---  
20 - Il existe néanmoins quelques mécanismes de garantie qui facilitent l'accès aux prêts bancaires mis en place par l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC) ou par des associations comme France Active. Ces outils pourtant très pertinents ne sont pas assez connus et utilisés par les entrepreneurs, notamment en province.

21 - Mode de financement de court terme qui permet la cession ou le nantissement de créances par voie de bordereau auprès d'un établissement bancaire.

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 et les tient éloigner, comme si tous leurs réflexes quant au fondamentaux étaient troublés. Certes, la rentabilité du secteur est assez peu souvent de 15 %, mais existe-t-il réellement un secteur

*« Tout euro demandé à mon banquier est un euro que je dois garantir... ce que je ne peux pas faire. Au final, c'est pôle emploi qui a été mon premier soutien ! »*

- Jean-Charles Dufeu,  
co-fondateur de Microcultures,  
maison de production indépendante et collaborative

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 Bpifrance<sup>22</sup>) n'est consacré au secteur culturel, contrairement à ce qui peut exister dans d'autres pays (fonds d'investissement de la culture et des communications<sup>23</sup> et fonds Capital culture Québec<sup>24</sup> au Canada, Triodos Cultuur funds<sup>25</sup> aux Pays-Bas, fonds d'investissement St'Art<sup>26</sup> en Belgique, fonds Creative wirtshaft Berlin en Allemagne<sup>27</sup> et Advantage Creative Found<sup>28</sup> au Royaume-Uni).

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 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 général<sup>29</sup>.

Au final, les entreprises du secteur culturel connaissent les mêmes difficultés d'accès au financement que les sociétés des autres secteurs mais sont parti-

*« La confiance est l'un des véritables actifs immatériels de l'entreprise culturelle »*

- Yann Moulrier-Boutang,  
économiste

*« La subvention ne correspond pas au temps du projet entrepreneurial... ce que je cherche ce sont des investisseurs »*

- Xavier de Fouchécour,  
fondateur de Wiffeel, plateforme sociale  
utilisant les émotions pour échanger et partager

culièrement discriminées par les acteurs de la vie économique. Leur structuration est donc plus difficile que la moyenne.

---

22 - Bpifrance possède une expertise sur les industries créatives depuis 2005, avec 4 fonds spécialisés (Patrimoine et Création 1 et 2, Mode et Finance, et Savoir faire d'excellence), par lesquels la structure finance les entreprises culturelles et patrimoniales indépendantes, de chiffre d'affaire minimal de 5 M€ avec un minimum de 2 exercices bénéficiaires sur les 3 derniers, par un investissement en fonds propres ou quasi fonds propres de long terme (5-7 ans).

23 - [www.ficc.qc.ca](http://www.ficc.qc.ca)

24 - [www.capitalculture.ca](http://www.capitalculture.ca)

25 - [www.triodos.be](http://www.triodos.be)

26 - [www.start-invest.be](http://www.start-invest.be)

27 - [www.ibb-bet.de](http://www.ibb-bet.de)

28 - [www.creativeadvantagefund.co.uk](http://www.creativeadvantagefund.co.uk)

29 - Access to Finance for Cultural and Creative Sectors, Etude, Commission européenne, 2014.

### 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 culture<sup>30</sup>. 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'emballement 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.

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.

---  
30 - Voir notamment  
[www.kisskissbankbank.com](http://www.kisskissbankbank.com)

# RECOMMANDATIONS

---

## Sortir de la spirale anti-économique

L'ensemble des constats dressé permet de formuler des recommandations, qui tout en évitant la création d'un régime spécifique ou dérogatoire pour les entrepreneurs culturels, leur permettront de palier les différents freins identifiés à l'essor de leur développement.

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

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

### Insérer l'entreprise culturelle dans les dispositifs entrepreneuriaux existants

## Recommandation 1

# Insérer les entreprises du secteur culturel dans les programmes de stimulation de l'entrepreneuriat et de l'innovation

*Il s'agit d'assurer la reconnaissance de l'entreprise du secteur culturel comme toute autre entité économique, au sein des programmes existants mis en place pour développer et favoriser l'entrepreneuriat et l'innovation.*

Les pouvoirs publics cherchent en effet à les stimuler, tant au niveau européen que national. Pour autant, leur méconnaissance des entreprises de la culture et la prédominance d'une conception technologique de l'innovation ralentissent voire empêchent le développement de l'entrepreneuriat et de l'innovation au sein du secteur culturel, que l'on peut expliciter ainsi :

- l'entrepreneuriat culturel est le mouvement composé de l'ensemble des personnes morales immatriculées au registre du commerce et des sociétés qui commercialisent un produit ou service culturel, dont elles sont ou non à l'initiative, en s'insérant dans des logiques entrepreneuriales (rentabilité, croissance, profit);
- l'innovation culturelle<sup>31</sup> consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins culturels nouveaux ou mal satisfaits, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et consommateurs. Elle concerne aussi bien 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.

Pour que l'entreprise du secteur culturel soit insérée dans ces programmes<sup>32</sup>, il conviendrait de mener une action triple :

- développer une meilleure connaissance du secteur par les décideurs (élus, instructeurs des dossiers, jury de sélection,

---  
<sup>31</sup> - Définition inspirée de celle de l'innovation sociale imaginée par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire.

<sup>32</sup> - A titre d'exemple, les programmes de Bpifrance (aide à la création d'entreprise innovante, aide au partenariat technologique, aide pour la faisabilité de l'innovation, contrat de développement-innovation, prêt participatif d'amorçage, prêt pour l'innovation, investissement d'avenir), comme les dispositifs nationaux (jeune entreprise innovante, crédit impôt recherche, concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes).

administration fiscale) en menant un travail sur les indicateurs économiques, qualitatifs et comptables les plus pertinents pour caractériser l'activité des entreprises culturelles et en prenant en compte les externalités au-delà de la seule dimension économique (rayonnement et notoriété : développement de l'image de marque, développement du tourisme culturel, visibilité nationale et internationale ; développement de l'emploi et consolidation de filières ; économie de la connaissance ; valorisation patrimoniale ; cohésion sociale ; développement des usages et de l'offre culturels). Le département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la culture et de la communication (DEPS)<sup>33</sup> pourrait jouer un rôle moteur. D'ailleurs, dans le cadre du programme « *Europe Creative 2014-2020* »<sup>34</sup> de la Commission européenne, est prévu un soutien aux initiatives destinées à améliorer l'information pour les décideurs du secteur ;

- inclure explicitement l'entreprise du secteur culturel dans les stratégies de stimulation de l'entrepreneuriat et de l'innovation au niveau national, dont le programme investissements d'avenir (PIA), et veiller à son inclusion au niveau européen, notamment dans les stratégies régionales d'innovation (SRI). En effet, si ces programmes n'excluent pas la culture a priori, les instructeurs des dossiers indiquent encore trop souvent aux entrepreneurs que la culture ne peut être innovante. Il est conséquemment primordial, dans une visée pédagogique, de préciser que l'innovation culturelle fait partie intégrante des champs financés ;
- assurer l'éligibilité des charges de recherche et développement liées à l'innovation culturelle pour des dispositifs type crédit impôt recherche (CIR), crédit d'impôt Innovation (CII) ou jeune entreprise innovante (JEI) ou encore à l'image du dispositif *Bourse French Tech* financé par Bpifrance et l'institut national de la propriété intellectuelle qui soutient les entrepreneurs porteurs d'un projet fondé sur une innovation d'usage, de services ou de procédés, de nouvelles formes de consommations, de relations-client, de nouvelles interfaces, de nouveau design, de nouveaux modèles économiques, de nouvelles manières de produire ou de co-produire. Le dispositif doit encore explicitement se doter d'une compétence capable de diagnostiquer, intégrer et suivre les projets à caractère culturel.

---  
<sup>33</sup> - [www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques)

<sup>34</sup> - [www.ec.europa.eu/culture/creative-europe/index\\_fr.htm](http://www.ec.europa.eu/culture/creative-europe/index_fr.htm)

*Insérer l'entreprise culturelle  
dans les dispositifs entrepreneuriaux existants*

### Recommandation 2

## Intégrer certaines entreprises culturelles dans le champ de l'économie sociale et solidaire

*Il s'agit d'organiser très simplement la reconnaissance, comme composante de l'économie sociale et solidaire (ESS), de la partie de l'entrepreneuriat culturel qui correspond à son mode d'entreprendre et contribue à la lutte contre les exclusions et les inégalités culturelles.*

Le projet de loi qui sera présenté courant 2014 par le ministre chargé de l'économie sociale et solidaire pose la question essentielle de la labellisation des acteurs concernés. Pour obtenir le label ESS et accéder aux financements consacrés (notamment *via* Bpifrance<sup>35</sup>), les entreprises doivent être non lucratives (réinvestissement des profits dans le projet d'entreprise – ce qui n'est généralement pas le souhait des entrepreneurs culturels rencontrés), respecter des modèles de gouvernance (notamment transparence de l'échelle de salaire, principe 1 salarié - 1 voix) mais aussi, et cela est clef, démontrer une utilité sociale précise. Dans le sigle ESS, les trois lettres comptent, surtout la dernière, au risque sinon de faire passer l'économie sociale et solidaire pour un grand fourre-tout, informe et indéfini.

Toutes les entreprises de la culture ne seraient donc pas éligibles au label ESS, mais pour celles qui pourraient y prétendre, la notion d'utilité sociale doit être explicitement élargie à la culture, comme une contribution à l'intérêt de tous, lorsqu'elles luttent contre les exclusions et les inégalités culturelles.

L'innovation culturelle serait alors considérée comme une innovation sociale et les entreprises auraient ainsi consécutivement accès aux outils de financement et de structuration associés au label, existants ou en cours de création, puisque les deux secteurs partagent les mêmes besoins : structurer le financement et l'investissement (recruter de nouveaux financeurs : banques, fonds d'investissement, épargne des particuliers, collectivités) et développer le volume d'entreprises.

---  
<sup>35</sup> - La contribution au financement de l'économie sociale et solidaire, Rapport d'étape, Bpifrance, 2013.



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

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 :

- 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).

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

### Recommandation 4

## Créer un outil piloté par Bpifrance consacré à l'amorçage des entreprises du secteur de la culture

*Il s'agit d'accompagner le financement des entreprises du secteur, particulièrement isolées et discriminées lorsqu'elles recherchent des fonds à l'amorçage et au développement.*

La plupart des entreprises du secteur culturel n'atteignent pas le stade de maturité, faute de mécanismes de financement suffisamment appropriés. Il convient donc de les stimuler, en privilégiant ceux qui maximisent l'effet de levier sur les financements privés.

