

Mémoire

Dans le cadre du projet de Politique de développement culturel
2017–2022 de la Ville de Montréal

Réflexions et recommandations sur le chantier concernant
l'entrepreneuriat culturel et créatif

Contact : Dallaire Géraldine
geraldine@entrepreneuriat-culturel.com
www.pole-entrepreneuriat-culturel.com

Introduction	5
1. Éléments de cadrage : L'entrepreneur culturel est-il un entrepreneur comme un autre?	5
1.1 Définition de l'entrepreneuriat culturel	5
1.2 Des défis propres à ces acteurs	6
2. Constats et besoins identifiés	9
2.1 La formation et la professionnalisation	9
2.2 L'innovation dans les modèles d'affaires et le financement	9
2.3 Réflexion sur l'évolution du changement de paradigme	10
3. Propositions de préconisations	12
3.1 Développer une compréhension claire de l'écosystème	12
3.2 Accompagner et structurer le cycle de vie de L'entrepreneur culturel et créatif	12
3.3 Valoriser le rôle de la culture et de ses entrepreneurs	13
Informations sur les rédacteurs du mémoire	14
Bibliographie	15

Introduction

L'objectif de ce mémoire est de soulever certains enjeux pour l'entrepreneuriat culturel et créatif à Montréal, avec pour finalité de fournir des éléments de réflexion concernant la prochaine politique culturelle de la Ville. Ce rapport a été rédigé par Géraldine Dallaire, avec l'appui des membres du Pôle entrepreneuriat culturel et créatif, et suite à différents travaux de recherches qu'elle a mené sur ces secteurs. Elle travaille actuellement sur une thèse afin de favoriser une meilleure compréhension des défis des entrepreneurs culturels et améliorer leur accompagnement.

Nous présenterons dans un premier temps des points-clé sur les entrepreneurs culturels et dans un second temps les problématiques liées à l'écosystème montréalais.

1. Éléments de cadrage : L'entrepreneur culturel est-il un entrepreneur comme un autre?

Nous sommes actuellement dans une phase de transition en ce qui concerne les modèles économiques dans les secteurs culturels et créatifs. Aussi, si l'entrepreneuriat culturel a toujours existé, il se trouve actuellement sous les projecteurs. C'est pourquoi, avant de comprendre les spécificités de ces acteurs, il s'avère nécessaire de s'interroger sur la définition des termes.

1.1 Définition de l'entrepreneuriat culturel

La particularité de l'entrepreneur culturel est de devoir aller de l'art au marché : « Le monde de l'art n'est pas juste une question de rencontre de l'offre et de la demande, ou de vente de produits et d'intrants aboutissant à une production » (Klamer, 2011, p. 153).

Aussi, agrémente la logique économique et la logique artistique s'inscrit au cœur des spécificités de l'entrepreneur culturel : il doit réussir à mobiliser des compétences créatives et des ressources économiques nécessaires à son activité. En effet de nombreuses organisations culturelles ne peuvent survivre sans des financements autres que ceux issus de la vente de leur production. C'est donc à l'entrepreneur de réussir à combiner ces ressources et trouver le bon équilibre entre préservation de l'identité créative de l'organisation et soumission aux exigences nécessaires pour réunir ces financements. Les industries créatives doivent mettre en place des mécanismes

organisationnels et des procédures pour relier la sphère économique et la sphère de l'art. Par conséquent, cette double logique se retrouve dans de nombreuses définitions de l'entrepreneur culturel, comme celle proposée par Utrecht School of Arts & Eurokleis : « l'entrepreneur culturel crée ou commercialise un produit ou un service culturel ou créatif ; il utilise des principes entrepreneuriaux pour organiser ou gérer son activité créative d'une manière commerciale ».

Par ailleurs, au coeur de la définition de l'entrepreneuriat « classique » se trouve la notion de création de valeur. Cependant on peut se questionner sur comment cela se traduit pour l'entrepreneuriat culturel ou créatif : quel type de valeur l'entrepreneuriat culturel ou créatif crée ? Klamer (2011) nous donne ainsi une lecture intéressante, intégrant la double logique de l'entrepreneuriat culturel. Comme le note l'auteur, le but de l'économie est la création de valeur et le but de l'entrepreneuriat est de créer des biens ou des services qui créent de la valeur, aussi bien pour le consommateur (satisfaction) que pour le producteur (richesse).

