

**Entrepreneuriat et industries du  
domaine des arts et de la culture**

Mircea-Gabriel Chirita, Serge Poisson-de-  
Haro, Luis-Felipe Cisneros-Martinez et  
Louis Jacques Filion

Cahier de recherche n° 2009-02

Juillet 2009

ISSN : 0840-853X

---

*Copyright © 2009 – HEC Montréal.*

*Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.*

*Les textes publiés dans la série des cahiers de recherche de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.*



# **Entrepreneuriat et industries du domaine des arts et de la culture**

## **Examen des écrits**

Mircea-Gabriel Chirita  
Serge Poisson-de-Haro  
Luis-Felipe Cisneros-Martinez  
Louis Jacques Fillion

**Février 2009**

### **Résumé**

Ces dernières années, il est devenu de plus en plus évident que le secteur des arts et de la culture a joué un rôle économique et social important. Il a contribué de manière substantielle au PIB, à la croissance et à l'emploi.

Dans ce texte, nous nous intéressons surtout à la manière suivant laquelle les industries du domaine des arts et de la culture sont créées et innovent par la suite. Notre perspective est celle de l'entrepreneuriat. Plusieurs questions nous préoccupent : comment peut-on stimuler le potentiel entrepreneurial dans ce domaine? Comment transformer en entreprise viable des idées et des concepts du domaine des arts et de la culture? Comment les entrepreneurs de ce domaine peuvent-ils s'ajuster à leur environnement sans renier l'originalité de leurs idées créatives? Comment développer et maintenir la dynamique entrepreneuriale et innovatrice, une fois l'entreprise créée?

Nous procédons à une analyse critique de la littérature consacrée à la dimension entrepreneuriale du secteur des Arts et de la culture en utilisant les travaux les plus pertinents couvrant la période 1997-2007, mais aussi en retenant quelques travaux plus classiques réalisés antérieurement. Nous avons recensé les écrits tant d'origine francophone qu'anglophone.

*Mots clés : Industries culturelles, secteur des arts, entrepreneuriat culturel, entrepreneuriat, politiques culturelles.*



*Les entrepreneurs et les artistes ne gardent et n'épargnent pas  
« ce qui existe », mais mettent en œuvre et en débat ce qui n'a  
jamais été là sous cette forme, dans un refus constant de l'existant.*  
Peter Sloterdijk (2000)

## **Avant-propos**

La musique, le cinéma, les médias, les jeux vidéo et la conception artistique appliquée à plusieurs domaines représentent tous des champs d'activités prenant une place toujours plus importante de l'activité économique. En fait, les industries culturelles participent à la croissance économique à travers la création de nouveaux emplois et le tourisme qui en découle. En outre, les industries culturelles offrent un terrain favorable à la créativité et à l'expression de l'esprit entrepreneurial.

Nous observons un nombre toujours plus élevé de personnes qui créent des entreprises dans les domaines des arts et de la culture. Ces entreprises ne sont peut-être pas toujours plus difficiles à démarrer que d'autres, mais elles ont plus de visibilité que la plupart des autres entreprises. Par conséquent leurs échecs ou leurs succès sont mieux connus du public, ce qui n'est pas le cas des entreprises qui œuvrent dans d'autres sphères d'activités. De plus, dans les industries des domaines des arts et de la culture (par exemple, le cinéma, le théâtre, l'édition et autres), l'entrepreneur est toujours prêt à aller de l'avant et les succès passés ne sont pas toujours garants des succès à venir.

Au cours des dernières années, plusieurs auteurs connus dans le domaine de l'entrepreneuriat, tels que Richard Caves, David Throsby et Richard Florida, se sont intéressés à ce secteur et ont découvert qu'il existe une interdépendance étroite entre la culture, l'expression entrepreneuriale et le développement économique. Les liens entre l'expression entrepreneuriale dans les industries des arts et de la culture, la qualité de vie et la compétitivité ont fait des industries culturelles un facteur économique de plus en plus important auquel il faut porter une attention particulière en ce qui concerne le développement d'une ville, d'une région ou même d'un pays.

Florida (2008) a montré que Montréal se situe dans la catégorie des conurbations urbaines où l'expression artistique est une de plus vivantes en Amérique du Nord. Le fait que des entreprises comme le Cirque du Soleil soient issues de Montréal constitue le reflet de cette dynamique. HEC Montréal a d'ailleurs mis sur pied une chaire et des programmes en gestion des arts<sup>1</sup> depuis bientôt deux décennies. Notre institution publie aussi une revue internationale dans le domaine : *International Journal of Arts Management*.

---

<sup>1</sup> La Chaire Carmelle et Rémi-Marcoux a été créée en 1991. Elle a aussi organisé, en 1991, la première Conférence internationale sur le management des arts et de la culture (AIMAC).

Dans ce texte, nous nous intéressons surtout à la manière suivant laquelle les industries du domaine des arts et de la culture sont créées et continuent à innover par la suite. Notre perspective est celle de l'entrepreneuriat. En ce sens, plusieurs questions nous préoccupent en ce qui a trait à ce domaine. Comment peut-on stimuler le potentiel entrepreneurial dans ce domaine? Comment transformer en entreprise viable des idées et des concepts du domaine des arts et de la culture? Comment les entrepreneurs de ces domaines peuvent-ils s'ajuster à leur environnement sans renier l'originalité de leurs idées créatives? Comment développer et maintenir la dynamique entrepreneuriale et innovatrice une fois l'entreprise créée? Avant de concevoir des projets de recherche sur l'entrepreneuriat de ces domaines, nous procéderons à une analyse de la documentation par approche thématique en utilisant les travaux les plus pertinents couvrant la période 1997-2007, mais aussi en retenant quelques travaux, plus classiques, réalisés antérieurement. Nous avons recensé les écrits autant d'origine francophone qu'anglophone.

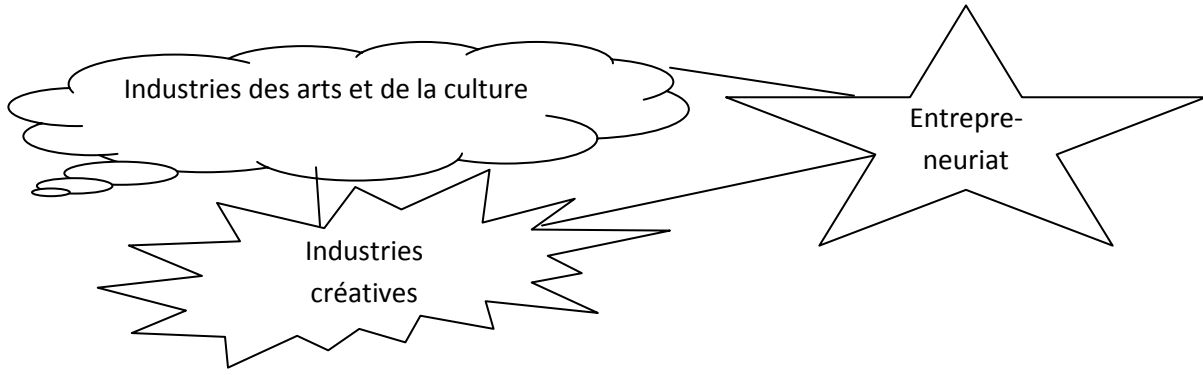
## **Introduction**

En tant que champ de recherche, l'entrepreneuriat présente une grande importance pour le domaine des arts et de la culture. D'une part, les caractéristiques essentielles des activités entrepreneuriales telles que la créativité, l'innovation et les nouvelles façons de penser et de faire sont aussi des conditions incontournables pour le succès dans ces domaines. D'autre part, les activités culturelles jouent aussi un rôle important en influant sur le phénomène entrepreneurial, en créant un discours qui transmet des valeurs et des images reliées à l'esprit d'entreprise, en offrant un support pour la promotion de pratiques entrepreneuriales, et en encourageant diverses formes d'expressions entrepreneuriales dans la société. Grâce à ces moyens, les domaines des arts et de la culture et celui de l'entrepreneuriat s'influencent mutuellement.

Compte tenu de l'importance de cet effet mutuel entre les domaines des arts et de la culture et celui de l'entrepreneuriat, il nous paraît nécessaire et utile d'étudier la façon suivant laquelle l'entrepreneuriat influence les industries culturelles et, en même temps, comment les arts et la culture influencent à leur tour les activités entrepreneuriales. Cette étude vise à explorer cette relation mutuelle par l'examen des écrits relatifs à l'esprit entrepreneurial dans les industries culturelles ou l'impact de la culture sur l'esprit d'entreprise. Nous allons commencer par examiner la portée des notions de culture et d'industries culturelles et les mettre ensuite en relation avec l'esprit entrepreneurial. Cette inter-relation est exprimée au schéma 1 ci-dessous :

## Schéma 1

Effets de fertilisations réciproques entre les domaines des arts et de la culture et celui de l'entrepreneuriat



### 1. Le domaine des arts et de la culture et les industries culturelles

#### 1.1. La culture et les activités culturelles

Depuis quelques années, les industries culturelles se sont révélées être un vecteur dynamique de la croissance économique. Ainsi, les activités culturelles prennent une importance croissante au sein des économies postindustrielles modernes fondées sur le savoir. Dans ces sociétés, les besoins humains physiques de base tels que se loger, se vêtir et se nourrir ont été comblés pour l'essentiel de la population et un être humain plus éduqué semble à la recherche de stimulations intellectuelles et sensorielles toujours plus originales. Ainsi, plus une société se développe, plus il semble que les industries des arts et de la culture occupent plus de place, deviennent plus nombreuses et, plus prometteuses en termes de croissance et de création d'emplois que ce qui est le cas d'autres secteurs de l'économie. Elles deviennent des facteurs d'identité et stimulent la diversité d'expression humaine<sup>2</sup>.

Par ailleurs, les activités culturelles constituent une base sociale qui favorise la créativité et l'innovation. La culture agit au niveau macroéconomique en stimulant la croissance économique, mais aussi au niveau individuel en fournissant les moyens de construire sa propre personnalité et de mener une vie intellectuelle, émotionnelle et spirituelle plus épanouie.

---

<sup>2</sup> UNESCO, *Comprendre les industries créatives les statistiques culturelles et les politiques publiques*, document disponible en ligne à la date de 1 septembre 2008 à l'adresse [http://portal.unesco.org/culture/fr/files/30297/12029162373cultural\\_stat\\_fr.pdf/cultural\\_stat\\_fr.pdf](http://portal.unesco.org/culture/fr/files/30297/12029162373cultural_stat_fr.pdf/cultural_stat_fr.pdf)

Il est difficile de trouver une définition, claire et partagée par tous, des arts, de la culture<sup>3</sup>, des activités culturelles ainsi que des industries culturelles. En plus, la notion d'industries des domaines des arts et de la culture est constamment associée à celle d'industries créatives. Les deux notions couvrent un large éventail de fonctions liées à la création, la production, la distribution ou la consommation de produits symboliques comme la musique, le théâtre, le cinéma, la danse, les arts plastiques ou les émissions de radio et de télévision, et comprennent également certains aspects du patrimoine ; pour la plupart des gens, ces biens sont devenus des éléments essentiels de leur mode de vie. Il s'agit de la matière qui nourrit leur conscience collective.

## 1.2. Les industries culturelles et les industries créatives

La notion d'industrie culturelle a été cernée par Adorno et Horkheimer<sup>4</sup> (1947), qui estimaient que la notion de « culture de masse », héritée d'Elias Cannetti (1935), n'était guère apte à décrire la nouvelle donne et ils élaborèrent la théorie de l'industrialisation de la production culturelle.

Selon Adorno et Horkheimer (1947), le monde entier est structuré par l'industrie culturelle (la culture de masse), laquelle est un système formé par le film, la radio, la presse, la télévision. Nous pouvons dire que le terme industrie culturelle désigne l'ensemble des entreprises produisant selon des méthodes industrielles des biens dont l'essentiel de la valeur tient dans leur contenu symbolique : livre, musique, cinéma, télévision, radio, jeux vidéo, tourisme de masse.

Au terme d'industries culturelles, on a rajouté récemment celui d'industries créatives. En fait, les termes « industries des arts », « industries culturelles » et les « industries créatives » semblent être utilisés de façon interchangeable par les divers auteurs, ce qui crée une certaine confusion dans le débat.