Le montant des fonds recherchés, selon les entretiens, oscille en moyenne entre 100 K€ et 500 K€ à l'amorçage, et n'atteignent que rarement plus de 1,5 M€ au stade du développement.

Le nouvel outil proposé pour l'ensemble du secteur, et non pas par filière, pourrait intervenir selon trois modalités :

- avances remboursables à taux zéro en cas de succès sur le modèle des avances du dispositif Paris Innovation Amorçage (entre 0 et 100 K€)<sup>36</sup>;
- prêt participatif sur 7 ans, avec différé de remboursement de 2 ans (entre 100 et 400 K€);
- fonds de fonds ou garanties de fonds investis par des sociétés de capital risque (SCR) afin de permettre l'émergence de véhicules d'investissement ciblant les entreprises de la culture.

Cet outil pourrait être mis en place et co-géré par Bpifrance qui apporterait la moitié des 200 M€ qu'il serait opportun de réunir sur cinq ans, en fléchissant 20 % des 500 M€ prévus pour l'économie sociale et solidaire, auxquelles les entreprises de la culture pourraient être associées.

---  
<sup>36</sup> - La ville de Paris et Oséo ont mis en œuvre un dispositif de financement des projets innovants en phase de pré-amorçage et d'amorçage. Ce fonds est le support d'une aide à la recherche et développement consacrée aux projets innovants parisiens, portés par de jeunes entreprises incubées. Les aides consistent en des subventions jusqu'à 30 000 € en pré-amorçage et jusqu'à 100 000 € d'avances remboursables en amorçage.

L'autre moitié des fonds (20 M€ / an sur 5 ans) seraient collectés en fléchant l'épargne des particuliers vers ce dispositif via les placements type PEA PME<sup>37</sup> et TEPA ISF.

D'ailleurs, la Commission européenne dans le cadre du programme « *Europe Creative 2014-2020* » prévoit une enveloppe de 120 millions d'euros consacrés à la garantie et 750 millions d'euros aux prêts.

Cet outil aura pour mission de financer des sociétés développant des projets ou produits culturels innovants, à fort potentiel créatif, pouvant s'exporter en mettant en valeur le savoir-faire et la création français.

Des appels à projet pourraient être lancés sur le modèle de ceux mis en place dans le cadre du suivi des recommandations de la Commission « *Innovation 2030* »<sup>38</sup> présidée par Anne Lauvergeon.

---

<sup>37</sup> - L'investissement des particuliers dans les PME (FCPR, FCPI, PEA et *love money*) ouvre déjà droit à une réduction d'impôt sur le revenu égale à 18 % du montant des versements effectués pris en compte dans la limite de 50 K€ (ou 100 K€ pour les contribuables mariés ou pacsés). Il s'agirait d'élargir explicitement le dispositif prévu aux entreprises du secteur culturel (qui ne sont pas de prime abord exclues) et sensibiliser les banquiers et épargnants à leur sujet.

<sup>38</sup> - [www.elysee.fr/assets/pdf/Rapport-de-la-commission-Innovation-2030.pdf](http://www.elysee.fr/assets/pdf/Rapport-de-la-commission-Innovation-2030.pdf)

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

## Recommandation 5

### Favoriser l'émergence et la consolidation de structures d'accompagnement des entrepreneurs du secteur en incitant à la structuration de clusters<sup>39</sup> régionaux

*Il s'agit de permettre, à l'échelon régional, la consolidation ou l'émergence de dispositifs structurants d'accompagnement qui n'auraient pas de vocation lucrative mais pourraient être équilibrées budgétairement.*

A l'image des coopératives d'activité et d'emploi culturelle<sup>40</sup> (CAEc) et de quelques programmes d'accompagnement déjà en place sur le territoire français<sup>41</sup>, les dispositifs de rassemblement des entrepreneurs du secteur culturel permettent :

- l'accès à des locaux équipés pour éviter à l'entrepreneur de se soucier de la logistique du quotidien ;
- un accompagnement sur les bases de l'entrepreneuriat ;
- l'organisation d'offres de formation adaptée au secteur ;
- la création de synergies entre les entrepreneurs via la mutualisation et la « coopération » : expérimentation, retours utilisateurs, coproduction, co-création, embauches partagées, transferts de savoir-faire à condition d'éviter en amont d'accueillir des entreprises concurrentes ;
- l'implication des institutions culturelles, des collectivités, des PME et des grands groupes du secteur mais aussi des secteurs connexes (commerce, tourisme, communication) ;
- la création d'outils associés type FabLab pour apprendre à faire et produire autrement.

---

<sup>39</sup> - Le cluster est un terme générique issu des sciences économiques. Il désigne le plus souvent un réseau de PME et TPE d'une même filière qui travaillent à une coopération et à une mutualisation de leurs moyens humains et de leurs connaissances. Ensemble, ces acteurs développent des projets innovants pour amplifier leur compétitivité, en transversalité avec des universités et des laboratoires.

<sup>40</sup> - Arténreel ([www.artenreel.com](http://www.artenreel.com)) à Strasbourg, pionnière depuis 2004, puis Clara ([www.cae-clara.fr](http://www.cae-clara.fr)) à Paris, Chrysalide ([www.chrysalide.coop](http://www.chrysalide.coop)) à Quimper et Artefacts ([www.artefacts.coop](http://www.artefacts.coop)) à Orléans.

<sup>41</sup> - L'union des Couveuses ([www.uniondescouveuses.eu](http://www.uniondescouveuses.eu)), le dispositif Boréal ([www.boreal-couveuse.eu](http://www.boreal-couveuse.eu)), l'incubateur national Aurore, le programme Eurocities ([www.eurocities.eu](http://www.eurocities.eu)), Dynamo et CADO à Marseille ([www.amicentre.biz](http://www.amicentre.biz)) ou encore Créatis ([www.residencecreatis.fr](http://www.residencecreatis.fr)) à Paris.

Les régions – à l’image des Länder allemands<sup>42</sup> – compétentes en matière de développement économique (avec les chambres de commerce et d’industrie – CCI<sup>43</sup>), d’innovation, de formation professionnelle, d’aménagement du territoire et de culture (avec les directions régionales des affaires culturelles) doivent accompagner ces structures et permettre ainsi de renforcer l’attractivité des territoires, créer des emplois durables et non délocalisables. L’action des entreprises culturelles est souvent territorialisée et participe au développement local. La région est donc l’échelon adéquat pour défendre une vision élargie de l’entrepreneuriat et de l’innovation en incluant la culture dans les programmes existants et en organisant les premiers écosystèmes d’appui à l’innovation culturelle pour mettre en réseau ses acteurs.

Chaque région mettant en place un tel écosystème, en association avec les directions régionales des affaires culturelles (DRAC), pourrait être labellisée par le nouvel outil proposé (voir recommandation 4) et, à condition d’abonder à hauteur de 50 %, être associée aux investissements réalisés.

Enfin, les régions auront la possibilité d’inscrire ces initiatives dans le nouveau programme « *Europe Creative 2014-2020* » de la Commission européenne qui soutiendra les mesures visant à améliorer les compétences entrepreneuriales des professionnels du secteur de la culture et de la création en cohérence avec le plan d’action « *Entrepreneuriat 2020* ». Il est ainsi prévu de financer des formations, des réseaux d’échanges de bonnes pratiques et de coordination entre professionnels du secteur.

---  
<sup>42</sup> - Voir Annexe 4

<sup>43</sup> - Les CCI, même régionales, peuvent devenir les premiers interlocuteurs des entrepreneurs culturels, en créant une section qui leur serait consacrée. Les actions qui pourront y être proposées, avant l’intégration dans un cluster régional, permettront de sensibiliser à la structuration administrative et juridique, d’orienter vers les bonnes formations, de renseigner sur les questions de reprise/transmission. Les CCI formeraient de fait un premier réseau pour l’accompagnement des entrepreneurs culturels.

### Promouvoir le modèle de l'entrepreneuriat culturel

## Recommandation 6

### Soutenir la communication et la réflexion sur le rôle de l'entrepreneur culturel

*Il s'agit d'engager – chaque fois que cela est possible – un changement de mentalités et de paradigme sur le rôle de l'entrepreneur dans la promotion de la culture :*

- en organisant une campagne de sensibilisation (type cycle de conférences, parrainé par les deux ministères de tutelle) pour faire connaître l'entrepreneuriat culturel, en mettant en avant des portraits d'entrepreneurs qui pourraient faire l'objet d'une publication;
- en intégrant la dimension culturelle dans les manifestations sur l'entrepreneuriat dont les ministères ont la charge, type Assises de l'entrepreneuriat;
- en insérant la dimension entrepreneuriale dans les manifestations sur la culture, dont les ministères ont la charge, type Entretiens de Valois;
- en invitant les opérateurs (public et privé) à intégrer la dimension entrepreneuriale dans les manifestations type Salon des formations artistiques, Foire internationale d'art contemporain ou Salon de la photo;
- en soutenant les événements nationaux<sup>46</sup> assurant la promotion de l'entrepreneuriat culturel;
- en développant la recherche et l'étude sur l'entrepreneuriat culturel, notamment en créant une sous-section consacrée de l'Observatoire des politiques culturelles<sup>47</sup> et un thème de publication du département des études, de la prospective et de la statistique du ministère de la culture et de la communication (DEPS). Une de leurs prérogatives serait d'expertiser les résultats et les productions engendrés par ces nouveaux entrepreneurs, les effets souhaités et utiles, leurs écosystèmes entrepreneuriaux et les typologies de collaboration.

---

<sup>46</sup> - Comme le European Lab ([www.europeanlab.com](http://www.europeanlab.com)) à Lyon depuis 2011.

<sup>47</sup> - [www.observatoire-culture.net](http://www.observatoire-culture.net)

Pour ce faire, le ministère de la culture et de la communication, le ministère de l'économie, du redressement productif et du numérique pourraient organiser une session de réflexion – en invitant les opérateurs du secteur, les représentants du patronat<sup>48</sup>, les mouvements d'entrepreneurs et toutes organisations pertinentes afin de formuler des propositions pour une meilleure insertion des entreprises de la culture dans le champ de l'entrepreneuriat.

---

<sup>48</sup> - Comme, par exemple, le centre des Jeunes dirigeants d'entreprise ([www.jeunesdirigeants.fr](http://www.jeunesdirigeants.fr)), mouvement de jeunes dirigeants, représentatifs du tissu économique qui défend l'idée d'un libéralisme responsable et rassemble aujourd'hui plus de 4500 chefs d'entreprise. Le CJD est impliqué dans le projet Entrepreneurs d'avenir ([www.entrepreneursdavenir.com](http://www.entrepreneursdavenir.com)).