Cependant, la valeur économique dans le cas de l'entrepreneuriat culturel, n'est pas une fin en soi : elle permet de créer les revenus qui rendent alors possible la réalisation des valeurs culturelles et sociales. Par conséquent, pour appréhender l'entrepreneuriat culturel ou créatif, il ne faut pas prendre en compte uniquement la valeur produite par ce type d'activité en termes de bénéfices, ou de salaires générés. Car les aspects économiques sont supposés être au service de la vision artistique, culturelle ou créative : ils en sont les moyens. Il importe, quand on aborde ce type d'entrepreneuriat, de se rappeler que son but principal est de contribuer « au bien commun qu'est l'art ».

1.2 Des défis propres à ces acteurs

Le secteur des industries culturelles et créatives représente des sous-secteurs différents mais qui possèdent des caractéristiques communes. On peut en citer quelques unes parmi tant d'autres :

- Cohabitation (ou parfois tension) au sein des organismes culturels d'une logique culturelle et économique. Il est ainsi parfois complexe pour un seul entrepreneur d'être bon dans les deux aspects. Ceci favorise également le développement de modèles économiques mixtes, relevant à la fois de l'intérêt général et de l'initiative privée.

- Des structures de petites tailles : on retrouve beaucoup d'organisations avec en moyenne 3 salariés, et développant une grande polyvalence de ses employés (faible spécialisation des tâches).
- Les industries culturelles et créatives sont caractérisées pour beaucoup d'entre elles par des coûts fixes importants et croissants¹, ce qui tend à conduire à la création de monopoles naturels.
- Les biens et services produits par ces organisations ont des caractéristiques spécifiques : bien symbolique, d'expérience, « addictif », collectif, prototype... Ceci va poser un certain nombre de questionnements sur le marketing culturel (marketing de produit), sur la gestion du risque ou lorsqu'il va s'agir de valoriser et d'évaluer ce type d'organisation.
- Le modèle de travail s'avère particulier et pourrait représenter un exemple pour les autres secteurs (Ledbeater et Oakley, 1999). Il se structure autour d'un management par projet, qui va mobiliser de nombreux indépendants le temps de la réalisation. Par conséquent le réseau a une importance cruciale et le secteur regroupe de nombreuses micro-entreprises.

Le secteur particulier dans lequel ces entrepreneurs évoluent va avoir un impact sur leur comportement. Ces spécificités rendent le secteur très risqué (Caves, 2000) et par conséquent, les entrepreneurs y créant leur activité vont chercher à développer des stratégies pour y faire face. En effet, puisque l'entrepreneur doit gérer la cohabitation entre art et économie au sein des industries créatives il met en place des mécanismes organisationnels et des procédures pour relier ces deux sphères (Swedberg, 2006). La dextérité de l'entrepreneur réside dans sa capacité à combiner des compétences créatives et les ressources économiques nécessaires à son activité.

En effet, en raison des coûts fixes importants et croissants, de nombreuses organisations culturelles ne peuvent survivre sans des financements complémentaires à ceux issus de la vente de leur production (Baumol et Bowen, 1966). C'est donc à l'entrepreneur de réussir à combiner ces ressources et trouver le bon équilibre entre préservation de l'identité créative de l'organisation et soumission aux exigences nécessaires pour réunir ces financements.

