

# POLITIQUES CULTURELLES

# UNE ÉCONOMIE DE LA CULTURE EN MOUVEMENT

---

## Grandes tendances

Anne-Caroline Jambaud / ACJ Presse  
Pierre-Alain Four / FRV100  
Sophie Keller et Emile Hooge / Nova7  
Janvier 2018

**GRANDLYON**  
la métropole



**DÉLÉGATION TERRITOIRES & PARTENARIATS  
DIRECTION DE LA PROSPECTIVE ET DU DIALOGUE PUBLIC**

Jean-Loup Molin - [jlmolin@grandlyon.com](mailto:jlmolin@grandlyon.com)  
Editing : Caroline Hamon  
Mise en page : Nathalie Joly



**LA DÉLÉGATION DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, EMPLOI ET SAVOIRS  
DIRECTION DE LA CULTURE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE**

Michel Rotterdam - [mrotterdam@grandlyon.com](mailto:mrotterdam@grandlyon.com)  
Irène Anglaret - [ianglaret@grandlyon.com](mailto:ianglaret@grandlyon.com)

Édition Janvier 2018

# CONTEXTE DE L'ÉTUDE

## Quelle place pour un service public de la culture ?

Alors qu'émergent sans cesse de nouvelles pratiques, d'initiatives, alors que les amateurs s'aguerrissent de plus en plus et que les professionnels se font plus éclectiques, l'intervention publique culturelle a-t-elle encore une place ? Dans une certaine mesure, c'est l'un des enjeux de cette étude que de parvenir à répreciser les domaines, les projets pour lesquels l'intervention publique peut s'avérer centrale, de ceux pour lesquels sa légitimité peut être réinterrogée.

Redéployer les crédits publics n'est jamais une mince affaire, mais cette question devient cruciale quand les ressources s'amenuisent et que l'on est parfois tenté de perdre de vue l'essentiel.

Depuis sa création il y a 3 ans, la Métropole de Lyon, collectivité à statut unique et fruit de la fusion du Département du Rhône et de la communauté urbaine, intervient dans le domaine culturel, mais selon un périmètre qui n'est pas aisé à déterminer.

En effet, si certains de ses domaines d'intervention sont clairs car définis par la Loi (la conception et la mise en œuvre du schéma des enseignements artistiques, le soutien aux petites et moyennes bibliothèques municipales, les archives) ou le fruit d'un héritage qui n'est pas remis en cause (notamment les musées des confluences et gallo-romain, le financement de quatre grands événements de rayonnement national et international), la nature de l'intervention de la Métropole dans le champ de la création et de la diffusion artistique n'a pas été (re)définie dans les mois qui ont suivi la création de la collectivité.

En France, la puissance publique agit traditionnellement en faveur de l'offre – financement et gestion d'équipements culturels, soutien à la création artistique, soutien à des festivals, conservation du patrimoine, appels à projets... – et de la demande – chèques-culture, politiques tarifaires, médiation auprès des publics, éducation artistique et culturelle ...

L'origine de l'intervention de la collectivité dans le champ culturel et artistique se trouve dans la conjugaison de deux facteurs :

- Lorsque l'intérêt général l'exige (comme c'est le cas par exemple dans les champs de l'éducation et de la santé) et même si l'intérêt général est sujet à débat permanent : la promotion de la lecture et de l'accès à la connaissance dans les bibliothèques, l'éducation artistique dans les écoles, la notion d'accès au plus grand nombre dans un souci d'égalité, la reconnaissance de la diversité des expressions, la création comme enjeu démocratique, la préservation du patrimoine comme participant du récit national commun en sont quelques exemples.
- Lorsque l'économie de certains secteurs culturels n'est pas rentable alors même que l'on estime leur existence nécessaire ou utile à la société :
  - d'une part du fait de l'importance du risque qui, s'il est présent dans tous les secteurs de l'économie, prend une place essentielle dans l'économie de la création : la prochaine exposition du musée X, le prochain spectacle de la compagnie Y vont-ils rencontrer le succès escompté ? Il s'agit de déconnecter l'approche sensible et intellectuelle d'une proposition artistique ou culturelle de l'importance de son audience attendue ;
  - d'autre part, dans le cas du spectacle vivant, la loi de Baumol fait que plus on diffuse certains spectacles, plus le déficit est important, sans parvenir à un seuil de rentabilité (le coût d'un plateau d'opéra étant toujours supérieur à celui de la recette de billetterie).

C'est ainsi que l'entreprise culturelle (en tant qu'organisation, et non d'entité juridique) n'est pas une entreprise comme les autres et qu'elle mérite une attention particulière de la puissance publique. C'est traditionnellement le cas en France, bien plus que dans d'autres pays ; on a coutume de parler d'exception culturelle française.

Aujourd'hui, les modalités d'intervention de la puissance publique font l'objet de nombreux débats, jusqu'à parfois être remises en cause dans leurs fondements, tant elles sont jugées à la fois insuffisantes et inadaptées à l'évolution des propositions artistiques et culturelles. Les acteurs les plus institutionnels sont taxés de « rentiers » par les émergents qui souhaiteraient être davantage soutenus ; les premiers, malgré leurs efforts de diversification des ressources peinent quant à eux à conserver des marges artistiques satisfaisantes. L'abondance de l'offre corrélée à la réduction des financements publics incitent la collectivité à reconsidérer ses critères de soutien, voire son propre rôle pour aider les acteurs culturels à faire évoluer leurs modèles économiques.

Dans le même temps, on observe des transformations profondes, comme dans la plupart des champs d'activité : omniprésence des plateformes pour accéder à des contenus, intervention massive des opérateurs privés dans le champ de la culture institutionnelle, une frontière entre artistes professionnels et amateurs qui s'estompe, l'omniprésence de la gratuité des contenus en ligne.

Vouloir reconsidérer les modalités d'intervention de la collectivité, impose d'abord de comprendre les transformations à l'œuvre. C'est ce à quoi cette étude se propose de répondre en deux temps :

1. Repérer les grandes tendances qui contribuent à transformer les modèles économiques de la culture, repérer les initiatives vertueuses, les vecteurs d'innovations, les risques de perte de sens...
2. Identifier et décrire des stratégies de transformation mises en œuvre par les acteurs, les situations dans lesquelles elles s'appliquent le plus souvent, leurs vertus et leurs limites (mutualisation matérielle et des compétences, nouvelles formes de mobilisation de fonds privés, hybridation d'activités, stratégie de tarifications originales, etc.).

La vocation de cette étude est d'être partagée avec l'ensemble des parties prenantes du territoire métropolitain : les acteurs culturels, les élus et services des différents niveaux de collectivités afin de produire un socle commun de réflexion.

Ce socle devra permettre à la Métropole de Lyon, en lien étroit avec ses partenaires institutionnels, les réseaux professionnels, les structures spécialisées dans l'accompagnement du secteur culturel, de proposer des modalités d'intervention au service des activités culturelles et créatives dans un cadre de responsabilité collective, de solidarité et de coopération. Pour ce faire, elle s'appuiera sur le savoir-faire qu'elle met déjà en œuvre auprès de secteurs comme les *cleantechs*, le numérique avec la *Frenchtech*, les espaces de coworking et plus largement l'économie collaborative.

Dans cette perspective, la Métropole entend mobiliser son savoir-faire en matière d'accompagnement de l'entrepreneuriat social et solidaire, de l'innovation sous toutes ses formes, du développement des services numériques, des relations internationales, ou encore l'action foncière et immobilière... sa culture du « savoir-faire ensemble »\*.

Le secteur culturel peut être parfois perçu comme archaïque d'un point de vue économique et gestionnaire, sous perfusion de subventions publiques et incapable de générer des gains de productivité. Or l'observation plus fine de ce secteur nous montre au contraire sa capacité à saisir des opportunités technologiques et des évolutions sociétales, à inventer de nouveaux modèles, fondés sur l'hybridation, le « libre », la gratuité, le partage et la participation. Très tôt, les activités culturelles *« ont su adopter des rythmes d'innovation et de créativité inédits dans d'autres domaines, inventer des organisations fondées sur des projets, dessiner les conditions d'une économie du partage et de la collaboration »* que l'on retrouve ensuite dans tous les champs de l'économie observe Françoise Benhamou auteure de l'ouvrage de référence sur L'Économie de la culture (La découverte, 1996, édition actualisée en 2017). Pour elle, *« cette économie se révèle, par sa plasticité, être le laboratoire des entreprises de demain. »*

\*. « La collaboration et la mise en réseau sont au cœur du modèle de développement du Grand Lyon. Cette culture du savoir-faire ensemble nous permet de concrétiser des idées et des modes d'actions innovants pour rendre plus attractive votre agglomération » - Edito de la plaquette 10 ans de Lyon Ville de l'Entrepreneuriat

## LES AUTEURS

de l'étude font partie du réseau de veille prospective de la Métropole de Lyon

- **Pierre-Alain FOUR**, chercheur, auteur et metteur en scène, co-fondateur de l'agence FRV100  
Spécialisé dans l'étude des politiques publiques culturelles, il travaille sur la question des frontières et de la définition de ce champ en s'intéressant à l'apparition d'objets artistiques produits hors des cadres ordinaires de légitimation. Il est par ailleurs directeur artistique de l'Ensemble Boréades pour lequel il assure l'écriture et la mise en scène de concerts-spectacles, liant musique baroque et approche multimédia contemporaine.
- **Émile HOOGE**, consultant à Nova7  
Il accompagne les clients de Nova7 dans l'élaboration de scénarios ou de visions stratégiques, dans la réflexion sur les futurs possibles ou les ruptures technologiques, sociales et organisationnelles. Il anime également de nombreux ateliers participatifs et intervient dans des conférences, ou séminaires pour stimuler la réflexion du public sur les mutations de l'économie, des pratiques de travail et d'entrepreneuriat.
- **Anne-Caroline JAMBAUD**, journaliste et auteure indépendante  
Co-fondatrice du journal Lyon-Capitale, elle anime une agence d'ingénierie éditoriale spécialisée dans les arts et la culture, les politiques publiques et la prospective urbaine et sociétale. Co-auteure de plusieurs ouvrages sur les politiques culturelles et d'un documentaire audiovisuel sur les nouveaux féminismes, elle a collaboré à différents titres de presse print et web, dont le quotidien Libération, le pure player Rue89Lyon.fr, les magazines le Coup de grâce, Terra Eco, Grains de sel ou The Only. Son expérience à la Région Rhône-Alpes en 2014 et 2015 lui a permis d'élargir sa palette de production éditoriale, de mieux saisir l'articulation entre préconisations politiques et mise en œuvre opérationnelle et de contribuer à la réflexion sur l'évolution des politiques publiques dans un contexte de big bang territorial (métropolisation, union des régions). Elle s'intéresse plus particulièrement aujourd'hui aux nouvelles formes d'éditorialisation et à l'expression citoyenne en Europe et dans l'espace francophone.

## MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Ce document est le fruit d'une méthodologie de réflexion prospective combinant plusieurs approches. D'une part, un travail de longue haleine d'observation, de fréquentation, de contacts et d'échanges avec les professionnels de la culture afin de comprendre les enjeux émergents. D'autre part, une analyse de la littérature spécialisée, d'articles scientifiques parus dans diverses revues, mais aussi la consultation de blogs et de sites de curation spécialisés, comme de tribunes et d'essais plus engagés. Cette synthèse de tendances a pour ambition de repérer des mouvements de fonds et des points de bascule qui sont en train de transformer l'économie de la culture.

# SOMMAIRE

<b>Tendance 1 : LA REMISE EN CAUSE DE LA SUBVENTION COMME MODALITÉ REINE DE L'INTERVENTION PUBLIQUE</b> .....	<b>9</b>
1/ Contexte : une baisse structurelle des dépenses publiques de la culture .....	10
2/ Une baisse de financements publics qui fragilise les acteurs culturels et accroît les inégalités .....	11
3/ La remise en cause du modèle de la subvention .....	12
4/ D'autres formes de financement public aux arts et à la culture .....	16
5/ D'autres modèles de soutien à la culture, à l'étranger .....	17
<b>Défis à relever</b> .....	<b>21</b>
<b>Tendance 2 : L'INJONCTION À L'ENTREPRENEURIAT CULTUREL</b> .....	<b>23</b>
1/ Les spécificités des entrepreneurs culturels et créatifs .....	24
2/ Des modèles économiques hybrides .....	24
3/ Une diversification des ressources .....	25
4/ Des agencements plus coopératifs .....	27
5/ Le modèle de l'incubation et de l'essaimage versus le modèle de l'institution et de la concentration des financements .....	28
6/ Une gouvernance plus agile, paritaire et partagée .....	29
<b>Défis à relever</b> .....	<b>17</b>
<b>Tendance 3 : DE NOUVEAUX RAPPORTS ENTRE PUBLIC ET PRIVÉ : RAPPORTS DE FORCE ET DE COOPÉRATION EN TENSION</b> .....	<b>33</b>
1/ Le mécénat d'entreprise .....	34
2/ Le financement participatif .....	38
3/ L'emprise du privé : des pratiques du privé sur la culture .....	41
<b>Défis à relever</b> .....	<b>43</b>
<b>Tendance 4 : LE NÉO-CONSOMMATEUR D'ART, DE CULTURE ET DE CRÉATIVITÉ...</b> .....	<b>45</b>
1/ Le consommateur éclectique .....	47
2/ Le consommateur veut vivre de nouvelles expériences de réception .....	48
3/ Le consommateur personnalise sa consommation .....	48
4/ Le consommateur déconnecte usage et propriété : de propriétaire, il devient locataire ...	49
<b>Défis à relever</b> .....	<b>49</b>
<b>Tendance 5 : L'ÈRE DE LA GRATUITÉ</b> .....	<b>51</b>
1/ « Si c'est gratuit, vous êtes le produit » : la publicité .....	52
2/ La stratégie du produit d'appel et ses variantes .....	53
3/ Des amateurs au service d'un contenu gratuit : le modèle participatif .....	55
<b>Défis à relever</b> .....	<b>56</b>

<b>Tendance 6 : L'AMATEUR FLIRTANT AVEC LE PROFESSIONNALISME</b> .....	<b>59</b>
1/ Tous créatifs ? .....	60
2/ Tous artistes professionnels ? .....	61
3/ Tous <i>geek</i> ? .....	62
4/ Tous producteurs ? .....	62
5/ Tous prescripteurs ? .....	63
<b>Défis à relever</b> .....	64
<b>Tendance 7 : L'EFFET DU NUMÉRIQUE SUR LE CAPITAL MATÉRIEL ET SYMBOLIQUE DES ACTEURS CULTURELS</b> .....	<b>65</b>
1/ L'institution culturelle appelée à constituer un catalogue et à générer un capital exploitable .....	67
2/ Transformation et intensification de la diffusion .....	67
3/ Le data en devenir .....	68
4/ Optimisation des actifs immobiliers et mobiliers .....	69
5/ Émergence de nouveaux acteurs dans les industries culturelles .....	69
<b>Défis à relever</b> .....	70
<b>Tendance 8 : LA CULTURE DU « LIBRE » ET DU PARTAGE</b> .....	<b>71</b>
1/ Le « libre » comme revendication politique .....	73
2/ Accélérer la diffusion grâce aux licences libres .....	74
3/ Favoriser la collaboration .....	74
<b>Défis à relever</b> .....	75
<b>Tendance 9 : LE RAPPROCHEMENT ENTRE LE CHAMP CULTUREL ET LES INDUSTRIES CRÉATIVES</b> .....	<b>77</b>
1/ Le mécénat .....	80
2/ Le placement de produits .....	80
3/ Les produits dérivés culturels .....	80
4/ Le « brand content » .....	81
5/ Les activités de direction artistique .....	81
<b>Défis à relever</b> .....	82
<b>Tendance 10 : L'ART COMME VECTEUR D'INNOVATION</b> .....	<b>83</b>
1/ Innover, trouver des solutions .....	84
2/ Libérer la parole et favoriser le dialogue .....	84
3/ Stimuler la créativité et explorer de nouvelles perspectives offertes par le numérique .....	85
4/ Décaler le regard, inspirer .....	85
5/ Soutenir la jeune création, développer des partenariats commerciaux ponctuels .....	85
6/ Rétroagir sur le monde marchand .....	85
<b>Défis à relever</b> .....	86





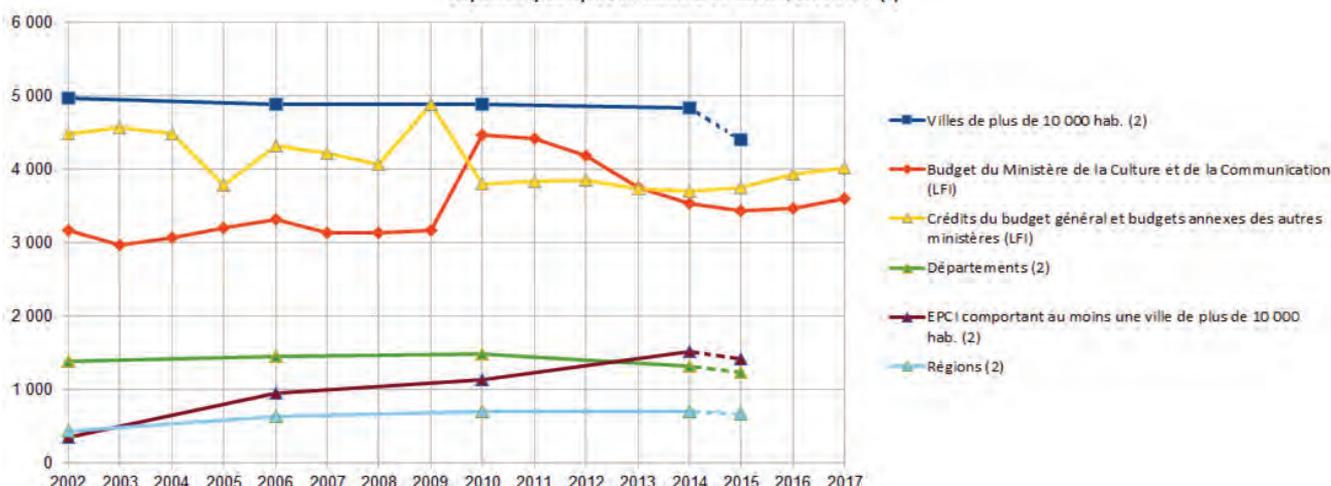
# LA REMISE EN CAUSE DE LA SUBVENTION COMME MODALITÉ REINE DE L'INTERVENTION PUBLIQUE

Arrêts de festivals, fermeture de lieux, non renouvellement de contrats... depuis une dizaine d'années, les crédits publics baissent dans la culture, fragilisant les acteurs et les projets. En parallèle, la montée en puissance des industries culturelles appellent d'autres modes d'accompagnement. La subvention a perdu son statut : elle n'est plus la « modalité-reine » de l'intervention publique.

## 1. CONTEXTE : UNE BAISSÉ STRUCTURELLE DES DÉPENSES PUBLIQUES DE LA CULTURE

Une baisse tendancielle des dépenses publiques en matière culturelle est observée depuis 2008. Amorcée par les Départements, cette baisse est amplifiée par l'État en 2012 et 2013 (années où le budget du ministère de la Culture connaît une baisse historique, de l'ordre de 6 %) puis à partir de 2014 par l'ensemble des collectivités territoriales, au prétexte notamment de la répercussion de la baisse des dotations de l'État. Le mouvement est continu, quelques hausses ici et là, notamment dans les Départements ou pour le budget du ministère de la Culture en 2017, année électorale (+4 %), ne parvenant pas à compenser les importantes baisses antérieures. Par ailleurs, le gouvernement annonce une baisse de 50 M€ du budget du ministère de la Culture dès 2017. Ces économies ne porteraient que sur la gestion du ministère et non sur le budget alloué à la création précise le ministre de l'Action et des comptes publics, Gérard Darmanin, mardi 11 juillet, au Parisien. Quant au budget de la culture 2018, il est sanctuarisé. Pour mémoire, le budget alloué au ministère de la Culture est de 3,6 milliards.

Dépenses publiques en matière culturelle, 2002-2017 (1)



Évolution des dépenses publiques en matière culturelle (en millions d'euros constants 2015), 2002-2017.