### Promouvoir le modèle de l'entrepreneuriat culturel

## Recommandation 7

# Encourager la création d'une représentation des entrepreneurs culturels

*Il s'agit de porter la voix des 160 000 entrepreneurs culturels.*

Leur rassemblement doit être organisé et structuré à l'échelle nationale : sur la base d'une représentation associative ou fédérative afin de mutualiser les problématiques statutaires et structurelles de l'entrepreneuriat culturel, permettre l'échange, communiquer, être un interlocuteur référent face aux pouvoirs publics et aux représentations syndicales. Son action vaudra lobby.

Cette représentation invitera également les dispositifs d'accompagnement spécialisés aux secteurs culturels qui se sont développés – encore trop peu et de manière dispersée – sur le territoire, notamment sous l'impulsion des collectivités territoriales et de la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR)<sup>49</sup>. Ces quelques dispositifs d'accompagnement expriment eux-mêmes le besoin de mieux travailler ensemble<sup>50</sup>.

L'objectif de cette représentation est multiple :

- mutualiser les problématiques statutaires et structurelles de l'entrepreneuriat culturel ;
- permettre l'échange entre les entrepreneurs ;
- communiquer en direction des médias ;
- organiser conférences et séminaires ;
- être un interlocuteur référent face aux pouvoirs publics et aux représentations syndicales ;
- rendre plus visibles certaines de leurs actions ou bonnes pratiques ;
- développer et mutualiser les outils et les ressources ;
- travailler avec les clusters régionaux (voir recommandation 5).

---  
49 - La DATAR a lancé, en 2009 et 2010, deux appels à projets pour « le soutien à la dynamique des grappes d'entreprises ». Au total, 126 grappes d'entreprises ont été aidées dont 10 spécialisées dans le secteur des industries culturelles et créatives (ICC). Ce sont 24 M€ qui ont été mobilisés, soit une moyenne de 200 k€ par grappe d'entreprises, complétés par des soutiens de la Caisse des dépôts et d'OSEO (maintenant regroupés dans Bpifrance).

50 - A l'échelle de l'Île-de-France, le collectif Mission entreprendre réseau culture d'Île-de-France (MERCI) a réalisé ce même diagnostic. Créé en 2010 par 8 structures d'accompagnement franciliennes (l'IRMA, le centre de ressources de la Cité de la musique, Paris mix, l'incubateur du Campus CCI Paris Île-de-France, la CAE CLARA, Fontaine O livres, Artistes créateurs en mouvement et le 100), ce collectif s'est en effet constitué afin de promouvoir l'ensemble des actions (l'information, le conseil, la formation et l'hébergement) portées par ces structures et de les rendre plus visibles auprès des pouvoirs publics, des bénéficiaires et des professionnels.

Le ministère de la culture et de la communication, le ministère de l'économie, du redressement productif et du numérique pourraient encourager l'émergence de cette représentation en facilitant les conditions matérielles de son démarrage.

Promouvoir le modèle de l'entrepreneuriat culturel

### Recommandation 8

## Développer un site internet ressource

**Il s'agit de renforcer la plateforme lancée en 2014 [www.entreprendre-culture.fr](http://www.entreprendre-culture.fr), vecteur de communication recensant toutes les ressources sur l'entrepreneuriat culturel.**

Le site internet [www.entreprendre-culture.fr](http://www.entreprendre-culture.fr), ouvert en mai 2014, est un outil pertinent et utile. Le site détaille des solutions et propositions d'accompagnement (conseil, formation, hébergement, financement). Co-piloté avec la direction générale des médias et des industries culturelles, la gestion du site est confié au collectif MERCI (voir note 50). L'alimentation du site est participative. Cette plateforme devra être complétée avec les éléments décrits ci-dessous afin de consolider son efficacité. Ce site permettra de répondre aux premiers besoins d'accompagnement des porteurs de projets et des entrepreneurs culturels et favorisera le travail en réseau.

Les objectifs de cette plateforme sont :

- continuer le recensement des structures d'accompagnement (voir recommandation 5);
- mettre en évidence les aides éligibles aux entrepreneurs culturels ;
- publier des études pour améliorer la connaissance des investisseurs du secteur (voir recommandation 6);
- chroniquer l'évolution des modèles économiques de la culture;
- rendre disponible des cas d'entreprises ayant réussi ou échoué;
- annoncer les rencontres, conférences ou tables-rondes sur le secteur;
- permettre les premières mises en relations entre entrepreneurs et investisseurs;
- proposer des fiches pratiques sur des problématiques administratives, financières et juridiques (notamment sur la propriété intellectuelle ou l'évaluation des actifs immatériels);
- fournir une bibliothèque de documents contractuels type.

Les premiers contenus de ce site, léger et uniquement consacré à l'entrepreneuriat culturel, pourront s'appuyer sur quelques ressources existantes mais éparpillées comme le répertoire des aides publiques aux entreprises<sup>51</sup>, le site de l'agence pour la création d'entreprise (APCE)<sup>52</sup> ou de l'Admical<sup>53</sup>, et l'ouvrage « Entreprendre dans les industries culturelles : le guide des dispositifs nationaux de soutien à la création et au développement des entreprises »<sup>54</sup> du ministère de la culture et de la communication.

---

51 - [www.economie.gouv.fr/aides-aux-entreprises](http://www.economie.gouv.fr/aides-aux-entreprises)

52 - [www.apce.com](http://www.apce.com)

53 - Association qui diffuse la pratique du mécénat ([www.admical.org](http://www.admical.org))

54 - [www.culturecommunication.gouv.fr/Disciplines-et-secteurs/Industries-culturelles/Actualites/Publication-du-guide-Entreprendre-dans-les-industries-culturelles-le-guide-des-dispositifs-nationaux-de-soutien-a-la-creation-et-au-developpement-des-entreprises](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Disciplines-et-secteurs/Industries-culturelles/Actualites/Publication-du-guide-Entreprendre-dans-les-industries-culturelles-le-guide-des-dispositifs-nationaux-de-soutien-a-la-creation-et-au-developpement-des-entreprises)

# ANNEXES

---

- Annexe 1** - Lettre de mission — 46
- Annexe 2** - Liste des entretiens menés — 49
- Annexe 3** - Bibliographie et ressources — 54
- Annexe 4** - Synthèse d'exemples étrangers — 57

## Lettre de mission



**La ministre de la culture  
et de la communication**

**La ministre déléguée auprès du  
ministre du redressement productif,  
chargée des petites et moyennes  
entreprises, de l'innovation et  
de l'économie numérique**

Paris le, 28 MAI 2013

Nos réf. : TR/531/ONI

Monsieur,

Alors que le secteur artistique et culturel est une activité source de compétitivité et de croissance pour notre pays, il est encore souvent perçu comme tributaire des subventions publiques. Pourtant, ce sont plus de 200 000 entreprises qui y emploient l'équivalent de 1,4 millions de personnes à temps plein. A l'échelle de l'Union européenne, la culture et la création représentent entre 3,3 % et 4,5 % du produit intérieur brut (PIB) et entre 7 et 8,5 millions d'emplois. En outre, les entreprises du secteur irriguent le système productif et les territoires. L'effet multiplicateur de la dépense culturelle est important et certain, même si son calcul repose aujourd'hui sur un appareil théorique qui n'est pas stabilisé. L'essor des technologies numériques renforce la place de la culture dans notre économie. Culture et entrepreneuriat sont donc intimement liés.

Nous avons souhaité engager dans ce contexte un travail approfondi visant à clarifier les données statistiques et à fixer un cadre de référence clair et partagé. Au delà de ce travail technique, encourager ce vivier de talents, d'innovation et d'emplois sera un objectif important de la politique culturelle des décennies à venir.

C'est pour cette raison que, dans le cadre du pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, mis en place par le Gouvernement, plusieurs dispositifs ont été initiés dans le secteur culturel. De même, dans le cadre de la mise en place de la BPI, le développement d'outils de financement destinés aux industries culturelles est à l'étude. Les entreprises culturelles, génératrices d'innovation, s'inscrivent donc pleinement dans les orientations gouvernementales prises en faveur du financement de l'innovation.

.../...

En effet, les dispositifs et les modes d'action de la puissance publique paraissent aujourd'hui inadaptés à ces nouveaux enjeux. Plus de 60% des acteurs du secteur des industries culturelles et créatives sont de très petites entreprises (TPE). Elles sont trop souvent exclues des systèmes de financement traditionnels et elles évoluent au sein d'écosystèmes faiblement structurés. L'entreprise culturelle nécessite donc souvent un accompagnement conforme aux modèles économiques spécifiques à ces secteurs. La fragilité de ces acteurs est inversement proportionnelle à leur valeur ajoutée pour l'économie et la société. Pour dépasser les blocages actuels, il faut ainsi que créateurs, entrepreneurs, investisseurs, financiers puissent parler un langage commun pour évaluer ensemble la portée des projets et leurs risques réels dans un secteur, souvent mal connu, alors même que ces activités offrent des opportunités réelles et ne présentent pas de problème de rentabilité structurelle.

Étant donné votre expérience reconnue en la matière, notamment comme créateur de l'agence d'ingénierie *Le troisième pôle* - comme fondateur de *Scintillo* et de *Créatis*, incubateur d'entreprises culturelles, et comme délégué de la *Gaité lyrique*, lieu de réflexion sur les mutations de l'art sous l'impulsion du numérique, nous souhaitons vous confier une mission de concertation, de réflexion et de propositions sur les problématiques liées à l'entrepreneuriat culturel.

Votre mission aura pour objectif la formulation de préconisations pour l'action des acteurs publics et privés du secteur. Vous envisagerez, le cas échéant, les adaptations du droit qui vous apparaîtraient opportunes. Vous vous intéresserez notamment aux dispositifs d'incitation fiscale, lorsque l'action entrepreneuriale rejoint les priorités des politiques publiques. Vous proposerez l'évolution des dispositifs de soutien aux entreprises et à l'innovation, et définirez au besoin la création d'outils d'accompagnement des entrepreneurs : incubateurs, garanties bancaires, avances remboursables, capital-risque et capital-développement... Vos travaux étudieront les diverses expériences européennes et internationales et imagineront la mise en place de partenariats avec des institutions étrangères, qu'elles soient publiques ou privées (co-subsidations, fonds d'investissement multilatéraux, résidences croisées). Vous tiendrez compte également des propositions issues des Assises de l'entrepreneuriat concernant les nouvelles formes de financement des entreprises (telles que le financement participatif) et de l'encouragement à l'innovation.

La création culturelle, l'innovation – qu'il vous appartiendra de définir dans le secteur culturel - et la création d'emplois sont les trois objectifs des mesures que vous proposerez.