Pour éviter toute confusion, nous allons nous rapporter aux définitions proposées par l'UNESCO<sup>5</sup>,

Le terme **industries culturelles** fait référence à des industries qui touchent à la fois la création, la production et la commercialisation de contenus créatifs de nature culturelle et immatérielle. Les contenus sont généralement protégés par le droit d'auteur et ils peuvent s'apparenter à un bien ou à un service. D'ordinaire, les industries culturelles incluent l'édition imprimée et le multimédia, la production cinématographique audiovisuelle et phonographique, ainsi que l'artisanat et le design.

Le terme **industries créatives** comprend un plus grand ensemble d'activités qui englobent les industries culturelles auxquelles s'ajoutent toutes les activités de

---

<sup>3</sup> Kroeber et Kluckhohn (1952) ont répertorié pas moins de 164 définitions différentes de la culture.

<sup>4</sup> En fait, dans leur livre « *La Dialectique de la Raison* » (1947), Adorno et Horkheimer se livrent à une véritable critique de des industries culturelles qui, selon eux, servent à la mystification des masses par la diffusion massive de la culture qui met en péril la création artistique authentique.

<sup>5</sup> Idem, page 2.



production culturelle ou artistique, qu'elles aient lieu en direct ou qu'elles soient produites à titre d'entité individuelle. Les industries créatives sont celles dont les produits ou les services contiennent une proportion substantielle d'entreprise artistique ou créative et comprennent des activités comme l'architecture et la publicité.

Nous pouvons constater que *les industries culturelles* sont intégrées dans la définition des *industries créatives*. Dans ce texte, nous allons nous concentrer sur les industries culturelles et les gens qui entreprennent dans ce secteur : les entrepreneurs culturels. Il y aura toutefois des références aux industries créatives, vu que certains des auteurs ont abordé à la fois les industries créatives et les industries culturelles.

Après avoir vu comment les industries culturelles se différencient par rapport aux industries créatives, il serait d'intérêt de savoir comment ces dernières sont structurées.

En 1986, l'UNESCO a publié un ouvrage de référence, le Cadre de l'UNESCO pour les statistiques culturelles (Framework for Cultural Statistics, FCS)<sup>6</sup>, première tentative complète pour développer des méthodologies permettant de saisir l'information sur les activités culturelles. Ce cadre fut ainsi adopté par plusieurs pays, qui ont alors adapté et modifié leur méthodologie pour tenir compte des réalités culturelles de leur pays. Le FCS définit neuf catégories culturelles: (0) patrimoine culturel; (1) imprimés et littérature ; (2 et 3) musique et arts du spectacle; (4) arts visuels ; (5 et 6) média audiovisuel (5 cinéma et photographie; 6 radio et télévision); (7) activités socioculturelles; (8) sports et jeux; (9) environnement et nature. Le cadre propose également des matrices qui s'appliquent à toutes les catégories avec des fonctions telles que création/production, transmission/diffusion, consommation, enregistrement /protection et participation.

David Throsby (2001, 2007) a imaginé un modèle concentrique des industries culturelles. Ainsi, Throsby distingue les industries culturelles par une créativité plus ou moins synonyme de création artistique. Il classe les arts au centre de son modèle en considérant que les arts représentent la créativité « pure » tandis que les aptitudes créatives appliquées sont placées à la périphérie. La « pureté des arts » semble être vérifiée par la mesure de leur application commerciale, la valeur des arts étant plutôt intrinsèque qu'instrumentale. La hiérarchie proposée par Throsby (2001, 2007) reflète également l'ampleur des subventions publiques, qui est évidemment justifiée par la « défaillance du marché » des formes « pures » traditionnelles d'art.

Ainsi, selon Throsby, le noyau des industries culturelles est représenté par *la création artistique fondamentale (core creative arts) qui comprendrait* : la littérature, la musique, les arts de la scène, les arts visuels. Le deuxième cercle est représenté par *les autres industries culturelles de base*, telles que le cinéma, les musées et les bibliothèques

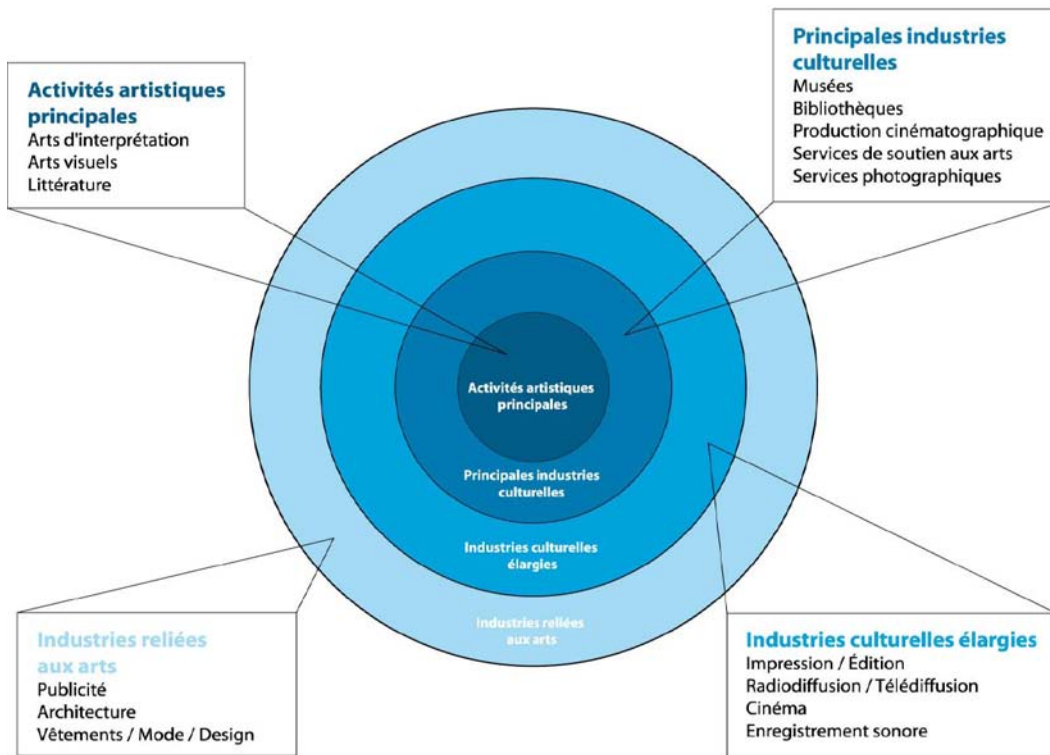
Le troisième cercle offre une compréhension plus large des industries culturelles (*wider cultural industries*). On inclut ici : les services du patrimoine; l'édition, l'enregistrement du son, la télévision et la radio; la vidéo et les jeux sur ordinateur.

---

<sup>6</sup> Idem.

Le dernier cercle comprend *les industries connexes au milieu culturel*, telles que: la publicité, l'architecture, le design, la mode.

**Schéma 2 : Le modèle des cercles concentriques des industries culturelles (Throsby, 2007)**



## **2. Les industries culturelles et l'esprit entrepreneurial**

Pour Lash et Urry (1994) la désintégration verticale des grandes corporations fortement hiérarchisées qui a frappé les entreprises de l'économie traditionnelle au cours de la dernière décennie a été plus rapide dans les industries culturelles. Ainsi, d'une part, des secteurs tels que la télévision, la musique, le design, le cinéma, etc. furent de plus en plus organisés autour des faisceaux des PME et des travailleurs autonomes. D'autre part, la notion de réflexivité esthétique a commencé de jouer un rôle central dans les opérations commerciales. Les travailleurs culturels ne devaient plus être vus comme étant écrasés par les roues du secteur corporatif aux valeurs duquel ils essayaient de résister de leur mieux, mais plutôt comme des gens qui offrent des alternatives pour sortir des sentiers battus.

### **2.1. Les particularités des industries culturelles et de l'entrepreneuriat culturel**

D'après Gibson (2003), les industries culturelles doivent être considérées comme étant à la fois des activités économiques et culturelles. Les entrepreneurs culturels doivent composer constamment avec des tensions entre la nature culturelle et économique de leur activité, entre la vie personnelle et professionnelle, tensions qui sont difficilement compréhensibles pour la pratique courante d'affaires et la théorie économique, mais qui sont présentes dans toutes les formes d'expressions entrepreneuriales. Ainsi, l'entrepreneuriat dans le secteur culturel présente des particularités qui le différencient des autres secteurs d'activités économiques.

Tout d'abord, les industries spécialisées dans la production culturelle sont caractérisées par des niveaux élevés d'auto-emploi et par le grand nombre de micro-entreprises (entreprises de moins de 10 employés à plein temps). On assiste ainsi à une véritable prolifération des travailleurs autonomes et des micro-entreprises dans les industries culturelles au cours des années 80 et 90 (Florida, 2002). Ceci ne semble pas particulier ni restreint aux industries culturelles, puisque les chercheurs ont remarqué que les entreprises créées au cours de la dernière décennie tendent à demeurer plus petites dans un grand nombre de secteurs nouveaux et émergents. La majorité des nouvelles entreprises emploient encore moins de cinq personnes plus de cinq ans après leur création (Borges, Simard, Filion, 2005).

La plupart des grandes entreprises dans la création et les industries des médias sont concentrées dans la distribution de biens culturels et l'exploitation des droits de propriété intellectuelle générés par la production culturelle. D'autre part, la plupart des idées qui animent ce système de la propriété intellectuelle sont effectivement produites dans un monde de réseaux informels composés d'entrepreneurs et de commerçants individuels du monde de la micro-entreprise (Bilton, 2007). En effet, une grande partie du travail de création dans les industries de la création n'est pas effectuée au sein des organisations, mais plutôt par des partenariats temporaires assemblés à partir d'intérêts communs sur la base d'un projet.

La production culturelle dans les industries de la création est ainsi conduite par des réseaux de micro-entreprises individuelles, de travailleurs autonomes, enfin par une

panoplie d'entrepreneurs culturels. Les résultats de cette culture entrepreneuriale sont ensuite ramassés et exploités par de grandes entreprises œuvrant dans les domaines de l'édition, la diffusion, le marketing et la commercialisation (Bilton, 2007).

Ceci signifie dans la pratique que le secteur de la production culturelle a dû développer un style entrepreneurial de management dans lequel la gestion et les tâches opérationnelles se chevauchent. Ce style de gestion multitâche est dû en partie à la nécessité et en partie à la réticence de déléguer la création ou les responsabilités de gestion. Pour un développeur de jeux ou un réalisateur de films, les tâches créatives et celles de gestion sont inséparables. Par rapport aux structures traditionnelles d'organisation, les entreprises œuvrant dans les domaines créatifs sont caractérisées par la faible démarcation des rôles, les hiérarchies aplaties et peu existantes et de multiples rôles et responsabilités. Il s'agit dans un grand nombre de cas d'une gestion de projets qui se succèdent. En cela, les industries culturelles semblent être des précurseurs des modes actuels d'organisation et de gestion des PME qui opèrent de plus en réseaux et par projets dans un nombre de secteurs toujours plus élevés.

## **2.2. Le rôle du milieu urbain et les grandes métropoles**

Le rôle spécifique du milieu urbain dans les activités des industries culturelles est devenu une préoccupation croissante des chercheurs, des conseillers et des décideurs politiques vers la fin des années 1990. Les divers auteurs ont commencé à lier la recherche portant sur les réseaux et les grappes d'entreprises, sur le milieu innovateur et l'avantage concurrentiel à la question spécifique du lieu où se situent les industries culturelles. Ce faisant, ils ont été forcés de s'attaquer aux raccordements entre les qualités culturelles d'un endroit et ses performances économiques. Ainsi, la notion d' « atmosphère » d'un endroit qui lui procure un avantage compétitif, proposée par Alfred Marshall en 1890 et qui peut être expliquée par connaissance tacite locale, devient applicable aux dimensions culturelles d'un endroit lorsqu'il s'agit des industries culturelles.