Source : Ministère des Finances et des Comptes publics/DEPS, Ministère de Culture et de la Communication, 2017

Les dernières données consolidées pour les collectivités territoriales datant de 2014, l'Observatoire des politiques culturelles a produit une note de conjoncture en janvier 2017 sur l'évolution des budgets culture des collectivités territoriales en 2015 et 2016. « Globalement, la tendance majoritaire qui se dessine en 2016 est celle d'une **baisse des budgets de fonctionnement, dans des proportions qui restent contenues en moyenne à hauteur de -4 % pour les régions, -5 % pour les départements et -7 % pour les villes de plus de 100 000 habitants** » relève l'OPC qui rapporte également que « seules 3 % des collectivités de notre échantillon pensent augmenter leur budget culture en 2017 ».

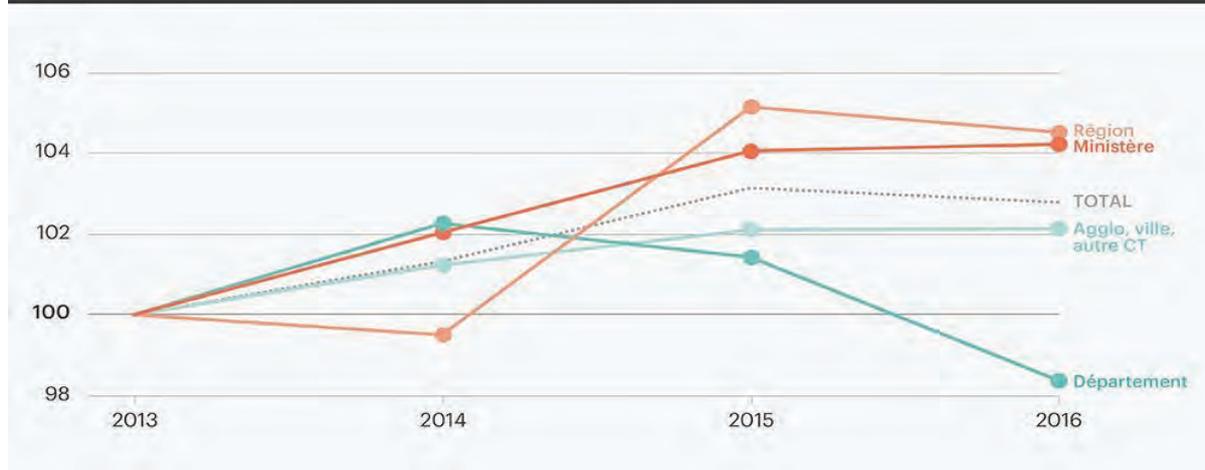
Dans ce contexte général d'**affaiblissement de l'effort public territorial pour la culture** la baisse tendancielle des budgets culture des Villes est celle qui impacte le plus les acteurs culturels. « Du fait de la place majoritaire des villes dans le financement culturel, l'impact sur les politiques territoriales d'une telle tendance à la baisse est particulièrement saisissant, que ce soit du point de vue des moyens, de la vitalité culturelle ou de la spirale de désengagement que cela peut susciter » note l'Observatoire des Politiques Culturelles.

Du côté des petites villes, L'association des Petites Villes de France (APVF) a tiré la sonnette d'alarme, dès la fin 2014, sur le fait que le secteur de la culture serait le premier touché par les coupes programmées dans les budgets locaux. Selon une étude menée par l'APVF auprès de ses adhérents à l'automne 2014 concernant la préparation des budgets locaux pour 2015, près de 95 % des maires de petites villes envisagent des coupes budgétaires dans le domaine de la culture et du sport pour l'avenir. Concrètement, ce sont près de 40 petites villes qui ont dû renoncer à l'organisation de leur manifestation culturelle, festival ou événement, en 2015.

Pour expliquer cette dynamique négative des crédits publics de la culture –qui sont au demeurant très élevés, l'OPC met bien sûr en avant la **baisse de dotation aux collectivités par l'État** mais aussi **l'affaiblissement de l'ambition politique dans ce domaine**. «*La culture n'a plus la même évidence dans les politiques territoriales*» analyse l'OPC. Au-delà des contraintes budgétaires, il semble que nombre d'élus ont du mal à affirmer une ambition politique dans le domaine culturel par manque de conviction et d'arguments pour légitimer le sens et l'importance d'un financement public de la culture. **Il faut réarmer le discours sur l'intérêt général d'un service public de la culture en prenant en compte les transformations du secteur artistique et culturel.**

Une enquête menée auprès de 331 structures par le SYNDEAC (Syndicat des entreprises culturelles et artistiques subventionnées) révèle que pour la première fois, en 2016, toutes tutelles publiques confondues, les aides ont baissé de 0,3%. Avec un décrochage (-3%) plus marqué des départements, débordés par leurs missions sociales.

Évolution des subventions selon leur provenance depuis 2013



Étude réalisée pour Télérama par l'agence Datcha, à partir d'une enquête administrée auprès des adhérents des syndicats Cipac, Syndeac, Forces musicales, Profedim et SNSP. Publiée le 07/06/2016 dans Télérama.

## 2. UNE BAISSÉ DE FINANCEMENTS PUBLICS QUI FRAGILISE LES ACTEURS CULTURELS ET ACCROÎT LES INÉGALITÉS

Outre qu'elles ont un impact direct sur les acteurs culturels –arrêts de festivals, fermeture de lieux, non renouvellement de contrats, fragilisation des projets, etc.–, ces baisses de financements publics peuvent générer également des effets indirects :

Un **accroissement** des inégalités dans le champ culturel (émergence versus institution, culture savante versus culture populaire) et une exacerbation des tensions entre les typologies d'acteurs.

La **baisse** des financements publics mais aussi le repli de chaque financeur sur ses opérations et champs de compétence propres menacent une des caractéristiques historiques des politiques culturelles : l'appui sur les cofinancements qui garantissaient un certain niveau de ressources et surtout une pluralité de soutiens et l'évitement d'un face à face délicat entre l'artiste et le seul « prince ».

Un **agacement** de la part de certains élus face aux subventions versées par habitude à telle compagnie ou tel lieu de diffusion, sans véritable visibilité sur leur efficacité, voire leur « efficacité ». Quand les subventions se font rares, on attend plus d'efficacité. (Voir plus loin)

La **montée** d'un discours « anti institution » qui se fonde sur une critique de l'attribution quasi automatique d'importantes subventions aux institutions culturelles comme s'il s'agissait de « rentes de situation » et qui bloque l'accès au financement à tout nouvel entrant puisque tous les crédits sont consommés et qu'aucune marge de manœuvre ne subsiste. La raréfaction des financements publics accentue le verrouillage du système pour la création en émergence qui échappe aux cadres et cases classiques de l'intervention publique (transversalité, etc.).

- Les « nouveaux entrants », ces porteurs de projets récemment concrétisés ou en cours de création, bénéficient peu des aides publiques, parce qu'ils manquent de savoir-faire pour se vendre auprès des collectivités, parce que ces dernières les repèrent peu –ou encore parce qu'ils ont acté que les subventions publiques « *ce n'est pas pour eux* ».
- De même, de nouvelles disciplines ou activités culturelles, a fortiori lorsqu'elles sont transversales, peuvent se retrouver hors du champ d'intervention des politiques publiques, ne rentrant dans aucune « case », le plus souvent sectorielle, identifiée pour l'octroi de subventions. L'extension continue du domaine de la culture, à la faveur notamment des outils numériques, déborde le cadre classique des politiques publiques de la culture.

C'est sans doute pour cela que la plupart des collectivités, notamment les Villes, qui ont baissé leur budget culturel ont essayé de ne pas affecter le même coefficient de baisse à tous et de moduler les diminutions de crédits selon les équipements. Plusieurs d'entre elles ont choisi de tailler dans « le gras » des institutions pour préserver une aide aux projets les plus fragiles et aux jeunes pousses. Mais c'est bien loin d'être suffisant pour déverrouiller le système.

#### Exemples :

À Grenoble, la municipalité a supprimé sa subvention aux Musiciens du Louvre, à Caen la ville a remis en cause sa convention avec les Arts Florissants de William Christie, en Lorraine, le Centre Pompidou - Metz, ouvert en 2010, a rabaissé son budget après la baisse de 4 à 3 millions de la subvention de la Région. À Montpellier, un plan d'austérité a entraîné le départ de 25 salariés de l'Opéra en 2015 tandis que la Ville de Bordeaux a baissé la dotation de l'Opéra de près d'un million d'euros en 2015.

### 3. LA REMISE EN CAUSE DU MODÈLE DE LA SUBVENTION

La raréfaction des deniers publics suscite une remise en cause du modèle de la subvention de fonctionnement comme mode d'accompagnement privilégié des acteurs culturels par la puissance publique.

En cela, elle réactive les deux grands soupçons qui ont toujours pesé sur les financements publics de la culture : la gabegie financière et l'inféodation idéologique.

#### ■ La critique néo libérale : le risque de gabegie financière

Des travaux des économistes de l'école du Public Choice représentent le jeu politique (donc l'octroi de subventions) comme biaisé par les intérêts particuliers de groupes auxquels les responsables politiques sont amenés à s'adresser. Selon cette vision, le gestionnaire culturel vivant des dépenses publiques va tenter par tous les moyens de conserver sa position, quitte à créer du déficit pour justifier des demandes de crédits supérieurs d'année en année. Ainsi, l'économiste William Grampp voyait dans le fonctionnement des musées subventionnés lors des années 80 une logique guidée par la recherche de subventions perpétuelles comme de véritables rentes (« rent seeking ») : les directeurs et conservateurs préfèrent accroître leur déficit et miser sur des politiques favorables à leurs pairs, comme le fait d'accroître la collection, plutôt que de véritablement satisfaire le marché en proposant des expositions populaires. De même des économistes ont pointé les effets pervers de la subvention à propos des festivals qui adoptent un « fonctionnement anti-économique ». Bruno Frey et Werner Pommerehne (*Muses and Markets : Exploration in the Economics of the Arts*, 1989) fustigent le comportement des dirigeants du festival de Salzbourg qu'ils qualifient de rentiers distribuant des places gratuites à leurs amis et homologues, pratiquant des prix sans prendre en compte le niveau de consentement à payer des habitués, et se reposant sur le caractère automatique des subventions (cités par F. Benhamou, *L'Économie de la culture*).

Enfin, nombre d'économistes s'étonnent de ce que le déclin de certains secteurs, incapables de générer des gains de productivité, puisse justifier à lui seul l'intervention de l'État. « *Un gouvernement n'a pas à subventionner chaque bien qui devient cher ou obsolète, c'est pourquoi un autre argument devrait être invoqué pour justifier le caractère particulier de l'art* » (Alan Peacock, *Economics, Cultural Values and Cultural Policies*, 1991). Comme le résume froidement William Grampp (farouche ennemi de l'intervention publique) : « *Les chaussures faites à la main deviennent de plus en plus chères, ce n'est pas une raison pour les subventionner* ». (*Pricing the Priceless. Art, Artists and Economics*, 1989).

## ■ La critique marxiste : l'inféodation idéologique

Selon cette lecture marxiste, l'intervention publique de l'État dans la culture permet de garantir la diffusion d'une certaine culture, qui vise à consolider la domination de la classe bourgeoise, et de reproduire les schémas sociaux qui lui sont favorables. De plus, la subvention peut instaurer une dépendance des acteurs culturels aux pouvoirs publics d'autant plus pernicieuse quand la collectivité s'adonne à des procédés clientélistes.

## ■ La critique de l'inefficience

« L'exigence d'efficacité » des politiques publiques est désormais un leitmotiv politique. Dans son programme pour la France, le candidat à la présidentielle Emmanuel Macron proposait de « maintenir l'effort de l'État en faveur de la culture en contrepartie d'une exigence d'efficacité : toutes les politiques publiques seront évaluées ».

Cette question de l'efficacité de la subvention publique est à mettre en regard des objectifs assignés aux structures culturelles par les financeurs publics, et conséquemment de la vérification que ces objectifs sont remplis.

Ces objectifs sont définis par le financeur par l'intermédiaire de cahiers des charges, lettres de mission ou de cadrage, d'appels à projets ou plus simplement de « critères » de subvention. S'agit-il d'une subvention de création, de diffusion, d'un dispositif de médiation ? D'un objectif de rayonnement, d'excellence, de démocratisation ?

C'est sur l'objectif de démocratisation que l'efficacité de la subvention est le plus souvent remise en cause : l'échec (relatif) de la démocratisation culturelle qui peine à élargir le cercle des amateurs d'art et à toucher de nouveaux publics, jeunes, populaires, des quartiers péri-urbains et du monde rural, etc. nourrit en effet largement le sentiment que la subvention publique est inefficace.

Afin de mesurer l'évolution de cet objectif de « démocratisation culturelle », le ministère de la Culture dispose de plusieurs études d'envergure sur les pratiques culturelles des français, notamment vis-à-vis des institutions culturelles subventionnées (bibliothèques, musées, théâtres, etc.).

Cinq enquêtes réalisées de 1973 à 2008 montrent que les évolutions de la structuration des publics sont faibles, et qu'il reste inexorablement une part de « non public » de l'ordre de 25%. Plus de sept Français sur dix n'ont jamais assisté de leur vie à un concert de musique classique, par exemple, et plus de la moitié ne sont jamais allés au théâtre.

Il ressort de ces études que ce sont toujours les mêmes catégories de population, les plus diplômés, les cadres et CSP+, parisiens, jeunes et célibataires qui ont le taux de pratique et le rythme de fréquentation le plus élevé, par opposition aux personnes âgées, aux ruraux, inactifs, agriculteurs et ouvriers. « *La progression observée renvoie, dans la plupart des cas, au gonflement des catégories de population les plus familières des équipements culturels (les cadres, les professions intermédiaires et les étudiants, notamment) ou à une intensification de leurs pratiques davantage qu'à un réel élargissement des publics.* » observe Olivier Donnat (*Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquête*. Paris, ministère de la Culture, DEP, 2001). Dans son essai intitulé *La Culture pour tous*, Jean-Michel Tobelem, professeur associé à l'université Paris I et spécialiste de la gestion des équipements culturels pointe un risque de fragilisation de la démocratisation culturelle. « *Une chose est sûre : les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur des enjeux. Toutes les enquêtes sociologiques montrent que les différentes catégories socioprofessionnelles ne sont pas représentées de façon équilibrée dans les institutions culturelles. Les déterminations sociales pèsent donc sur la manifestation des choix individuels. Or, via les subventions, tous les individus contribuent directement ou indirectement au financement des politiques culturelles. Comment, dans une démocratie, se satisfaire que tous ne soient pas placés dans les mêmes conditions pour choisir d'y accéder ?* » (Édité par la Fondation Jean Jaurès, 2016).

On parle de « démocratisation relative » car l'augmentation de l'offre culturelle et sa décentralisation géographique ont certes permis d'augmenter le public, et de façon très significative depuis l'après-guerre, mais sans pour autant le diversifier réellement.

Fragilisée par la réduction de son ampleur financière et par la montée en puissance des industries culturelles qui nécessitent d'autres modes d'accompagnement, la subvention se trouve bousculée dans son statut de modalité-reine de l'intervention publique.

Certains acteurs culturels redoutent une déperdition du sens dont elle est porteuse, celui d'un « contrat social et républicain », selon la formule de l'Union syndicale des employeurs du secteur public du spectacle vivant qu'ont constitué le 20 avril 2017 quatre organisations professionnelles pour défendre la place et le sens du subventionnement dans l'intervention de l'État et des collectivités dont l'**accessibilité et la diversité de l'offre** restent les boussoles.

### ■ Le sens de la subvention : « un contrat social et républicain »

À l'heure où les financements publics de la culture se contractent tandis que des ressources privées s'y substituent de plus en plus, la question du sens de l'intervention publique dans le champ culturel, se pose avec plus d'acuité.

Beaucoup d'acteurs culturels invoquent « leur mission de service public » pour prétendre à des financements (et au-delà, à une forme de protection) des pouvoirs publics, État, opérateurs nationaux, collectivités territoriales.

L'offensive récente des opérateurs privés dans le secteur du spectacle vivant a suscité ainsi une vive réaction des principaux syndicats du spectacle vivant qui rappellent le sens de la subvention, celui d'un « contrat social et républicain » dont les objectifs majeurs sont la démocratisation culturelle et la diversité de l'offre.

Lors du festival d'Avignon 2017, plusieurs collectifs d'artistes et directeurs de théâtres publics ont rappelé leurs missions : **« assurer la diversité des esthétiques, aider les artistes émergents à se produire, faire découvrir aux publics des spectacles exigeants, contribuer à l'éducation artistique et culturelle »**. Dans un contexte de risque de fragmentation de la société lié aux menaces terroristes, « nous responsables de lieux de création, nous devons affirmer la connaissance, l'intelligence, le lien social, plus que jamais l'humanisme, plus que jamais la fête et la joie d'être ensemble, le bonheur de faire peuple » rappellent une trentaine de professionnels de la culture dans une tribune publiée à l'occasion des 70 ans de la décentralisation théâtrale. Ils placent au cœur de leurs missions : **« la fonction première de cohésion sociale, l'éducation, la transmission, l'accessibilité, la réduction des discriminations »**.

Le sens de la subvention, c'est aussi celui que donne la politique publique en lui assignant des objectifs précis (via des cahiers des charges, des contrats mais aussi des critères de financement) : création, irrigation des territoires, médiation, rayonnement international, etc.

En résumé, **deux principaux arguments sont avancés pour justifier un soutien public de la culture : favoriser les conditions d'existence de la création, puis de son accès au plus grand nombre.**

#### Échapper à la pression du marché :

C'est une question économique : le secteur artistique ne bénéficie pas ou peu de gains de productivité et à ce titre est concurrencé par les autres secteurs, au risque de disparaître. Parce qu'elle constitue une exception aux logiques du marché, la subvention publique garantit la réalisation de créations qui n'existent sans doute qu'à cette condition de financement. *« Financer là où le marché ne peut pas intervenir me semble être la base du service public. Il s'agit de financer des formes, par exemple opératiques qui, par leur coût, ne seraient accessibles qu'à un tout petit nombre de personnes sans subvention publique »* estime Aline Sam-Giao, directrice de l'Auditorium de Lyon (entretien au magazine The Only#8). La subvention publique permet de faire primer la valeur artistique sur la valeur d'échange, la logique du sens sur la dynamique du profit.

Face à la prolifération de marchandises utilitaires et univoques, la puissance publique permet l'existence de créations ouvertes qui questionnent, inquiètent, font réfléchir, défient la mort (selon les termes de Malraux) ou nous rappellent que, face à tout ce qui nous rabougrit, "nous sommes plus grands que nous sommes" (texte manifeste des auteurs du festival *Étonnants voyageurs* 2017).

#### Garantir l'égalité d'accès à la culture :

La démocratisation culturelle est la mission première des politiques publiques de la culture, il s'agit de garantir l'accès de tous, sur tout le territoire, à la culture et à l'art.

## ■ Les fondements de l'intervention publique en matière culturelle

Plusieurs textes constitutifs fondent et légitiment l'intervention des pouvoirs publics en matière culturelle et artistique :

**Le préambule de la Constitution**, qui depuis 1946 dispose que « *la Nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, la formation professionnelle et à la culture* »

**Le traité de Maastricht sur l'Union européenne** qui fait figurer dans son article 3 au nombre des objectifs de l'action de la Communauté : « *une contribution à une éducation et à une formation de qualité ainsi qu'à l'épanouissement des cultures des États membres* ». En outre, l'article 128 permet la réalisation d'actions d'encouragement destinées, dans le respect de la diversité nationale et régionale, et en rappelant l'héritage culturel commun, à appuyer et à compléter les actions des États membres.

**Le décret relatif aux attributions du ministre chargé de la culture** qui lui donne pour missions de rendre accessibles au plus grand nombre les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel, de favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit et de développer les pratiques artistiques (...)

**Les lois de décentralisation de 1982 et 1983** qui n'ont pas réservé de compétence particulière à une collectivité publique en matière de culture. Au regard des responsabilités générales énoncées par la constitution, l'État, la Région, le Département et la Commune sont donc également fondés à intervenir dans ce domaine. **Dans la loi NOTRe du 7 août 2015**, portant nouvelle organisation territoriale de la République, la clause de compétence générale (qui permet d'intervenir dans tous les domaines) est supprimée pour les régions et les départements. La culture devient une compétence partagée et une « responsabilité exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'État ». La loi NOTRe reconnaît également la notion de droits culturels (voir plus loin).

**La loi Musées de France du 4 janvier 2002** redéfinit le rôle et la position des musées face aux attentes de la société, en tant qu'acteurs au service du développement et de la démocratisation culturels, harmonise et fédère les différents musées de France, intègre et approfondit la logique de décentralisation.