Votre travail reposera notamment sur l'audition des personnalités représentatives du secteur.

.../...

Nous souhaitons pouvoir disposer d'un rapport d'étape à la mi juillet et d'un rendu final de votre travail à la mi septembre.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de notre considération distinguée.



Aurélie FILIPPETTI



Fleur PELLERIN

Monsieur Steven HEARN  
Scintillo  
67, rue de la Roquette  
75011 PARIS



## Liste des entretiens menés

### Entrepreneurs

#### Très petites entreprises et Petites et moyennes entreprises

GÉRALDINE ALIBERTI (co-fondatrice) / Les clés de l'écoute ([www.lesclesdelecoutte.org](http://www.lesclesdelecoutte.org))  
ALEXANDRE AMIEL (fondateur) / Caméra Subjective ([www.camerasubjective.com](http://www.camerasubjective.com))  
VANESSA BANIER (fondatrice) / Pill & Will  
RENAUD BARILLET (directeur) / La Bellevilloise ([www.labellevilloise.com](http://www.labellevilloise.com))  
DOMINIQUE BARNEAUD (fondateur) et Marie Blondiaux (chargée de développement) / Red Corner ([www.red-corner.fr](http://www.red-corner.fr))  
DAVID BEAUVALLET (directeur) / Cahiers du cinéma ([www.cahiersducinema.com](http://www.cahiersducinema.com))  
MARC BÉNAÏCHE (fondateur) / Mondomix ([www.mondomix.com](http://www.mondomix.com))  
ALEXIS BERNIER (gérant) / Détroit Média ([www.tsugi.fr](http://www.tsugi.fr))  
FRANÇOIS BLANC (fondateur) / Communicart ([www.communicart.fr](http://www.communicart.fr))  
HERVÉ BOISSIÈRE (fondateur) / Medici.tv ([www.medici.tv](http://www.medici.tv))  
ALEXIS BOTAYA (fondateur) / Soon Soon Soon ([www.soonsoonsoon.com](http://www.soonsoonsoon.com))  
JEAN-CHRISTOPHE BOULANGER (co-fondateur et président) / Contexte ([www.contexte.com](http://www.contexte.com))  
SÉVERINE BOURLET (fondatrice) / Teepiic ([www.teepiic.com](http://www.teepiic.com))  
STÉPHANE BOSSUET (fondateur-gérant) / La Coopérative Artenréel ([www.artenreel.com](http://www.artenreel.com))  
STÉPHANE BURGER (co-fondateur) / Tabrider ([www.tab-rider.com](http://www.tab-rider.com))  
LOUIS CARLE (président) / Maddyness ([www.maddyness.com](http://www.maddyness.com))  
NALINI CAZEAU (fondatrice-gérante) / CoolHuntParis ([www.coolhuntparis.com](http://www.coolhuntparis.com))  
JÉRÔME CHUNG (fondateur) / Under the milky way ([www.underthemilkyway.com](http://www.underthemilkyway.com))  
CAROLINE COURAUD (directrice) / Le troisième pôle ([www.letroisiemepole.com](http://www.letroisiemepole.com))  
JULIEN DELCAMBRE (fondateur) / Atelier Phare ([www.atelierphare.com](http://www.atelierphare.com))  
TOM DELCOURT (fondateur) / la Septième salle ([www.laseptiemesalle.com](http://www.laseptiemesalle.com))  
NOËLLE DESCHAMPS, DOMINIQUE MARZOTTO (co-fondatrices) / Equinoxe ([www.equinoxetbc.com](http://www.equinoxetbc.com))  
ERIC DIAMANTIS (co-directeur) / Cinéma Le Saint-André-des-Arts ([www.cinesaintandre.fr](http://www.cinesaintandre.fr))  
STÉPHANE DISTINGUIN (fondateur) / Faber Novel ([www.fabernovel.com](http://www.fabernovel.com))  
SAMUEL DOUETTE (fondateur) / Ulysse & Co ([www.residencecreatis.fr/portfolio/ulysses-cie](http://www.residencecreatis.fr/portfolio/ulysses-cie))  
JEAN-CHARLES DUFEU (fondateur-gérant) / Microcultures ([www.microcultures.fr](http://www.microcultures.fr))  
VINCENT DUPUIS (fondateur) / Meet Me Out ([www.meetmeout.fr](http://www.meetmeout.fr))  
XAVIER DE FOUCÉCOUR (fondateur) / Wifeel ([www.wifeel.com](http://www.wifeel.com))  
SANDRINO GRACEFFA (fondateur) / Initiatives et Cité ([www.intiativesetcite.com](http://www.intiativesetcite.com))  
PATRICK FABRE (co-fondateur) / Mirozoo ([www.mirozoo.com](http://www.mirozoo.com))  
PAULINE GOUZENNE et CLAIRE RUSZNIEWSKI (co-fondatrices) / Les Filles sur le Pont ([www.lesfillessurlepont.com](http://www.lesfillessurlepont.com))  
ISABELLE GUEJ et AURÉLIEN MAGNIN (co-fondateurs) / L'Appartelier ([www.lappartelier.com](http://www.lappartelier.com))  
PIERRE HIVERNAT (directeur du développement) / Libération ([www.liberation.fr](http://www.liberation.fr))  
BERTRAND DE LABBEY (président et agent) / Artmédia ([www.artmedia.fr](http://www.artmedia.fr))  
AMANDINE LEPOUTRE (directeur et fondatrice) / La société Anonyme ([www.lasocieteanonyme.fr](http://www.lasocieteanonyme.fr))  
RENAUD MAIGNE (président) / Voulez-vous dîner ([www.voulezvousdiner.com](http://www.voulezvousdiner.com))  
VINCENT MARCILHACY (fondateur-gérant) / Aman Iman Publishing ([www.amaniman.fr](http://www.amaniman.fr))  
JEFF MAROIS (fondateur) / Fanzzy ([www.fanzzy.com](http://www.fanzzy.com))  
AMÉLIE MATHIEU (fondateur) / By Art ([www.byart.fr](http://www.byart.fr))  
FRANCIS MÉLÉARD (fondateur) / Blow Art ([www.blow-art.com](http://www.blow-art.com))  
JEAN-MICHEL MOREIRA (fondateur) / Oïto TV ([www.oito.tv](http://www.oito.tv))  
ROMAIN MOYNE (co-fondateur) et AURÉLIEN APPÉRÉ (co-fondateur) / WhereToGet ([www.wheretoget.it](http://www.wheretoget.it))

PIERRE NAQUIN (co-fondateur) / A&F Markets ([www.afmarkets.net](http://www.afmarkets.net))  
ANNE-LAURE PATY (chargée de mission) / Imagination for people ([www.imaginationforpeople.org](http://www.imaginationforpeople.org))  
SÉBASTIEN PAULE (gérant) / SCIC Un goût d'illusion ([www.illusion-macadam.coop](http://www.illusion-macadam.coop))  
THOMAS PETILLON (fondateur-gérant) / Orfeo ([www.orfeo.pro](http://www.orfeo.pro))  
ERIC PETROTTO (fondateur) / IDTouch ([www.idtouch.com](http://www.idtouch.com))  
MORGANE PFLIGERSDORFFER et LAURE BENACIN (fondatrices) / Des mots et des arts ([www.desmotsetdesarts.com](http://www.desmotsetdesarts.com))  
DIDIER PIERRAT (fondateur-gérant) / Centre d'Accueil Franco-japonais ([www.cafj.fr](http://www.cafj.fr))  
JULIE PLUS (fondatrice) / Wipplay ([www.wipplay.com](http://www.wipplay.com))  
CLAUDE-ERIC POIROUX (fondateur et directeur) / Cinéma Les 400 coups ([www.les400coups.org](http://www.les400coups.org))  
QUENTIN RADIGUE (fondateur) / ArtBay ([www.artbay.fr](http://www.artbay.fr))  
TIANA RAOILISON (co-fondatrice) et ARDIER RAKOTOARIVONY (gérant) / Emoson ([www.emoson.fr](http://www.emoson.fr))  
YVES RIESEL (fondateur) / Qobuz ([www.qobuz.com](http://www.qobuz.com))  
FRÉDÉRIC ROBERT (directeur général) / C Développement (dont [www.lecomptoirgeneral.com](http://www.lecomptoirgeneral.com))  
AMOS ROZENBERG (fondateur-gérant) / Eyedo ([www.eyedo.com](http://www.eyedo.com))  
ARNAUD STUDER (fondateur) / Singtime-Bam ([www.residencecreatis.fr/portfolio/bam-la-boite-a-musique/](http://www.residencecreatis.fr/portfolio/bam-la-boite-a-musique/))  
SENTOB TOLEDANO (président) / Isistar ([www.isistar.com](http://www.isistar.com))  
IRENE TOPORKOFF (co-fondatrice) / Worldcrunch ([www.worldcrunch.com](http://www.worldcrunch.com))  
MARYLINE VICARI (fondatrice) / Opinion Valley ([www.opinionvalley.com](http://www.opinionvalley.com))  
ALEXIS VIVANT DE GROTHUSS (fondateur) / GoodBye Paper ([www.goodbypaper.fr](http://www.goodbypaper.fr))  
ANNE-CÉCILE WORMS (fondatrice) / Digital Art International ([www.digitalarti.com](http://www.digitalarti.com))  
XU ZHANG (président) / Poe Consulting ([www.residencecreatis.fr/portfolio/poe-consulting](http://www.residencecreatis.fr/portfolio/poe-consulting))  
PATRICK ZELNIK (fondateur et président) / naïve ([www.naive.fr](http://www.naive.fr))

### Grandes entreprises et Groupes

JEAN-MARC BORELLO (président) / Groupe SOS ([www.groupe-sos.org](http://www.groupe-sos.org))  
MORVAN BOURY (directeur Marketing Digital) / Groupe Le Nouvel Observateur ([www.nouvelobs.com](http://www.nouvelobs.com))  
ELISHA KARMITZ (directeur général) / Mk2 Agency ([www.mk2pro.com](http://www.mk2pro.com))  
JÉRÔME LANGLET (président) / Lagardère Unlimited ([www.lagardere-unlimited.com](http://www.lagardere-unlimited.com))  
PHILIPPE LEMOINE (président) / LaserGroup ([www.lasergroup.eu](http://www.lasergroup.eu))  
MAURICE LEVY (président) / Publicis ([www.publicisgroupe.com](http://www.publicisgroupe.com))