C'est pourquoi les organisations culturelles et créatives s'avèrent fortement dépendantes de leurs entrepreneurs, de leur vision, de leur intuition et de leur force de persuasion. Ainsi, la nature des biens culturels et créatifs induit que la décision de

¹ Voir la théorie de la « maladie des coûts croissants » (cost disease) développée par Baumol et Bowen (1966)

l'entrepreneur de mettre sur le marché un produit s'exprime au travers d'une intuition, qui ne peut pas se démontrer parfaitement. Pour réaliser ses choix, l'entrepreneur doit s'appuyer sur son expérience, son savoir, sa capacité à décoder les tendances, ce qui implique un fort engagement de sa part et de grandes capacités de persuasions pour convaincre ses partenaires. Hong, Essig et Bridgstock (2012) mettent ainsi en avant que les entrepreneurs culturels ont souvent une motivation intrinsèque importante et un lien étroit avec la pratique artistique qu'ils promeuvent. Cependant, ils doivent également posséder des compétences en administration et en gestion, ce qui n'est pas toujours évident pour eux à réunir.

Les réseaux ont un rôle clé dans ce processus (O'Connor, 2000), aussi bien pour apprendre sur le secteur culturel ou créatif que modeler les schémas cognitifs des entrepreneurs. Il s'agit d'une ressource précieuse pour trouver les talents ainsi que faire face au manque d'information et au risque inhérent à ces activités.

Cependant, si les entrepreneurs culturels s'insèrent bien dans les réseaux artistiques, ils fréquentent peu les réseaux économiques. Ils ont notamment des liens ténus avec les banques. C'est un point que Leadbeater et Oakley (1999) observent : peu d'entre eux sont allés voir une banque pour lever des fonds ou reçu des subventions de l'Etat et ils ont généralement démarré leur organisation grâce à leur travail et ils préfèrent ne pas avoir à rendre de comptes. Ce constat se retrouve aussi dans le rapport HKU (2010) : les entrepreneurs culturels ou créatifs ne font pas appel aux structures classiques de financements ou d'accompagnement à la création et au développement d'activité, alors que la question du financement de ces activités se révèle être un enjeu essentiel à leur survie.

2. Constats et besoins identifiés

Dans le cadre de ce mémoire, nous souhaitons mettre en avant trois chantiers majeurs concernant le soutien et le développement de l'entrepreneuriat culturel et créatif : la formation, l'innovation dans le modèle d'affaires et le financement et enfin proposer une réflexion sur l'évolution de l'appréhension du secteur culturel.

2.1 La formation et la professionnalisation

La question de la formation des entrepreneurs culturels ou créatifs fait partie des enjeux essentiels du secteur. L'étude de Bellavance, Sirois, Paré et Bao-Lavoie (2014) par exemple, souligne également cette difficulté, en mettant en avant les difficultés de ces entrepreneurs en ce qui concerne les aspects entrepreneuriaux.

À Montréal, un certain nombre de structures commencent à développer des outils pour aider les artistes et les acteurs culturels à faire face aux nouveaux enjeux², en phase de création ou de développement d'activité. Cependant dans son ensemble, les programmes de formation initiale pour les jeunes artistes ne leur permettent pas de développer suffisamment leurs compétences de gestionnaire. Par conséquent, on observe un écart entre leur contenu et la réalité à laquelle ces acteurs sont confrontés quand ils arrivent sur le marché. À l'inverse, on retrouve de plus en plus de jeunes avec des formations en gestion ou marketing et qui s'intéressent à l'art. Dans ce cadre, ils doivent apprendre à mieux connaître le secteur dans lequel ils veulent s'insérer. Aussi, cette situation demanderait certainement un mentorat ou des possibilités d'accompagnement spécifiques à chaque discipline.

Pour la formation professionnelle, l'offre se développe également, mais peu de formations sont transversales en termes de secteurs. Chaque filière propose pour son public, une offre de formation disparate. De plus, il s'avère complexe d'identifier les différents acteurs proposant des actions de formation à l'entrepreneuriat culturel ou créatif et d'avoir ainsi une vision globale de l'offre.