**La loi liberté de la création, architecture et patrimoine du 8 juillet 2016**. Ce texte de loi favorise la création et la diffusion artistiques, encourage la production dans sa diversité et établit de nouvelles perspectives pour l'enseignement supérieur dans le domaine artistique. Il modernise la protection du patrimoine et promeut l'architecture au service de la qualité de vie et des défis de la transition écologique.

Il précise le cadre des interventions relevant du service public constituant le socle d'une responsabilité partagée entre l'État et les collectivités locales. Les objectifs majeurs de cette politique publique concernent l'aide à la création et aux artistes, l'accès au public le plus large à la création, l'amélioration des conditions et des outils du développement artistique sur l'ensemble du territoire et pour tous les publics, la mise en œuvre des actions d'éducation artistique et culturelle ainsi que la formation des professionnels de l'art, et enfin la pérennisation de l'emploi et de l'activité professionnelle artistique.

## ■ Brève mise en perspective historique des objectifs des politiques publiques de la culture

Deux grands objectifs guident les politiques culturelles menées en France à toutes les échelles de l'action publique.

1. Un objectif de **démocratisation culturelle**, emblématique du ministère fondé par Malraux en 1959, qui vise l'accès du plus grand nombre à une offre culturelle de qualité, correspondant à l'excellence patrimoniale et artistique de la France et de l'humanité.
2. À partir des années 80, notamment sous le ministère Lang, cette approche relativement conventionnelle est complétée par celle de la **démocratie culturelle**. Le contenu des politiques s'élargit pour prendre en compte la diversité des expressions et des demandes artistiques et culturelles, sans les hiérarchiser. On assiste alors à une extension du domaine de la culture qui intègre des arts auparavant considérés comme mineurs (BD, art déco, cirque, etc.) et des disciplines émergentes (hip hop, art urbain, etc.) ou encore, depuis les années 2010, la question des contenus et services culturels numériques. On parle aussi d'un **développement culturel** qui consiste à « *rechercher un équilibre entre ces deux régimes des politiques*

*culturelles (démocratisation et démocratie), à concilier exigence et ouverture, sans élitisme mais sans démagogie, et ce afin de développer les publics et les pratiques culturelles»* résume le document présentant le profil de la politique culturelle de la France réalisé pour Le Conseil de l'Europe en novembre 2016 ([http://www.culturalpolicies.net/down/france\\_ol\\_112016.pdf](http://www.culturalpolicies.net/down/france_ol_112016.pdf)). Le document conclut que « *quels que soient les supports et leur sophistication, la vision politique (de la France) est toujours orientée vers une conquête de nouveaux publics pour toutes les formes d'expression culturelle. C'est pourquoi l'un des premiers objectifs reste le développement des publics et la conquête de nouveaux publics et l'éducation artistique et culturelle est affichée au titre des priorités de tous les ministres récents.* »

#### 4. D'AUTRES FORMES DE FINANCEMENT PUBLIC AUX ARTS ET À LA CULTURE

Le soutien public à la création artistique et culturelle n'est pas qu'une affaire de subventions ; il existe d'autres modalités de soutien public aux arts et à la culture. Sans compter le rôle de régulation qui relève plus de l'État et l'Europe.

##### LES DIFFÉRENTS MODES D'INTERVENTION DES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES AUTRES QUE LA SUBVENTION AUX ACTEURS CULTURELS :

###### **Coopération public / privé**

Il s'agit ici d'une modalité d'intervention publique très développée dans de nombreux secteurs économiques où les collectivités souhaitent intervenir (transports, une partie du système éducatif, santé, etc). Les collectivités peuvent agir via la Délégation de service public (DSP) ou pour des projets d'investissement via des Sociétés d'économie mixte (SEM).

###### **Régie directe**

Les collectivités ont aussi la possibilité d'intervenir en régie directe. Dans ce cas, l'établissement culturel dépend directement de la collectivité, il est soumis aux règles de la collectivité publique dont il dépend, sans autonomie juridique.

###### **Politiques fiscales**

La fiscalité est un moyen d'intervention très puissant que pratique l'État, notamment depuis les lois sur le mécénat, qui permettent aux particuliers comme aux entreprises de déduire les 2 tiers du montant de leur don de leurs impôts. Dans un même ordre d'idée, l'État peut inciter les investisseurs privés à diriger leurs fonds vers les industries culturelles, en leur permettant là aussi une défiscalisation comme pour les Sofica cinéma. Par ailleurs, de nombreuses politiques publiques organisent une redistribution des richesses. Ainsi, divers prélèvements obligatoires peuvent venir soutenir la création artistique dans une filière. C'est notamment le cas pour la production de films, où plusieurs fonds pour la production sont-ils abondés par une taxe sur les billets d'entrée. Il existe de très nombreux exemples de ces politiques redistributives.

###### **Politiques d'incitation au soutien du secteur culturel**

Même si le système de l'intermittence et sa pérennisation dépend essentiellement des partenaires sociaux, l'État s'est avéré un acteur puissant qui a su peser sur les décisions des partenaires. En favorisant les négociations, en prenant une charge une partie du déficit ou en intervenant pour les intermittents les plus précaires, la puissance publique est devenue l'un des opérateurs clé du soutien au système de l'intermittence.

###### **Soutien au démarrage et accession à des dispositifs de droit commun**

Si cette modalité est embryonnaire dans le champ culturel, elle est courante dans d'autres secteurs économiques, notamment dans les secteurs d'innovation, de la recherche de pointe, etc. Le développement d'incubateurs et autres pépinières, parfois dédiés exclusivement au secteur culturel semble annoncer une inversion de la tendance, et une accession du champ culturel à des dispositifs de droit commun.

###### **Labellisation ou catalogue**

Les collectivités, et en particulier l'État sont de grands pourvoyeurs de labels qui attestent de la reconnaissance de l'opération qui est conduite et des objectifs poursuivis. Ainsi, on trouvera un label pour les Scènes nationales, un autre pour les Scènes de musiques actuelles, les exemples sont légion. Les collectivités peuvent aussi accompagner les actions de repérage sur la création, de coproduction ou diffusion (à l'image de ce qu'effectue le Groupe des 20 en Auvergne Rhône-Alpes).

###### **Financer la formation des professionnels et des artistes**

L'État est un bailleur très important du système éducatif artistique, et il est appuyé en cela par de nombreuses collectivités. Ainsi les écoles d'art qui forment des plasticiens font elles l'objet d'une reconnaissance nationale. Il en va de même pour les écoles de musique et les conservatoires.

###### **Mise en réseau, clusterisation**

Les collectivités publiques jouent aussi un rôle pour aider les acteurs culturels à s'organiser, on trouvera de nombreux exemples dans le champ de l'image, du dessin animé, où les professionnels sont rassemblés en filières, parfois au niveau régional.

**Rôle d'ingénierie culturelle**

Pour améliorer par exemple la productivité du secteur en permettant des expériences de mutualisation ou pour faciliter le montage de projets et la recherche de financements (ex. réponses à des appels à projets, candidature à des programmes européens).

**Rôle de promotion des acteurs culturels à l'étranger**

De nombreuses collectivités sont actives à l'étranger. Elles emmènent souvent des entrepreneurs dans leurs délégations et convient parfois des professionnels de la culture et peuvent les accompagner dans la recherche de fonds spécifiques (ex. financements européens) ou l'identification de marchés à l'export.

**Appel à projets, à idées, manifestations d'intérêt...**

Le secteur public est aussi un animateur de la communauté des professionnels de la culture, par l'intermédiaire des appels à projets ou à idées qu'il peut lancer.

**Privatisation**

Les collectivités publiques, qui ont beaucoup investi dans des équipements, des festivals, etc peuvent aujourd'hui se poser la question d'un « retour sur investissement » (autre que par la perception d'impôts type TVA sur les activités générées) ou d'une valorisation de ces investissements. Certains événements comme des festivals ont ainsi été repris par des opérateurs privés.

**Marketing territorial et investissements publicitaires**

Les collectivités publiques locales font aussi un travail de promotion de leurs territoires, et prennent souvent appui sur le secteur culturel, en promouvant tel lieu, tel festival. Ceci contribue à la notoriété des lieux et des festivals promus et vient démultiplier les effets de leur propre budget marketing.

**Politiques foncières**

Les collectivités ont aussi la possibilité de jouer sur le foncier, notamment lors de la rénovation ou de la création d'un nouveau quartier, en établissant des plans locaux d'urbanisme ou cahiers des charges qui font une place aux activités culturelles.

## ■ Inverser le paradigme : subventionner la demande plutôt que l'offre

Face à la relative inefficacité redistributive de la subvention publique (plus les subventions sont élevées, moins elles touchent un public large : voir l'exemple de l'opéra), certains économistes ont prôné le retour à un système ancien, le voucher ou chèque culture, qui permet d'encourager la demande culturelle, et partant, d'élargir le cercle des bénéficiaires de l'aide publique. Ces chèques culture permettent d'obtenir des réductions de prix ou des places gratuites auprès des diverses structures culturelles ; ils subventionnent le consommateur et non plus le producteur et les préférences peuvent s'exprimer sur un marché de libre concurrence. Plusieurs collectivités, dont la Région Rhône-Alpes, ont mis en place ces chèques culture dès les années 90. Les retours d'expérience montrent que pour remplir des objectifs de politique publique (en termes de démocratisation d'une offre culturelle diverse et de qualité), ces chèques culture doivent s'accompagner d'un gros travail de médiation. Les consommateurs ont en effet toujours tendance à plébisciter les mêmes produits culturels (plutôt *blockbusters* que films d'art et essai). Alors que la politique culturelle française s'est construite sur le paradigme d'une politique de l'offre (doter le pays d'un réseau de lieux de création et de diffusion qui enrichisse et élargisse l'offre culturelle), le curseur a tendance à se déplacer du côté de la demande. C'est notamment le sens de la proposition du candidat à la présidentielle française Emmanuel Macron qui, reprenant une mesure phare de l'ancien chef de gouvernement italien Matteo Renzi, a promis l'octroi d'un chèque culture de 500 € aux jeunes de 18 ans.

C'est sans doute oublier un peu vite que les obstacles à la fréquentation des activités culturelles ne sont pas seulement, loin s'en faut, d'ordre financier. Comme le soulignait Pierre Bourdieu : il faut tenir compte du fait que « *l'absence de culture s'accompagne le plus souvent de l'absence du sentiment de cette absence* ». (Pierre Bourdieu et Alain Dardel, *L'amour de l'art : Les musées et leur public*, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », 1966)

## ■ Une politique à l'écoute des droits culturels

Mais il faut voir également dans l'inversion de ce paradigme la volonté de se mettre à l'écoute des citoyens et de la culture dont chacun d'entre eux est porteur - et, de plus en plus, producteur grâce à la démocratisation des outils de production numériques. La politique culturelle française est « *une politique qui donne*

*beaucoup mais écoute peu* » avait diagnostiqué la FNCC (Fédération nationale des Collectivités territoriales pour la Culture). La notion de « droits culturels » qui a surgi dans le débat public lors des années 2000, dans le sillage de la déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle implique une prise en compte effective des besoins et des aspirations de la population dans toute sa diversité : « *Les droits culturels protègent les droits de chacun, individuellement et collectivement, ainsi que les droits de groupes de personnes, de développer et d'exprimer leur humanité, leur vision du monde et la signification qu'ils donnent à leur existence et à leur épanouissement par l'intermédiaire, entre autres, de valeurs, de croyances, de convictions, de langues, de connaissances, de l'expression artistique, des institutions et des modes de vie* » (Farida Shaheed, rapporteuse spéciale dans le domaine des droits culturels devant le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Droits de l'homme, [http://www.ohchr.org/Documents/Issues/CulturalRights/Summary\\_thematic\\_issues\\_fr.doc](http://www.ohchr.org/Documents/Issues/CulturalRights/Summary_thematic_issues_fr.doc)).

La reconnaissance des droits culturels a été introduite, par un amendement du Sénat à l'article 103 de la loi NOTRe du 7 août 2015 (loi portant sur la Nouvelle Organisation territoriale de la République). Il y est précisé que « *la responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'État dans le respect des droits culturels énoncés par la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005* » (LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 - Article 103 | Le-gifrance » [archive], sur [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr) (consulté le 15 février 2016).

## ■ De nouvelles taxes et contributions ?

Pendant la campagne présidentielle, Emmanuel Macron a annoncé vouloir financer les pass'culture par une contribution des diffuseurs et des GAFAM, multinationales de l'économie numérique (Google, Apple, Facebook, etc.). Récemment plusieurs tentatives d'instauration de nouvelles taxes pour la culture ont capoté. C'est notamment le cas du relèvement de la TVA sur les parcs à thèmes et de la taxe sur les nuitées d'hôtel de plus de 200 € (instaurée en novembre 2011 et annulée dans la foulée au moment du relèvement de la TVA concernant l'hôtellerie). La Fédération nationale des Arts de la rue milite pour la mise en place d'un fonds d'intervention pour l'art et la création en espace public de 1% sur les travaux publics, qui viendrait d'ajouter au 1% artistique. ([https://www.federationartsdelarue.org/sites/www.federationartsdelarue.org/IMG/pdf/plan\\_de\\_developpement\\_des\\_arts\\_de\\_la\\_rue\\_2e\\_edition\\_-\\_01-08-2013.pdf](https://www.federationartsdelarue.org/sites/www.federationartsdelarue.org/IMG/pdf/plan_de_developpement_des_arts_de_la_rue_2e_edition_-_01-08-2013.pdf))

## ■ Penser de nouveaux instruments financiers vertueux, promouvoir une nouvelle ingénierie financière

Le champ des industries créatives, parce qu'il relève de l'industrie, permet la mise en œuvre de mécanismes de financement pas ou peu appliqués jusqu'alors dans le champ culturel (avances, prêts, etc.). Sont-ils pertinents dans le domaine de la création ? Ces dispositifs marquent le passage d'une culture de subvention à une culture de financement.

**Aide en ingénierie culturelle :** favoriser la « capacitation » des acteurs culturels, encourager à l'entrepreneuriat culturel (lire ci-après) par des processus d'incubation et d'accélération.

### Contributions remboursables et prêts participatifs

#### Exemple :

Traversant la crise dans les années 2010, la Catalogne a imaginé de nouveaux modes de financement pour les projets culturels (Ces schémas ont été étudiés puis validés par la Commission Européenne mais dans notre pays ils nécessitent d'adapter les finances publiques (règle de non-affectation) pour réserver l'usage des crédits récupérés à d'autres projets culturels).

- Contributions remboursables : Cette modalité est pertinente pour des projets qui ont un débouché "marché" : un festival, un livre numérique, un disque, un webdoc, etc.), avec des objectifs économiques de recouvrement des investissements. Il ne peut pas être appliqué à tout le champ culturel et notamment la création qui échappe aux lois du marché. Cette modalité crée une coresponsabilité entre le bénéficiaire et la collectivité.
- La subvention remboursable : Pour les projets à succès, la collectivité récupère une proportion ou la totalité du montant versé sous forme de subvention. Un principe similaire est en vigueur pour Auvergne

Rhône-Alpes Cinéma, via le système d'avance sur recettes ; il s'avère être un modèle de financement vertueux : grâce recettes de l'exploitation des films récupérées par RAC, les frais de fonctionnement de la structure (500 000€ environ, pour une équipe de 7 personnes) sont autofinancés. Cela implique que les services de la collectivité se dotent d'un véritable rôle d'expertise financière, administrative et juridique permettant de faire une analyse fine des modèles économiques des projets. Chaque partenaire (collectivité comme acteur culturel) est beaucoup plus impliqué dans le versement de la subvention comme dans le suivi et le bilan du projet. L'expérience catalane montre un taux de remboursement d'environ 90 % en moyenne (après 5 années).

- Les prêts participatifs pour les entreprises numériques (applications, livres numériques, solutions interactives, plateformes numériques...). Des prêts ou fonds de garantie peuvent être prévus avec la BPI. De 40 000 à 200 000 € avec des taux d'intérêt variables en fonction des recettes/bénéfices - durée de 3 à 5 ans. La collectivité mise sur le potentiel de croissance de ces structures et devient un vrai partenaire.

### ■ Des formes de soutien autre que financier

En dehors de mécanismes proprement financiers, toute une palette de modalités d'actions permettent aux pouvoirs publics d'accompagner les acteurs culturels : mise à disposition de locaux, mutualisation de matériel, accompagnement aux tournées et notamment à l'internationale, expérimentation de projets artistiques sur l'espace public, etc.

## 5. D'AUTRES MODÈLES DE SOUTIEN À LA CULTURE, À L'ÉTRANGER

Différents systèmes de politique culturelle sont en vigueur en Europe et aux États-Unis et tentent de relever ce même défi d'un équilibre entre efficacité économique et développement socio-culturel. Ces systèmes se distinguent par leur modèle organisationnel, qui va des organisations bureaucratiques centralisées aux modèles de pleine concurrence en passant par le fédéralisme.

Dans son rapport de 1987 intitulé Administration et financement publics dans la Communauté européenne, Antonio Ca'Zorzi conclut que la plus grande disparité règne en Europe, du point de vue des politiques culturelles. Celles-ci dépendent de l'évolution des sociétés européennes et du type de « contrat social » privilégié :

**Confiance dans la société civile et le privé** au Royaume-Uni et en Europe du Nord (à la notable exception de la Suède)

**Affirmation des pouvoirs publics régionaux et locaux** (fédéralisme allemand et « communautarisation » belge)

**Persistance d'un modèle national public** affirmé, progressivement appuyé sur des partenariats avec les collectivités territoriales (Grèce, France, Luxembourg, Portugal).

### ■ Schématiquement, on peut également distinguer 3 grands autres types de traditions :

1. Pays de tradition anglo-saxonne (ex. Royaume-Uni, Pays-Bas) qui disposent des mécanismes et des mesures les plus avancés pour stimuler l'investissement privé dans la culture.

Dans cette tradition anglo-saxonne, les arts relèvent avant tout de la sphère privée et du marché ; l'intervention publique est perçue davantage comme une menace plus que comme une protection du monde culturel. Cette méfiance à l'égard de toute politisation de la culture a imposé un principe d'autonomie fort (introduit dès 1945 au Royaume-Uni) : l'*arm's length*. Il organise la gestion des subventions à distance de toute ingérence de la puissance publique par des organismes collégiaux indépendants ou des organisations semi-publiques comme l'Arts Council. Dans ce modèle, l'essentiel des interventions est indirect, à travers un système complexe de taxes, exonérations fiscales des institutions culturelles et déductions fiscales pour les donateurs et mécènes (à noter que ces montants ne sont pas nécessairement moins importants que le financement public dans d'autres modèles).

## 2. Pays de traditions méditerranéennes (ex. France, Portugal)

Dans ces pays, le financement public de la culture est une tradition, même si, depuis la crise, il est largement revu à la baisse (le Ministère de la culture du Portugal a même été supprimé en juin 2011). En Italie, où l'État occupe le premier rôle et a la responsabilité de soutenir la culture, un large éventail d'initiatives, d'incitations et de systèmes a été mis en place pour encourager le financement privé de la culture (alors que le financement public est en forte diminution).

## 3. Pays post-communistes (ex. Slovaquie, Pologne). Ces pays ont dû créer un modèle en rupture (plus ou moins radicale) avec le modèle communiste centralisateur. Certains ont conservé une administration centralisée afin de promouvoir une culture nationale, en préservant les minorités et déléguant des pouvoirs aux échelons locaux (Slovaquie, Pologne), d'autres ont opté pour l'autonomie vis-à-vis du politique (Lettonie, Estonie, dans une moindre mesure Hongrie). Héritiers de structures plutôt rigides dans le secteur de la culture, ils présentent toujours des systèmes peu développés de stimulation de l'investissement privé dans la culture.

### ■ Quelques mécanismes et mesures observés dans les pays étrangers, pour accroître le financement privé des arts et de la culture :

**Le pourcentage légal, ou pourcentage philanthropique.** Mesure fiscale qui permet aux contribuables d'allouer un pourcentage de leur impôt sur le revenu à une organisation non gouvernementale sans but lucratif. Ce sont les contribuables eux-mêmes qui décident individuellement la manière dont une partie de leur impôt sera attribuée. Les systèmes de pourcentage légal dans les pays d'Europe de l'Est sont largement reconnus, comme la Hongrie, la Lituanie, la Pologne, la Slovaquie, la Roumanie et la Slovaquie. Ce système existe aussi en Italie.