### Associations

MATHIEU BAUDIN (directeur) / L'Institut des Futurs souhaitables ([www.futurs-souhaitables.org](http://www.futurs-souhaitables.org))  
VINCENT CARRY (directeur) / Arty Farty - Nuits sonores, European Lab ([www.arty-farty.eu](http://www.arty-farty.eu))  
ANTOINE DE GALBERT (président) / La Maison Rouge ([www.lamaisonrouge.org](http://www.lamaisonrouge.org))  
BRUNO HUMBERT (président) / La Ruche ([www.la-ruche.net](http://www.la-ruche.net))  
LAURENT JACQUIER (directeur) / Le Cabaret Contemporain ([www.cabaret-contemporain.com](http://www.cabaret-contemporain.com))  
PHILIPPE LEMOINE (président) / Forum Action Modernité ([www.forum-modernites.org](http://www.forum-modernites.org))  
ROSA LUNA-PALMA (présidente) / FabFest ([www.fabfest.fr](http://www.fabfest.fr))  
PASCAL PARSAT (directeur) / Centre Recherche Théâtre Handicap ([www.crth.org](http://www.crth.org))

## Structures d'accompagnement

GÉRALD CHABAUD (directeur) / Cluster One ([www.cartonnerie.fr](http://www.cartonnerie.fr))  
MYRIAM FAIVRE (fondatrice) / Clarabis ([www.cae-clara.fr](http://www.cae-clara.fr))  
SANDRINO GRACEFFA (membre du bureau) / SmartFr ([www.smartfr.fr](http://www.smartfr.fr))  
SOIZIC HUET (administratrice) / Résidence Créatis ([www.residencecreatis.fr](http://www.residencecreatis.fr))  
EMILY LECOURTOIS (co-présidente et directrice) / Ma Sphère ([www.ma-sphere.eu](http://www.ma-sphere.eu)) et La Petite ([www.lapetite.fr](http://www.lapetite.fr))  
DIMITRI PIVOT (président) / Second Souffle ([www.secondsouffle.org](http://www.secondsouffle.org))  
LIONEL POUGET (Responsable de la communication & Territoire numérique) / Samoa - Quartier de la création ([www.samoa-nantes.fr](http://www.samoa-nantes.fr))  
FERDINAND RICHARD (fondateur - directeur) / Aides aux musiques innovatrices - Dynamo & Cado ([www.amicentre.biz](http://www.amicentre.biz))  
JOËL SAINGRE (responsable) / Incubateur du campus d'entreprises incuba'school de la Chambre de commerce et d'Industrie de Paris-Ile-de-France ([www.campus.cci-paris-idf.fr](http://www.campus.cci-paris-idf.fr))  
CATHERINE TORTERA (déléguée nationale) / Union des Couveuses d'Entreprises ([www.uniondescouveuses.eu](http://www.uniondescouveuses.eu))

## Acteurs financiers

CHRISTOPHE BAVIERE (managing partner) / Id Invest ([www.idinvest.com](http://www.idinvest.com))  
ALAIN BEAULAC (fondateur et associé) / Entrepreneur Venture ([www.entrepreneurventure.com](http://www.entrepreneurventure.com))  
JOACHIM DUPONT (président et co-fondateur) / Anaxago ([www.anaxago.com](http://www.anaxago.com))  
PIERRE DE FOUQUET (partner) / Iris Capital ([www.iriscapital.com](http://www.iriscapital.com))  
ISABELLE GINESTET-NAUDIN (directrice des fonds sectoriels) / Bpifrance ([www.bpifrance.fr](http://www.bpifrance.fr))  
NICOLAS HAZARD (directeur) / Le Comptoir de l'innovation ([www.lecomptoirdelinnovation.com](http://www.lecomptoirdelinnovation.com))  
MAUD LECLAIR (fondatrice) / Roscoff Finance  
RODOLPHE MENEGAUX (directeur de participations) / Xange ([www.xange.fr](http://www.xange.fr))  
ARNAUD DE MÉNIBUS (fondateur et président) / Entreprendre & + ([www.entreprendreetplus.org](http://www.entreprendreetplus.org))  
NICOLAS PARPEX (directeur d'investissement, pôle capital développement sectoriel) / Bpifrance  
PIERRE-YVES PLATINI (co-fondateur) / Pink ([www.pinkbyfaber.com](http://www.pinkbyfaber.com))  
VINCENT RICORDEAU et ADRIEN AUMONT (co-fondateurs) / KissKissBankBank ([www.kisskissbankbank.com](http://www.kisskissbankbank.com))  
ALAIN RODERMANN (managing partner) / Arenatis Capital ([www.arenatis.com](http://www.arenatis.com))  
PATRICK DE ROQUEMAUREL (directeur de participations) / OTC Asset Management ([www.otcam.com](http://www.otcam.com))  
LAURENT VALLET (directeur) / Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles ([www.ifcic.com](http://www.ifcic.com))  
FRANÇOIS VERON (fondateur) / Newfund Management ([www.newfund.fr](http://www.newfund.fr))  
ERIC VERKANT (délégué Innovation) / Bpifrance Ile-de-France ([www.bpifrance.fr](http://www.bpifrance.fr))

## Institutions et représentations

### Politiques

**PATRICK BLOCHE** (député et président de la commission des affaires culturelles) / Assemblée Nationale ([www.assemblee-nationale.fr](http://www.assemblee-nationale.fr))

**GASPARD GANTZER** (ex directeur de cabinet de l'adjoint à la culture du maire de Paris) / Ville de Paris ([www.paris.fr](http://www.paris.fr))

**YANNICK GUIN** (conseiller municipal et conseiller scientifique auprès de Louis Gallois, commissaire général à l'investissement) / Ville de Nantes ([www.nantes.fr](http://www.nantes.fr))

**NICOLAS LE ROUX** (coordinateur du pôle développement et formations) / Région Ile-de-France ([www.iledefrance.fr](http://www.iledefrance.fr))

**JEAN-PAUL PLANCHOU** (vice-président chargé du développement économique, de l'emploi, des nouvelles technologies de l'information et de la communication, du tourisme, de l'innovation et de l'économie sociale et solidaire) / Région Ile-de-France ([www.iledefrance.fr](http://www.iledefrance.fr))

### Administrations

**JEAN-YVES BOBE** (Marché de l'art, fondations et fonds de dotation) / Direction Générale de la Création Artistique (DGCA), Ministère de la culture et de la communication ([www.culturecommunication.gouv.fr](http://www.culturecommunication.gouv.fr))

**LAURENT CAGNA** (chargé du développement économique) / La fonderie ([www.lafonderie-idf.fr](http://www.lafonderie-idf.fr))

**CLAIRE-LYSE CHAMBRON** (expert national détaché, chargé de mission en politique de la culture, diversité et dialogue interculturel) / Commission européenne ([ec.europa.eu](http://ec.europa.eu))

**DAVID FAJOLLES** (conseiller auprès du Secrétariat général) / Ministère de la culture et de la communication

**LAURENCE FRANCESCHINI** (directrice) / Direction générale des médias et des industries culturelles – Ministère de la culture et de la communication

**VINCENT LAGARRE** (Chef de projet) / Europe Créative, Commission européenne ([ec.europa.eu](http://ec.europa.eu))

**JEAN-MARC MOUGEOT** (chargé de mission) et **GUILLAUME DESCAMPS** (directeur) / Maison des pratiques artistiques amateurs ([www.mpa.fr](http://www.mpa.fr))

**SYLVAIN PASQUA** (chef de projet industries culturelles et créatives) / Commission européenne

**PHILIPPE TILLY** (chargé de mission) / Bureau du financement des industries culturelles) / Direction générale des médias et des industries culturelles – Ministère de la culture et de la communication

**XAVIER TROUSSARD** (directeur) / Programme Media / Commission européenne

### Groupes d'intérêt

**YVES BOMMENEL** (membre du bureau) / Syndicat des musiques actuelles ([www.sma-syndicat.org](http://www.sma-syndicat.org))

**SUZANNE COMBEAUD** (déléguée générale) et Axel Bauer (président) / La Gam ([www.lagam.org](http://www.lagam.org))

**XAVIER DROUOT** (chargé de mission) et **MAURICE BOTBOL** (président) / Le Spiil ([www.spiil.org](http://www.spiil.org))

**ALAIN HERZOG** (directeur) / Syndicat National des Entreprises Artistiques et Culturelles ([www.syndeac.org](http://www.syndeac.org))

**LAURE KALTENBACH** (directrice) / Forum d'Avignon ([www.forum-avignon.org](http://www.forum-avignon.org))

**ERIC PETROTTO** (membre du bureau) / CD1D ([www.cd1d.com](http://www.cd1d.com))

**CLAUDE-ERIC POIROUX** (directeur général) / Europacinemas ([www.europa-cinemas.org](http://www.europa-cinemas.org))

## Experts

**PHILIPPE BASTIEN** (responsable Master Marketing Event Creativity) / IDRAC Paris  
([www.ecoles-idrac.com](http://www.ecoles-idrac.com))

**PIERRE-JEAN BONGOZI** (membre du collège) / Autorité de régulation des communications électroniques et des postes ([www.arcep.fr](http://www.arcep.fr))

**PHILIPPE CHANTEPIE** (chargé de mission) / Inspection générale du Ministère de la culture et de la communication ([www.culturecommunication.gouv.fr](http://www.culturecommunication.gouv.fr))

**GÉRALDINE DALLAIRE** (chargée de recherche) / Association pour le développement de l'entrepreneuriat CULTUREL ET CRÉATIF ([WWW.ADECC.ORG](http://WWW.ADECC.ORG))

**MICHEL GIRE** (comptable fiscaliste) / GMBBA Baker Tilly ([www.gmbabti.com](http://www.gmbabti.com))

**ERIC HAINAUT** (associé) / Cabinet Com'com ([www.comcom.fr](http://www.comcom.fr))

**OLIVIER MANTEI** (co-directeur) / Opéra Comique ([www.opera-comique.com](http://www.opera-comique.com)) et Bouffes du Nord ([www.bouffesdunord.com](http://www.bouffesdunord.com))

**FRÉDÉRIC MARTEL** (directeur de recherche) / Institut des relations internationales et stratégiques ([www.iris-France.org](http://www.iris-France.org))

**YANN MOULIER-BOUTANG** (professeur de sciences économiques) / Université technique de Compiègne ([www.utc.fr](http://www.utc.fr))

**PIERRE OUDART** (directeur adjoint chargé des arts plastiques) / Direction générale de la création artistique (DGCA) au Ministère de la Culture et de la Communication  
([www.culturecommunication.gouv.fr](http://www.culturecommunication.gouv.fr))

**THOMAS PARIS** (chargé de recherches / professeur affilié) / CNRS ([www.cnrs.fr](http://www.cnrs.fr)) & HEC Ecole de management ([www.hec.fr](http://www.hec.fr))