Ainsi, Scott (2000 ; 2001 ; 2004 ; 2006) a mis en évidence le rôle joué par les villes dans le déploiement des industries créatives. La concentration des activités dans certaines grandes métropoles mondialisées comme Paris, Londres, New York, Tokyo, etc. est un phénomène qui leur a assuré le rayonnement international. C'est dans ces grandes villes qu'on voit le foisonnement de l'art, du cinéma, de l'architecture, de la mode, etc. Mais les industries culturelles ne relèvent pas uniquement de ce cadre géographique ; elles se manifestent également dans de petites villes touristiques ou dans des centres historiques ou artisanaux, etc. En fait, au fur et à mesure que se développe une société consommant de plus en plus de « produits » culturels, on assiste à l'émergence et au renforcement de régions créatives de plus en plus nombreuses (Zukin, 1995 ; Scott, 2000 ; Lloyd, 2004). À tels points que certains auteurs font l'hypothèse que le développement économique serait désormais porté par une « nouvelle » classe créative, talentueuse, tolérante et bohémienne privilégiant une atmosphère urbaine à d'autres facteurs de localisation (Florida, 2002). Une atmosphère créative attire les gens vers une région lorsque celle-ci se fait connaître comme un endroit où « ça bouge ». (Bradford, 2004 ; Duxbury, 2004 ; Gertler, 2004).

D'un point de vue économique, les villes créatives offrent des possibilités d'apprentissage interdisciplinaire grâce au fait que des personnes créatives œuvrant dans divers domaines se rencontrent dans le même espace et fournissent ainsi la stimulation nécessaire pour promouvoir l'innovation dans une vaste gamme de professions et d'industries (Duxbury, 2004). Cohendet et Simon ont montré l'importance de l'atmosphère créative d'un quartier montréalais bohème (le Plateau) pour l'industrie des jeux vidéo au point que si ce quartier n'existait pas, Montréal ne serait pas devenu un pôle d'excellence du multimédia (Cohendet et Simon, 2006 ; Simon, 2006a) et b), 2001).

Cependant Bradford (2004) signale que pour être ou devenir une ville créative, il ne suffirait pas d'attirer des artistes vers un endroit où l'on mise sur des organismes culturels. Au cœur des villes créatives, on doit trouver une pensée créative applicable à une foule de problèmes sociaux, économiques et environnementaux.

### 2.3. Les grappes

La littérature internationale fait appel à la théorie des grappes d'activités pour expliquer cette concentration géographique. La proximité favoriserait une émulation et encouragerait le partage de ressources communes extérieures aux firmes (Scott, (2000 ; 2001 ; 2004 ; 2006)). Dans le cadre d'une production post-fordiste désintégrée où la multiplication d'intervenants de faible taille spécialisés dans des niches l'emporte, une quasi-intégration verticale se recomposerait grâce à des relations de complémentarités construites dans le cadre d'associations plus ou moins formalisées. Ce "milieu" constituerait la base d'un échange enrichissant la créativité individuelle et collective des membres appartenant à ce qui constitue un véritable district industriel (Marshall, 1890). L'accès au capital, le partage d'équipements, la mobilisation ad hoc des compétences, la circulation et le croisement des idées et de la main-d'œuvre qualifiée contribueraient à conforter l'avantage compétitif de ces espaces spécialisés. En d'autres termes, il y aurait un lien entre une organisation spatiale concentrée, telles des grappes (Porter, 2000) et le mode de production des industries culturelles qui résultent d'un « milieu créatif » (Camagni, 1995; 2002; Camagni et Salone, 1993).

L'émergence des grappes dans les industries culturelles a fourni des pistes riches pour la recherche ces dernières années (Crewe, 1996; Coe, 2000; 2001; Grabher, 2001; 2004; Wittel, 2001; Jeffcutt et coll., 2002, Jeffcutt, 2004; Nachum et Keeble, 2003; Neff, 2004; Lange, 2005; Johns, 2006). Pour certains auteurs, ceci représenterait une véritable révolution de l'organisation et de l'esprit du capitalisme (Boltanski et Chiapello, 2005).

Ainsi, Scott (2000; 2001; 2004; 2006) essaie de lier la littérature économique de la recherche empirique sur les industries culturelles. Selon Scott, la production des biens culturels (*cultural commodity production*) est un secteur qui demande de la main-d'œuvre qualifiée, qui s'organise dans des grappes de petites entreprises travaillant sur des projets communs, et dans lequel les équipes, les associations et les alliances se dissolvent et se reforment constamment (voir aussi Bilton, 2007).

Les grappes d'entreprises culturelles dépendent des flux d'information, de biens et services et bénéficient de l'avantage des économies d'échelle dans leur recherche de compétences spécifiques et de savoir-faire. Les grappes locales impliquent des divisions complexes du travail d'où l'importance jouée par l'endroit qui doit être capable de fournir de la main-d'œuvre qualifiée. Les recherches d'Andy Pratt sur la ville de San Francisco (2000; 2002; 2004; 2006) ont fourni une preuve empirique du réseautage et regroupement dans différents endroits et sous-secteurs des industries culturelles.

Selon Scott (2000; 2006) les grappes industrielles sont des systèmes à trois dimensions, qui jouent un rôle très important dans la production culturelle:

- des **réseaux** d'entreprises très spécialisées, mais complémentaires. Il s'agit ainsi d'une désintégration de la production, mais aussi d'une réintégration fonctionnelle. A la fin d'un film, le générique rend compte du réseau qui a participé à sa réalisation. Une fois ce travail terminé, le réseau se désintègre pour se recomposer ensuite. Il existe une circulation continue des employés, du savoir-faire, etc. entre les différentes firmes qui forment le réseau.
- des **marchés locaux** du travail. Ces marchés du travail sont très complexes, facilitant le renouvellement de la force de travail, l'échange et la socialisation entre les travailleurs culturels, la diversité de leur qualification. Ceci nous rappelle la « gravitation artistique », dont on parlait au 19<sup>e</sup> siècle à propos de l'importance de la ville de Paris pour l'art. Cette « gravitation artistique » alimente les grandes métropoles telles que New York, Londres, Paris, etc.
- de l'**apprentissage et de l'innovation**. Ces endroits constituent des centres de créativité et d'innovation. Ceci est dû au brassage continu entre les individus, les entreprises, les employés, qui évoluent ensemble, qui échangent des idées, etc. Les industries culturelles sont caractérisées de plus en plus par des formes d'emploi moins conventionnelles : travail temporaire, travail autonome, auxquelles s'ajoutent les intermittents et les indépendants.

Si on essaie d'expliquer les grappes selon une approche économique, on doit parler des avantages propres aux grandes agglomérations urbaines que les économistes appellent « *avantages comparatifs* », « *externalités positives* » ou « *économies d'urbanisation et de juxtaposition* ». En d'autres mots, plus l'agglomération urbaine est grande, plus l'agglomération d'industries culturelles y semblerait efficace : l'endroit est plus productif, plus innovateur, etc. (Scott, 2000; 2006).

Ces avantages compétitifs renforcent les processus de *concurrence entre les différentes métropoles à travers le monde*. Ces métropoles sont des lieux complexes, qui ont des traditions, des références culturelles, des paradigmes. L'endroit est donc aussi un réservoir culturel, dont le potentiel est enraciné très profondément. Ceci confère à certains endroits une renommée particulière, comme par exemple, le cinéma pour Los Angeles ou la haute couture pour Paris ou Milan. Ainsi, l'endroit fournit une sorte d'identification et d'authenticité qui est très importante pour le consommateur de culture.

D'autres auteurs sont partis de la perspective des entrepreneurs eux-mêmes pour expliquer la formation des grappes dans les industries culturelles. Selon leurs travaux, le modèle économique des industries culturelles serait caractérisé par le fait que la valeur économique de n'importe quel produit est liée à une future valeur culturelle incertaine. C'est pourquoi dans le secteur des industries culturelles, les idées de nouveaux produits ont dû être mises en pratique par la collaboration d'un certain nombre d'artistes indépendants ou de petites entreprises. Ceci a eu comme effet le développement des réseaux qui ont aidé les entrepreneurs à mieux maîtriser le risque inhérent de leurs affaires (Banks *et coll.* 2000; 2006; Bilton, 2007).

Étant donné que les grappes sont différentes, il en résulte que le soutien public doit être adapté afin de répondre aux besoins spécifiques. Ce point est souligné par Cook et Pandit (2002) qui considèrent que même si les grappes peuvent être classées dans la même catégorie, comme dans le cas des services financiers à Londres et dans le sud de l'Écosse, elles restent encore différentes sur beaucoup de points importants. En conséquence, les auteurs recommandent aux autorités publiques de prendre en considération les besoins particuliers de chaque grappe.

Selon Cook et Pandit (2002), les grappes sont uniques et complexes, donc il est impossible de les créer ou de les reproduire. En effet, leur unicité et leur complexité représentent la source même de leur durabilité. Le rôle des politiques publiques ne doit donc pas être de créer des grappes, mais de faciliter les relations entre des personnes de certains secteurs qui peuvent engendrer graduellement la formation de noyaux où on échange sur un sujet, ce qui engendrera éventuellement des grappes. Mais le principal rôle des politiques publiques semble de soutenir et de faciliter les interactions dans les grappes qui existent déjà. Les grappes simples telles que les satellites de type plate-forme industrielle qui se développent suite aux politiques d'incitation ont une vie éphémère qui dure jusqu'au moment où une autre région offre des avantages plus attirants (Cook et Pandit, 2002). La question des grappes et des districts industriels est une question complexe car il existe un grand nombre de types de grappes et de districts industriels. Par exemple, suite à une étude exhaustive du sujet, Cimper, Bernasconi et Fillion (2003) ont montré qu'il existe une dizaine de types de milieux industriels innovants et que chacun comporte des caractéristiques très différentes.

### **3. Politiques de soutien à l'entrepreneuriat culturel**

Comme nous venons de le voir, l'entrepreneuriat culturel est particulier et exige des systèmes de soutien et d'intervention différents et qui lui sont bien adaptés. Les responsables des politiques culturelles ont toujours subventionné la production, puisque c'est la plus coûteuse dans le secteur culturel (Bilton 2000). Pourtant, dans le domaine de l'entrepreneuriat culturel, la production est moins importante et sans doute moins chère que le développement et la distribution de contenu. Générer des idées n'est pas dispendieux et l'offre d'idées est excédentaire dans le domaine de la création culturelle. Trouver des modèles d'affaires pour soutenir ces idées, implémenter les idées sur les marchés, construire des infrastructures de soutien des réseaux culturels sont des actions plus difficiles et peut-être pas moins créatives (Bilton 2000 ; Jeffcutt et Pratt 2002).

Il est clair que les politiques culturelles doivent trouver un nouvel ensemble de points d'intervention au-delà de subventions à la production, et que ceux-ci soient susceptibles d'inclure l'éducation et la formation, l'infrastructure, l'investissement et la commercialisation. L'idée que les politiques culturelles peuvent et devraient s'intéresser à la « gestion » dans le secteur culturel peut être considérée comme la dernière tentative d'élargir la portée des politiques culturelles hors des préoccupations traditionnelles alliées au soutien de la production et qui sont plus étroites.

Pendant la dernière décennie, bon nombre de gouvernements dans le monde ont pris conscience de cette situation et ont commencé à développer des politiques visant à promouvoir ces industries. Cette réévaluation de ce qui était considéré naguère comme un secteur marginal recevant une attention limitée de la part des chercheurs, a suscité un nombre croissant d'analyses, de statistiques et d'exercices de *mapping* de la relation entre la culture, les industries de la créativité et le développement économique, de façon à fournir aux officiels les données de base dont ils ont besoin pour élaborer leurs politiques. Mais le secteur souffre encore d'un déficit de compréhension, nombre de gouvernements sont encore à convaincre de son potentiel et les tentatives de mesures précises de l'activité économique du domaine posent des problèmes considérables en ce qui a trait en particulier à la logistique de leurs applications.

John Myerscough (1988) a développé un modèle pour mesurer l'impact des dépenses sur les arts, pas simplement les dépenses directes sur l'emploi (combien de nouveaux emplois ont été créés) mais aussi les effets connexes engendrés par les participations aux événements artistiques, comme les consommations dans les cafés, les restaurants et autres locaux. Myerscough a essayé ainsi de démontrer l'effet multiplicateur de l'investissement public dans les arts sur l'emploi additionnel et les revenus d'une communauté.

Le travail de Myerscough a démontré l'impact économique *local des arts*. L'argent investi dans les arts a été mis en relation avec le développement local des villes, ce qui a donné une raison de plus aux autorités de commanditer le secteur des arts afin de développer de nouvelles attractions pour les touristes. Hormis les revenus obtenus grâce aux touristes, les nouvelles attractions touristiques contribueraient à annoncer une nouvelle image progressiste d'une ville ou d'une région au monde. En outre, le développement de nouveaux équipements culturels était - suivant un modèle émergent aux É-U - de plus en plus lié à d'autres loisirs, au commerce de détail et au développement économique. Après les musées, on assiste à l'émergence des quartiers culturels et à la prolifération d'un discours public visant la nécessité de la renaissance culturelle urbaine (Bianchini et Parkinson, 1993; Bell et Jayne, 2004).