**Les dotations individuelles** en faveur de la culture, en espèces ou en nature. Suivant l'exemple des États-Unis et la politique traditionnelle des pays anglo-saxons, plusieurs pays proposent des déductions aux donateurs individuels. En Allemagne, Italie et Grèce, des incitations particulières existent pour les droits de succession, dont une réduction de l'impôt sur le legs allant jusqu'à 60% en Allemagne.

**Les fonds de loterie** pour la culture représentent une importante source d'investissement privé dans de nombreux pays. Mesure plutôt récente (la Grande-Bretagne l'a introduit en 1994, ce qui a permis de réorienter en partie les fonds, ceux-là étant jugés « populaires » sur la satisfaction du grand public plus que l'excellence artistique). Les méthodes de collecte et de redistribution varient selon les pays.

**L'emploi de bons**, généralement de bons d'achat permettant d'encourager la demande de produits culturels. En Europe, le système de bons d'achat le mieux connu a été mis en place en Slovaquie. Des programmes similaires ont été mis à l'épreuve en Allemagne et au Royaume-Uni. L'Italie et la France (à l'étude) proposent un « pass culture » pour les jeunes.

**Les mécanismes bancaires** permettent de diriger le soutien financier de banques vers le secteur culturel, par exemple sous la forme d'un programme de prêt à taux d'intérêt préférentiel. Aux Pays-Bas, le fonds culturel Triodos créé par la banque du même nom propose des prêts aux institutions culturelles et finance la construction et la rénovation de musées et théâtres.

Parmi toutes les mesures repérées par La Direction générale des politiques culturelles de l'Union Européenne deux semblent jouer un rôle de plus en plus majeure : **les fondations** (« le secteur européen des fondations est en plein essor et acquiert progressivement un rôle majeur dans le domaine culturel ») et **la production communautaire ou collecte de fonds en ligne** qualifiés de « nouveaux instruments majeurs qui encouragent l'investissement privé dans la culture ».

*(Source : rapport « Promouvoir l'investissement privé dans la culture » // Département thématique B, politiques structurelles et de cohésion, culture et éducation, Parlement Européen, juillet 2011)*

[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/460057/IPOL-CULT\\_ET\(2011\)460057\\_FR.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/460057/IPOL-CULT_ET(2011)460057_FR.pdf)

## ⇒ DÉFIS À RELEVER

### ► Réarmer le discours sur l'intérêt général

Pour les acteurs culturels, la remise en cause de la subvention publique, qui se fonde sur un faisceau d'interrogations diverses (soupçons d'une inefficience de la subvention en terme de démocratisation culturelle ou de renouvellement des publics ou présupposé d'une possible rentabilité du secteur permettant de se passer de la subvention), incite à suggérer que les acteurs du secteur s'emploient à redonner de la légitimité et du sens à la subvention. Si les arguments actuels sont usés ou inaudibles, il revient en partie aux acteurs culturels de parvenir à en établir de nouveaux ou à faire la démonstration que certains de ces arguments sont toujours valables. Il faut sans doute réarmer le discours sur l'intérêt général et le bien commun. Clairement, certaines productions culturelles et missions d'éducation artistique ne peuvent se passer d'un financement public direct.

### ► Renforcer les structurations professionnelles et les réflexions collectives

Pour faire face à cette tendance à la baisse des subventions, les professionnels du secteur ont tout intérêt à faire front collectivement. Fragilisées financièrement et isolées, les structures culturelles sont d'autant plus vulnérables. La nécessité d'entraide entre acteurs culturels et singulièrement vis-à-vis des émergents, ainsi que la complexité des mutations économiques à appréhender appellent un fort enjeu de structuration professionnelle. Le morcellement entre acteurs, disciplines, filières ne rend guère audible la cause artistique en cas de crise de financement et les décideurs peuvent alors jouer des divisions internes au secteur. Il semble nécessaire dans ce contexte que les professionnels soient capables de s'entendre entre eux pour porter d'une voix commune leurs revendications et surtout leurs propositions. Les acteurs culturels ont tout intérêt à être moteurs de « l'aggiornamento » des politiques culturelles.

### ► Repenser la question de la subvention

S'il est sans conteste légitime d'interroger les fondements de la subvention, cette interrogation semble être souvent faite de manière rapide voire « à charge ». Un travail de recherche, conduit non par des professionnels de la culture, mais par un pool de chercheurs (économistes, sociologues, etc.) serait sans doute nécessaire pour mettre au jour les vertus optimales de la subvention directe (démarrer une activité, soutenir des œuvres expérimentales qui trouveront un public à moyen terme, etc.) et ses effets pervers (gaspillage, manque d'objectifs définis, rentes de situation, etc.). Cela pourrait contribuer à apaiser le débat public en la matière et à orienter les modalités d'allocation des crédits publics.

### ► Évaluer les autres modes de financements de la culture

Aujourd'hui, la recherche et l'obtention d'autres sources de financement a des coûts. Des coûts en termes d'investissement, en salaires notamment, et des coûts en termes de contrepartie (il est rare qu'un financeur n'ait pas envie de savoir, a minima, comment sera utilisé son argent). Tout cela bouscule les acteurs culturels, modifie leurs référentiels. Cela demande sans doute à être expertisé.





©lby-lifeofpix

# L'INJONCTION À L'ENTREPRENEURIAT CULTUREL

Le statut d'entrepreneur culturel est revendiqué par les jeunes générations et les industries culturelles. Mais il suscite l'hostilité d'une frange du secteur public, soucieuse de préserver la création des affres du marché. Jusqu'où adopter les modèles de l'entreprise sans « perdre son âme » ?

De plus en plus de forums et autres colloques réunissant collectivités, professionnels et porteurs de projets se développent sur la thématique « entreprendre dans la culture ». Le concept d'entrepreneuriat culturel renvoie à la réflexion sur les rapports entre argent public et argent privé pour financer un secteur dont la rentabilité ne peut être l'unique moteur, sauf à sortir du cadre des politiques publiques. Être un entrepreneur et développer un projet culturel d'utilité sociale ne sont pas deux notions antinomiques.

Les acteurs du domaine culturel sont incités à développer des démarches plus entrepreneuriales, des financements plus diversifiés et des agencements plus coopératifs.

Au bénéfice d'évolutions vertueuses qui permettent de trouver de nouvelles oxygénations, pas seulement financières. Mais aussi au risque d'importer dans le domaine culturel des approches trop exogènes qui ne prennent pas en compte ses finalités propres et ses spécificités socio-économiques et organisationnelles.

## 1. LES SPÉCIFICITÉS DES ENTREPRENEURS CULTURELS ET CRÉATIFS

### Les spécificités du secteur culturel et créatif

- **La force de son écosystème local** : réseaux et financements de proximité
- **Un secteur risqué** : économie de prototype, pas d'étude de marché, accès difficile aux financements d'amorçage
- La décision de mutualiser est influencée par la proximité géographique, esthétique et surtout **idéologique**
- **La revendication** d'un entrepreneuriat culturel et créatif et sa représentation sont récentes

### Les spécificités des entrepreneurs culturels et créatifs

- **Diversité** de profils d'entrepreneurs
- L'entrepreneur culturel et créatif est souvent **autodidacte** et doit acquérir des connaissances et compétences entrepreneuriales
- La création de son entreprise n'est pas basée sur un modèle mais s'organise autour de **l'idée** ou de **l'opportunité**
- Son but est autant la création de richesse que la création de valeurs **artistique, idéologique et éthique**

Extrait de « 12 propositions de la Coursive Boutaric pour encourager l'entrepreneuriat culturel et créatif »  
<http://la-coursive.fr/sites/la-coursive.fr/files/download/12propositions.pdf>

Ce statut d'entrepreneur culturel est revendiqué par certains acteurs culturels –principalement les jeunes générations et les industries culturelles– et, à l'inverse, peut susciter l'hostilité d'une frange du secteur public de la culture, attaché à une création préservée des affres du marché.

## 2. DES MODÈLES ÉCONOMIQUES HYBRIDES

On ne peut guère comparer les modèles et vocations des compagnies de spectacle vivant aux galeries d'art, labels de musique ou tourneurs. Certains relèvent totalement du secteur marchand, d'autres de l'intérêt général, et la plupart sont à la croisée des chemins. Les TPE et PME culturelles et créatives affichent un modèle économique mixte relevant à la fois de l'intérêt général et de l'initiative privée.

C'est l'enjeu des réflexions entre professionnels et pouvoirs publics : **donner une dimension entrepreneuriale à des structures associatives ou coopératives et savoir reconnaître et soutenir des actions d'entreprises privées d'intérêt public.**

Cela passe par la redéfinition d'un contrat clair assure Steven Hearn, président de Scintillo, groupe d'entreprises culturelles, et délégué général à la culture du groupe SOS : « *Le marché et le secteur associatif ont besoin l'un de l'autre. L'entreprise, en proposant de nouveaux services et produits, de nouvelles organisations, porte une innovation facteur de croissance. L'association, par l'expérimentation soutenue par les subventions, génère d'autres innovations.* » (« Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France », rapport de Steven Hearn aux ministres de la Culture et de l'Économie, juin 2014, *La documentation française*).

### Exemple :

C'est ainsi que des acteurs culturels développent un écosystème agréant différentes structures juridiques permettant de mixer les activités profit/non profit : association, SAS (société par actions simplifiée), SASU (société par actions simplifiée unipersonnelle) ou SARL (société à responsabilité limitée) et fonds de dotation (comme Arty Farty). **Le Palais de Tokyo** est passé du statut d'association loi 1901 à celui de SASU, lui donnant la possibilité d'attribuer des concessions et d'en percevoir les redevances.

Dans son rapport sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France, Steven Hearn préconise que les activités culturelles se structurent plutôt sous forme de sociétés coopératives et participatives (SCOP) ou de sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), ces statuts « *permettant un équilibre entre finalité d'un projet d'intérêt général et recherche de performance économique* ». Cette recommandation part du constat que de nombreux entrepreneurs du champ culturel ou artistique ont démarré leur activité sous forme d'association (associations de loi 1901) par défaut, ce statut ayant l'avantage d'être plus simple sur le plan administratif.

À cet égard, l'économie sociale et solidaire propose des modèles alternatifs intéressants, reposant sur le principe de mutualisation des modes de production et de financement.

## 3. UNE DIVERSIFICATION DES RESSOURCES

Parce qu'ils sont dans une économie fragile qui relève parfois de la survie, les acteurs culturels ont pour la plupart intégré la nécessité vitale d'augmenter leurs recettes propres et diversifier leurs ressources.

### ■ Augmenter ses recettes propres

#### **La fixation du prix du billet**

La politique de prix constitue l'un des axes majeurs des principes du marketing. Fixer le prix des places de manière discriminante, c'est tenter d'établir le prix le plus élevé que les gens sont réellement disposés à payer.

Si un riche amateur est prêt à déboursier 200 € pour une prestation mais que le prix d'entrée est fixé à 50 €, l'équipement culturel « perd » 150 €. Ainsi, certains secteurs comme le transport ont mis au point des systèmes de classes donnant accès à des prestations supérieures moyennant un prix plus élevé.

### Exemple :

Prix des sièges en 1<sup>ère</sup> catégorie dix fois plus élevé qu'au 3<sup>e</sup> balcon. Cela permet d'augmenter les recettes. La même logique, à l'inverse, conduit à brader les invendus peu de temps avant le spectacle afin de remplir au mieux la jauge.

Certains économistes suggèrent d'augmenter de manière très importante les droits d'entrée des musées et monuments historiques pour les visiteurs étrangers (F. Benhamou, D. Thesmar, « Valoriser le patrimoine culturel de la France », rapport au Premier ministre, juillet 2013). Cette proposition prend en compte « *l'accroissement du consentement à payer avec la distance qui sépare le visiteur de son lieu d'habitation : plus on vient de loin et moindre est la sensibilité au prix. Telle est la préconisation du prix Nobel d'économie Jean Tirole, reprise par France stratégie en un autre domaine, celui du droit d'inscription dans les universités françaises* » explique Françoise Benhamou (« Politique culturelle, fin de partie ou nouvelle saison ? », 2015). Quand certains vantent une modulation tarifaire, d'autres présentent les avantages des politiques de forfaits. Mais la plupart reviennent sur la gratuité comme « une fausse bonne idée » qui ne permet pas d'atteindre le but escompté (élargissement des publics) et génère un manque à gagner pour les structures culturelles.

### **L'optimisation des productions**

La France est le pays où l'on crée le plus de nouveaux spectacles chaque année, et où le nombre de représentations tant au sein de la structure qui a initié leur production que dans le cadre de tournées, reste relativement faible. En 2004, la mission conduite par Bernard Latarjet avait mis en évidence une « crise de la surproduction » (<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000197/index.shtml>). Le déséquilibre entre une production surabondante et une diffusion insuffisante a des conséquences défavorables sur l'emploi artistique et l'élargissement et la diversification des publics. Pour amortir les coûts de production, les structures culturelles se sont dotées de cellules de production visant à rechercher un partage de l'effort de production et une meilleure diffusion des spectacles produits. La comédie de Saint-Étienne est ainsi passée en quelques années de 18 % à 30 % d'autofinancement en améliorant la diffusion de ses productions.

### **L'exploitation des œuvres sous une autre forme**

Les retransmissions par la radio ou la télé, plus récemment par le cinéma ou la diffusion de cassettes vidéo ou de DVD des œuvres de spectacles vivants se sont développées sans pour autant générer des recettes substantielles. De tels revenus, s'ils ne sont pas négligeables, ont souvent été surestimés. En revanche le développement de boutiques (ventes de livres, CD, DVD, multiplication des formules de restauration, de bars) ainsi que la prestation de certains services (voituriers, baby-sitting) et de manière générale le merchandising lié à l'événement conduit plus sûrement au développement des recettes.

### **Pour les lieux, trouver de nouvelles ressources financières**

La stratégie de diversification des ressources repose pour beaucoup sur le fait de disposer d'un lieu ; les compagnies et acteurs culturels indépendants sans lieu d'accueil du public apparaissent à cet égard particulièrement démunis.

- Attribuer des concessions générant la perception de redevances –et une diversification des publics.

#### Exemple :

Le Palais de Tokyo a attribué plusieurs concessions : trois espaces de restauration, un club, une librairie et deux salles de cinéma (1 M€ de rentrées financières en 2013).

- Mixer les fonctions (restauration et bar / spectacle / rencontre / espaces de coworking)
- Locations d'espaces, privatisations.
- Commercialiser des espaces publicitaires.

En septembre 2017, la publicité fera son apparition dans une poignée de théâtres privés de la capitale et de quatre villes de région : Marseille, Avignon, La Rochelle et Rouen. Au total, dix-sept établissements et trente-et-une salles, principalement théâtres de boulevard et lieux programmant comédies et *stand-up* diffuseront sur écran des bandes-annonces de leurs propres spectacles et des spots publicitaires d'une durée totale maximale de 4 minutes. Une jeune agence de communication digitale, ODW, s'est dotée fin 2016 d'une régie publicitaire, laquelle fera le lien entre annonceurs et gérants de théâtres. La régie est en négociation avec une vingtaine d'autres établissements privés, à Paris et en régions, qui devraient rejoindre le réseau en janvier 2018. Mais pour l'instant aucune structure culturelle publique ne s'est déclarée prête à faire rentrer le matraquage commercial à l'intérieur des salles. (« Au théâtre, bientôt de la pub en lever de rideau », article de Télérama du 17/07/2017).

- Développer des politiques de marque ou des systèmes de franchise.

Exemple :

Les filiales de musées Guggenheim (Bilbao, Abu Dhabi, Venise, tandis que Las Vegas ou Berlin ont fermé) et Le Louvre (Lens, Abu Dhabi).

## ■ Pour les acteurs culturels, se transformer en « artistes entrepreneurs »

Inspirés par des programmes européens (qui encouragent les transformations de l'économie culturelle et le développement de liens avec l'économie marchande), les artistes sont de plus en plus nombreux à se transformer en « artistes entrepreneurs ».

Exemples :

- À Nantes, l'**association Trempolino** a reçu un financement de l'Union européenne pour permettre aux musiciens émergents de se transformer en entrepreneurs avec l'objectif de protéger la diversité culturelle européenne qui n'est pas un secteur d'investissement des grands groupes privés. « *L'artiste doit se diversifier, il doit avoir conscience de ses compétences et en développer pour trouver de nouveaux marchés comme composer pour les jeux vidéo, programmer des playlists, proposer des formations en e-learning ou des projets de tourisme culturel... C'est indispensable s'il veut vivre de sa musique* » estime Olivier Turat, directeur de Trempolino.

- **European Music Incubator (EMI)**, financé par des fonds européens (200 000 €) et validé par l'Union Européenne début 2016, met en œuvre un système de mobilité et d'acquisition de compétences pour des musiciens entrepreneurs. Plus spécifiquement, EMI propose des programmes d'accompagnement autour de nouveaux *business model* de carrières pour les musiciens émergents. Ces nouveaux modèles économiques sont fondés sur la diversification d'activités, en lien avec des secteurs des industries culturelles et créatives. Ce projet est une première expérimentation pour construire, à l'horizon 2019/2020, un incubateur européen à destination des musiciens émergents à l'échelle du continent. L'objectif serait alors de faciliter l'adéquation des stratégies de carrières des musiciens émergents avec les besoins et les évolutions du marché de la musique européen.

Une fois formés à l'entrepreneuriat, ces artistes sont de plus en plus nombreux à s'organiser en collectifs et à monter des plateformes collaboratives appelées *clusters* culturels. Elles poussent un peu partout en France, comme la Cursive Boutaric, à Dijon.

## 4. DES AGENCEMENTS PLUS COOPÉRATIFS

Qu'il s'agisse de mutualiser des fonctions support (comptabilité, édition des feuilles de paie, communication...), des locaux, ou de partager la résolution de problèmes communs (recherche de financements européens, de lieux de diffusion, etc.), le développement individuel de chaque porteur de projet culturel passe par de plus en plus par le collectif. Des dispositions juridiques ou statuts législatifs favorisent ce fonctionnement coopératif, comme le GIP, Groupement d'Intérêt public.

Des structures culturelles se sont engagées dans la création d'un groupement d'employeurs afin de mutualiser des emplois artistiques. Elles ont souvent été accompagnées par un DLA (dispositif local d'accompagnement) et des financements spécifiques (ex. : aides de l'ancienne région Rhône-Alpes pour les emplois mutualisés dans le secteur culturel).

Malheureusement, les retours d'expérience ne sont pas toujours très positifs : la mutualisation des emplois demande souvent tellement de travail et d'énergie que le modèle est peu viable, surtout quand il s'agit de « petites » structures culturelles qui peinent à assumer ces procédures juridiques lourdes.

Exemples :

À Villeurbanne, **Kat'chaça et Tatatoom** ont mis un terme à la mutualisation des deux emplois (chargé de communication et chargé de production) pour leurs deux structures, exemple qui avait pourtant été présenté en modèle d'innovation par la Nacre, agence du spectacle vivant en Rhône-Alpes.

D'autres modèles de coopération semblent moins contraignants et plus vertueux : mutualisation d'outils et de lieux, espaces de coworking, coproduction, groupement d'achat, Fab Lab, réseaux sociaux d'entraide, etc.

Exemple :

**Arsenic**, nouvelle structure de diffusion fondée par un éditeur et un ancien libraire à Saint-Étienne propose aux éditeurs de gérer la diffusion régionale de leur catalogue. L'objectif est de diffuser sur la région Auvergne-Rhône-Alpes des catalogues d'éditeurs de littérature adulte et jeunesse, de beaux-livres, ainsi que de sciences humaines et sociales. La structure souhaite la mise en place d'accords "sur mesure" avec les éditeurs qui permettent de promouvoir les catalogues, d'accroître les ventes et d'assurer la pérennité. <https://arsenicdiffusion.wixsite.com/arsenic>.

## 5. LE MODÈLE DE L'INCUBATION ET DE L'ESSAIMAGE *VERSUS* LE MODÈLE DE L'INSTITUTION ET DE LA CONCENTRATION DES FINANCEMENTS

L'incubation, qui promeut l'essaimage et l'accompagnement des jeunes pousses, apparaît comme un modèle complémentaire à l'institution, qui concentre les moyens financiers au profit des valeurs sûres et des recettes éprouvées.