**ANTOINE VIALLE** (consultant) / Avizen ([www.avizen.fr](http://www.avizen.fr) et [www.metro-startup.composter-2013-download/](http://www.metro-startup.composter-2013-download/))

## Bibliographie et ressources

### Sur la culture

- *L'apport de la culture à l'économie de la France*, Rapport, Inspection générale des finances, 2013.
- *Panorama des industries culturelles et créatives*, Etude, EY, 2013.
- *Pour une politique nationale de design*, Rapport, Alain Cadix, Ministère de la culture et de la communication (MCC), 2013.
- *Acte II de l'exception culturelle, contribution aux politiques culturelles à l'ère numérique*, Rapport, Mission présidée par Pierre Lescure, 2013.
- *Les conditions d'emploi dans les métiers artistiques*, Rapport, Jean-Patrick Gille, Assemblée nationale, 2013.
- *Le poids économique direct de la culture*, Note DEPS, MCC, 2013.
- *Entreprendre dans les industries culturelles. Le guide des dispositifs nationaux de soutien à la création et au développement des entreprises*, Guide, DGMIC, MCC, 2013.
- *Les industries culturelles et créatives – Economie et stratégie*, Ouvrage, Alain Busson et Yves Evrard, Ed Vuibert, 2013.
- *Innovateurs du quotidien, une mise en valeur de pratiques innovantes en matière d'organisation du travail dans le secteur culturel en Europe*, Ouvrage, Informal European Theatre Meeting et la Belle Ouvrage, 2012.
- *La promotion des secteurs de la culture et de la création pour favoriser la croissance et l'emploi dans l'Union Européenne*, Note, Commission européenne, 2012.
- *Repères économiques des secteurs culturels marchands en 2010*, Note, DEPS, MCC, 2012.
- *Culture et économie : Enjeux et opportunité pour les entrepreneurs culturels et créatifs en Belgique*, Etude Kurt Salmon, Bruxelles, 2012.
- *The entrepreneurial dimension of the cultural and creative industries*, Rapport, The Utrech School of the Arts (HKU), Commission européenne, 2011.
- *Des industries culturelles aux industries créatives : un changement de paradigme salutaire ?* Article, Thomas Paris, 2010.
- *Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives*, Livre Vert, Commission européenne, 2010.
- *Access to finance activities of the european Creative Industry Alliance*, Etude, Angel Capital Group - Jenny Tooth, 2010.
- *Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie*, Rapport, Céram Sophia Antipolis, 2002.

### Sur les financements de la culture

- *Accès au financement des entreprises du secteur culturel et créatif*, Etude, IDEA Consult, Commission européenne, 2013.

- *Dynamiser l'épargne financière des ménages pour financer l'investissement et la compétitivité*, Rapport, Karine Berger et Dominique Lefebvre, Services du Premier Ministre, 2013.
- *De la créativité dans les modèles de financement de la culture*, Note, Forum d'Avignon, 2012.
- *Gestion des actifs immatériels dans les industries culturelles et créatives*, Etude, Akoya, Ministère de la culture et de la communication et Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, 2012.
- *Le Mécénat d'entreprise en France*, Enquête, Admical-CSA, 2012.
- *Entreprendre et investir dans la culture*, Etude, Kurt Salmon, Forum d'Avignon, 2011.

## Sur l'innovation et la compétitivité

- *L'innovation, enjeu majeur pour la France*, Rapport, Jean-Luc Beylat et Pierre Tambourin, 2013.
- *Innovation 2030*, Rapport, Commission présidée par Anne Lauvergeon, 2013.
- *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, Rapport, Louis Gallois, 2012.
- *Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi*, Services du Premier Ministre, 2012 .
- *Contribution de la culture à la compétitivité*, Note, François Rouet et Yann Nicolas, 2012.
- *Promouvoir les secteurs de la culture et de la création pour favoriser la croissance et l'emploi dans l'Union européenne*, Communication, Commission Européenne, 2009.
- *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain*, Rapport, Maurice Levy et Jean-Pierre Jouyet, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, 2006.

## Sur l'économie sociale et solidaire

- *Evaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire*, Rapport, Philippe Frémeaux, Ministère délégué en charge de l'économie sociale et solidaire et de la consommation, 2013.
- *La contribution au financement de l'économie sociale et solidaire*, Rapport, Bpifrance, 2013.
- *Panorama des actions de soutien à l'innovation sociale en Région*, Note, Avise, 2013.
- *Amplifier le financement des entreprises ESS*, Rapport, Ministère de l'économie, 2013.
- *Les Coopératives d'activités et d'emploi*, Note, Avise, 2009.
- *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, Ouvrage, Bruno Colin et Arthur Gauthier, Editions Erès, 2008.

## Sur l'entrepreneuriat

- *Les assises de l'entrepreneuriat*, Ministère du redressement productif, 2013.
- *Pour un new deal entrepreneurial. Créer des entreprises de croissance*, Rapport, Philippe Hayat, Ministère délégué chargé des PME, de l'innovation et de l'économie numérique, 2012.
- *L'artiste, un entrepreneur?*, Ouvrage collectif, Editions Smartbe, 2011.

## Synthèse d'exemples étrangers

**Ces synthèses ont été constituées, à partir notamment des informations de grande qualité fournies par les postes diplomatiques français à l'étranger.**

### L'entrepreneuriat culturel en ALLEMAGNE

---

#### Situation et spécificités

En 2011, un million d'actifs travaille dans le secteur culturel totalisant un chiffre d'affaires supérieur à 143,4 milliards d'euros.

Les dépenses en matière de culture sont réparties aux niveaux communal, régional, des Lander et de l'Etat fédéral. L'Etat fédéral, par l'intermédiaire du BKM (ministère délégué du gouvernement fédéral pour la culture et les médias), ne prend en charge que 13 % des crédits consacrés à l'art et à la culture. Les Lander ont une compétence forte dans le domaine culturel.

Il n'existe pas de structure d'accompagnement consacrée aux entreprises culturelles exceptée celle d'Aix la Chapelle<sup>55</sup>, créée en 2004, qui est reconnue comme un modèle et un vecteur de qualification des jeunes entrepreneurs : consultations individuelles, accompagnement de projets, conseils financiers, ateliers pratiques, ainsi que co-working, mise en réseaux, plateformes transfrontalières. Elle est portée par une association créée par la ville et vise le développement de nouveaux marchés, le renforcement de clusters et une meilleure interconnexion entre toutes les branches de l'économie créative et culturelle.

#### Soutiens publics

Aujourd'hui, une ville comme Berlin attire de nombreux entrepreneurs (loyers peu élevés, ambiance internationale et décontractée, espaces de co-working et résidences d'artistes) mais la difficulté de trouver financements et investisseurs locaux reste réelle pour les jeunes entrepreneurs, contraints de se tourner vers les investisseurs étrangers (milieux économiques allemands plutôt traditionnels). Cette situation se vérifie sur l'ensemble du territoire.

L'entrepreneuriat culturel allemand repose sur un modèle particulier d'articulations de financements et d'aides publics, semi-publics et privés. De plus, les soutiens financiers (incitations ou exonérations fiscales) bénéficient en priorité aux institutions culturelles, et à quelques entreprises, mais seulement si elles participent de l'entretien du patrimoine, à l'accompagnement de la nouvelle génération d'artistes et à la promotion de la culture pour les enfants et les jeunes.

---

<sup>55</sup> - [www.kulturunternehmen.info](http://www.kulturunternehmen.info)



La politique de soutien à la création d'entreprises (qui n'exclut pas les entreprises culturelles pour leur spécificité) se traduit par la formation à la création d'entreprises dans les écoles et les universités mais également par le soutien aux créations d'entreprises innovantes<sup>56</sup> ainsi que des soutiens pour le développement ultérieur des entreprises (besoins en fonds de roulement et en recherche et développement).

Des initiatives publiques favorisent indirectement l'entrepreneuriat culturel à différentes échelles, souvent régionale ou locale.

En 1997, afin de renforcer la compétitivité de la branche « économie culturelle et créative », le gouvernement fédéral a créé le Centre de compétence de la fédération pour l'économie culturelle et créative (coordonnée par le ministère fédéral de l'économie et de la technologie et le BKM) qui agit comme un médiateur entre les décideurs politico-économiques et les créateurs (les artistes, au sens large, et pas directement les entreprises) et a créé, au niveau des Lander, 8 bureaux régionaux qui proposent des consultations d'orientation individuelles et gratuites pour des créateurs de société, des artistes indépendants et des petites entreprises culturelles.

## Financement privé

L'intégration du secteur créatif à la culture entrepreneuriale allemande semble le fait des générations récentes ou des secteurs en prise directe avec l'économie de marché, essentiellement lié aux nouvelles technologies.

Les dispositifs de capital risque et de business angels dans le secteur culturel ne sont pas structurés en Allemagne.

On observe néanmoins le développement de deux modes de financement privé. Les fondations d'entreprise jouent désormais un rôle important dans la culture sans qu'il soit aisé de repérer ce qui a bénéficié directement au développement de l'entrepreneuriat culturel. La fondation Robert Bosch a dédié ainsi, en 2012, 16,7 M€ à une section « Education, Société et Culture ». La même année, la fondation Bertelsmann a dépensé 45,5 M€ pour des projets touchant à la culture au sens large, dont des projets portés par des entrepreneurs, et pas seulement par des institutions.

Enfin, en Allemagne, le concept de financement participatif se développe plus lentement que dans d'autres pays mais il existe plusieurs plateformes dont certaines peuvent être très actives régionalement ou thématiquement sur le financement complémentaire de projets culturels.

---

<sup>56</sup> - Près de 230 aides ont été versées en 2013 par l'Etat fédéral et les Lander pour les jeunes entreprises, dont les entreprises culturelles, et pour les entreprises technologiques et innovantes - intégrant les industries culturelles et créatives : programmes ERP, crédits de la banque publique KW, fonds allemand de micro-crédit, garanties et cautionnement, aides incitant les chômeurs à créer leur entreprise.

## L'entrepreneuriat culturel en AUTRICHE

### Situation et spécificités

L'Autriche bénéficie d'un dispositif assez étoffé au centre duquel se trouve l'AWS, agence gouvernementale chargée de soutenir l'ensemble des projets se déroulant sur le territoire national autrichien. Cette agence fonctionne comme une banque de soutien national à l'entrepreneuriat (pas uniquement culturel). Elle est la banque de subventions de l'Etat fédéral. Les entreprises, dont les entreprises culturelles, peuvent bénéficier de crédits à taux d'intérêt bonifiés, de subventions, de garanties privilégiées, de mise en réseau ainsi que de conseils.