Une étape importante de la volatilisation des marchés au début des années '80 et de la nécessité d'une spécialisation flexible a été la croissance des PME dans les pays développés (Florida, 2002). Ceci a été accompagné d'une attention accrue de la part des autorités publiques pour les régions avec de forts réseaux de PME. En tant que marchés, ces réseaux se sont développés à partir de traditions sociales et culturelles établies (Granovetter, 1973; 1983, 1985, Markusen, 1996). En opposition aux politiques



économiques antérieures, la fin des années 1980 a vu une emphase accrue sur l'espace social comme facteur crucial dans l'arrangement économique.

Ceci a eu des conséquences importantes pour la conception et l'application des politiques de soutien aux industries culturelles. Dans les années '70, les industries culturelles avaient été prises en compte dans les politiques culturelles au niveau national (ou par des agences telles que l'UNESCO visant à défendre les cultures nationales menacées). À partir des années '80, on assiste à la prolifération de stratégies culturelles locales (Crang, 1997).

*Comment les politiques publiques devraient appuyer le secteur culturel et des arts?*

Frey (2002) considère que les gouvernements doivent faire attention quand il s'agit de subventionner l'entrepreneuriat culturel. Les autorités publiques devraient plutôt fournir un appui indirect sous la forme d'infrastructure et de services de soutien qui puisse favoriser le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur de la culture et des arts (Frey, 2002).

Tout d'abord, l'appui du gouvernement est souvent conditionné par la performance des artistes et/ou des entreprises œuvrant dans le domaine de la culture et des arts. Or, selon Frey (2002), le retour immédiat est défavorable à la motivation intrinsèque et, plus encore, à l'innovation artistique. La créativité a besoin de temps et d'espace pour s'exprimer. Ces facteurs peuvent devenir négligés si les soutiens sont trop étroitement liés à la performance (en terme de production, ventes, etc.).

Un autre facteur qui selon Frey (2002) fait que le financement public soit moins désirable dans le secteur de l'entrepreneuriat culturel et le traitement uniforme des initiatives artistiques par les autorités publiques. Or, le monde des artistes est très diversifié et même hétéroclite et le fait de ne pas prendre en compte cette diversité est antinomique à la créativité. Frey (2002) compare le soutien public à l'entrepreneuriat culturel à la relation des artistes avec les propriétaires de galeries et les impresarios sur le marché de l'art. Dans la plupart des cas, cette relation est intime et transcende les aspects commerciaux. Une coopération réussie et créative émerge seulement si les propriétaires de galeries sont prêts à tolérer les particularités de chacun des artistes qu'ils représentent.

À la question de savoir si les artistes et les entrepreneurs culturels devraient être subventionnés par les gouvernements, Frey (2002) montre que les politiques de soutiens publics directs sont dans l'ensemble pas suffisamment adéquates pour soutenir et renforcer la créativité artistique. Dans de nombreux cas, les soutiens des gouvernements tendent à saper les innovations dans les activités culturelles. Par contre, les soutiens indirects seraient plus bénéfiques pour la créativité et le développement du secteur artistique. On peut parler ici d'exonérations fiscales, d'investissement dans l'infrastructure des villes, etc.

Murphy (1997) a montré l'exemple particulièrement intéressant de l'industrie du film de la Colombie-Britannique. Une caractéristique centrale de cette industrie post-fordiste est le rôle dominant joué par les syndicats dans la naissance de cette industrie locale et dans sa croissance rapide pendant les vingt années suivantes. Selon Murphy (1997), la formation de syndicats d'artisans de l'industrie de film en Colombie-Britannique s'est produite à un

moment idéal, c'est-à-dire au moment où les gens d'Hollywood ont commencé à délocaliser la production de films à l'extérieur de Los Angeles, étant donné les changements réglementaires américains.

Des campagnes de promotion menées par les syndicats d'artisans de l'industrie locale du film ont contribué à attirer des producteurs étrangers en Colombie-Britannique convainquant ainsi les autorités provinciales des bénéfices découlant d'investissements en services de soutien, en infrastructure et en financement. D'un lieu occasionnel pour tournage de films exotiques, la Colombie-Britannique est devenue au cours des années 2000 un centre de production continue de films défiant ainsi d'autres districts plus anciens et mieux financés pour le titre de second plus grand centre du film en Amérique du Nord à l'extérieur de Los Angeles.

Une autre façon de soutenir indirectement l'entrepreneuriat culturel serait la simplification des procédures bureaucratiques qui irritent les artistes. Le développement de l'entrepreneuriat culturel exige un environnement prospère et autonome à l'abri de procédures bureaucratiques où les gens ayant des compétences et des backgrounds différents peuvent collaborer (Mayeur, 2005 ; Florida, 2002). Les autorités publiques doivent reconnaître les particularités des entrepreneurs culturels et le soutien pour ceux-ci doit être adapté en fonction de ces particularités, sinon la créativité des artistes peut être gravement entravée.

## **4. L'entrepreneuriat culturel et le management culturel**

### **4.1. Le lien entre l'art, la gestion et l'entrepreneuriat**

Selon Swedberg (2006), Schumpeter a été un des premiers à reconnaître l'interaction entre les arts et l'entrepreneuriat. "No machine is built according to political principles and no picture is painted according to the law of marginal utility" (Schumpeter, [1911] cited by Swedberg, 2006).

C'est pourquoi il est nécessaire d'étendre l'idée de la théorie de la statique versus la dynamique à d'autres domaines, y compris ceux de l'art et de la culture. En d'autres mots, un véritable artiste devrait probablement être considéré comme un chef d'entreprise. Tout comme l'entrepreneur a ses adeptes et imitateurs, il en va de même avec l'artiste. L'artiste et le chef d'entreprise sont tous les deux dynamiques, actifs et énergiques et montrent des qualités de leadership. Du point de vue de Schumpeter, le véritable artiste est quelqu'un qui fait quelque chose de nouveau dans le domaine des arts.

Dans ses travaux sur la personnalité du dirigeant, Patricia Pitcher (1994) affiche clairement une certaine admiration pour les leaders visionnaires, qu'elle associe à des « artistes de l'action », la vision étant la marque distinctive de l'« artiste » et la dimension qui unit l'art et la « folie », d'où découle sa notion d'éloge de l'anormalité. Selon elle, les

leaders doivent gérer le processus de la formation des stratégies et non pas son contenu, car ils pressentent l'existence d'un ordre différent. Pour les artistes, développer une nouvelle stratégie, c'est créer une nouvelle forme ou une nouvelle configuration entre la firme et son environnement.

Pitcher décrit trois types de dirigeants : l'artiste, l'artisan et le technocrate. Cette typologie est suggérée afin de permettre de mieux comprendre les formes d'expression du leadership. De ces trois types, ce sont les deux premiers, c.-à-d. l'artiste et l'artisan, qui présentent des caractéristiques entrepreneuriales. Le troisième type, le technocrate, se retrouve le plus souvent à la direction des grandes organisations qui ont été créées et développées le plus souvent au préalable par des artistes et des artisans qui les ont dirigées. Le lien entre la conception artistique et l'entrepreneuriat est évident dans la conception de Pitcher. La conception artistique, à travers ses problématiques et ses processus de création, fournit des codes d'accès pour déchiffrer le monde contemporain et offre des perspectives nouvelles, nécessaires à la création de richesse économique, sociale et culturelle.

Dans la même lignée, Mayeur (2005) considère qu'il existe de nombreuses similitudes entre l'entrepreneur et l'artiste. L'un comme l'autre sont à l'affût des évolutions sociétales. Ils partagent le même attrait pour tout ce qui est nouveauté, ils la recherchent. L'engouement des artistes pour tout ce qui est nouveau, en particulier pour tout ce qui touche aux nouvelles technologies en témoigne. La routine est leur ennemi. L'artiste comme l'entrepreneur ne peuvent s'en satisfaire. Ils sont dans une recherche perpétuelle d'expérimentation, ils portent un regard sans cesse plus affiné et aigu du réel.

En même temps, les artistes sont différents des gestionnaires. L'artiste ne peut se contenter de se centrer sur ses besoins (de survivre, voire d'exister) et de gérer sa création en fonction de ces besoins. L'artiste doit être inspiré par le désir de créer et d'aller au-delà des tâches routinières (Mayeur, 2005). C'est pourquoi, pour Chiapello (1998) par exemple, les managers et les artistes dans les organisations culturelles ne travaillent pas bien, le conflit semble idéologique. Ainsi, les artistes et les gestionnaires seraient en conflit perpétuel étant donné la méfiance des artistes à l'égard des gestionnaires, de leur incompréhension de l'art et de ses finalités.

Chiapello (1998) explore l'héritage des deux parties qui semble expliquer leur opposition : une critique artiste moderne qui serait héritière de la représentation romantique de l'art au 18<sup>e</sup> siècle et le management héritier de la société industrielle capitaliste personnifiée par le bourgeois. L'artiste décrie alors les péchés de la bourgeoisie : son désir d'imitation et son incapacité créative. Selon l'auteure : « *L'artiste et le manager, lorsqu'ils travaillent aujourd'hui ensemble, actualisent ce débat dans des situations concrètes renouvelées* ».

Néanmoins, Chiapello concède que les logiques de management et de l'art se rapprochent en ces points depuis les années 80. Les politiques de soutien de la culture, avec l'augmentation des fonds publics ou le rôle des associations et des territoires pour relayer

le service public<sup>7</sup>, serait à l'origine de la tonalité entrepreneuriale qui environne les projets culturels. Ainsi, les autorités publiques promeuvent le management culturel, protègent les industries culturelles et participent dès lors à la réconciliation de l'économie et de la culture, conduisant à une « *hybridation des logiques* ». C'est le cas de la plupart des pays développés sauf le Canada, où le dernier gouvernement conservateur des années 2000 a diminué de façon majeure le soutien aux mondes des arts et de la culture.

Rentschler (2002) considère que les managers œuvrant dans le domaine de l'art et de la culture doivent faire preuve d'esprit entrepreneurial, étant donné que ce style de leadership est de plus en plus essentiel pour la survie des organisations de ce domaine. Selon Daum (2005), le domaine des arts constitue une source d'inspiration pour les entrepreneurs. Les entrepreneurs qui réussissent sont des gens pragmatiques et ce n'est pas leur instinct de preneurs de risque qui les attirent vers les techniques de gestion spécifiques au milieu artistique. En fait, c'est le fait que les méthodes de gestion de projet couramment utilisées dans le domaine des arts de la scène sont parmi les plus efficaces et constantes. De plus, ces systèmes de gestion sont appliqués de manière uniforme partout dans le monde. Ainsi, tout acteur ou musicien peut s'adapter rapidement et facilement dans n'importe quel théâtre ou orchestre dans le monde entier.

La perception du grand public est que les artistes sont dépourvus de sens pratique et d'affaires. Parmi les entrepreneurs, cette perception est souvent renforcée par le fait que la plupart des organismes artistiques ont un but non lucratif, et pratiquement toutes les organisations artistiques - à but lucratif ou non -- sont constamment à la collecte de fonds. Bien que la plupart des artistes aient atteint le succès en partie grâce à leur esprit entrepreneurial, les gens ont toujours ce préjugé de l'artiste pauvre et incapable de gérer une affaire. (Daum, 2005). Pourtant un grand nombre d'artistes font fortune à chaque année, soit en vendant leur talent, soit en mettant en marché un produit/service dans un domaine de la communication.

#### **4.2. La portée de la notion de l'entrepreneuriat culturel**

Dans la littérature en matière d'entrepreneuriat culturel, il existe un grand nombre de confusions. Mentionnons par exemple les confusions fréquentes entre l'entrepreneuriat culturel dans le sens de l'entrepreneuriat concerné par la production de biens culturels et l'entrepreneuriat culturel dans le sens d'entrepreneuriat ethnique. Il existe aussi d'autres sens attribués à ce concept. Par exemple, Lounsbury et Glynn (2001) définissent l'entrepreneuriat culturel comme « *the process of storytelling that mediates between extant stocks of entrepreneurial resources and subsequent capital acquisition and wealth creation.* »

Pour Swedberg (2006) l'entrepreneuriat culturel se situe au carrefour de trois domaines : l'entrepreneuriat, l'art et l'économie.