Le développement de ce modèle repose, plus largement, sur **une transformation sociétale qui affecte le rapport des Français aux institutions et aux logiques de légitimation politique « classique »**. « *On assiste à une crise de confiance ou de légitimation verticale et à l'essor, timide et fragmentaire, de formes de confiance ou de légitimation horizontales* » observe Emmanuel Négrier. Cet essor d'une production de légitimité horizontale (des goûts, des choix, des engagements) parcourt les nouveaux travaux sociologiques qui portent sur la culture jeune (Glévarec, 2013), sur les communautés localisées, les publics des festivals (Négrier, Djakouane, Jourda, 2010) sur les nouvelles formes de coopération. Une récente étude du Ministère de la Culture analyse le « cosmopolitisme esthétique-culturel » des jeunes générations et décèle une évolution des cultures juvéniles vers « des combinaisons de produits culturels de nature et de légitimité très variables » (Vincent Cicchelli et Sylvie Octobre, « L'amateur cosmopolite, goûts et imaginaires juvéniles à l'ère de la globalisation de la culture », MCC, 2017).

« *Les politiques culturelles sont souvent ultra institutionnelles ; elles hiérarchisent et verticalisent la culture dans un top/down du XIX<sup>e</sup> siècle et interdisent tout redéploiement d'une ambition culturelle qui soit un début de réponse aux crises sociales et démocratiques que nous connaissons. Elles entérinent sciemment un phénomène de nécrose. (...) Le message de la culture institutionnelle c'est : "en avant comme avant !"* » estimait Vincent Carry lors du Forum European Lab de mai 2016.

La critique de l'institution est souvent forte dans les discours actuels, parfois excessive : dans le spectacle vivant, les institutions sont vouées à la création et peuvent être innovantes et hospitalières pour l'émergence et l'expérimentation. Mais si elles sont nécessaires, les institutions ne sont pas suffisantes, et objectivement budgétivores. De plus, elles portent en elles le risque de sclérose et de promotion du même, voire d'exclusion. « *L'institution produit du racisme culturel, assure la réalisatrice franco-tunisienne Hind Meddeb : toute une génération connaît une blessure identitaire très forte, ne sait pas qui elle est, d'où elle vient, est coupée de sa culture de son histoire.* » (European Lab 2016). Trop longtemps, les institutions ont été dans la reconduction d'un modèle culturel dominant : blanc, mâle, classique, ethnocentré, même si la prise de conscience de ce tropisme est réelle aujourd'hui.

De plus en plus de sociétés commerciales ou d'associations tentent d'hybrider les modèles culturels en inventant des espaces alternatifs où l'on travaille ensemble (coworking) et où l'on fabrique par soi-même (fab lab), parfois adossés aux institutions.

Lors du forum European Lab 2016, plusieurs porteurs de projets sont venus témoigner de cette tendance : Vaidhav Chhabra, ingénieur mécanicien, a fondé le Maker's Asylum à Mumbai et Delhi, où designers, médecins et ingénieurs cohabitent, expérimentent et se forment à la technologie. « *Nous réfléchissons à un projet plus construit qui s'articulerait autour de trois axes : des outils mis à disposition, des build groups et des workshops payants* » explique l'ingénieur indien, à la recherche d'un modèle durable. À Belgrade, Nova Iskra est un lieu de rencontre pour de jeunes professionnels de la création et des industries créatives. « *L'organisation est le point de jonction entre trois notions : services créatifs, coworking et plateforme d'éducation et d'innovation* » explique Marko Radenkovic, directeur de l'incubateur serbe. L'objectif est d'aider les nouveaux entrepreneurs de la culture à pénétrer les marchés.

Le programme European Creative Hubs Network soutient précisément le développement des incubateurs européens. L'une de ses animatrices, la portugaise Cristina Farinha, estime que « *le lien entre communautés créatives et institutions culturelles est très important mais demeure tabou de part et d'autre* ». Or le modèle est vertueux quand l'institution se dote d'un lieu d'incubation, à l'exemple de la Gaîté Lyrique qui accueille en son sein un incubateur nommé Créatis.

« *Les incubateurs sont des endroits où l'on chasse en meute*, explique Steven Hearn, président de Scintillo et développeur des incubateurs Créatis. *On peut bien mieux fonctionner en bancs de poissons qu'en entreprises refermées du type Fimalac ou Lagardère* ». Steven Hearn évoque « *une armée d'entrepreneurs culturels éclairés, porteurs d'une dynamique d'innovation créant de nouveaux usages,*

*de nouveaux services, de nouvelles manières de faire*». Mais ces petites entreprises sont relativement isolées, avec un accès difficile aux financements, d'où la nécessité de les accompagner. Steven Hearn ne prophétise pas la fin de la subvention publique, mais son évolution : « *En aidant souvent un secteur en difficulté, la subvention vient freiner sa transformation. Je préfère l'effet levier d'une subvention qui devient un investissement* » poursuit le spécialiste de l'entrepreneuriat culturel. Mais attention : « *Les incubateurs ne sont pas la solution de facilité qui se substitue à l'investissement public* » prévient Marko Radenkovic, directeur de l'incubateur serbe Nova Iskra, partisan d'un modèle mixte.

D'autres dispositifs favorisent l'incubation et l'essaimage : les CAE, coopératives d'activités et d'emploi et les *clusters*, réseaux d'entreprises (TPE et PME) d'une même filière ayant un même ancrage local.

## 6. UNE GOUVERNANCE PLUS AGILE, PARITAIRE ET PARTAGÉE

Réfléchir aux modèles économiques de la culture c'est nécessairement poser la question de la gouvernance des équipes et équipements culturels. Les nouvelles générations ont tendance à privilégier **une gouvernance plus agile, paritaire, collective et limitée dans le temps** qui s'avère être, pour toutes ces raisons, plus vertueuse du point de vue économique.

La remise en cause du modèle institutionnel, jugé –un peu abruptement– sclérosé et à bout de souffle, est de plus en plus partagée, notamment par des jeunes générations qui ont tendance à privilégier le collectif à l'individualisme et l'itinérance à la sédentarité.

Après avoir imposé la limite de dix ans au mandat de directeur d'un centre dramatique national, le ministère de la Culture a fait évoluer le cahier des missions et des charges relatif à ce label « Centre dramatique national » par un arrêté du 11 mai 2017 qui permet désormais à un collectif d'artistes d'assumer la direction d'un CDN et l'oblige « *au respect des objectifs de parité* ». Pour les 70 ans de la décentralisation théâtrale, 29 directeurs de CDN et artistes, se sont engagés (dans une tribune publiée par Le Monde, 13 juillet 2017) à respecter la parité dans la programmation, dans la répartition des moyens de production et de création et le traitement salarial des équipes permanentes et intermittentes.

Une association comme H/F qui milite pour l'égalité homme/femme dans la culture est convaincue qu'instaurer la parité dans la gouvernance des équipements culturels favorise des modèles économiques plus vertueux.

La limitation dans le temps des mandats de direction permet un meilleur partage et une plus grande circulation et un contrôle plus strict des moyens de production qui ne sont plus « confisqués » par un même club de directeurs à vie.

Signe des temps, la direction des CDN suscite moins de convoitises, les plus jeunes générations ne candidatent pas ou peu craignant l'asphyxie institutionnelle. Joël Pommerat vante les vertus du nomadisme contre le millefeuille du théâtre public « *précieux, mais qui date d'il y a 30 ans et n'est plus en phase avec de jeunes créateurs agiles qui préfèrent flotter sur les expériences que se fixer* » (Le Monde, 08/07/17). Ces jeunes agiles –qui ont pour nom, dans le spectacle vivant, Jeanne Candel, Sylvain Creuzevault, Julie Deliquet, Caroline Guiela Nguyen ou Julien Gosselin– essaient de réinventer le modèle de la compagnie pour en faire un collectif d'acteurs avec des processus de création spécifiques à chaque projet. Ils réfléchissent également à reconfigurer l'institution sur le modèle de la fabrique, permettant un meilleur partage des outils et moyens de production.

## ⇒ DÉFIS À RELEVER

### ► Faire évoluer ou combiner les statuts juridiques

Beaucoup d'acteurs culturels ont opté, le plus souvent par facilité, pour un statut associatif et structuré le bureau de l'association autour de bénévoles bienveillants mais peu impliqués et / ou de représentants de financeurs peu disponibles. Or le conseil d'administration peut être un vivier de personnes ressources relayant et faisant évoluer le projet culturel, par des actions de *lobbying* et des expertises spécifiques.

Par ailleurs, il peut être avantageux pour la structure culturelle en fonction des opportunités de développement ou de levées de fonds de créer des filiales de droit privé de type SAS dans une logique d'écosystème ou de faire évoluer son statut juridique en adoptant par exemple des modèles venus de l'ESS comme la SCOP ou la SCIC.

### ► Sensibiliser les startupeurs aux opportunités du secteur culturel

On a parfois l'impression que les entrepreneurs les plus innovants ont du mal à se tourner vers le secteur culturel. Il y a sans doute un travail à faire et des lieux à imaginer (tiers-lieux, incubateurs mixant les secteurs d'activités) pour les sensibiliser à ce secteur et pour les convaincre qu'ils pourraient y trouver de belles opportunités de fertilisation croisée. Actuellement, les start-up culturelles sont peu nombreuses au regard de ce qui se produit dans d'autres secteurs.

### ► Soutenir les expérimentations

Comment les entrepreneurs du secteur peuvent-ils se développer, repenser leurs modèles s'ils ne sont pas soutenus, s'ils ne sont pas intégrés à des circuits où ils peuvent faire valoir leurs idées, où ils rencontreraient investisseurs, *business angels* et *mentors* ? Cela pourrait notamment passer par une meilleure intégration des innovateurs de la culture au « droit commun » des politiques économiques qui soutiennent les jeunes entreprises.

### ► Sensibiliser les acteurs culturels

Bien que les professionnels de la culture soient en alerte, et de nombreux signes montrent qu'ils cherchent à innover ou à expérimenter, ils sont encore nombreux à être sur la défensive, ou plus probablement à ne pas avoir eu le temps d'envisager d'autres modes de fonctionnement. Comment mettre en place une sensibilisation / formation des professionnels ? Via les diverses agences culturelles, les fonds de formation professionnelle ?





# DE NOUVEAUX RAPPORTS ENTRE PUBLIC ET PRIVÉ : RAPPORTS DE FORCE ET DE COOPÉRATION EN TENSION

Face à la raréfaction des financements publics, les acteurs culturels se tournent de plus en plus vers les entreprises qui, de leurs côtés, aspirent à participer aux projets culturels. Certains opérateurs économiques veulent même aller plus loin et produire leurs propres expositions ou spectacles. Une stratégie offensive qui inquiète le monde culturel.

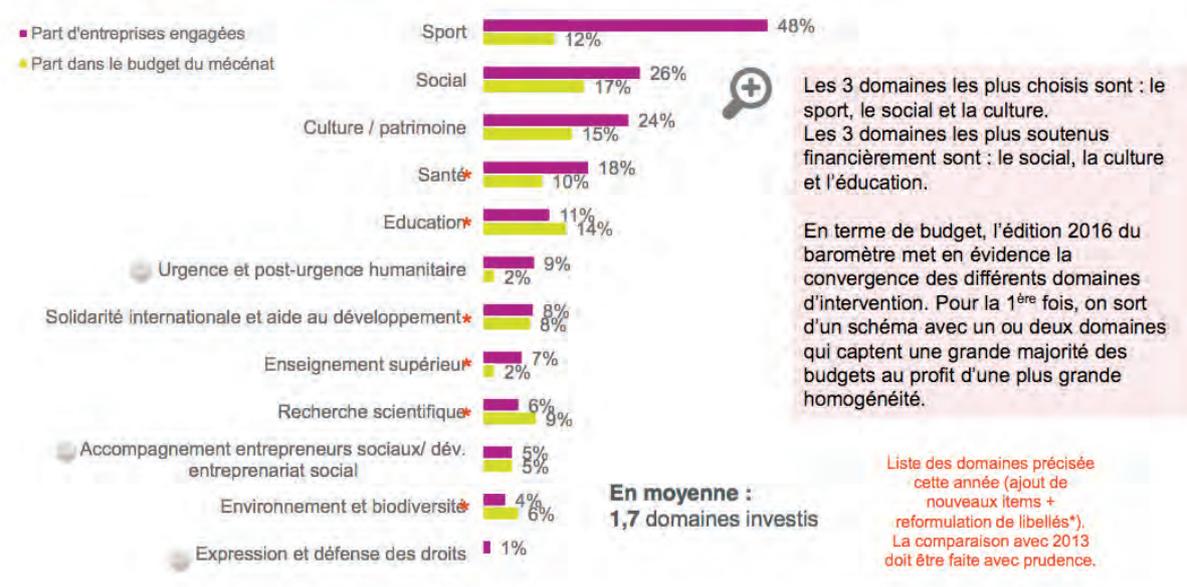
## 1. LE MÉCÉNAT D'ENTREPRISE

Le baromètre du mécénat d'entreprises 2016 réalisé par le CSA pour ADMICAL fait état « pour la première fois depuis 6 ans d'une remontée significative des chiffres du mécénat ». La moitié des entreprises de plus de 250 salariés sont désormais mécènes (et le quart des PME). Les entreprises mécènes sont plus nombreuses (170 000 environ) et plus généreuses. Les dons ont augmenté de 25 % pour atteindre 3,5 milliards d'euros. Les domaines soutenus sont de plus en plus divers et les modes d'actions plus hétéroclites (don financier, mécénat de compétence, congés solidaires, dons en nature, courses solidaires, etc.). Le mécénat à caractère social reste le plus actif : 22 % du budget du mécénat lui est consacré. La culture arrive en 2<sup>e</sup> position, en légère progression. Le mécénat dans le champ de la culture mobilise 70 % des grandes entreprises, 40 % des PME et 17 % des TPE. Le mécénat collectif est pratiqué par 13 % des entreprises mécènes et le financement participatif par 2 %.

Dans quels domaines votre entreprise a-t-elle fait du mécénat en 2015 ? Plusieurs réponses possibles

Dans votre budget mécénat, quel est le pourcentage consacré à chacun de ces domaines ?

Base entreprises mécènes (n= 234)



Source : Baromètre Admical / CSA – Le mécénat d'entreprise en France - 2016

Les domaines les plus dotés sont la préservation du patrimoine bâti et paysager (35 %, en hausse), la musique (27 %, en hausse) et les musées et les expositions (18 %, en baisse). Ceux qui mobilisent le plus de mécènes sont la musique (36 %), les arts vivants (27 %) et le patrimoine (26 %). Le soutien s'exerce à 69 % auprès de structures privées (associations, fondations, fonds de dotation, etc.), 15 % auprès de structures publiques et 16 % d'artistes et créateurs.

### ■ Les tendances actuelles du mécénat

#### Démocratisation, sensibilisation et aide à la création

Évolution d'une vision traditionnelle de sauvegarde et transmission patrimoniale à une volonté de démocratiser la culture et sensibiliser son public à celle-ci. Le contexte économique et social ainsi que l'influence de la RSE favorisent ce changement. 4 entreprises sur 10 encouragent la diffusion de projets. Enfin, démarche encore embryonnaire mais prometteuse, l'aide peut viser directement à encourager la création (pour 1 entreprise sur 5).

#### Implication plus grande du mécène dans la vie du projet

Évolution vers des formes de mécénat d'entreprises plus participatif, associant les salariés, notamment au bénéfice de la solidarité. Ainsi, le Centre Pompidou lance en 2017 un fonds de dotation abondé par un cercle de mécènes, moyennant des tickets d'entrée de 50 000 à 100 000 €. Plus que des bailleurs de

fonds, ces mécènes seront traités en « partenaires de réflexion ». « *Les jeunes collaborateurs veulent du sens*, constate François Debiesse, président de l'Admical. *Ils souhaitent que leur entreprise s'engage dans la société.* » (Le Monde, 07/06/2017)

### **Volonté des entreprises d'intervenir davantage sur les contenus culturels sous la forme par exemple de coproduction**

Ce mécénat « tendance brand content » intervient sur les contenus artistiques et la formulation des programmes – au risque d'ébranler l'un des piliers sur lesquels reposent les politiques culturelles : l'indépendance de programmation (avec la liberté de création).

#### Exemple :

En 2015, la fondation d'entreprise Hermès s'est associée comme coproductrice avec le centre Pompidou Metz pour l'exposition « Formes simples », exposition qui résonne avec les valeurs d'Hermès jusque dans sa devise « nos gestes nous créent » et porte sur la fascination pour les formes simples, préhistoriques ou contemporaines, fondamentales dans l'émergence de la modernité.

### **Gestion plus instrumentale, avec la recherche d'une évaluation d'impact**

Cette « managérialisation » du mécénat peut flirter avec les aspects lucratifs de l'investissement dans la culture comme le sponsoring.

### **Mécénat de compétence**

Ce modèle convient bien à la situation de crise économique, témoigne de la volonté des entreprises de s'investir dans la culture mais aussi de créer du lien entre ces projets et leurs employés. Ce n'est pas un mécénat par défaut car il peut apporter un vrai service aux acteurs culturels.

#### Exemple :

Mécénat technique sur l'équipement d'une salle, mécénat d'une agence de communication sur la conception d'outils de communication, mécénat d'un cabinet d'expertise comptable + actions de mentoring ou de formation.

### **Engagement de proximité**

Les entreprises privilégient des projets qui s'exercent au niveau local et régional à 81 % et attachent une importance prépondérante à leurs relations avec les acteurs de leur territoire. (Étude ADMICAL 2016). 71 % des fondations et des fonds de dotations d'entreprise tiennent systématiquement compte du lieu d'implantation de leur entreprise au moment de la sélection des projets (Panorama des fondations et des fonds de dotation créés par des entreprises mécènes en 2016, réalisé par EY en partenariat avec les Entreprises pour la Cité).

Le mécénat d'entreprise s'affirme, avant tout et de plus en plus, comme un mécénat de proximité. D'où la pertinence des modèles de mécénat de territoire.

## **■ Des exemples de mécénat territorial**

Pour accompagner les acteurs culturels dans cette recherche de fonds privés, les collectivités locales ont plusieurs modes d'action : la création d'une cellule d'animation territoriale du mécénat, la participation et l'aide aux actions menées par d'autres sur le territoire, la mise en place d'une fondation (abritée et reconnue d'utilité publique) ou encore la contribution à un fonds de dotation.

### **Création d'une cellule d'animation territoriale du mécénat**

Plan mécénat Le Havre porté par la Direction des marges de manœuvre de la ville du Havre, créé en 2010, reconduit en 2014. Expérimentation d'une souscription publique avec la Fondation de France et d'une démarche de « générosité embarquée » avec la mise en place du ticket Mécène<sup>R</sup> dans les musées. Les actions à mécéner sont répertoriées dans un catalogue conçu avec toutes les directions de la Ville et présenté chaque année aux entreprises havraises. En vue de la célébration des 500 ans du Havre, mise en place d'un fonds de dotation afin de solliciter davantage de mécènes nationaux.

**Mission mécénat Reims** créée à l'initiative de la Direction de la Culture de Reims en 2010 puis repositionnée au sein de la Direction des Finances (ce qui place ainsi le mécénat comme un outil d'ingénierie à part entière). Cette mission a acquis une légitimité auprès des partenaires et des services techniques et administratifs, a conçu de solides outils de gestion (charte éthique, convention type), sollicite de nou-

veaux relais de mobilisation et de communication (réseaux sociaux, associations). Depuis 2010, 3,3 M€ ont été collectés pour soutenir 90 projets de toutes thématiques mais avec une focale sur les opérations de restauration et de valorisation du patrimoine.

### Mise en place d'une fondation territoriale

Le Centre Français des Fondations en donne la définition suivante : « une Fondation Territoriale mobilise les énergies et ressources philanthropiques locales (dons et compétences des habitants et des entreprises) et les attribue à des projets sociaux, culturels ou environnementaux répondant aux besoins spécifiques du territoire, validés par un groupe d'experts indépendants et de figures locales. »

Les Fondations territoriales sont des organismes privés sans but lucratif, qui peuvent prendre des statuts divers de fondations reconnues d'utilité publique, fondations abritées, fondations d'entreprises, et même fonds de dotation.

#### Exemples :

- La Fondation de Lille reconnue d'utilité publique, le Fonds de dotation Adife créé par Aéroport de Paris ou la Fondation Passion Alsace.
- La Fondation Mécène et Loire a initié une nouvelle forme de mécénat à la fois collectif et territorial en regroupant, pour la première fois, des PME et TPE exerçant des métiers différents et en soutenant des projets de catégories diverses à l'échelle du territoire. Elle a choisi le statut de la Fondation d'entreprise, dont l'image et la durée limitée de l'engagement correspondent aux besoins de ses contributeurs. Créée en 2007, à l'initiative de la Chambre de commerce, elle compte 28 entreprises membres. Dans le comité des fondateurs figurent des représentants des salariés et des personnalités qualifiées.