Les entreprises culturelles autrichiennes couvrent un champ large. Par exemple, *Flimmit*<sup>57</sup> : plateforme de VOD, le *Campus Hagenberg* : école supérieure de multimédias, ou encore le festival *Ars Electronica* qui est aussi un musée et un centre technologique.

### Soutiens publics

Le capital de l'AWS se répartit en plusieurs types de fonds dont un certain nombre visent spécifiquement l'entrepreneuriat culturel :

- *AWS Impulse* permet – par l'octroi d'une aide maximale de 45 K€, le soutien à l'analyse de la compétitivité de l'activité innovante, puis soutient – jusqu'à 200 K€ – l'introduction sur le marché de produits, procédures, services ainsi évalués;
- *AWS Impulse Lead* encourage le développement et l'introduction sur le marché de projets liés aux bonnes pratiques de l'entrepreneuriat culturel avec des aides allant jusqu'à 300 K€;
- *AWS Impulse Training* soutient la formation continue des entrepreneurs les plus performants dans le domaine de l'entrepreneuriat culturel. En complément, *AWS Impulse Lectures* met en contact des jeunes entrepreneurs avec des experts de leurs secteurs;
- *AWS Kreativwirtschaftsscheck* se traduit par des subventions accordées, jusqu'à 5 K€, à des moyennes entreprises qui ont un projet en rapport avec l'entrepreneuriat culturel.

Par ailleurs, la ville et la région de Vienne se sont dotées d'une agence « créative » intitulée *Departure*. Cette agence a pour rôle de subventionner des entreprises des industries culturelles. Une attention particulière est portée aux projets ou aux entreprises impliquant des femmes.

Vienne dispose aussi d'une pépinière, le *Media Quarter Marx*<sup>58</sup>, qui rassemble des entreprises du domaine des médias.

<sup>57</sup> - [www.flimmit.com](http://www.flimmit.com)

<sup>58</sup> - [www.mediaquarter.at](http://www.mediaquarter.at)

On trouve également dans les autres régions, des agences aux missions similaires mais dont l'envergure est moins importante. Ainsi, *Creative Industries Styria* propose aide financière, mise en réseau et expertise pour soutenir l'entrepreneuriat culturel local. La viabilité économique des entreprises est un critère majeur tout comme leur aspect innovant, artistique et créatif.

### Financement privé

On observe l'absence d'intérêt de la sphère privée pour ces industries ou entreprises culturelles.

## L'entrepreneuriat culturel au CANADA

### Situation et spécificités

Les entreprises culturelles et particulièrement celles des industries culturelles et créatives (cinéma, audiovisuel, animation, jeu vidéo et nouveaux médias) – souvent englobées sous le vocable de médias numériques – font l'objet d'une attention particulière au Canada dont trois provinces concentrent la majeure partie de l'activité culturelle : le Québec, l'Ontario et la Colombie britannique.

En 2008, 2 960 entreprises de médias numériques au Canada employaient environ 52 000 personnes et généraient 3,8 Md\$ Can en revenus. Le Canada est reconnu à l'international et dans les principaux marchés professionnels comme précurseur dans ce secteur.

Il existe deux niveaux d'interventions : le fédéral et le provincial qui déclinent, chacun, toute une série de politiques et de mécanismes financiers : financements directs, incitatifs fiscaux, garanties et prêts, fonds public-privé, financement participatif. Il existe également de nombreux incubateurs et accélérateurs pour les start-ups. Ce sont les secteurs de l'audiovisuel et les médias numériques qui bénéficient du soutien le plus important et le plus structuré.

### Soutiens publics

Le gouvernement canadien place au cœur de sa stratégie numérique le développement de projets convergents proposant des contenus multiplateformes.

Le Fonds des médias du Canada (FMC) est l'un des acteurs principaux de cette stratégie puisque son mandat consiste à soutenir la création de contenu télévisuel et numérique convergent. L'arrivée du FMC a eu l'effet d'une révolution dans le paysage audiovisuel canadien, arrimant les modalités de financement de la télévision à la réalité d'un environnement multiplateforme et interactif mais surtout, le volet expérimental, misant sur l'innovation et l'interactivité, offre de nouvelles possibilités suscitant un engouement sans précédent au sein de l'industrie et favorise les collaborations intersectorielles. Le FMC contribue à accélérer le changement de modèle économique induit par les évolutions technologiques et les nouveaux modèles de diffusion. Ces mesures ne font cependant pas l'unanimité auprès des professionnels canadiens dont beaucoup souhaiteraient la création d'un fonds pour les médias numériques indépendant et non lié aux diffuseurs traditionnels. Un budget de 360 K\$ Can a été réservé pour un projet visant à nouer des partenariats de financement avec des incubateurs ou des accélérateurs.

Enfin, les pouvoirs publics mènent une véritable politique d'incitation fiscale.

## Financement privé

Les initiatives privées prennent part à la stratégie numérique canadienne :

- le Fonds Québecor (créé en 2000 et financé par Vidéotron, à hauteur de plus de 7,4 M\$ Can) soutient le développement de la production de contenu canadien mais aussi les projets de nouveaux modèles de diffusion. Le numérique est un des critères de l'aide dispensée;
- le Fonds Bell de la radiodiffusion et des nouveaux médias (créé en 1997) soutient la production de contenus numériques liés aux productions télévisuelles. En août 2012, ce fonds a lancé trois nouveaux programmes de soutien (développement de pilotes, amélioration du contenu, numérisation) qui ont pour but d'encourager le recours aux plateformes numériques dans la production télévisuelle;
- le Fonds Shaw Rockets soutient l'industrie de la production de contenu pour la jeunesse et cherche à intégrer les modes de consommation propres à la nouvelle génération;
- le Fonds Capital Culture Québec a été créé en 2011, à l'instigation du gouvernement du Québec et du fonds de solidarité FTQ, dans le but de fournir aux entreprises culturelles québécoises désireuses d'exporter leur projets ou produits, une forme de financement adaptée aux nouveaux modèles économiques en devenir. Le fonds, doté d'une enveloppe globale de 100 M\$ Can, investit dans les entreprises au moyen d'actions avec droit de vote et participations, d'actions privilégiées ou sous forme de prêts.

## L'entrepreneuriat culturel en CORÉE

### Situation et spécificités

La Corée se caractérise par un entrepreneuriat culturel privé dynamique et par la forte présence de trois grandes agences gouvernementales de financement de projets que sont KOFIC pour le cinéma, KOCCA pour les industries culturelles et ARKO pour les secteurs culturels traditionnels.

Les industries culturelles sont considérées comme l'un des supports de la croissance coréenne. Il s'agit de dynamiser l'économie à travers la convergence de la technologie scientifique, des technologies de l'information et de la culture en augmentant les investissements dans la R&D, en favorisant les start-ups et en assouplissant la réglementation. L'approche est très volontariste.

L'entrepreneuriat culturel en Corée est protéiforme et va de grandes agences de promotion de produits audiovisuels jusqu'aux petits entrepreneurs culturels. La croissance que les entrepreneurs privés sont capables de dégager sur une niche est parfois spectaculaire (x 100 en 10 ans pour les comédies musicales par exemple).

### Soutiens publics

Le soutien public s'opère via cinq outils :

- le KOFIC est une organisation dépendant du ministère de la culture des sports et du tourisme dont les objectifs sont le soutien et la promotion des films coréens (aide au financement, dépenses de ressources humaines). Depuis 2007, le KOFIC a créé le *Film development fund* dont le montant avoisine les 340 M\$. Le fonds est abondé par le gouvernement à hauteur de 172 M\$ et d'une somme équivalente venant de l'attribution de 3 % des recettes du *box office*. 86 M\$ proviennent enfin des restes de fonds non attribués les années précédentes ;
- le KOCCA est l'agrégation de 5 autres agences, dans le domaine des industries culturelles et créatives, pour soutenir la croissance des industries culturelles (production, développement international, convergence technologie-contenu, formation, management). Cette agence est cofinancée par le ministère de la culture et le ministère de la science. Cette diversité de structure permet d'assurer la transversalité des compétences en lien avec la réalité de l'industrie et de renforcer la convergence entre l'artistique et la technique. L'objectif de cette agence est de propulser la Corée dans les cinq pays les plus puissants au monde en matière de production de contenus et de technologies orientées sur la fabrication et la diffusion de contenu dans tous les secteurs du divertissement de masse. La KOCCA a mis en place récemment un programme d'accompagnement de jeunes créateurs et entrepreneurs afin de leur faire bénéficier pendant une année d'une formation ;

- l'ARKO est une agence gouvernementale qui permet le transit de l'essentiel des aides publiques destinées aux institutions culturelles publiques ou privées. Depuis 2010, l'ARKO peut en effet intervenir à hauteur de 40 % des frais d'entretien de structures culturelles privées, résidences d'écrivain, musées et lieux alternatifs. L'ARKO a lancé en 2011 un système de financement de projets par *crowdfunding* mais sans grand succès puisque le maximum des fonds collectés en 2013 a été de 57 K\$;
- le ministère de la stratégie et des finances a annoncé le 5 juin 2013, la création de deux fonds destinés à soutenir les industries culturelles : le *Korea contents digital fund* (contenus numériques) et le *Dignified Korea contents fund* (musique, film, jeux vidéo, animation et comédies musicales). Le montant alloué à ces deux fonds représentera 377 M\$ en 2017, selon la presse coréenne.

### Financement privé

Informations non disponibles.

## L'entrepreneuriat culturel en ESPAGNE

### Situation et spécificités

L'entrepreneuriat culturel a été sérieusement mis à mal par la crise. Seules quelques grandes fondations continuent à le soutenir, mais de manière indirecte (en soutenant des projets mis en œuvre ensuite par des entreprises culturelles).

Le dernier programme de stabilité budgétaire prévoit une diminution des dépenses culturelles de 36 % entre 2011 et 2016, accompagnée d'une hausse de la TVA. Les initiatives mises en œuvre au profit des entreprises culturelles sont publiques et privées. Par ailleurs, une loi sur le mécénat, très inspirée du modèle français, est actuellement à l'étude.

### Soutiens publics

La direction en charge des industries culturelles au sein du secrétariat d'état à la culture distribue des aides à deux types de cibles : aux entreprises culturelles (soutien au développement) d'un côté et aux associations et aux fondations (pour des projets culturels d'intérêt général) de l'autre. La ligne budgétaire en 2013 est de 2,4 M€ pour chaque type d'aide.