2.2 L'innovation dans les modèles d'affaires et le financement

Les nouvelles technologies, la mondialisation et la tendance à la restriction des financements publics ont transformé le secteur. Les attentes des publics ont également évolué, ils souhaitent bénéficier d'une véritable expérience lors de leurs sorties

² On peut citer et sans être exhaustif, les initiatives de Culture Montréal, du Pôle entrepreneuriat culturel et créatif, ICMTL, le ParcoursC3, le CJE Centre Ville...

culturelles. Aussi les organisations ne peuvent plus se passer de penser à leur marketing ou à la commercialisation de leur produit. Cependant, au delà du renouvellement de la mise en marché et du contact avec ses bénéficiaires, ces transformations obligent les acteurs culturels à développer des modèles d'affaires innovants. Hors, on constate que le secteur est peu familier avec ce type de réflexion et ne dispose que de très peu d'outils pour faire preuve de créativité dans ces aspects.

En lien avec les problématiques de modèle d'affaires, se trouvent les enjeux liés à la diversification des sources de financement. Cette question fait d'ailleurs partie des problématiques essentielles pour le secteur : le rapport sur *The entrepreneurial dimension of the cultural and creative industries* (HKU, 2010, p. 112) met en avant que ce point est une priorité pour 34% des entrepreneurs culturels et créatifs interrogés. Généralement, les entrepreneurs de ces secteurs sont peu mobilisés au sein des réseaux traditionnels de création d'activité. Par exemple les différents rapports réalisés par la Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain n'y font aucune référence³.

D'une part, les structures de financements possèdent souvent des critères rigides, qui s'accordent mal avec le caractère risqué inhérent à ces activités et l'importance de leurs ressources intangibles. D'autre part, les entrepreneurs culturels et créatifs ne comprennent pas forcément ces programmes, ont des réticences à s'y adresser, peur d'être submergé par leur aspect commercial et financier ou de ne pas avoir les compétences. Une proposition pourrait être d'incorporer aux dispositifs existants les aspects spécifiques des industries culturelles et créatives. Cependant, il n'est pas certain que ces entrepreneurs franchissent le pas en contactant ces organisations et parfois un organisme plus ciblé peut être plus efficace. De plus, comme le souligne Leadbeater et Oakley (1999, p.18), ce type de public préfère recevoir des conseils de leurs pairs, plutôt que « d'hommes en costumes ».

2.3 Réflexion sur l'évolution du changement de paradigme

Les différents travaux de recherche que nous avons réalisé au Québec et en Europe nous montrent qu'une des difficultés qui semble poindre se trouve dans la tension entre temps économique et temps de la création. Le passage au sein des politiques du terme d'industries culturelles à celui d'industries créatives, marque d'une part la transition d'une vision centrée sur la production artistique, à un focus sur la distribution

³ Par exemple, le rapport : «La culture à Montréal » (2015)

et la consommation⁴. D'autre part l'appropriation par les politiques économiques d'actions visant le secteur culturel et l'adoption de la notion d'économie créative accentue encore cette tendance : « Cette évolution est lourde d'enjeux. Outre un accroissement de la marchandisation de la culture, Marks Banks et Justin O'Connor (2009, p.365) soulignent que cette substitution de la thématique de l'économie créative à celle des industries créatives dans la mesure où elles ne sont plus considérées comme un secteur à soutenir, mais comme une source d'innovation et de créativité. Celles-ci sont alors envisagées comme un input pour d'autres secteurs et pour l'économie dans son ensemble (Banks, O'Connor, 2009, p. 369)»⁵.

Ainsi, selon la chercheuse Kate Oakley⁶ s'il existait une continuité entre les politiques à l'intention des industries culturelles puis des industries créatives, le passage au thème de la créativité marque une rupture. Selon l'auteure, si les industries créatives ont mis en avant l'importance de la culture dans notre économie, l'économie créative semble au contraire diluer ces activités au sein du discours sur l'innovation. Le secteur culturel et créatif semble désormais avoir pour rôle de redynamiser les économies. Par conséquent, nous nous trouvons face à un paradoxe : comment inciter l'expérimentation, la créativité tout en demandant des résultats en terme de développement économique à court terme ?

Ce changement de paradigme n'est pas anodin et il nous semble qu'il doit s'accompagner d'une réflexion sur l'évolution du secteur et le type d'entrepreneuriat culturel et créatif que l'on souhaite promouvoir.