### Contribution à un fonds de dotation

**Fonds pour Paris**, fonds de dotation créé par la Mairie de Paris en 2015 pour développer le partenariat public/privé et impliquer davantage les mécènes privés dans la restauration et la mise en valeur (par des créations contemporaines) du patrimoine parisien. Les projets sont identifiés et sélectionnés par la Ville de Paris puis accompagnés par le Fonds pour Paris dans leur recherche de mécénat. Le conseil d'administration est constitué de 8 personnes qualifiées et 5 représentants de la collectivité. 2 M€ levés la première année, objectif de 17 M€ pour les projets en cours (Église de la Madeleine, Palais Galliera).

**Fonds de dotation pour Nantes et Nantes Métropole** créé fin 2016 pour soutenir la réouverture du musée d'arts de Nantes. Ce fonds, plus particulièrement orienté vers le patrimoine, « *a notamment pour mission de contribuer au développement de la politique culturelle de la ville de Nantes et aux équipements d'intérêt métropolitains de Nantes métropole* » indique ses statuts. 7 entreprises font partie des membres fondateurs de ce fonds, 3 font partie du conseil d'administration aux côtés de 2 personnalités issues de la société civile, 3 représentants de la Ville de Nantes et 3 de la Métropole. À noter qu'un premier fonds de dotation a été créé en 2010 par la ville de Nantes en partenariat avec la SAEM La Folle Journée. Fin 2015, la Direction générale de la Culture (DGC) désormais mutualisée entre Nantes Métropole et la ville de Nantes, a proposé de définir et de déployer une stratégie intégrée de mécénat culturel. En 2015, 2,8 M€ ont été collectés en propre (mécénat et sponsoring) par les 20 principaux établissements culturels nantais dont 1,3 M€ collectés pour la seule SAEM La Folle Journée (120 000 € via le fonds de dotation ville/SAEM et 1,2 M€ sous d'autres formes : sponsoring, adhésion au club d'entreprises, vente d'espaces...). L'ambition assignée par la DGC de Nantes est de collecter 10 % à 20 % du coût total des projets proposés au mécénat via le fonds de dotation métropolitain.

En plus de ce fonds métropolitain, **un fonds de dotation « arbre aux hérons »** vient d'être créé spécifiquement pour ce futur jardin extraordinaire, à la fois projet urbain, artistique et technologique. Le fonds constitue le comité de pilotage du projet, pour la valorisation, la conception et la mise en œuvre de la stratégie de recherche de fonds privés, la collecte des dons et l'animation du collectif d'entreprise, de donateurs et d'acteurs du projet.

Premiers membres fondateurs : la Chambre de Commerce et d'Industrie Nantes Saint-Nazaire, soutenu par le MEDEF 44, le Crédit Mutuel de Loire-Atlantique, la Jeune Chambre Économique de Nantes Métropole Sud-Loire, Le Relais Atlantique (associant ainsi l'économie sociale et solidaire) et Nantes Métropole.

### Exemples de fonds de dotation portés par des acteurs culturels :

- Le Festival de musique du Périgord noir a créé un fonds de dotation en 2014. Il agit en soutien à une structure de production, notamment de jeunes talents.
- Au théâtre national de Chaillot, les moyens collectés vont aussi à la production (pour un montant variant de 50 000 € à 150 000 €) dans le soutien à la danse contemporaine.
- À Lyon, l'association Arty Farty travaille à la création d'un fonds de dotation qui permettra de flécher du financement privé (bénéficiaire de défiscalisation) sur l'ensemble des activités de sa constellation (notamment European Lab) et plus seulement sur le Festival Nuits sonores, activité reconnue d'intérêt général.

### ■ Trois risques liés au mécénat d'entreprises

#### **Pour les acteurs culturels, s'épuiser dans la recherche de financements et perdre de l'argent.**

« Dans certains cas, l'effet de levier attendu de la dépense fiscale est négatif car les dons obtenus ne parviennent pas à compenser les coûts cumulés de la recherche de fonds, des contreparties apportées aux donateurs (mise à disposition d'espaces, offre de laissez-passer, etc.) et des pertes directes résultant des dérogations fiscales (qui sont autant de subventions dont les institutions ne bénéficieront pas). Les opérateurs culturels l'oublient parfois : collecter du mécénat coûte cher... » Sabine Rozier, « Les nouveaux visages du mécénat culturel », in Politiques et pratiques de la culture, La Documentation française, 2<sup>e</sup> édition 2017.

**Conforter la culture savante et institutionnelle** versus une autre idée de la culture plus populaire et citoyenne ; une vision de la culture indexée sur les goûts, les préoccupations et les valeurs des catégories sociales supérieures (et notamment celles les plus pourvues économiquement).

Robert Abirached porte un regard sévère sur la destination des dons privés : « Le gros de l'argent va aux plus riches, aux plus célèbres et aux mieux favorisés par les médias, dans les régions les plus favorisées ». (Le théâtre et le prince, 1992).

« Le mécénat accentue les inégalités entre établissements. Ses sirènes chantent plus aisément du côté des institutions les plus prestigieuses : la Scala de Milan ou le Théâtre de la Monnaie de Bruxelles parviennent à tirer leur épingle du jeu, et si Vivendi fait faux bond au Festival d'Aix pour l'édition 2015, Altarea Cogedim prend le relais. Versailles parvient à surmonter les aléas liés à la crise en se tournant vers de nouveaux mécènes (Dior, Decaux, Barrisol, Breguet, la SNCF, ADP, Martell, etc.). » observe Françoise Benhamou (Politique culturelle, fin de partie ou nouvelle saison, 2015).

Les grandes institutions parisiennes sont parmi les premières à profiter du mécénat d'entreprises. La contribution du privé représente 18 % du budget de l'exposition « Rodin. L'exposition du centenaire », organisée au Grand Palais jusqu'au 31 juillet. Le mécénat a aussi couvert 75 % des coûts de production de l'exposition « Sites éternels. De Bâmiyân à Palmyre » qui s'y est tenue début 2017 (chiffres parus dans Le Monde, 07/06/2017).

**Ouvrir la voie** à une emprise forte du privé dans le champ culturel qui peut aller jusqu'à une substitution aux pouvoirs publics –sans porter les missions de service public. (Lire plus loin). Ce risque est d'autant plus dommageable qu'il ne faut jamais oublier que, par le jeu des déductions fiscales, le mécénat privé représente un manque à gagner pour les finances publiques.

### ■ Autres formes de partenariat public/privé

#### **Les partenariats public/privé**

Les partenariats public/privé les plus nombreux sont les **délégations de service public (DSP)** : la gestion d'un service public est confiée au privé. À la différence d'un marché public, dans le cas d'une DSP, le partenaire privé se rémunère à partir de l'exploitation du service. Les cas classiques de DSP sont la gestion d'un théâtre ou d'un cinéma appartenant à la ville. La forme la plus critiquée est le **contrat de partenariat (CDP)**. Introduite en 2004, cette forme juridique permet à l'État ou à une collectivité locale de déléguer tout ou partie d'une série d'actions : financement, entretien, rénovation, exploitation, maintenance et gestion d'ouvrages ou équipements nécessaires à un service public. En échange, la collectivité verse une redevance annuelle d'exploitation pendant une longue période. Ces contrats sont souvent

décrits au motif qu'ils constituent une forme d'endettement déguisée ou une « bombe à retardement budgétaire » (selon les termes du rapport de la commission du Sénat de 2014 sur les PPP).

Exemple :

La Seine musicale fait l'objet d'un partenariat public privé (PPP) d'une durée de trente ans entre le département des Hauts-de-Seine et Tempo-Île Seguin, un groupement d'entreprises (Bouygues, Sodexo, OFI InfraVia et TF1). Le coût de la construction est de 170 M€, dont 120 M€ ont été déboursés par le département des Hauts-de-Seine, le reste provenant de Tempo. Le département versera 15 M€ par an à Tempo pour rembourser la construction. En contrepartie, Tempo doit reverser un montant plancher de 3,7 M€ de recettes annuelles au département. L'ensemble est géré par Tempo et exploité par sa filiale STS Événements (5 % TF1 et 45 % Sodexo).

À ces formes de partenariats jugées risquées, Guillaume Cerutti préfère des formules qui ont fait leur preuve : « *concession d'espaces privés au sein du futur équipement, sous-traitance de certaines fonctions, réflexion sur la tarification* ». (Guillaume Cerutti, « La Politique culturelle, enjeu du XXI<sup>e</sup> siècle, 20 propositions », octobre 2016)

### **Le « naming »**

Le naming ou parrainage titre consiste à acquérir le droit de donner le nom d'une entreprise partenaire à un événement, un équipement ou un lieu totalement indépendant de ce parrain dans un objectif marketing.

Au-delà du sport où la pratique est relativement courante, des théâtres, opéras, musées, mais aussi centres de convention et centres commerciaux ont également commencé à trouver dans la vente de leur nom une nouvelle source de financement.

Exemples :

Le Kodak Theatre à Los Angeles, les trois Nokia Theatre aux États-Unis : Grand Prairie, Times Square et L.A. Live, le Shibuya CC Lemon Hall au Japon, l'Auditorio Coca-Cola (Monterrey, Mexique), le Telus World of Science (Calgary, Canada), le Sony Centre for the Arts (Toronto, Canada). Dès 1985, la National Gallery à Londres a baptisé Sainsbury National Gallery Wing l'aile du musée qui a été créée grâce au don de 50 M£ (60 M€) que firent Lord Sainsbury et ses fils.

En France, Le Palais Omnisport de Paris Bercy est devenu l'AccorHotels Arena en octobre 2015. Selon Les Échos, l'opération a rapporté entre 41,5 M€ et 83 M€ à la Ville de Paris sur une période de dix ans – terme de ce contrat renouvelable une fois pour cinq ans. Approuvée par les voix de la droite au Conseil de Paris, cette décision a suscité l'opposition des élus Verts, communistes et Front de gauche au motif que « *cette dénomination est symptomatique de la marchandisation du patrimoine sportif et culturel* ».

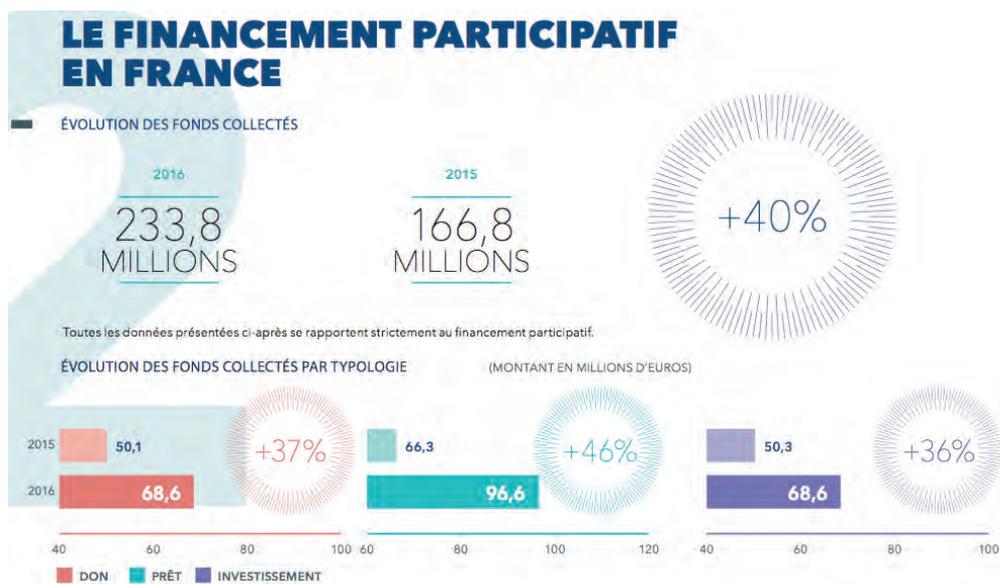
Denombreux festivals de musique ont déjà franchi le pas : le festival itinérant Red Bull Music Academy (RBMA), la Nuit SFR Live, le Get Loud de Converse ou encore le Printemps de Bourges devenu le Printemps de Bourges Crédit Mutuel depuis 2011 (mais personne ne l'appelle comme cela). Certains festivals baptisent également une scène du nom d'un partenaire privé. Le Main Square Festival d'Arras, les Eurockéennes de Belfort ou I Love Techno de Montpellier érigent ainsi une scène « Greenroom », du nom de la plateforme musicale de Heineken sur Internet. Il en va de même des scènes « Pression Live » à Rock en Seine et au Printemps de Bourges. Aux Francofolies, on compte des plateaux proposés par France Inter ou le Crédit Mutuel, des lauréats Ricard S.A Live Music, des artistes Pression Live, des artistes SFR Jeunes Talents. Selon Emmanuel Négrier, chercheur au CNRS et co-auteur des Nouveaux Territoires des Festivals, il a toujours existé « *une plus grande distance des musiques "amplifiées" à l'égard des financements publics* ». Elles sont donc sous la pression des autres ressources : la billetterie, le merchandising, le sponsoring et le mécénat, sous toutes ses formes, dont le naming.

## **2. LE FINANCEMENT PARTICIPATIF**

Le financement participatif ou crowdfunding est un mode de levée de fonds réalisé auprès d'un large public de particuliers pour financer un projet spécifique via une plateforme sur internet. Il peut se présenter sous trois formes : dons (avec ou sans contrepartie), prêts (rémunérés ou non) ou investissements (dont participations au capital).

Le porteur de projet peut être une entreprise, un particulier, une association ou une collectivité. Inspiré du principe de la philanthropie ou du sponsoring, ce mode de financement est en plein essor grâce au développement des nouvelles technologies et compte tenu de la contraction des financements publics. Simple de fonctionnement et à la portée de tous, il constitue également un moyen de fédérer un grand nombre de personnes autour d'un projet sélectionné par le contributeur ou l'investisseur lui-même : il peut être aussi un vecteur de communication et un outil de démocratisation culturelle (en ce qu'il permet aux citoyens de définir les projets culturels qu'ils souhaitent rendre possibles).

Les levées de fonds sur les plateformes françaises de financement participatif sont passées de 166 M€ en 2015 à 234 M€ en 2016. 20% de ces crédits sont alloués à des projets culturels. Le financement participatif est désormais un mode de financement de plus en plus ancré et populaire avec 2,6 millions de contributeurs en France, dont la moitié ont moins de 34 ans.



Baromètre du crowdfunding en France 2016, KPMG / Financement participatif France

#### Principales plateformes de financement participatif culturel

Kisskissbankbank.com (création, innovation, solidarité) ; ulule.com (création, innovation, solidarité) ; touscoprod.com (cinéma et audiovisuel) ; babeldoor.com (projets à forte utilité sociale) ; mymajor-company.com (musique, puis tous types de projets créatifs, solidaires, entrepreneuriaux) ; proarti.fr (création artistique et découverte culturelle) ; comeon.com (projets d'intérêt général) ; sandawe.com (bande-dessinée) ; dartagnans.fr (patrimoine) ; raizers.com (cinéma).

#### L'exemple de kisskissbankbank, implanté à Lyon depuis 2015 :

70% des projets de cette plateforme généraliste sont culturels et ce sont eux qui obtiennent le meilleur taux de réussite. Le modèle économique du « tout ou rien » permet de récolter plus d'argent (par un phénomène de « gamification ») et recouvre une vraie logique économique : si le budget n'est pas bouclé, le projet n'est pas possible. Pour les projets associatifs souvent en quête de crédits de fonctionnement, une autre plateforme donne la possibilité de faire des campagnes de financement plus longues et de mettre en place un objectif flexible par paliers : [www.helloasso.fr](http://www.helloasso.fr). Le financement participatif fonctionne bien avec les équipes artistiques qui ont une communauté bienveillante autour d'elles, susceptible de relayer largement l'appel à financement participatif et qui recouvrent une thématique grand public permettant de dépasser la communauté. La moyenne des fonds collectés est de 4 200 € par projet (avec des records, comme le film Demain qui a obtenu 440 000 € et le projet de long-métrage Datagueule 260 000 €). Kisskissbankbank est de plus en plus sollicitée par les collectivités territoriales pour informer et accompagner les acteurs culturels dans leur recherche de financement participatif (ex : Lyon 4<sup>e</sup>, Grenoble).

## ■ Exemples de modes de partenariat entre plateformes de financement participatif et collectivités publiques

**Partenariat entre Auvergne et Ulule** depuis 2012 autour de la première plateforme de financement participatif régional. Choix de projets créatifs ou innovants. Cette opération, menée par Auvergne nouveau monde, a permis d'associer dès le départ des entreprises privées implantées sur le territoire auvergnat. Mobilise des sponsors solidaires qui doublent la mise selon la formule 1 € de soutien = 1 € de sponsor. (<https://fr.ulule.com/auvergne-marque/>)

**Grenoble / kisskissbankbank.** La Mairie prend en compte la commission de KKBB en cas de succès (soit 8 % TTC sur l'objectif atteint = 3 % de frais monétique + 5 % de commission) et met en avant le projet sur ses supports de communication.

### Exemple :

Restauration d'une fresque dans le cadre du festival de *Street art*. Budget 50 000 € bouclé, en intégrant mécénat de compétence de l'entreprise de réfection (28 000 €).

Partenariat similaire avec la **mairie de Nanterre, la com' d'Aix-les-bains, le PNR de Chevreuse et le PNR du Pilat**. La structure publique agit sur la mise à disposition de tous ses moyens de communication + la formation des acteurs + l'information des porteurs de projets.

**Le modèle du Conseil départemental de l'Ardèche** (en partenariat avec Financement participatif France et BPI France) semble particulièrement intéressant : « un projet, un coup de main » est un dispositif de promotion du financement participatif mis en place par la collectivité qui comporte deux volets : une promotion sur Internet via un site portail et les réseaux sociaux : <http://projet-participatif.ardeche.fr/> et l'animation d'ateliers à destination des porteurs de projets du territoire. Bilan en 6 mois d'activité (novembre 2016 / avril 2017) : 45 projets référencés (dont 45 % culture et loisirs), 27 campagnes réussies (hors projets en cours), 2678 contributeurs, 146 000 € collectés. Même modèle d'accompagnement de l'essor du financement participatif en Corrèze avec le dispositif « coup de pouce Corrèze » [www.coupdepouce-correze.fr/](http://www.coupdepouce-correze.fr/)

**Autre projet dans les cartons de l'Ardèche** : doubler la mise pour tous les projets de patrimoine qui ont réussi une campagne de financement participatif (1 € collecté = 1 € abondé par l'Ardèche), partenariat négociation avec Dartagnans, la plateforme de financement participatif dédiée au rayonnement du patrimoine culturel <https://dartagnans.fr/>

Partenariat entre la **région Bretagne et deux plateformes bretonnes** de financement participatif [www.gwenneg.bzh/fr/](http://www.gwenneg.bzh/fr/) ; <https://kengo.bzh/>

La CCI de Bordeaux a lancé le site de financement participatif <http://bordeauxgirondofunding.com>. **Bordeaux Gironde Funding** fédère plusieurs acteurs de l'économie girondine : la CCI (conseils et expertise dans le montage des projets), le Conseil départemental, Gironde initiative et le réseau Entreprendre en Aquitaine.

**Bordeaux Gironde Funding** accueille trois sites de crowdfunding, chacun spécialisé dans un type de financement : Bulb in town pour les dons ([www.bulbintown.com](http://www.bulbintown.com)), lendopolis pour les prêts aux TPE ([www.lendopolis.com](http://www.lendopolis.com)), le Bordelais happy capital se chargeant d'orienter l'épargne des particuliers vers les prises de participation dans des PME ([www.happy-capital.com](http://www.happy-capital.com)).

Autre exemple lyonnais : **FundbyU**, plateforme de financement participatif portée par la fondation pour l'Université de Lyon. Cette mise en visibilité de projets s'apparente à un pur support de communication.

À suivre : **Synapsae, Culture Mécénat 3.0** (projet retenu fin 2016 dans le cadre de l'appel à projets Services numériques innovants), première plateforme régionale de mécénat culture en nature. Projet présenté par Aquitaine Culture (Bordeaux).

### 3. L'EMPRISE DU PRIVÉ : DES PRATIQUES DU PRIVÉ SUR LA CULTURE

#### ■ Musées : la création de lieux privés plus que le soutien aux institutions publiques

De grandes entreprises mécènes de l'art contemporain et des musées délaissent le soutien aux institutions publiques pour créer leur propre lieu d'exposition et avoir une empreinte beaucoup plus visible dans le champ culturel.