---

<sup>7</sup> voir aussi la section 4.

L'idée de l'entrepreneur culturel conteste l'idée romantique de l'art comme une forme autonome de l'auto-expression. On remet aussi en cause la notion classique d'une chaîne de valeur de la théorie du management telle que définie par Porter (1985). Ainsi, les entrepreneurs culturels ne sont pas dans la chaîne de valeur, ils vont à côté de celle-ci. Les processus de production et de distribution sont susceptibles de se chevaucher et d'interagir les uns avec les autres. Si on les répartit le long de la chaîne de valeur, les entrepreneurs culturels apparaissent aux deux extrémités du processus : de la production de contenu créatif à la gestion et l'exploitation des résultats (Bilton, 2007).

**Tableau 1 - Définitions de l'entrepreneuriat culturel**

Auteurs	Définition
Rich et Roberts (2007)	<p>Le processus par lequel un artiste se livre à la création d'une entreprise en utilisant ses propres compétences et talents artistiques.</p> <p>ou</p> <p>le processus par lequel un non-artiste s'engage dans la création d'une entreprise en utilisant les compétences et le talent artistique que possèdent les artistes.</p> <p><i>the process an artist engages in creating a business utilizing the skills and the artistic talent that the artist possesses.</i></p> <p>or</p> <p><i>the process a non-artist engages in creating a business utilizing the skills and artistic talent possessed by artists</i></p>
Wilson et Stokes (2004)	<p>L'entrepreneuriat culturel désigne l'habileté de gérer des ressources culturelles et managériales</p> <p><i>the particular ability to coordinate artistic and managerial resources</i></p>
Ellmeier (2003)	<p>L'entrepreneuriat culturel signifie de multiples qualifications artistiques et commerciales, de longues heures de travail et de la concurrence féroce des grandes entreprises.</p> <p><i>« Cultural entrepreneurialism means all-round artistic and commercial/business qualifications, long working hours and fierce competition from bigger companies ».</i></p>
Gottschall et Betzelt (2001)	<p>L'entrepreneuriat culturel est le seul fournisseur de services dans le domaine professionnel de la culture</p> <p><i>the sole service supplier in the professional field of culture</i></p>
McRobbie (1998: 188)	<p>[L'entrepreneuriat culturel] exige d'être multiqualifié en ce qui concerne le travail manuel et le design, la publicité et la promotion, la gestion et d'affaires et d'avoir une idée de fabrication, ainsi que d'avoir une vision créatrice et de l'imagination.</p> <p><i>« It means being multi-skilled in hand work, design work, publicity and promotions, management and business and having some idea of manufacture, as well as being in possession of creative vision, imagination (...) ».</i></p>

Les définitions présentées ci-dessus essaient d'appréhender le concept d'entrepreneuriat culturel à travers certaines de ses particularités. À partir de ces définitions, nous allons tenter de créer une définition holistique du concept de l'entrepreneuriat culturel. Il convient de souligner la pluri-dimensionalité de ce concept. Comme nous l'avons déjà remarqué, les entrepreneurs culturels doivent composer constamment avec des tensions entre les natures culturelle et économique de leur activité (Gibson, 2003). C'est pourquoi l'entrepreneuriat culturel est un concept présentant une double perspective : entrepreneuriat et culture. Toute définition de l'entrepreneuriat culturel doit tenir compte de cette double perspective.

La première perspective est la composante *entrepreneuriat*. Selon Verstraete et Fayolle (2005), quatre paradigmes complémentaires permettent de définir et encadrer le concept d'entrepreneuriat :

- (1) *la création d'une organisation* (non réduite à la seule création d'entreprise),
- (2) *l'exploitation d'une opportunité d'affaires*,
- (3) *la création de valeur* et
- (4) *l'innovation*.

Les caractéristiques fondamentales de la nature du travail de l'entrepreneur se ressemblent d'un secteur d'activité à un autre en ce sens que ce qui distingue l'entrepreneur des autres agents organisationnels réside dans sa capacité à innover, à générer des apports nouveaux qui contribuent une valeur ajoutée en relation de ce qui existe déjà.

La deuxième perspective du phénomène de l'entrepreneuriat culturel est représentée par la *création ou la production artistique*. L'élément central distinguant l'entrepreneuriat culturel est la mission de diffuser la création artistique en la rendant accessible au public et de recueillir les fonds (subventions, commandites et recettes d'exploitation) qui permettront la conservation, la production ou le renouvellement de la création artistique.

Dans le domaine des industries des domaines des arts et de la culture, l'entrepreneur ne contrôle pas son produit comme c'est le plus souvent le cas dans d'autres secteurs. Que ce soit dans le domaine de la musique, de la danse, du théâtre, de l'édition ou autres, ce sont à la fois, des auteurs, des concepteurs, des metteurs en scène, des artistes qui mettent en valeur un produit culturel le plus souvent conçu par eux-mêmes. La nature du travail de l'entrepreneur consiste alors à concevoir et mettre en œuvre une structure et un contexte qui rend possible et facilite l'expression artistique et culturelle. La valeur de l'activité entrepreneuriale dans les domaines des arts et de la culture se reflètera dans la différenciation, l'agencement et les combinaisons dans l'utilisation et l'expression de ressources artistiques créatives.

Dans ce sens, l'entrepreneuriat culturel peut être défini comme le processus de conception/création (découverte et évaluation d'opportunités artistiques) et de mise en œuvre d'éléments structurants (exploitation) qui conduisent à l'expression d'innovations

dans le domaine des arts et de la culture (que nous délimitons aux trois premiers cercles de Throsby - voir schéma 2 en page 8). Un des principaux rôles de l'entrepreneur dans ces domaines consiste à identifier et mettre en valeur le talent artistique.

#### **4.3. La créativité – trait définitoire de l'entrepreneuriat culturel**

On associe souvent le concept de la créativité à celui de l'entrepreneuriat, mais aussi aux produits et services des secteurs des arts, du divertissement et des médias. Il faut de la créativité pour recommencer toujours à zéro, pour concevoir et réaliser de nouveaux projets.

L'idée de la créativité comme ressource cruciale pour le développement économique contemporain n'est pas nouvelle. La littérature sur la créativité est immense; ainsi, nous en tiendrons ici qu'à quelques points saillants de ce sujet en relation avec la thématique qui nous concerne (Negus et Pickering, 2004 ; Banaji et coll., 2007). D'abord, elle se rapporte à l'innovation, facteur de plus en plus considéré comme clé de la compétitivité. Elle essaie d'isoler les qualités qui provoquent les nouvelles réflexions, les nouvelles visions à partir desquelles l'innovation peut être construite.

La créativité par rapport à l'inventivité demande des qualités artistiques, intuitives plutôt que des comportements rationalisants où le calcul joue le plus grand rôle. En second lieu, la créativité repose également sur des notions comme le choc du nouveau, du contre-intuitif, du rebelle et du preneur de risque. Ce sont des caractéristiques reliées à la plupart des concepts associés aux arts : le talent, l'équilibre, l'harmonie (O'Connor, 2006). Cet emprunt à un discours artistique peut être retracé dans la littérature en gestion des années 70 et 80 (Du Gay, 1996; Boltanski et Chiapello, 2005; Bilton, 2007).

Il conviendrait également de noter que la créativité a été liée aux changements dans la construction des valeurs sociales depuis les années 60 - faisant écho au décalage tracé par Beck (1992) - du sens du devoir social et de trouver son endroit au besoin de l'auto-découverte et de l'épanouissement personnel. Au milieu des années 90, la créativité a émergé comme valeur et ressource principale qui doit être mobilisée dans la gestion moderne et l'entrepreneuriat (Leadbeater, 1999; Rifkin, 2001; Howkins, 2001; Tepper, 2002).

#### **4.4. Les entrepreneurs culturels**

Il est intéressant de souligner la différence suggérée par Rae (2005) entre les artistes et les entrepreneurs culturels a été explorée. Selon lui, les artistes seraient concernés principalement par la production culturelle tandis que les entrepreneurs culturels seraient plus susceptibles d'étendre leurs activités le long de la chaîne de valeur culturelle dans la distribution. De ce fait, l'entrepreneur culturel rejette l'idée que l'art est en soi un domaine autonome et autosuffisant. C'est pourquoi, les entrepreneurs culturels ne se

contentent pas de générer du contenu artistique, ils veulent aussi s'impliquer dans le processus de commercialisation et d'exploitation du contenu qu'ils créent.

Selon DiMaggio (1986), il est possible d'identifier à travers les siècles des tendances dans l'esprit entrepreneurial de nombreux artistes et producteurs culturels, des guildes d'artisans de l'Europe médiévale à l'acteur-gestionnaire du début du XIXe siècle ou aux imprésarios de la fin du XIXe siècle. Ce qui est frappant est peut-être la mesure par laquelle l'entrepreneuriat culturel est devenu le mode dominant du discours dans la production culturelle contemporaine. Ainsi, les artistes qui sont reconnus et soutenus par les industries culturelles et par les politiques culturelles sont ceux qui reconnaissent le potentiel commercial de leur travail (Howkins 2001, Casey, Dunlop et Selwood 1996).

Les artistes ont toujours compté sur le patronage des gens aisés pour les protéger du marché. Mais au fur et à mesure que les subventions pour les formes d'art consacrées sont devenues moins généreuses et que le catalogue des formes culturelles légitimes qui peuvent bénéficier d'un appui officiel devient de plus en plus large, la ligne entre l'art officiellement subventionné et la « culture populaire » commercialement viable est devenue floue, presque invisible. Dans l'économie d'aujourd'hui, l'artiste ne peut plus fermer les yeux sur le marché. Dans le discours sur les politiques culturelles, tous les artistes sont dans une certaine mesure des entrepreneurs culturels.

#### 4.4.1. *Qui sont les entrepreneurs culturels?*

En se basant sur des entrevues effectuées à Glasgow, Cardiff et Brighton, Leadbeater et Oakley (1999) ont essayé de dresser le profil des entrepreneurs culturels britanniques :

- *d'où sont-ils issus?* La première génération d'entrepreneuriats culturels est issue du *small business* (ex. les artisans, les petites maisons d'édition, les partenariats entre les architectes), la deuxième génération est arrivée avec la sous-traitance des productions TV dans les années '80 tandis que la dernière génération a émergé au cours de la décennie des années 1990 dans les secteurs multimédias, jeux vidéo, Internet, mode et musique.

- *l'autonomie* : 34 % des gens travaillant dans les industries culturelles sont des travailleurs autonomes, par rapport à 15 % sur l'ensemble de l'économie. Si l'on prend en considération les gens qui ont un autre emploi à côté de leur travail dans le domaine culturel, le taux d'auto-emploi atteint 65 %.

- *la jeunesse* : Un tiers des entrepreneurs culturels sont âgés de 20-34 ans, par rapport à 26 % du reste des autres entrepreneurs.

- *l'éducation* : 43 % des entrepreneurs culturels ont une formation universitaire, par rapport à 22 % des entrepreneurs œuvrant dans d'autres secteurs.

#### 4.4.2. *Comment travaillent les entrepreneurs culturels?*



Selon Wilson et Stokes (2002), les entrepreneurs culturels partagent des traits communs avec les entrepreneurs qui œuvrent dans d'autres secteurs. Ils aiment l'indépendance et travaillent en fonction de leurs propres croyances et à leur propre rythme. L'indépendance a été considérée par les entrepreneurs ayant participé à la recherche de Leadbeater et Oakley (1999) comme condition indispensable à l'innovation entrepreneuriale et à la créativité. Selon Leadbeater et Oakley (1999), le goût de l'indépendance des entrepreneurs culturels a donné naissance à un modèle de travail spécifique pour ce secteur et qui est caractérisé par :

- (i) Une démarcation assez floue entre la consommation et la production. La créativité est généralement considérée comme un développement progressif qui modifie et adapte ce qui s'est passé avant. À cet égard, « *to be a creative producer it helps to be an avid consumer* ».
- (ii) Une démarcation assez floue entre le travail et le temps libre. Beaucoup d'entrepreneurs culturels ont déclaré que leurs meilleures idées leur sont venues lorsqu'ils n'étaient pas au travail.
- (iii) La combinaison entre les valeurs individualistes et le travail en équipe. Alors que les entrepreneurs culturels ont souvent des compétences de base qui sont essentielles au processus de création (par exemple, les artistes), leurs aptitudes sont dans la plupart des cas inutiles sauf l'apport des autres membres de l'équipe.
- (iv) Le fait d'être membre d'une communauté plus large de création. Ceci induit un processus d'intense rivalité et de concurrence ainsi que la promotion de la coopération et la collaboration.