Une ligne budgétaire supplémentaire, d'un montant de 11 M€ en 2013, a été destinée à l'octroi de prêts via l'ICO (*Instituto de credito oficial*) pour le soutien des entreprises de la culture. Le secrétariat d'état à la culture estime néanmoins qu'il s'agit d'un échec car peu de dossiers ont été acceptés du fait que l'ICO – qui travaille avec une banque – n'a pas intégré les spécificités des entreprises culturelles (temps long de développement, valorisation difficile des actifs immatériels, confiance relative dans les gérants) et a imposé des discriminants très prudentiels et uniquement financiers. L'Etat étudie conséquemment la possibilité d'octroyer directement cette aide aux entreprises (avec un remboursement dans les 4 ans). Depuis 2010, le secrétariat d'état à la culture consacre également une ligne budgétaire à la formation des personnes et des entreprises.

### Financement privé

Les fondations d'entreprise comme MAPFRE (assurance), MARCH ou CAIXA (banques) sont des acteurs importants dans le financement de la culture mais s'attachent encore principalement aux financements de grandes expositions et pas directement aux acteurs de l'entrepreneuriat, qui bénéficient de l'activité générée par ces grands projets. Ces fondations semblent être dans la seule logique de mécénat pour la valorisation de leur image.

Quant aux institutions de crédit sans but lucratif (*cajas de ahorros*), spécificité espagnole, elles consacrent la moitié de leur activité au financement de la culture mais le financement des entreprises culturelles y est indécélable.



## L'entrepreneuriat culturel en FINLANDE

### Situation et spécificités

Le ministère de l'emploi et de l'économie a constitué parmi les 17 600 entreprises dites créatives, 3 groupes :

- les entreprises de produits multipliables (édition, audiovisuel, nouveaux médias) qui sont au nombre de 7 900 sociétés;
- les industries de service (design, services créatifs) qui comptabilisent 6 000 sociétés;
- les entreprises d'arts et culture (arts de la scène, sites culturels, arts visuels) comptant 3 700 sociétés.

Depuis 2005, le nombre de ces entreprises est en croissance dans chacun des groupes. La taille médiane d'une entreprise culturelle est de douze personnes dans les entreprises de produits multipliables, six personnes dans les industries de service et une dans les arts et la culture. Il s'agit majoritairement de TPE. En chiffre d'affaires, le secteur créatif produit à peu près 8,5 Md€ par an.

L'expansion très récente de l'industrie du jeu vidéo et du jeu en ligne (*Rovio*, *Supercell* notamment) n'est pas encore intégrée dans ces statistiques. Les problématiques liées à la propriété intellectuelle dans ce secteur sont importantes.

### Soutiens publics

La Finlande organise un ensemble diversifié de dispositifs pour la promotion de l'innovation et des entreprises du secteur créatif, dispositifs articulés autour de plusieurs agences publiques qui travaillent avec des fonds de capital risque, mobilisant des fonds à la fois publics et privés. Ces agences œuvrent en collaboration étroite avec les universités et les entreprises établies (capitaux et coaching). La plus grande partie des financements publics des industries créatives concernent la première catégorie (produits multipliables).

Les principaux financeurs avec qui peuvent travailler les entrepreneurs culturels, sont :

- les centres régionaux pour le développement économique, le transport et l'environnement (ELY). Ils accordent des dons ainsi que des fonds via les fonds structurels de l'Union européenne. Ces centres ELY ciblent les phases de maturation des projets. Le montant global des aides financières (en moyenne 15 K€ par projet, au-delà Tekes prend le relai) en direction des entreprises du secteur créatif a doublé entre 2007 et 2011 mais les entreprises de « produits multipliables » bénéficient une fois encore de la majorité de cette croissance;
- TEKES (agence finlandaise de financement pour l'innovation et la technologie) distribue 600 M€/an sous forme de dons et de prêts bonifiés pour l'innovation, la R&D, les services d'expertise et l'internationalisation des entreprises. Les micro-entreprises ont reçu 31% du fonds Tekes, les TPE (de 10 à 49 salariés) 26% et les PME 8%. Ces dernières années, une

augmentation de ses activités dans le secteur créatif ne contrebalance pas une répartition très inégale parmi les 3 catégories d'entreprises, au désavantage des entreprises culturelles qui ne sont pas directement dans le secteur numérique ;

- FINNVERA (agence de crédit export) soutient, à travers prêts et garanties, surtout des services d'expertise et d'aide au démarrage des start-ups ou au développement et à l'internationalisation d'entreprises bien établies. Les entreprises de la culture font partie des cibles, surtout celles de la première catégorie. FINNVERA finance aussi des fonds d'investissements de capital risque, dont certains investissent en cascade dans des fonds d'amorçage (de 100 à 250 K€ contre 10 à 20 % du capital des entreprises) ;
- quelques fondations et associations spécialisées par filière et financées par l'Etat favorisent, souvent indirectement, le développement des entreprises culturelles. Ainsi, la Fondation du cinéma finlandais (26 M€ par an en aides à la production et à la diffusion), les bourses DigiDelmo et CreaDelmo pour la production audiovisuelle (1,6 M€ par an) ou encore la fondation pour le développement de la musique (1,9 M€ par an) ;
- enfin, les fonds des ministères pour l'exportation de la culture (programme d'exportation de la culture de 1,5 M€ en 2011) ont permis d'aider à l'internationalisation de quelques entreprises du secteur créatif.

On observe une multitude de dispositifs de financement et de modèles de soutien mais qui peut s'avérer trop complexe et peu lisible selon les usagers.

## Financement privé

De manière générale, le climat semble de plus en plus propice à l'industrie créative (surtout poussée par l'industrie du jeu vidéo), et si le financement public est en croissance, il est possible de constater le développement de financements d'ordre privé :

- le premier via le *crowdfunding* et cela malgré une législation stricte et peu adaptée ;
- le second via le *Product investment fund vision+*, un fonds d'investissement qui se concentre sur les produits numériques mais qui commence à intégrer des produits culturels.

Les soutiens ne sont cependant pas significatifs ou structurants pour le secteur, concernant les premières phases de développement des entreprises culturelles.

## L'entrepreneuriat culturel aux PAYS-BAS

### Situation et spécificités

Au Pays-Bas, l'Etat tient à n'intervenir que dans les domaines où l'offre n'est pas directement liée à une demande du marché. Dans ce cadre, le 14 octobre 2013, la ministre de la culture a accepté le premier exemplaire de la *Governance code cultuur* qui donne un cadre à la bonne administration et gestion des organismes culturels.

### Soutiens publics

Les institutions culturelles néerlandaises (et quelques entreprises culturelles) fonctionnent grâce à l'action des fondations de droit néerlandais (*stichting*). Pour pouvoir assurer leurs missions, elles s'entourent d'un réseau de particuliers, de partenaires et de fondations publiques et privées.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, le montant du don à ces fondations est, de manière incitative, majoré de 25 % (coefficient multiplicateur de 1,25) pour le calcul de l'abattement fiscal.

En 2012, les fondations ont géré 129 M€ (montant en baisse depuis 2007). Elles soutiennent des projets artistiques ou culturels, et très indirectement les entreprises qui les portent.

### Financement privé

Seule la banque Triodos a été repérée comme intervenant dans le soutien (investissement et octroi de prêt) aux entrepreneurs culturels, considérés comme des agents économiques comme les autres. L'action de cette banque dépasse les frontières néerlandaises.

## L'entrepreneuriat culturel en POLOGNE

### Situation et spécificités

La Pologne a structuré son soutien aux entrepreneurs engagés dans des projets innovants et, en particulier, aux petites et moyennes entreprises sous la forme d'une agence de développement de l'industrie, la PARP. Elle a recours aux budgets de l'Etat, en baisse, et aux fonds structurels européens pour construire sa politique d'incitation. Le cluster et la recherche de financement privés se développent pour tenter de pallier la décroissance des soutiens publics.

### Soutiens publics

La Pologne a choisi de mettre l'accent sur la création de clusters (dit « *creative clusters* ») qui regroupent des entreprises culturelles, souvent issus d'initiatives locales.

Il existe pour les entreprises des industries culturelles et créatives :

- *European Games Centre*<sup>59</sup>, consacré au jeu vidéo ;
- *Média Klaster*<sup>60</sup>, consacré aux médias ;
- *Art Inkubator*<sup>61</sup> (porté par le centre d'art de Lodz), cluster qui tend à créer un environnement favorable pour la coopération des artistes et des entrepreneurs culturels ;
- *Creativo*<sup>62</sup> pour les sociétés multimédias (jeux vidéo, loisirs interactifs, animations et effets spéciaux) ;
- *Gdansk Entrepreneurs Foundation*<sup>63</sup> qui intègre le programme européen « *Creative Cities* », et l'incubateur de la culture de *Szczecin*<sup>64</sup>, pour favoriser les coopérations entre citoyens, acteurs culturels et entrepreneurs.

### Financement privé

Informations non disponibles.

---

<sup>59</sup> - [www.sse.krakow.pl](http://www.sse.krakow.pl)

<sup>60</sup> - [www.mediaklaster.pl](http://www.mediaklaster.pl)

<sup>61</sup> - [www.artinkubator.com](http://www.artinkubator.com)

<sup>62</sup> - [www.creativo.pl](http://www.creativo.pl)

<sup>63</sup> - [www.gfp.com.pl](http://www.gfp.com.pl)

<sup>64</sup> - [www.inkubatorokultury.szczecin.pl](http://www.inkubatorokultury.szczecin.pl)

## L'entrepreneuriat culturel en SUÈDE

### Situation et spécificités

La Suède aborde l'innovation culturelle sous deux angles : l'innovation et l'entrepreneuriat culturel.

### Soutiens publics

Depuis 2008, les pouvoirs publics ont décidé d'appuyer – grâce à de nombreuses agences – le développement de l'entrepreneuriat culturel et de l'innovation.

Les principaux organismes d'aides sont des organismes publics qui sont financés par le ministère de la culture, les régions ou les villes, type le *National Kultur Byggan* ou la fondation *Innovativ Kultur*. Le montant cumulé des aides distribuées est de 2,5 M€.

L'entrepreneuriat culturel est aidé de deux manières :

- sur demande du ministère de l'énergie, deux agences sont impliquées dans la création de deux incubateurs dans le domaine culturel (l'un consacré à la mode et l'autre aux jeux vidéos);
- il existe en Suède différentes plateformes de financement participatif alliant financements privés et publics. La spécificité de la plateforme *fundedbyme.com*, qui semble bénéficier d'un véritable intérêt, permet de financer une entreprise en vendant des actions aux investisseurs en échange d'une propriété partielle (*equity*). Elle a regroupé près de 28 000 investisseurs pour une somme globale de 4 M€.

### Financement privé

Informations non disponibles.