Dans le sillage de LVMH qui ouvert en octobre 2014 un impressionnant espace d'exposition, la Fondation Vuitton, dans un bâtiment conçu par Frank Gehry, plusieurs grandes entreprises préfèrent désormais financer au prix fort (mais largement défiscalisé) des lieux spectaculaires portant leur image de marque plutôt que soutenir discrètement des institutions publiques. La Fondation Pierre Bergé Yves Saint-Laurent a abandonné le programme des modules du Palais de Tokyo, expositions dédiées à la jeune création, et annoncé l'ouverture d'un musée consacré à l'héritage du grand couturier. La Fondation Pinault doit emménager dans la Bourse de commerce rénovée par Tadao Ando fin 2018 tandis que la Fondation Lafayette, qui continue néanmoins à aider le centre Pompidou, va ouvrir un lieu en janvier 2018 dans un immeuble du Marais réhabilité par Rem Koolhaas. En 2021, le groupe immobilier Emerige devrait ouvrir son centre d'art et son multiplexe sur l'île Seguin qui accueille également les deux salles de La Seine musicale, issues d'un partenariat public-privé entre les Hauts-de-Seine et des groupes privés dont Bouygues et Sodexo, et le futur "campus numérique" de Vivendi, qui devrait abriter les bureaux d'Universal Music et de Canal+. « Pour beaucoup de fondations, le soutien aux musées n'est désormais plus une priorité et l'ancienne stratégie du partenariat vertueux laisse peu à peu place à une nouvelle stratégie plus offensive et individualiste de valorisation propre des ressources de la marque » observe le quotidien Libération (26/03/2017)

La stratégie est effectivement très offensive et mobilise des moyens hors norme. L'exposition de la collection Chtchoukine qui a enregistré un record de 1,3 M de visiteurs a bénéficié d'un budget de 13 M€, sans commune mesure avec le budget que les grands musées parisiens consacrent à leurs expositions temporaires (de 1 à 2 M€ pour le Grand Palais). S'ils ne peuvent pas rivaliser avec les moyens budgétaires des grandes fondations privées, les grands musées sont également concurrencés sur « la pratique relativement occulte des prêts payants d'œuvre » qu'ils ont initiée. Comment rivaliser avec la puissance de feu d'une Fondation Vuitton qui accueillera « les chefs d'œuvre du MOMA de New-York » fin 2017, parmi lesquels Les Demoiselles d'Avignon de Picasso ?

#### Le « prêt payant d'œuvres »

La position officielle du ministère a toujours été qu'on ne loue pas les œuvres mais que l'on fait payer le travail effectué par les conservateurs. Ce principe, en partie hypocrite, est résumé par la formule « prêt payant d'œuvres » et constitue une rentrée d'argent substantielle pour les grands musées nationaux, dont le Musée d'Orsay, champion toute catégorie de cette pratique.

##### Exemple :

L'exposition « De Manet à l'impressionnisme. Une renaissance moderne » a été présentée successivement à Madrid, à San Francisco et à Nashville en 2010 au prix à chaque fois de 1 M€, hors frais annexes. Dans une interview donnée au magazine de Christie's de janvier-février 2014, Guy Cogeval, alors directeur du musée d'Orsay, affirme que « le futur du musée réside dans la circulation de ses collections ». Un certain nombre de conservateurs s'inquiètent du développement de ces prêts payants au motif qu'ils présentent un risque pour la conservation des chefs d'œuvre des collections nationales.

#### Le *deaccessioning* (possibilité de vendre des œuvres des collections publiques)

L'inaliénabilité des collections publiques (interdiction aux musées de vendre des œuvres) est un principe inaltérable de la politique des musées en France qui remonte à l'Ancien Régime. Pour beaucoup d'économistes, ce principe est une aberration, les musées luttant difficilement pour leur survie alors qu'ils détiennent un capital d'une valeur considérable. Si la question du *deaccessioning* (la sortie d'un bien de l'inventaire et sa possible vente) a fait l'objet de nombreux débats, elle continue à être largement rejetée, de crainte de prendre le risque de se séparer d'œuvres jugées mineures qui pourraient devenir majeures, d'affaiblir le patrimoine national ou encore de confronter les institutions publiques aux affres du marché. Le déclassement (aliénation) des œuvres des collections publiques a été rendu possible dans le cadre de la procédure instituée par la loi sur les musées du 3 janvier 2002, mais cette procédure

d'une grande lourdeur est utilisée dans de rares cas de restitution d'œuvres à des États étrangers. La Loi création a proposé d'étendre ce sacro-saint principe d'inaliénabilité des collections aux œuvres des FRAC (de statut privé).

Dans des pays comme l'Allemagne, le Danemark, les Pays-Bas, l'Angleterre ou les États-Unis, la vente est autorisée, mais limitée et très encadrée.

Exemple :

Aux États-Unis, les musées suivent notamment les recommandations de l'*American Association of Museums* qui considère que la vente d'un objet d'une collection doit servir exclusivement à l'achat d'un nouveau bien (de qualité supérieure) ou à l'entretien des collections. Dans ces pays, l'aliénabilité des collections publiques a fait plusieurs fois polémique. En 1989, le musée municipal de la Haye souhaite vendre deux tableaux de Picasso et un de Monet pour récolter des fonds en vue de mener une réelle politique d'acquisition. Le projet est abandonné suite à des menaces de la Couronne pour violation de l'intérêt général. En 2006, la commune de Bury, près de Manchester, a vendu un tableau de Laurence Stephen Lowry, célèbre artiste contemporain pour combler son déficit budgétaire mais le musée a perdu son accréditation après cette vente.

Dans ses 20 propositions pour la « Politique culturelle, enjeu du XXI<sup>e</sup> siècle », Guillaume Cerutti propose d'envisager cette évolution (*a priori* inéluctable) à titre expérimental et sous certaines conditions : seule une commission composée de conservateurs, d'historiens d'art et de personnalités qualifiées pourraient en décider, pour des œuvres entrées depuis plus de 50 ans dans les collections, non issues de donations (sauf stipulation contraire du donateurs), les sommes récoltées étant employées à l'usage exclusif d'acquisition d'œuvres.

## ■ Le secteur du vivant face à la virulence des acteurs privés

Dans le domaine du spectacle vivant, bastion depuis l'après-guerre de la puissance publique, l'emprise du privé est plus récente et s'accroît à mesure que les pouvoirs publics se désengagent.

Les réseaux de salles de spectacle bénéficient de financements publics justifiés notamment par l'absence structurelle de « productivité » du spectacle vivant. La loi de « maladie des coûts » de Baumol établit que certains secteurs dépendant essentiellement de la main d'œuvre (comme les arts de la scène) ne peuvent pas dégager de gains de productivité substantiels. On ne peut pas jouer plus vite un quatuor de Beethoven ou composer un orchestre symphonique avec moins de musiciens. Le coût des concerts ou spectacles a même tendance à sensiblement augmenter sans pouvoir être répercuté pleinement sur le prix d'entrée. D'où le creusement d'un déficit engendré par des dépenses de plus en plus lourdes et des recettes stagnantes.

Pourtant, depuis une dizaine d'années, le privé fait son entrée dans ce secteur. Les opérateurs, constitués de grands groupes (Fimalac, Lagardère, Morgan, Vivendi, Live Nation...), se sont d'abord intéressés aux salles parisiennes (Mogador, Folies Bergères, Salle Pleyel, Théâtre de la Porte Saint-Martin, etc.). Ils se positionnent désormais sur des DSP, Délégations de service public pour gérer des théâtres de ville et des zéniths. Dans un contexte de contraction budgétaire, des élus sont séduits par une gestion en délégation de service public qui leur reviendra moins cher, avec des spectacles de divertissement qui vont remplir la salle.

La constitution de grands groupes culturels privés par rachats successifs amène à des formes de concentration dans le champ du spectacle vivant, après celui des médias. Ainsi, 3S Entertainment, filiale de Fimalac gère 12 services de production, 101 salles de spectacle dont Pleyel et Marigny, 4 parcs d'expo, 11 zéniths et 12 salles polyvalentes. On peut citer également Morgane Productions (Francofolies, Printemps de Bourges), Venteprivee.com (théâtres parisiens), GL Events (Eurexpo, Salle 3000, Sucrrière, Halle d'Auvergne, etc.). Récemment, le rachat de Rock en Seine par Mathieu Pigasse via LNEI la branche événementielle de sa holding, confirme l'intérêt des opérateurs privés pour le spectacle vivant. Localement : la salle Rameau et la Halle Tony Garnier –et pourquoi pas les Nuits de Fourvière !–pourraient susciter l'intérêt de ces groupes.

Exemple :

Le théâtre et le spectacle vivant, qui jusqu'alors n'étaient pas considérés comme un secteur rentable, sont en train de devenir « un marché comme un autre, qui attise les appétits des industriels, analyse Paul Rondin, le directeur délégué du Festival d'Avignon. Ce qui a changé, c'est que les industriels produisent eux-mêmes les spectacles. Comme ils contrôlent la chaîne de bout en bout, ils peuvent avoir une rentabilité » (Le Monde, 22/04/2017).

### Le modèle économique de l'intégration verticale

Le modèle économique est basé sur une intégration verticale ou « à 360° ». En programmant les artistes qu'ils produisent, ils cherchent à maîtriser l'ensemble de la chaîne, depuis la production jusqu'à la billetterie. « *Nous pouvons désormais assurer la vente, la promotion, la production et la coproduction d'artistes. C'est grâce à cette stratégie intégrée que nous allons pouvoir proposer à des prix très agressifs l'accès à la culture au plus grand nombre* » explique Jacques-Antoine Granjon, dont le site *Ventes-privees.com* totalise 2,5 millions de visiteurs uniques par jour, et qui possède aussi l'application mobile *ticket-minute*.

Dans un texte publié le 20/04/2017, l'Union syndicale des employeurs du secteur public du spectacle vivant s'inquiète de cette « *stratégie industrielle virulente* » des opérateurs privés, redoute « *une lente dérive en faveur d'une marchandisation de la culture* » et pointe une logique incompatible avec les missions revendiquées par les scènes publiques : « *comment, dans ce cas, assurer la diversité des esthétiques, aider les artistes émergents à se produire, faire découvrir au public des spectacles exigeants, contribuer à l'éducation artistique et culturelle ?* ».

Le président du Syndicat national des scènes publiques (SNSP), Michel Lefeuvre, rappelle les données qui permettent de faire la partition entre gestion privée et gestion publique : « *les scènes publiques n'ont pas de bénéfices à partager, leur profit est d'ordre social ; elles ne sont pas propriétaires des moyens de production ; enfin, le directeur est choisi sur un projet artistique.* »

## ⇒ DÉFIS À RELEVER

### ► Fédérer ou coordonner la recherche de mécénat d'entreprise

Actuellement, les acteurs culturels sont très peu organisés pour solliciter les entreprises. Ils travaillent souvent de manière très individualisée et seules les plus grosses institutions ont les moyens de s'attacher les services d'un professionnel chargé de la recherche de mécénat. S'il est sans doute difficile de se fédérer en la matière, tant les entreprises culturelles sont en concurrence entre elles, il serait sans doute nécessaire d'étudier les moyens qu'elles pourraient imaginer pour coordonner leur action dans la recherche d'aides auprès des entreprises.

### ► Apprendre à gérer le financement participatif

Le financement participatif a connu un boom important, pourtant, il risque de s'essouffler. Cela pour plusieurs raisons : souvent, les compagnies ou les acteurs culturels font trop souvent appel à ce mode de soutien. Par ailleurs, ils se concurrencent entre eux et ne touchent le plus souvent qu'un cercle restreint de particuliers. Il devient urgent de réfléchir à la manière dont sont coordonnés les appels à soutien participatif et sur la manière dont on parvient à élargir le cercle des personnes touchées. Les organisations humanitaires ont mis en place de véritables stratégies marketing pour toucher le grand public ; il y a peut-être là des pistes à analyser et à décliner pour le secteur culturel.

### ► Savoir préserver les pépites culturelles des convoitises du secteur privé

Les grands groupes spécialisés dans la culture ont bien compris tout l'intérêt qu'ils pouvaient tirer du secteur créatif et de certaines entreprises culturelles qui ont à la fois un savoir-faire et une image. Par exemple, racheter le festival *Rock en Scène* est sans doute une très bonne affaire au regard des investissements publicitaires qu'il aurait fallu consentir pour parvenir à façonner une réputation positive à un festival créé *ex-nihilo*. Aujourd'hui, il devient urgent de savoir comment se prémunir des convoitises du secteur privé (ou le cas échéant d'accepter de vendre, mais en maximisant la valorisation de l'entreprise et les retombées pour les investisseurs publics). Important aussi de valoriser les pépites publiques du secteur culturel, pour qu'elles essaient, pour qu'elles améliorent leurs ressources propres, pour qu'elles fassent entrer des partenaires privés dans leur fonctionnement, etc.



Scénographie Origines©Joël Laiter, musée des Confluences

# LE NÉO- CONSOMMATEUR D'ART, DE CULTURE ET DE CRÉATIVITÉ...

Des goûts éclectiques, la recherche d'expériences inédites, une demande poussée de personnalisation : notre façon de consommer la culture s'est radicalement transformée depuis les années 2000, avec la révolution numérique. Peu étudié, ce phénomène fragilise pourtant le secteur public, qui a perdu son monopole de diffuseur et de prescripteur de culture. Le défi : se distinguer pour capter l'attention d'un consommateur sur-sollicité.

Parmi les changements qui touchent le secteur, l'évolution de l'attitude des « consommateurs » d'art et de culture est sans doute l'un des faits majeurs qui s'est produit au cours des 20 dernières années, contribuant à bouleverser l'économie du secteur. Ce processus, très largement dû à l'avènement du numérique grand public, est toujours en cours. Aujourd'hui, il apparaît clairement que l'analyse du comportement des individus vis-à-vis des productions artistiques demande à être entièrement revue. Dans une large mesure, les études réalisées par le Département des études de la prospective et des statistiques (DEPS) du Ministère de la culture sont devenues trop parcellaires. Certes, elles demeurent utiles notamment parce que réalisées depuis plus de 40 ans, elles permettent de comparer les données, mais elles ne permettent plus de saisir l'attitude de ces « néo-consommateurs » pour qui la notion même de culture, d'art, de créativité, n'a cessé de s'élargir. Ils font en effet preuve d'un éclectisme et pour tout dire d'une liberté de choix certainement jamais observée auparavant. Ainsi, il n'existe pas à notre connaissance d'études qui porteraient sur le comportement « global » des consommateurs. De plus, les quelques données qui émanent par exemple des « vendeurs » ou des distributeurs d'art et de culture sont, elles aussi, incomplètes.

Néanmoins, il est possible de dégager des tendances qui toutes vont dans le même sens : le consommateur a acquis une autonomie de choix et il se déplace avec une grande versatilité dans une offre extrêmement diversifiée, qui dépasse probablement tout ce qui lui a jamais été proposé jusqu'ici. Dans ces conditions, il n'est pas excessif d'affirmer que l'acte même de consommation s'est profondément modifié : il ne se limite plus, loin de là, au seul acte d'achat d'une place pour un spectacle ou d'un CD. Le consommateur ayant changé de posture, son rapport à l'usage de l'œuvre s'en trouve modifié. Pour présenter ce phénomène de manière imagée, on peut dire qu'il a de moins en moins envie de s'asseoir « passivement » dans un fauteuil, maintenant qu'il peut consommer à la demande, recommander, vivre des expériences de réception renouvelée, louer tout un catalogue plutôt que d'acheter un DVD, etc. Aussi, on peut estimer que pour réaliser une étude portant sur les modes de consommation culturels il faudrait prendre en considération l'ensemble des activités réalisées pendant le temps libre (hors temps de travail donc), car beaucoup d'activités faites sur le temps libre ont acquis aux yeux des individus une dimension nouvelle (une étude portant sur les goûts des jeunes en matière de productions culturelles mondialisées a été initiée très récemment par le DEPS). Faire de la couture ou des loisirs dits créatifs, sortir au cinéma ou lire un livre, bricoler ou jardiner, tout ne se vaut peut-être pas aux yeux des sociologues, mais pour les individus, les distinctions sont moins fortes. Ce qu'ils vont valoriser, c'est la dimension créative de ces activités. Qu'elles relèvent ou non de disciplines artistiques bien identifiées (comme la visite d'exposition, la sortie au théâtre ou l'écoute de musique enregistrée) semble leur importer finalement moins, ce qui pose évidemment des questions aux politiques sectorielles destinées au champ culturel *stricto sensu*<sup>1</sup>.

## DE NOUVELLES PRATIQUES

S'il est toujours difficile d'affirmer que le consommateur « fait ce qu'il veut », tant on sait aussi que le comportement vis-à-vis des produits culturels et du savoir en général est dépendant du niveau de formation des individus et de leur revenu, force est cependant de constater une très grande diversité des postures. Quelle hypothèse peut-on faire pour analyser ce phénomène ? Probablement cela peut-il en partie s'expliquer par le fait que si le niveau d'éducation général a augmenté, les individus persistent à se donner les moyens de se distinguer les uns des autres. À cet égard, le champ culturel leur offre probablement l'un des meilleurs « terrains de jeu » (avec la mode, la gastronomie et les voyages). Ainsi, les analyses de Pierre Bourdieu, qui liait fortement CSP et mode de comportement à l'égard des arts, ne sont-elles pas caduques, mais doivent être largement réinterprétées à l'aune d'une élévation générale du niveau de vie, de l'émergence d'une société qui s'est diversifiée et d'individus qui ont besoin d'acquiescer une identité qui ne leur est plus apportée comme auparavant par leur appartenance religieuse, leur affiliation politique, leur généalogie... Ce qui est notable donc, c'est le fait que les individus semblent vouloir s'affranchir des instances de légitimation et de recommandation « légitimes » ou installées depuis

1. Olivier Donnat, « Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique, éléments de synthèse 1997-2008 », Ministère de la culture, DEPS, 2008. // Vincenzo Cicchelli, Sylvie Octobre, L'amateur cosmopolite, goûts et imaginaires culturels juvéniles à l'ère de la globalisation, Ministère de la culture, DEPS, 2017. // Samuel Coavoux, « Compétence artistique, réception et démocratisation », in Marges, 15/2012. // Carine Claude, « Le numérique réinvente la consommation culturelle », <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/tourisme-loisirs/20140818trib000844827/le-numerique-reinvente-la-consommation-culturelle.html>, La Tribune, 2014.

longtemps dans le paysage. L'audience de la presse en termes de prescription n'a cessé de se réduire (y-a-t-il encore un média qui oriente l'opinion ? Y-a-t-il encore un critique qui fasse ou défasse le succès d'une pièce ?), ainsi que la légitimité des institutions culturelles à proposer une programmation qui sera suivie sur la saison (l'abonnement demeure, mais il est fait de parcours au sein d'une série de spectacles bien plus que d'un suivi exhaustif d'une programmation d'octobre à mai...)<sup>2</sup>.

## 1. LE CONSOMMATEUR ÉCLECTIQUE

L'une des tendances majeures qui se dessinent depuis le tournant des années 2000 réside dans le fait que les individus affirment des goûts éclectiques, que Bernard Lahire, en référence à Pierre Bourdieu, décrit comme des profils « dissonants ». Dans les années 80, il était possible d'induire le profil de consommation culturelle d'un individu en fonction de son parcours scolaire et de son métier. Les statistiques montrent ainsi une forte corrélation entre des pratiques culturelles dites cultivées ou légitimes pour les CSP plus, alors que d'autres catégories socioprofessionnelles affichent des goûts pour des productions culturelles moins légitimes. Mais cette hiérarchie des goûts et des pratiques se trouve largement chamboulée. En effet, la légitimité culturelle d'une production est moins évidente qu'auparavant. Cela peut s'expliquer de plusieurs manières : il est probable que les enquêtes minoraient certaines pratiques, soit en ne posant pas de questions sur des pratiques considérées alors comme hors du champ culturel, soit parce que les individus eux-mêmes masquaient leurs réponses. Cela a été en particulier mis en évidence pour les pratiques de lecture, le roman policier, la bande dessinée, la littérature qualifiée de sentimentale (ou de gare...) étant par exemple largement sous estimées lorsqu'on demandait aux gens quels livres ils avaient lus.