#### 4.4.3. *Les aptitudes sociales des entrepreneurs culturels*

Konrad et Hoeg (2005) ont montré dans une étude empirique que les compétences sociales des dirigeants dans le domaine de la culture ont une influence indirecte sur les succès de l'organisation par le biais de leur impact sur le réseau de liens externes de l'organisation. Leur étude renforce les opinions déjà existantes dans la littérature (Colbert et coll. 2001; Colbert 2003) sur le rôle des liens avec le réseau externe de l'organisation pour le succès des entreprises œuvrant dans le secteur de l'art et de la culture.

#### 4.4.4. *Les entrepreneurs culturels intermédiaires*

Selon Caves (2000), l'organisation des industries créatives, dans lesquelles le produit ou le service contient un élément important de création artistique, a reçu étonnamment peu d'attention de la part des économistes, avec une seule exception: la question de savoir si des subventions publiques doivent être garanties pour les arts destinés au grand public.

Caves (2000) explore l'organisation des industries créatives, y compris les arts visuels et d'interprétation, les films, le théâtre, les enregistrements sonores et l'édition. Dans chaque cas, les apports artistiques sont combinés avec d'autres *inputs* plus ordinaires. Mais essayer de mettre ensemble ces facteurs s'avère problématique puisque les artistes ont des opinions fortes, l'inspiration n'est pas toujours au rendez-vous et l'approbation des consommateurs reste très incertaine jusqu'à ce que tous les frais aient été couverts.

Afin de produire, distribuer et de stocker des produits créatifs, certaines entreprises emploient du personnel créatif sur des contrats à long terme, d'autres préfèrent sous-traiter. Ceci permet l'émergence des agents intermédiaires qui ont comme rôle de négocier des contrats et trouver les talents créatifs dont les employeurs ont besoin.

Les entreprises œuvrant dans les industries créatives sont soit de petits « ramasseurs » qui se concentrent sur la sélection et le développement de nouveaux talents, soit des promoteurs de grande envergure qui entreprennent la présentation et la distribution généralisée des biens culturels. Dans certaines activités, comme les arts du spectacle, les entrepreneurs culturels, confrontés à des coûts fixes élevés, se tournent vers les entreprises à but non lucratif.

Pour expliquer la logique de ces arrangements, Caves (2000) s'appuie sur la théorie des ressources et la théorie des contrats. Il aborde le caractère « the winner-takes-all » de la plupart des activités dans le domaine de la culture qui apporte la richesse et la notoriété à certains artistes tandis que d'autres sont condamnés à la frustration. C'est pourquoi les contrats à long terme deviennent de plus en plus rares et les producteurs privilégient le succès commercial par rapport aux qualités artistiques du bien culturel qu'ils offrent. Toutefois, en dépit de différentes propriétés esthétiques de leurs biens culturels, les industries créatives partagent la même logique qui détermine leur mode d'organisation.

#### *4.4.5. Différences entre les entrepreneurs culturels et les entrepreneurs traditionnels*

Après avoir examiné les traits des entrepreneurs culturels proposés dans la littérature en la matière, une question légitime serait : en quoi les entrepreneurs culturels diffèrent-ils des entrepreneurs des autres secteurs? Afin de répondre à cette question, nous avons synthétisé dans le tableau ci-dessous les propositions de Rich et Roberts (2007) sur les différences entre les deux catégories d'entrepreneurs.

**Tableau 2 - Différences entre les entrepreneurs culturels et les entrepreneurs traditionnels<sup>8</sup>**

Différence	Entrepreneur traditionnel	Entrepreneur-culturel
<i>La motivation de l'entrepreneur</i>	faire de l'argent par la gestion de leurs propres entreprises	Créer de l'art et le rendre disponible pour la consommation.  Lancer sa propre entreprise est un moyen pour les entrepreneurs culturels de rester impliqués dans la création d'art tout en gagnant leur vie.  En bref, la passion pour l'art vient en premier et les affaires suivent.
<i>Les fournisseurs</i>	- d'autres entreprises.  L'entrepreneur traditionnel fait le choix des fournisseurs en comparant les prix, les services et la qualité	- les artistes  Les fournisseurs des entrepreneurs culturels sont les artistes (eux-mêmes ou d'autres).  La possibilité de comparer le prix et le service est limitée, même inexistante, et la qualité est souvent une question de jugement esthétique.
<i>La motivation du consommateur</i>	Les entreprises traditionnelles proposent des produits / services qui combrent un besoin perçu et définissable.  Ainsi, le marché donne souvent la forme ou la définition du produit.	Le marketing et les motivations des consommateurs ne peuvent pas toujours dicter la créativité artistique et la façon de créer une œuvre d'art.  Au lieu de cela, l'entrepreneur culturel vise à faire connaître la création ou l'interprétation d'un artiste à un public approprié.
<i>La stratégie de sortie.</i>	Selon, la théorie économique traditionnelle, les initiatives entrepreneuriales doivent prévoir une stratégie de sortie dont le but est de maximiser le revenu du fondateur ou de minimiser la perte de capital.	En général, l'entrepreneur culturel ne prévoit pas de stratégie de sortie. Ainsi, les entrepreneurs culturels ont tendance à viser le "long terme" plutôt que de suivre une stratégie de sortie plus traditionnelle.

<sup>8</sup> Il s'agit d'une synthèse de notre compréhension de l'article de Rich et Roberts (2007).

## 5. Recension des recherches empiriques portant sur l'entrepreneuriat culturel

Nous présentons ci-dessous une sélection de notre recension des recherches empiriques que nous avons retenues comme étant pertinentes pour le domaine de l'entrepreneuriat culturel parmi les publications de la dernière décennie (1997-2007). Nous avons répertorié 33 d'articles et chapitres de livre que nous avons regroupés selon les thèmes suivants : le phénomène entrepreneurial, les entrepreneurs, l'innovation, les réseaux, le capital social, les grappes, les villes créatives, la gouvernance, l'entreprise familiale, les PME, l'entrepreneuriat féminin, l'orientation entrepreneuriale.

**Tableau 3 - Recherches empiriques portant sur l'entrepreneuriat culturel (1997-2007)**

Thème	Auteurs	Secteur	Objet de la recherche
Le phénomène entrepreneurial	Indergaard (2004)	Nouveaux médias	L'émergence des nouvelles entreprises dans le secteur du média. La croissance et la chute d'un nouveau district média (Silicon Valley)
	Hensmans (2003)	Musique	À l'aide de la théorie néo-institutionnelle, analyse de la concurrence émergente sur Internet pour l'industrie de la musique
	Rae (2002)	Média	L'émergence entrepreneuriale et le processus d'apprentissage
	Blewett, R. et Farley, M. (1998)	Musique	Les contraintes institutionnelles de l'industrie de la musique au Kenya.
	Murphy (1997)		La formation de syndicats d'artisans de l'industrie du film en Colombie-Britannique.
Entrepreneurs	Wilson et Stokes (2004)	Musique	La manière dont les entrepreneurs culturels font la promotion de leurs produits non directement aux clients, mais aux réseaux qui contrôlent les ressources nécessaires à soutenir l'activité entrepreneuriale dans l'industrie de la musique.
	Colbert (2003)	Arts	L'entrepreneuriat et le leadership dans le marketing des arts.
	Rentschler (2002)	Arts	Étude empirique de l'application de la créativité dans les organisations œuvrant dans le domaine des arts en Australie et Nouvelle-Zélande.
Innovation	Owens et Dillman (2004)	Audiovisuel	L'innovation dans les compagnies de radio.
	Schweizer (2003)	Mode / Média	L'innovation stylistique dans l'industrie de la mode et dans les médias.
	Banks (2002 ; 2003)	Média	L'innovation dans l'industrie média.
	Giner et Sussman (2002)	Presse	L'innovation dans le domaine de la presse.
	Schweizer (2002)	Édition	L'introduction des livres électroniques par les maisons d'édition.
	Huygens et coll. (2001)	Musique	Étude longitudinale de l'industrie de la musique et des innovations apportées par les entrepreneurs de cette industrie. La première partie est une étude historique, qui couvre la période 1877-1990. La deuxième partie, une étude de cas multiples, qui couvre la période 1990-1997.
	Greve et Taylor (2000)	Audiovisuel	Étude de l'innovation au sein des compagnies de radio.

Réseaux / Capital social / Grappes / Villes créatives	Cohendet et Simon (2006)	Jeux vidéo	Étude qui montre comment une entreprise de développement de jeu vidéo gère la créativité et l'expression des valeurs artistiques tout en répondant aux exigences économiques du marché du divertissement de masse.
	Johns (2006)	Jeux vidéo	Les relations de pouvoir et l'appropriation de la valeur dans l'industrie des jeux vidéo
	Konrad et Hoeg (2005)	Arts	Le lien entre les aptitudes sociales des entrepreneurs et l'ampleur de leur réseau personnel et le succès des entreprises dans le domaine de l'art.
	Neff (2005)	Média numérique	La location des réseaux sociaux dans l'industrie du média numérique.
	Cook et Pandit (2002)	Audiovisuel	Études de cas comparatives sur les avantages et les coûts engendrés par le regroupement industriel dans l'audiovisuel britannique.
Gouvernance	Pratt, A. (2006)	Publicité	Étude sur la gouvernance des agences de publicité.
Entreprise familiale	Koulouvari (2004)	Média	Les entreprises familiales dans le domaine des médias dans les pays nordiques.
	Picard (2004)	Média	La typologie des risques dans les entreprises familiales œuvrant dans le secteur des médias.
	Singer (2003)	Édition	L'augmentation de l'efficacité par le renforcement des liens familiaux dans le cas des entreprises familiales du secteur de l'édition.
	Nyberg (2002, 2003)	Média	Étude de cas de la famille danoise Bonnier qui a commencé par une librairie dans les années '20 pour arriver à bâtir un empire multimédia dont le chiffre d'affaires a dépassé 20 milliards US\$ en 2002.
Start-up	Mossing (2004)	Audiovisuel	L'émergence des entreprises ayant une spécialisation flexible et une prise de décisions efficiente dans l'industrie de la production télé.
	Howat (2000)	Édition / Nouveaux média / commerce électronique	Étude comparative entre la stratégie d'une entreprise d'édition traditionnelle (Time Inc. New Media) désireuse d'étendre ses activités aux nouveaux médias et la stratégie d'une jeune société de commerce électronique (WiseBear.com). D'un côté, il s'agit de promouvoir et de mettre à jour un contenu lié à des marques déjà connues par le consommateur, de l'autre, il faut partir de zéro pour construire sa propre marque en ligne.
PME	Fuller-Love (2000)	Audiovisuel	Cet article analyse les effets de la technologie numérique sur les petites entreprises du secteur de la télévision galloise.
	McPherson (2000)	Audiovisuel	Cet article examine la nature et les conséquences de l'asymétrie d'information et d'influence entre les petites entreprises et les grandes sociétés de radiodiffusion, en particulier en ce qui concerne les politiques publiques locales et européennes.
Entrepreneuriat féminin	Rentschler (2007)	Arts	Étude de deux cas de femmes artistes et de l'originalité de leur approche marketing. L'auteur essaie de démontrer que la conscience artistique s'inscrit dans le contexte de l'émergence du modernisme, du féminisme et de l'identité culturelle au cours des années 1920 et 1930 à Sydney, en Australie.
	Eriksson (2001)	Média	Étude de cas sur la création d'une entreprise de nouveaux médias par deux femmes entrepreneures en Finlande.
Orientation entrepreneuriale	Auger et coll. (2003)	Commerce électronique	Orientation stratégique et compétition dans le secteur du commerce électronique.

Comme nous pouvons le constater, les recherches (33) que nous avons répertoriées ont couvert de nombreuses facettes de la dimension entrepreneuriale des industries

culturelles. Cependant, il existe encore des thèmes insuffisamment abordés. Tout d'abord, il y a peu de recherche sur le financement des entreprises œuvrant dans le domaine de la culture et des arts. Ceci est d'autant plus regrettable étant donné que de nombreuses entreprises de ce secteur souffrent d'une sous-capitalisation chronique et ont un accès souvent limité au soutien financier qui leur est nécessaire pour développer des stratégies commerciales et de croissance.