⁴ Garnham, N. (2005), « From Cultural to creative industries; an analysis of the implications of the 'creative industries' approach to arts and media policy making the United Kingdom ». *International journal of cultural policy*, Vol 11, n°1, p. 15-29

⁵ Bouquillon, P., Le Corf, J-B (2010), *Les industries créatives et l'économie créative dans les rapports officiels européens*, Rapport pour le département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et de la Communication, Paris, p.7

⁶ Oakley, K. (2009), «The disappearing arts: creativity and innovation after the creative industries». *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 15, n°4, p.403-441

3. Propositions de préconisations

La principale recommandation dans le cadre de ce mémoire serait d'établir une meilleure compréhension et valorisation de l'écosystème montréalais et de ses acteurs.

3.1 Développer une compréhension claire de l'écosystème

- Mener une étude d'envergure sur les besoins des entrepreneurs culturels ou créatifs montréalais et leurs trajectoires. Nous avons encore peu de chiffres sur leur nombre, le taux de survie de ses organisations, leur croissance, etc. Nous ne pourrions pas proposer des actions cohérentes sans avoir une vision claire du secteur.
- Encourager les partenariats entre les entreprises culturelles et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, pour générer des modèles innovants sur le territoire.
- Initier une réflexion sur la mutualisation possible entre les organisations culturelles et créatives en ce qui concerne les moyens, les ressources ou les compétences.

3.2 Accompagner et structurer le cycle de vie de L'entrepreneur culturel et créatif

- Identifier les acteurs proposant des ressources pour aider les entrepreneurs culturels. Il existe un certain nombre de dispositifs et de nombreux programmes qui voient le jour. Cependant, il serait intéressant d'établir un parcours balisé des ressources pour ces acteurs à Montréal et encourager la coopération entre ces acteurs. Ce qui permettrait également de mettre clairement en lumière les manques existants.
- Favoriser les échanges entre les filières et permettre le décloisonnement des disciplines. L'objectif est que chaque secteur ne fonctionne plus en silo mais échange sur les bonnes pratiques identifiées.
- Développer une expertise sur les enjeux de la croissance pour ces organisations : les acteurs culturels ou créatifs ont bien entendu besoin de ressources en phase de création d'activité. Cependant, ce n'est pas à ce niveau qu'il existe les plus grands défis et l'offre commence à se développer en termes d'accompagnement à ce niveau. Par contre, lorsqu'on aborde les défis de la croissance, les entrepreneurs culturels ou créatifs se trouvent face à une grande difficulté pour identifier des acteurs susceptibles de les aider. Hors passer le cap des 3 ans représente un tournant crucial pour ce type de structure, tout comme les entreprises classiques.

- Initier une réflexion sur des outils de financements innovants et continuer à encourager les dispositifs pour aider les structures à bénéficier de commandites et parrainages. Favoriser l'accès aux fonds d'amorçage pour ce type d'entrepreneurs.
- Développer les relations et les échanges internationaux pour encourager l'ouverture aux pratiques d'autres pays. Par exemple, développer des partenariats avec des incubateurs, des dispositifs d'accompagnement d'entrepreneurs culturels ou créatifs à l'étranger et créer des programmes d'échanges. Identifier des bonnes pratiques à l'étranger et qui favoriserait la structuration du secteur.

3.3 Valoriser le rôle de la culture et de ses entrepreneurs

- Les entrepreneurs culturels ou créatifs manquent cruellement de visibilité. Le grand public n'imagine souvent pas qu'il existe des entrepreneurs dans ces secteurs... Aussi, pour favoriser leur développement et valoriser leur impact, il importe de développer des actions les mettant en avant. Nous devons sensibiliser le grand public à l'existence de ces entrepreneurs en montrant leur importance dans le tissu économique et social de la ville.

Informations sur les rédacteurs du mémoire

Le Pôle entrepreneuriat culturel et créatif a pour ambition de comprendre les enjeux de l'entrepreneuriat culturel et créatif de demain, et aider ces entrepreneurs à acquérir les clés pour créer et développer leur activité, afin de faire face à un écosystème en pleine mutation.