Du point de vue de la méthodologie, les études recensées font largement appel aux données secondaires. Il convient de mentionner que les études de cas sont aussi très fréquentes dans ces recherches. Par contre, il existe peu d'études quantitatives qui soient effectuées dans le domaine de l'entrepreneuriat culturel. Un exemple serait Koulouvari (2004) qui a utilisé l'approche quantitative pour l'étude des entreprises familiales dans le domaine des médias dans les pays nordiques. Néanmoins, les articles les plus importants et les plus cités ont fait surtout appel à la méthodologie qualitative.

## Conclusion

Notre texte est une revue des écrits portant sur la dimension entrepreneuriale dans le domaine de la culture et des arts. Nous avons couvert la période 1971-2004, et voici nos principales conclusions :

*Tout d'abord*, l'entrepreneuriat dans le secteur de la culture et des arts prend avec les années une place croissante dans les préoccupations de recherche des auteurs en entrepreneuriat. Ceci s'explique par le développement d'une société consommant de plus en plus de "produits" culturels et par l'émergence et la consolidation des régions créatives qui sont de plus en plus nombreuses.

*Ensuite*, la recherche actuelle de l'entrepreneuriat culturel est inégalement répartie. Les industries média attirent plus d'attention, alors que d'autres industries sont moins prises en compte et étudiées (par exemple l'artisanat). De plus, certains thèmes sont privilégiés par rapport à d'autres. Cette répartition inégale peut être causée par la nature des industries culturelles et l'entrepreneuriat (par exemple, les réseaux sociaux est un thème recourant courant dans la recherche sur la dimension entrepreneuriale de l'industrie des jeux vidéo). Il convient de noter que des thèmes tels que l'innovation et la créativité sont le plus souvent étudiés, car ils représentent les caractéristiques communes des industries culturelles et de l'entrepreneuriat. Aussi, l'entreprise familiale est une autre priorité pour la recherche parce que, dans de nombreux pays, les entreprises du domaine de la culture et des arts sont principalement des PME familiales.

*Enfin*, très peu d'efforts ont été faits pour enquêter sur la façon dont la culture et les arts influent sur le phénomène entrepreneurial. L'étude de l'impact de la culture sur l'esprit entrepreneurial peut être très utile d'encourager l'initiative entrepreneuriale. Comme nous avons déjà vu, les managers ont beaucoup appris des artistes en ce qui concerne la gestion des projets et la vision à long terme. Aujourd'hui, de nombreuses questions face aux industries culturelles dans un environnement dynamique et changeant peuvent être

discutées et traitées par le biais d'études et de recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. Aussi, l'entrepreneuriat peut être encouragé et renforcé par le biais des activités culturelles. Par conséquent, la recherche future devrait enquêter sur la manière dont les industries culturelles et l'esprit d'entreprise s'influencent mutuellement et contribuent à leur développement commun.

## Références bibliographiques

- Adorno, T. W. et Horkheimer, M. (1947/1974) *Dialektik der Aufklärung, philosophische Fragmente*, Amsterdam (traduit en français « *La dialectique de la Raison : fragments philosophiques* », Paris : Gallimard, 1974).
- Auger, P., BarNir, A. et Gallagher, J. M. (2003) Strategic Orientation, Competition, and Internet-Based Electronic Commerce. *Information Technology and Management*, 4 (2-3).
- Banaji, S., Burn, A. et Buckingham, D. (2007) *The Rhetorics of Creativity: A Review of the Literature*. London: Creative Partnerships.
- Banks, M. (2006) Moral Economy and Cultural Work, *Sociology*, 40 (3) pp. 455-472.
- Banks, M. (2003) Managing Creativity and Competitive Advantage in SMEs: Examining Creative, New Media Firms, dans *Competitive Advantage in SMEs: Organizing for Innovation and Change*, Jones, O. and Tilley, F. (Eds.). Chichester: Willey.
- Banks, M., Lovatt, A., O'Connor, J. et Raffo, C. (2000) Risk and Trust in the Cultural Industries, *Geo forum*, 31 (4), pp. 453-464.
- Beck, U. (1992) *Risk Society: Towards a New Modernity*. Trans Mark Ritter. New Delhi : Sage.
- Bell, D. et Jayne, M. (2004) *City of Quarters: Urban Villages in the Contemporary City*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd
- Bianchini, F. et Parkinson, M. (1993) *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience*. Manchester: Manchester University Press.
- Bilton, C. (2007) *Management and Creativity: from Creative Industries to Creative Management*, MA: Blackwell Pub.
- Bilton, C. (2000): Disorganised Creativity: The Challenge for British Cultural Policy for the Creative Industries, dans *Boekmancahier* 45, pp. 273 – 286
- Blewett, R. et Farley, M. (1998) Institutional Constraints on Entrepreneurship in Kenya's Popular Music Industry, in *African Entrepreneurship: Theory and Reality*, Spring, A. and McDade, B. E. (Eds.), University Press of Florida.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (2005) *The New Spirit of Capitalism*. Trans. Gregory Elliott. London: Verso.
- Boyle, E. et Mezias, S. J. (2002a) Industry Creation, Legitimacy and Foundings: the Case of the American Film Industry, 1896-1928, in *Organizational Dynamics of Creative Destruction: Entrepreneurship and the Emergence of Industries/* Mezias, S. J. & Boyle, E. (Eds.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boyle, E. et Mezias, S. J. (2002b) Legal Environments and the Population Dynamics of Entrepreneurship: Litigation and Foundings in the Early American Film Industry, 1897-1918, in *Organizational Dynamics of Creative Destruction: Entrepreneurship and the Emergence of Industries*, Mezias, S. J. and Boyle, E. (Eds.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bradford, N. (2004) Creative Cities: Structured Policy Dialogue Report, *CPRN – Canadian Policy Research Networks*, August
- Brindley, P. (2000) *New Musical Entrepreneurs*, London: Institute for Public Policy Research.



- Camagni, R. (2002) On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading?, *Urban Studies*, 39 (13), pp. 2395-2411.
- Camagni, R. et C. Salone (1993) Network Urban Structures in Northern Italy: Elements for a Theoretical Framework, *Urban Studies* 30 (6), pp. 1053-1064.
- Canetti, E. (1935) *Die Blendung*, Vienne (traduit en français sous le titre *La Tour de Babel*, Arthaud: Paris)
- Casey, B., Dunlop, R., Selwood S. (1996) *Culture as commodity?: the economics of the arts and built heritage in the UK*. London: Policy Studies Institute.
- Caves, R. (2000) *Creative Industries: Contacts between Art and Commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chiapello, E. (1998) *Artistes vs Managers - Le management culturel face à la critique artiste*, Paris : Métailié.
- Coe, N. M. (2000) The View from out West: Embeddedness, Inter-personal Relations and the Development of an Indigenous Film Industry in Vancouver, *Geoforum*, 31 (4), pp. 391-407.
- Coe, N. M. (2001) A Hybrid Agglomeration? The Development of a Satellite-Marshallian Industrial District in Vancouver's Film Industry, *Urban Studies*, 38 (10), pp. 1753-1775
- Cohendet, P. et Simon, L. (2006) Playing Across the Playground: Paradoxes of Knowledge Creation in the Video-Game Industry. *Journal of Organizational Behavior*, Special Issue on "Paradoxes of Creativity".
- Colbert, F. (2003) Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts. *International Journal of Arts Management*, Vol. 6(1), Fall 2003, p. 24-35.
- Colbert, F., J. Nantel, S. Bilodeau et J.D. Rich. (2001) *Marketing Culture and the Arts*, 2<sup>nd</sup> Edition. Montréal: Presses HEC
- Cook, G. et Pandit, N. (2002) Innovation, Small firms and Clustering: Insights from the British Broadcasting Industry, in *New Technology-based Firms in the New Millennium* (Vol. 2), Oakey, R., Daring, W. and Kauser, S. (Eds.). Amsterdam: Pergamon.
- Crang, P. (1997) Cultural Turns and the (Re)constitution of Economic Geography, dans R. Lee & J. Wills (Eds.), *Geographies of Economies*, pp. 3-15. London: Arnold.
- Crewe, L. (1996) Material Culture: Embedded Firms, Organizational Networks and the Local Economic Development of a Fashion Quarter, *Regional Studies*, *The Journal of the Regional Studies Association*, 30(3), pp. 257-272.
- Daum, K. (2005) Entrepreneurs: the Artists of the Business World, *Journal of Business Strategy*, Vol. 26 (5), pp. 53 – 55.
- Demers, D. (1996) Corporate newspaper structure, editorial page vigor, and social change. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 73 (4), pp.19-35.
- DiMaggio, P. J (1986) Cultural Entrepreneurship in Nineteenth Century Boston, dans Paul J Dimaggio, *Non-Profit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint*, pp. 41–61. New York: Oxford University Press.
- Drucker, P. (1970), « Entrepreneurship in Business Enterprise », *Journal of Business Policy*, No. 1.
- Du Gay, P. (1996) Organizing Identity: Entrepreneurial Governance and Public Management, dans (eds) S. Hall et P. Du Gay, *Questions of Cultural Identity*, pp 151 – 169. London: Sage.
- Duxbury, N. (2004) Creative Cities: Principles and Practices, *CPRN – Canadian Policy Research Networks*, August.

- Eisenmann, T.R et Bower, J. L (2000) The Entrepreneurial M-Form: Strategic integration in Global Media Firms, *Organization Science*, 11 (3), pp. 348-355.
- Ellmeier, A. (2003) Cultural Entrepreneurialism: on the Changing Relationship between the Arts, Culture and Employment, *International Journal of Cultural Policy*. Vol. 9(1), pp 3-16.
- Emes, J. (2002) Entrepreneurship in the Music Industry, *RENT XVI: Research in Entrepreneurship and Small Business*, Novembre 21-22, Barcelona.
- Eriksson, P. (2001) Female Entrepreneurship and Strategising: Articulations of Gendering Processes within the Finnish New Media Business, Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Fee, C. E. (2002) The Costs of Outside Equity Control: Evidence from Motion Picture Financing Decisions. *The Journal of Business*, 75 (4), pp. 681-712.
- Fillis, I. (2000), Being Creative at the Marketing/Entrepreneurship Interface: Lessons from the Art Industry, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 2 (2), pp. 125-37.
- Fitzgibbon, M. (2001) *Managing Innovation in the Arts: Making Art Work*, Westport, Conn: Quorum Books.
- Florida, R. (2008) Ahead of the Curve, *The Gazette*, Friday, 17 Octobre.
- Florida, R. (2002) *The Rise of the Creative Class*, New York: Basic Books.
- Frey, B.S. (2002), Creativity, Government and the Arts, *De Economist*, Vol. 150 (4), pp. 377-380.
- Fuller-Love, N. (2000) The Impact of Digital Technology on Small Business in the Media Industry. *International Small Business Journal*, 18 (4), pp. 80-83.
- Gertler, M. (2004) Creative Cities: What Are They For, How Do They Work, and How Do We Build Them, *CPRN – Canadian Policy Research Networks*, August
- Gibson, C. (2003) Cultures at Work: Why ‘Culture’ Matters in Research on the ‘Cultural’ Industries’, *Social and Cultural Geography*, 4 (2), pp. 201-21 5.
- Giner, J. et Sussman, B. (2002) *Innovations in Newspapers: 2002 World Report*, Ed. Juan Antonio Giner, Barry Sussman, Pamplona: Innovation, 2002
- Gottschall, K. et Betzelt, S. (2001) Self-Employment in Cultural Professions: Between De-Gendered Work and Re-Gendered Work and Life-Arrangements? Communication présentée à la Conférence “Changing Work and Life Patterns in Western Industrial Countries,” Wissenschaftszentrum Berlin, Septembre 20-21.
- Grabher, G. (2001) Ecologies of Creativity: the Village, the Group, and the Heterarchic Organisation of the British Advertising Industry, *Environment and Planning*, 33 (2), pp.351-374.
- Grabher, G. (2004) Learning in Projects, Remembering in Networks? Communality, Sociality and Connectivity in Project Ecologies, *European Urban and Regional Studies*, 11 (2), pp.103-123.
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91 (3), pp. 481-510.
- Granovetter, M. (1983) The Strength of Weak Ties: a Network Theory Revisited, *Sociological Theory* (1), pp 201-233.
- Granovetter, M. (1973) The Strength of Weak Ties’, *American Journal of Sociology*, 78 (6), pp.1360-1380.