Pour accomplir sa mission, son collectif d'experts en France et au Québec, développe des outils adaptés aux besoins des porteurs de projets afin de les aider lors de la création ou du développement de leur activité.

En 2017, le Pôle s'est associé au Saje et l'EEMTL pour créer, grâce au soutien de la Ville de Montréal, Emploi Québec, la Caisse Culture Desjardin et le cabinet Lussier-Khouzam, le Parcours C3 (www.parcoursc3.com). Le programme vise à soutenir la croissance des organisations culturelles et créatives à Montréal.

Géraldine Dallaire crée depuis 7 ans des ateliers, conférences et formations pour des entrepreneurs culturels ou créatifs. Fondatrice de l'ADECC en France, elle lance à Lyon en 2009, les Journées de l'entrepreneuriat culturel et créatifs (JDECC).

En 2014, elle implante l'événement à Montréal, grâce au partenariat avec l'Institut d'entrepreneuriat HEC Montréal - Banque Nationale et fonde en 2015 le Pôle Entrepreneuriat culturel et créatif. Elle travaille actuellement sur une thèse abordant les enjeux de l'accompagnement de ce type de public à HEC Montréal et au Cerag à Grenoble. Elle enseigne depuis 6 ans l'entrepreneuriat, l'entrepreneuriat culturel, le management et le marketing. Elle collabore à plusieurs projets de recherche notamment avec la Chaire de gestion des arts Isabelle et Remi Marcoux, la Chaire d'entrepreneuriat Rogers- J-A Bombardier et Mosaic, pour qui elle a réalisé une étude sur les dispositifs de financement et d'accompagnement de l'entrepreneuriat culturel en Wallonie.

Bibliographie

- Banks, M., Lovatt, A., O'Connor, J., & Raffo, C. (2000), Risk and trust in the cultural industries. *Geoforum*, Vol. 31, n°4, p.453-464
- Bellavance et al. (2014). *Innovations entrepreneuriales et pratiques émergentes dans le domaine des arts à Montréal*. INRS
- Caves, R. (2000), *Creative Industries: Contacts between Art and Commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Dallaire, G. (2017). Pourquoi les entrepreneurs culturels ont beaucoup à nous apprendre, dans *Entrepreneuriat et industries créatives*, dir. L.J. Filion (en cours de publication)
- Dallaire, G. (2015) De l'importance des espaces intermédiaires dans les écosystèmes créatifs, dans Lyobard et C. Eyquem, *De Visu. Lieux d'expérimentations des arts plastiques*, Ed. La Passe du Vent, mai 2015, France.
- Dallaire, G. (2014), Quelles approches pour stimuler l'entrepreneuriat culturel et créatif ? Les politiques de financement de l'entrepreneuriat culturel et créatif : l'exemple de la région Wallonie et Bruxelles-Capitale, dans le cadre de la Journée AEI-AIREPME, Aix-Marseille, le 22 mai
- Hong, C., Essig, L., & Bridgstock, R. (2012), *The entreprising art entrepreneurs. Exploring More Signature Pedagogies: Approaches to Teaching Disciplinary Habits of Mind*.
- HKU (2010), *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*. Rapport, Utrecht, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht.
- Klamer, A. (2011), Cultural entrepreneurship. *The Review of Austrian Economics*, Vol. 24, n°2, p. 141-156.
- Leadbeater, C., & Oakley, K. (1999). *The Independents: Britain's new cultural entrepreneurs*. Demos. London.
- Oakley, K. (2009), The disappearing arts: creativity and innovation after the creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 15, n°4, p. 403-441
- O'Connor, J. (2000), The definition of the 'cultural industries'. *The European Journal of Arts Education*, Vol. 2, n°3, p. 15-27.
- Pôle entrepreneuriat culturel et créatif (2015). L'entrepreneur culturel : un entrepreneur comme les autres? Fiche Focus, Arcade.
- Swedberg, R. (2006). The cultural entrepreneur and the creative industries: beginning in Vienna. *Journal of cultural economics*, Vol. 30, n°4, p. 243-261.