- Greve, H. R. et Taylor, A. (2000) Innovations as Catalysts for Organizational Change: Shifts in Organizational Cognition and Search. *Administrative Science Quarterly*, 45 (1), pp.54-80.
- Hensmans, M. (2003) Social Movement Organizations: A Metaphor for Strategic Actors in Institutional Fields, *Organization Studies*, Vol. 24 (3), pp. 355-381.
- Howat, K. J. (2000) Start-up of Online Ventures from a Corporate Base and from Point Zero. *Publishing Research Quarterly*, 16 (2), pp. 6-13.
- Howkins, J. (2001) *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Penguin.
- Huygens, M., Baden-Fuller, C., Van Den Bosch F. A. J. et Volberda, H. W. (2001) Co-evolution of Firm Capabilities and Industry Competition: Investigating the Music Industry, 1877-1997. *Organization Studies*, 22 (6), pp. 971-1011.
- Indergaard, M. (2004) *Silicon Alley: The Rise and Fall of a New Media District*, New York: Routledge.
- Jeffcutt, P. (2004) Knowledge Relationships and Transactions in a Cultural Economy: Analysing the Creative Industries Ecosystem, *Media International Australia*, 112, pp. 67-82.
- Jeffcutt, P. et Pratt, A. C. (2002) Managing Creativity in the Cultural Industries, *Creativity and Innovation Management*, 11(4), pp. 225 – 233.
- Johns, J. (2006) Video Games Production Networks: Value Capture, Power Relations and Embeddedness, *Journal of Economic Geography*, 6 (2), pp. 151 -180.
- Kaghan, W. et Barnett, G. (2001) The Desktop Model of Innovation in Digital Media, in *Universities and the Global Knowledge Economy: a Triple Helix of University - Industry-Government Relations*, Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (Eds.). London: Continuum.
- Kanter, R. M. (2002) News Innovation and Leadership. *Nieman Reports*, 56 (2).
- Konrad, E. et Hoeg, M. (2005) Top Management's Social Skills and External Ties and the Success of Privately Held Arts and Culture Organizations, communication présentée à la 8<sup>e</sup> *Conférence Internationale sur les Arts et le Management culturel*, HEC Montréal, Québec, Canada, Juillet 3-6.
- Koulouvari, P. (2004) *Family-owned Media Companies in the Nordic Countries: Research Issues and Challenges*, JIBS, Working Paper Series, No. 2004-2.
- Kroeber, A. L. et Kluckhohn, C. (1952) *Culture : a critical review of concepts and definitions*, Cambridge (Mass), Papers of the Peabody Museum of american archeology and ethnology, Harvard University XLVII.
- Lange, B. (2005) Socio-spatial Strategies of Culturepreneurs. The Example of Berlin and its New Professional Scenes, *Zeitschrift fur Wirtschaftsgeographie*, 49, pp. 79-96.
- Lash, S. et Urry J. (1994) *Economies of Signs and Space*. London: Sage.
- Leadbeater, C. (1999) *Living on Thin Air: The New Economy*. London: Penguin Group.
- Leadbeater, C. et Oakley, K. (1999) *The Independents: Britain's New Cultural Entrepreneurs*, London: Demos.
- Lewis, J. (1990) *Art, Culture and Enterprise: The Politics of Art and the Cultural Industries*. London: Routledge.
- Lloyd, R. (2004) The Neighborhood in Cultural Production: Material and Symbolic Resources in the New Bohemia, *City & Community*, 3 (4), pp. 343-372.

- Lounsbury, M. et Glynn, M. A. (2001) Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources, *Strategic Management Journal*, 22(6-7) , pp. 545-564.
- Markusen, A. (1996) Sticky Places in Slippery Space: Atypology of Industrial Districts, *Economic Geography*, 72(3), pp.293-313.
- Marshall, A. (1890) *Principles of Economics*. London: Macmillan
- Mayeur, C. (2005) *Le manager à l'écoute de l'artiste. Cultivez l'art d'entreprendre*. Paris : Éditions d'organisations.
- McPherson, C. (2000) Asymmetry of Information, Entrepreneurship and Complex Environments: a Study of Market Stimulation and Destruction in the Satellite Television Industry. *European Business Review*, 12 (4).
- McRobbie, A. (1998) *British Fashion Design: Rag Trade or Image Industry?*. London : Routledge.
- Mossig, I. (2004) The Networks Producing Television Programmes in the Cologne Media Cluster: New Firm Foundation, Flexible Specialization and Efficient Decision-making Structures. *European Planning Studies*, 12 (2).
- Murphy, D. G. (1997) The Entrepreneurial Role of Organized Labour in the British Columbia motion picture industry. *Relations Industrielles*, 52 (3).
- Myerscough, J. (1988) *The Economic Importance of the Arts in Britain*. London: Policy Studies Institute.
- Nachum, L., et Keeble, D. (2003) Neo-Marshallian Clusters and Global Networks: the Linkages of Media Firms in Central London, *Long Range Planning*, 36 (5), pp. 459-480
- Napoli, P. M. (2003) *Audience Economics: Media Institutions and the Audience Market Place*, NY: Columbia University Press.
- Neff, G. (2005) The Changing Place of Cultural Production: The Location of Social Networks in a Digital Media Industry, *Annals, AAPSS*, 597, 1, pp. 134 - 152
- Negus, K. et Pickering, M. (2004) *Creativity, Communication and Cultural Value*. London: Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Nyberg, D. (2003) *Long-term Ownership and Ownership Strategies in Family Firms: the Case of Bonniers, 1950-1990*, Communication présentée au JIBS (Jönköping International Business School), 9th of September 2003.
- O'Connor, J. (2006) Art, Popular Culture and Cultural Policy: Variations on a theme of John Carey, *Critical Quarterly*, 48 (4), pp. 49-104.
- Owens, J. W. et Dillman Carpentier (2004) Radio Station Innovation and Risk Taking: A Survey of Programmers and General Managers. *The International Journal on Media Management*, 6 (3-4), pp. 226-234.
- Picard, R. G. (2004) A Typology of Risk in Family Media Enterprises. *Journal of Media Business Studies*, 1 (1).
- Pietilainen, T. (2001) *Gender and Female Entrepreneurship in a Pro-entrepreneurship Magazine*, Working Paper 458, Swedish School of Economics and Business Administration.
- Pitcher, P.(1994) *Artistes, Artisans et Technocrates dans nos Organisations*, éditions Québec/Amérique, collection Presses HEC, 274
- Porter, M. E (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York; London: Free Press.
- Porter, M. E. (2000) Location, Competition and Economic Development: Local Cluster in a Global Economy, *Economic Development Quarterly*, 14 (1), pp. 15-34.

- Pratt, A. (2000) New Media, the New Economy and New Spaces, *Geo forum*, 31(4), pp.425-436
- Pratt, A. (2002) Hot Jobs in Cool Places. The Material Cultures of New Media Product Spaces: the Case of South of the Market, San Francisco, *Information, Communication and Society*, 5(1), pp. 27-50.
- Pratt, A. (2004) The Cultural Economy, a Call for Spatialised “Production of Culture” Perspectives, *International Journal of Cultural Studies*, 7 (1), pp.117-128.
- Pratt, A. (2005) Cultural Industries and Public Policy: An oxymoron?, *International Journal of Cultural Policy*, 11(1), pp. 31-44.
- Pratt, A. (2006) Advertising and Creativity, a Governance Approach: a Case Study of Creative Agencies in London, *Environment and Planning A*, 38 (10), pp. 1883-1889.
- Rae, D. (2005) Cultural Diffusion: a Formative Process in Creative Entrepreneurship? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6 (3), pp. 185 – 187.
- Rae, D. (2002) Entrepreneurial Emergence: a Narrative Study of Entrepreneurial Learning in Independently Owned Media Businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3(1), pp. 53-91.
- Rentschler, R. R. (2007) Painting Equality: Female Artists as Cultural Entrepreneurial Marketers, *Equal Opportunities International*, Vol. 26 (7), pp. 665-677.
- Rentschler, R. R. (2002) *The Entrepreneurial Arts Leader*, University of Queensland Press.
- Rich, D. et Roberts, J. S. (2007) Arts Entrepreneurship: The Next Generation, Research Paper, Saint-Louis University, document disponible en ligne à l’adresse à la date de 3 février 2009 : [www.slu.edu/Documents/business/eweb/ArtsEntrepreneurship.doc](http://www.slu.edu/Documents/business/eweb/ArtsEntrepreneurship.doc)
- Rifkin, J. (2001) *The Age of Access: How the Shift from Ownership to Access is Transforming Modern Life*. London: Penguin.
- Schweizer, T. S. (2003). Managing Interactions between Technological and Stylistic Innovation in the Media Industries. *Technology Analysis & Strategic Management*, 15 (1), pp. 19-41.
- Schweizer, T. (2002) *Managing Interactions between Technological and Stylistic Innovation in the Media industry: Insights from the Introduction of EBook Technology in the Publishing Industry*, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Scott, A. J. (2000) *The Cultural Economy of Cities*. London: Sage.
- Scott, A. J. (2001) Capitalism, Cities and the Production of Symbolic Forms, *Transactions of the Institute of British Geographers*, 26, pp. 11-23
- Scott, A.J. (2004) Cultural Products Industries and Urban Economic Development: Prospects for Growth and Market Contestation in Global Context, *Urban Affairs Review*, 39 (4), pp.461-490
- Scott, A.J. (2006) Entrepreneurship, Innovation and Industrial Development: Geography and the Creative Field Revisited, *Small Business Economics*, 26 (1) pp.1-24
- Shane S. et Venkataraman S. (2000) « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 217-226.
- Simon, L. (2006a). Managing Creative Projects: an Empirical Synthesis of Activities. *International Journal of Project Management*. February.
- Simon, L. (2006b). Du «Gamesman» aux «Gamers» : le jeu comme dynamique émergente des organisations contemporaines? *Revue Gestion*, hiver 2006, 30 (4), pp. 34-42.

- Simon, L. (2001). Hybridations, bricolages, échantillonnages et métissages. Les compétences tacites de la génération multimédia. Nouvelle économie, nouveaux enjeux de formation . Montréal : éditions IQ Collectif – FQA.: 75-93 : 19 pages.
- Singer, M. H. (2003). A delicate situation family and business. *Consulting to Management*, 14 (2).
- Sloterdijk, P. (2000) *L'heure du crime et le temps de l'oeuvre d'art*. Paris: Editions Calmann-Lévy.
- Swedberg, Ri. (2006) The Cultural Entrepreneur and the Creative Industries: Beginning in Vienna, *Journal of Cultural Economics*, 30 (4), pp. 243-261.
- Tepper, S. J. (2002) Creative Assets and the Changing Economy, *Journal of Arts Management, Law and Society*, 32 (2), pp.159-168
- Throsby, D. (2001) *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press
- Throsby, D. (2007) Modelling the Creative/ Cultural Industries, communication présentée à la conférence *New Directions in Research: Substance, Method and Critique, ESRC/AHRB Cultural Industries Seminar Network*, Royal Society of Edinburgh, Scotland, 11–12 Janvier.
- Timmons, J. A. (1994) *New Venture Creation*. Boston: Irwin - McGraw Hill.
- UNESCO - Comprendre les industries créatives, les statistiques culturelles et les politiques publiques, document disponible en ligne à l'adresse à la date de 1 septembre 2008:  
[http://portal.unesco.org/culture/fr/files/30297/12029162373cultural\\_stat\\_fr.pdf/cultural\\_stat\\_fr.pdf](http://portal.unesco.org/culture/fr/files/30297/12029162373cultural_stat_fr.pdf/cultural_stat_fr.pdf)
- Verstraete, T. et Fayolle, A. (2005) « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4 (1), pp. 33-52.
- Wilson, N. C. et Stokes, D. (2002) Cultural entrepreneurs and creating exchange. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 4 (1), pp. 37-52.
- Wilson, N. C. et Stokes, D. (2004) Laments and Serenades: Relationship Marketing and Legitimation Strategies for the Cultural Entrepreneur. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7 (3), pp. 218-227.
- Wilson, N. C. et Stokes, D. (2005) Managing Creativity and Innovation: The Challenge for Cultural Entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (3), pp. 366-378.
- Wittel, A. (2001) Towards a Network Sociality, *Theory, Culture and Society*, 18, pp.51-76.
- Zukin, S. (1995) *The Cultures of Cities*. Oxford: Blackwell.