Aujourd'hui, ces productions ont acquis une autre place, elles sont considérées comme ayant un intérêt en termes artistiques, en tout cas pour les romans policiers et les bandes dessinées, mais aussi et peut être surtout, les individus n'ont plus de pratiques « honteuses ». Ils affichent au contraire leurs goûts pour la variété, voire revendiquent la possibilité de varier et donc de n'être pas fidèles toute leur vie à une pratique culturelle. Comme l'a montré Bernard Lahire, le paradigme de cohérence de consommation culturelle s'est inversé et aujourd'hui, il est davantage valorisé de s'affirmer comme un consommateur dont les goûts vont du théâtre de création au patinage artistique en passant par la pratique de l'aquarelle... Ainsi, tout parcours faisant montre d'un éclectisme poussé, voire d'un goût pour la légitimation pour une pratique qui ne le serait pas, est-il assumé : ainsi, nombre d'intellectuels se félicitent d'aimer le football, ce qu'ils avaient plus de mal à admettre il y a quelques années, jusqu'à ce que probablement le football ne leur permette plus d'apparaître comme des audacieux et qu'ils jettent leur dévolu sur une autre pratique qui les aidera à se distinguer. Afficher des goûts fluides est ainsi devenu une nouvelle norme, un nouveau paradigme dominant. Ce qui fait qu'il n'y a guère de pratiques dans le champ du temps libre, qui soient illégitimes, et l'on peut aimer bricoler et écouter de la musique classique, lire un essai et consommer du porno dans un même mouvement...<sup>3</sup>

### Exemples :

**L'Auditorium de Lyon** a proposé plusieurs saisons de suite un billet couplé foot et opéra. Même s'il y a une dimension marketing dans ce type de proposition, il faut sans doute voir là une tentative pour « coller » au plus près de cette tendance à l'éclectisme. Cependant, il est difficile de trouver des institutions culturelles qui affichent leur éclectisme, car elles ont au contraire construit leur valeur et leur réputation sur la sélectivité des œuvres ou des artistes dans une discipline donnée. Ce sont davantage les festivals qui sont en capacité de suivre les évolutions des goûts et qui peuvent alors répondre à cette tendance. Ainsi, **Tout l'monde dehors** peut-il être considéré comme une tentative emblématique pour faire des propositions éclectiques, avec des jeux, des spectacles à regarder ou à écouter, des bals, du cinéma, etc. Dans un même ordre d'idée, Quais du Polar un est un festival qui a su jouer avec la reconnaissance nouvelle du roman policier (et contribuer à faire reconnaître ce genre) tout en proposant une nouvelle expérience aux spectateurs, allant au-delà de la lecture.

2. Pierre Bourdieu, « La distinction, critique sociale du jugement », éd. de Minuit, 1979 // Christine Détrez, « Sociologie de la culture », éd Armand Colin, 2014

3. Bernard Lahire, « La Culture des individus, dissonances culturelles et distinction de soi », éd. La Découverte, 2004. // Brice Couturier, « Comment le numérique a hybridé la consommation culturelle », <https://www.franceculture.fr/emissions/les-idees-claires/comment-le-numerique-hybride-la-consommation-culturelle>, France Culture, 2016. // Pierre Pichère, « Les pratiques culturelles des Français sont-elles encore liées aux catégories socioprofessionnelles ? », <http://www.melchior.fr/etude-de-cas/les-pratiques-culturelles-des-francais-sont-elles-encore-liees-aux-categories>, melchior.fr.

## 2. LE CONSOMMATEUR VEUT VIVRE DE NOUVELLES EXPÉRIENCES DE RÉCEPTION

Autre phénomène notable, le consommateur semble ne plus vouloir se contenter d'acheter une place ou un disque, et suivre depuis son fauteuil le spectacle qui lui est proposé. Tout se passe comme si l'individu voulait au contraire se trouver dans d'autres postures, où il recevra l'œuvre différemment. Ainsi, le spectateur veut-il être mis dans des conditions de réception nouvelles, voire être l'auteur de son parcours dans l'œuvre. Là encore, il affirme une posture différente de celle identifiée jusqu'ici, et il est probable qu'ayant goûté à des expériences de réception originales, il ne revienne pas de sitôt à des modes de consommation conventionnels. Au-delà de la multiplication des exemples, ce que l'on peut retenir, c'est qu'à l'instar de l'éclectisme, ce qui caractérise le consommateur nouveau, c'est son goût pour l'expérimentation de la réception. Ainsi, un acteur culturel obtient-il souvent de bons résultats en termes d'audience lorsqu'il sait faire vivre autrement son « produit » initial<sup>4</sup>.

### Exemples :

- C'est sans doute ce qui explique le succès d'une manifestation musicale comme **Nuits Sonores**, qui propose de faire vivre au « spectateur », une relation à la musique très variée, allant de la sieste à la transe, tout en permettant de sociabiliser, éventuellement de boire ou de fumer, selon un dispositif très souple, qui autorise chacun à faire ce qui lui plaît ou presque.
- Dans le champ de la culture institutionnelle, les **musées** ont remarquablement su prendre en compte ce phénomène en développant par exemple des applications qui changent assez radicalement la réception d'une exposition. Longtemps, on a professé que seul le contact direct avec le tableau permettait d'aller au cœur du propos de l'artiste. Ceci n'était pas forcément faux quand les moyens de reproduction de l'œuvre étaient encore imparfaits (imprimer la photo d'un tableau est un exercice de fidélité délicat), mais qui s'avère aujourd'hui en voie d'obsolescence. En effet, les reproductions sont maintenant d'excellente qualité, et lorsqu'elles sont accessibles sur un écran, elles acquièrent une dimension nouvelle. Il est possible de s'en approcher au plus près, de zoomer sur un détail, etc. De plus, un commentaire audio peut y être joint, qu'il soit scientifique ou au contraire littéraire ou musical. Ainsi, l'exposition peut-elle prendre lorsqu'elle est « convertie » sur une tablette une tout autre dimension, qui vient renouveler la visite et proposer une « expérience spectateur » inédite<sup>5</sup>.

## 3. LE CONSOMMATEUR PERSONNALISE SA CONSOMMATION

Par ailleurs, le consommateur exerce de plus en plus un « droit au choix », qui lui permet de personnaliser sa consommation. Ainsi, la consommation de disques s'est-elle trouvée profondément transformée quand Apple a ouvert son Apple Store, en définissant un prix unique pour chaque chanson ou plage sonore (ce phénomène avait déjà été initié par la consommation *peer to peer*, mais qui restait le plus souvent hors marché). À partir de ce moment là, de plus en plus de consommateurs ont choisi un ou plusieurs titres dans un album, sans considérer que l'album était un tout aux yeux de l'artiste et sans non plus être obligés de suivre cette prescription, puisque la technologie permet de piocher à leur guise dans les titres qui lui plaisent (une option facilitée aussi par la possibilité d'écouter un extrait de chaque plage). Jusque-là, il était difficile de fractionner un CD ou un disque vinyl, même si les chaînes hi-fi ont très vite proposé des télécommandes qui permettaient de naviguer entre les plages d'un CD. C'est sans doute aussi en partie grâce à ces évolutions technologiques que le mode de consommation a changé. À ce phénomène s'ajoute aussi la possibilité de consommer un programme à la demande, à l'heure choisie, sur l'appareil de son choix (téléviseur, mais le plus souvent sur tablette, ordinateur ou téléphone)<sup>6</sup>.

### Exemples :

Aujourd'hui, le consommateur peut faire des listes de titres et personnaliser son écoute, **en créant des listes** sur son iPhone. Il peut aussi, sur des plateformes ou des services de streaming comme Deezer ou Spotify, devenir son propre programmeur. Ceci concurrence directement les radios par exemple, dont la play list est nécessairement plus généraliste que celle qu'un individu peut choisir pour lui-même. Par ailleurs, ces sites sont aussi devenus extrêmement compétents pour proposer des play list adaptées aux goûts de l'abonné, grâce à des algorithmes qui savent mixer les goûts des uns et les proximités stylistiques des musiques que la plateforme propose. Ils viennent alors en appui au consommateur pour l'aider à personnaliser ses goûts...

4. Céline Le Roux et autres participants, « Le théâtre "immersif" : l'expérience du spectateur est-elle une forme d'expérimentation ? », <http://repex.hypotheses.org/278>, séminaire Représenter/Expérimenter, 2014.

5. « Super demain, une exploration protéiforme des cultures numériques », <https://superdemain.fr/>, Lyon 2017

6. « Apple aurait doublé ses revenus iTunes en 2014 », <http://www.zdnet.fr/actualites/apple-aurait-double-ses-revenus-itunes-en-2014-39811427.htm>, ZDnet.fr, 2014

#### 4. LE CONSOMMATEUR DÉCONNECTE USAGE ET PROPRIÉTÉ : DE PROPRIÉTAIRE, IL DEVIENT LOCATAIRE

Autre caractéristique qui atteste d'un consommateur actif et prêt à renouveler assez complètement ses manières de faire : le développement du streaming et de systèmes d'abonnements, qui permettent non plus d'acheter une œuvre (qu'elle soit physique ou numérique), mais d'avoir accès à des catalogues d'œuvres immenses qu'aucun individu ne pourrait prétendre posséder en propre. Même s'il y a une grande part d'illusion –on n'a jamais le temps de tout écouter– cette perspective de disposer d'une bibliothèque sans limite explique aussi sans doute pourquoi les consommateurs sont prêts à changer leur rapport à la propriété. Cela a aussi probablement été facilité par le fait que l'on dispose de plus en plus de services par abonnement, le plus courant d'entre eux étant le téléphone (la télévision à péage telle qu'elle a été développée par Canal Plus a sans doute aussi joué un rôle). Quoiqu'il en soit, il est probable que l'on change là de paradigme, la location devenant la norme et se substituant à la propriété.

Ce basculement a été très rapide, et conforte un constat plus général permettant d'expliquer ces changements : les consommateurs ont fait leur l'idée que la société dans laquelle ils vivent est en mouvement et qu'ils contribuent à leur tour à ce que les choses changent vite. Ayant été prompts à adopter les magasins en ligne permettant de télécharger des fichiers MP3, ils s'abonnent aujourd'hui en masse à des services qui leur permettent un usage illimité pour une somme modique mensuelle. Cette capacité à privilégier un droit d'usage et non plus de propriété se retrouve dans de nombreux secteurs avec des services type Blablacar, Drivy ou AirBnB.

##### Exemples :

Même sur des secteurs sur lesquels on pense que le consommateur est encore attaché à l'objet, on constate des évolutions. Ainsi, **la lecture de livres sur tablette** s'est-elle largement répandue, soit sur des outils proposés par des sites (liseuses Fnac Amazon), soit via des applications installées sur des tablettes (Apple par exemple). Si elle connaît sur le territoire un succès moindre qu'outre Atlantique, c'est probablement en raison des éditeurs qui n'ont pas fait beaucoup pour promouvoir ce type de consommation. Pourtant, stocker sur une tablette une bibliothèque de 200 ouvrages est extrêmement simple et pratique. Autre frein à ce processus : il est plus difficile de prêter un livre puisqu'il faut en général prêter la tablette avec. Cependant, même si le livre numérique demeure encore relativement marginal, il n'en demeure pas moins que les magasins en ligne ont changé nombre d'habitudes<sup>7</sup>.

#### ⇒ DÉFIS À RELEVER

##### ► Se démarquer avec une offre unique et le faire savoir

Devant un « néo-consommateur », à la fois plus aguerré face à l'offre culturelle et plus inconstant, exigeant en termes d'innovation et apte à changer, l'offre culturelle « classique » du secteur subventionné (théâtre, musique, musée, etc.) risque de se trouver fortement remise en cause.

Par sa spécificité, son caractère irréductible à la présence humaine (il faut être dans la salle à l'heure de la représentation), les services publics culturels ont une carte à jouer, en revendiquant la nature unique de leurs productions, en développant l'expérience du spectateur (comme a su le faire le secteur des musées). Cependant, elles ne peuvent se contenter de cela : leur capacité à faire savoir, à s'insérer sur les media sociaux, à fournir aussi des teasers, des images, des sons destinés à ces nouveaux media, à faire de la publicité aussi, devient cruciale. Il leur appartient d'articuler leurs productions uniques et spécifiques à une capacité de communication dans un monde nouveau, où les goûts se forment vite, où les décisions de sortie se prennent tard et où la concurrence pour occuper les créneaux de temps disponible est chaque jour un peu plus aiguë.

7. « Spotify VS Deezer : combien ont-ils d'abonnés ? », <http://www.frenchweb.fr/numbers-spotify-vs-deezer-combien-ont-ils-dabonnes/284106>, FrenchWeb.fr, 2017.

### ► Tirer parti du big data et redevenir prescripteur

Dans ce monde à haute valeur ajoutée, le secteur institutionnel dispose d'une carte maîtresse qu'il n'a pas jouée, ou très peu. En effet, si on prend le cas d'une scène nationale dédiée au spectacle vivant, elle accumule des données précises et nombreuses sur son public mais ne s'en sert guère. Ne pourrait-on pas envisager, en y mettant des limites respectant la vie privée des individus, concevoir que ces données soient partagées entre les institutions, et fassent ensuite l'objet d'analyses et de traitement pour accompagner le public dans ses choix, dans les propositions qui lui sont faites, etc. ? À l'instar de ce que fait Amazon lorsqu'on achète un livre, l'achat d'un ticket pour une représentation ne pourrait-elle pas s'accompagner d'une recommandation pour une autre représentation, dans le même théâtre ou dans un autre. En parallèle à cette démarche directement commerciale, on pourrait imaginer que l'institution redonne du punch à son rôle de prescripteur, en suggérant à l'acheteur en ligne d'aller découvrir, à tarif préférentiel tel spectacle encore peu médiatisé ou tel autre, dans une discipline artistique connexe. Ainsi, l'institution relancerait sa mission de service public<sup>8</sup>.

### ► Renforcer les politiques publiques d'éducation au numérique

Dans le cadre d'un élargissement et d'une diversification des missions qui pourraient être conférées au service public de la culture, ne serait-il pas envisageable que les institutions culturelles, au sein de leurs missions de médiation et d'initiation aux œuvres, contribuent elles-aussi à former les jeunes générations à analyser les contenus qui leur sont proposés sur Internet ? Si les institutions culturelles développaient la diffusion de leurs œuvres sur Internet, peut-être serait-il utile qu'elles accompagnent ces diffusions de clé de lecture à la fois sur l'œuvre, mais aussi sur sa nature, ses modes de productions, etc. Car, si la jeune génération n'a pas besoin d'aide pour les nouvelles technologies, la question de la lecture des informations qui y sont diffusées demeure. Il y a de nombreux programmes d'éducation à l'image qui sont proposés ici ou là, dans les équipements sociaux culturels (comme les MJC ou les Centres Sociaux), mais ces dispositifs sont loin de toucher tous les jeunes d'une même tranche d'âge. Renforcer ces dispositifs peut aujourd'hui apparaître comme une nécessité.

### ► Repenser les notions relatives à la démocratisation culturelle

D'une manière générale, la posture nouvelle des consommateurs doit conduire à s'interroger sur le paradigme sans cesse réinventé de la démocratisation culturelle. Aujourd'hui, on serait tenté de dire que certes, la question de la diversification sociologique du public doit rester prégnante, mais la question de la manière dont on touche un public plus jeune, plus volatile, peu spontanément enclin à entrer dans une salle de spectacle quand bien même il est diplômé, doit aussi être prise en compte. De notre point de vue, il faut sans doute accompagner les institutions culturelles pour qu'elles développent de nouvelles compétences pour se tourner vers ce public qui picore et qui choisit à sa guise. Proposer des captations, des services nouveaux, des abonnements à voir sur sa tablette les spectacles de la saison, de toutes les scènes nationales pourrait par exemple être une piste intéressante à creuser. Ceci serait aussi pertinent, dans un contexte où très clairement, le service public de la culture a perdu à la fois son monopole (l'offre est pléthorique autour de lui) et sa légitimité (des propositions variées et intéressantes se trouvent facilement ailleurs).

8. Quentin Capelle, « Les données personnelles culturelles permettent de mieux cibler le consommateur », <https://atelier.bnpparibas/smart-city/article/donnees-personnelles-culturelles-permettent-cibler-consommateur>, 2013. // « Comportements culturels et données personnelles au cœur du big data », <http://www.ey.com/fr/fr/industries/media---entertainment/comportements-culturels-et-donnees-personnelles-au-coeur-du-big-data>, EY.



Ateliers de médiation © Quentin Lafont, musée des Confluences

## L'ÈRE DE LA GRATUITÉ

L'essor du « gratuit » ouvre la culture au plus grand nombre. Mais il déstabilise aussi l'équilibre, précaire, sur lequel repose la création. Des modèles alternatifs sont à inventer pour ne pas léser les artistes indépendants, tout en encourageant la démocratisation culturelle.

Il est important de rappeler en préalable que la culture a longtemps et est encore à beaucoup d'égards un secteur économique à part, régi par des règles spécifiques qui visent à protéger la création d'une part (la fameuse « exception culturelle », dérogation aux traités de libre échange sur les produits culturels) et à favoriser l'accès du plus grand nombre aux œuvres d'autre part. Le champ culturel s'est donc logiquement structuré et construit de façon singulière par rapport à d'autres secteurs économiques, le soutien et le financement public participant pleinement à l'équilibre économique d'une partie de ses acteurs. La gratuité traverse le champ culturel depuis longtemps du fait de l'intervention historique des pouvoirs publics. Ceux-ci encouragent et soutiennent l'accès du plus grand nombre à la culture notamment en intervenant en faveur d'une baisse des tarifs d'accès voire de la gratuité permanente ou temporaire d'événements, de lieux culturels (Nuit des musées, Journées du patrimoine...).<sup>1</sup> Aujourd'hui, cette politique de soutien du champ culturel est de plus en plus difficile à tenir dans un contexte de réduction des finances publiques.

**C'est sous d'autres formes et par d'autres biais que la gratuité infuse aujourd'hui le monde culturel, sous l'effet de l'essor des technologies numériques et au-delà, de la diffusion d'une « culture numérique »** porteuse de nouvelles valeurs (plus d'horizontalité, le partage...) ou réactivant d'anciennes.

La « gratuité » prend en réalité aujourd'hui des formes très variées et s'immisce en effet progressivement dans tous les secteurs économiques : « *la gratuité est une tendance inexorable qui s'est développée avec internet* »<sup>2</sup>. Serge Proulx et Anne Goldenberg (2010)<sup>3</sup> expliquent ainsi que le Web a largement contribué à diffuser une culture de la gratuité dès sa création, faisant écho au credo libertaire de ses fondateurs et des premiers hackers. La numérisation a également entraîné une baisse très conséquente des coûts de reproduction, qui tendent aujourd'hui vers zéro. Enfin, Internet est un marché extrêmement concurrentiel où l'offre est colossale et en constante augmentation ; cette concurrence tire encore davantage les prix vers le bas. Du fait de ces deux variables, les coûts de production et de diffusion de contenus ont tendance à diminuer. La culture ne fait pas exception ; de nombreux produits et contenus culturels sortent ainsi de la sphère marchande traditionnelle pour s'inscrire dans la « nouvelle économie »<sup>4</sup>.

## DE NOUVELLES PRATIQUES

De nouvelles pratiques qui incarnent l'essor de la « gratuité » dans le champ culturel se développent ; elles donnent à voir d'une part un **effacement de la frontière entre gratuit et payant** avec des modèles hybrides, et d'autre part un **mélange entre contenu professionnel et amateur**<sup>5</sup>, avec des possibilités pour les publics de s'impliquer plus fortement et facilement dans la production de contenus. Dans ce domaine, l'industrie musicale mais aussi les médias, la presse et l'édition se sont particulièrement renouvelés.

Nous proposons ici de passer en revue quelques pratiques qui se développent et/ou évoluent dans le champ culturel et qui renouvellent et interrogent les modèles économiques de ses acteurs.

### 1. « SI C'EST GRATUIT, VOUS ÊTES LE PRODUIT » : LA PUBLICITÉ

Ce slogan résume efficacement toute l'ambiguïté autour du gratuit sur Internet qui repose en réalité aujourd'hui sur un marché des données personnelles qui nourrit les pratiques de marketing ciblé. Michel Gensollen<sup>6</sup> souligne ainsi que « *la gratuité la plus courante assure la possibilité d'un financement sans solliciter directement la clientèle* ». C'est bien ici que réside la clé de ce type de modèle économique ; le client n'est ainsi plus celui qui finance directement l'offre par le prix d'achat, mais sa contribution est indirecte, « invisible ». L'économie de l'attention se base sur le constat que l'attention des utilisateurs est aujourd'hui une ressource rare au vu de l'abondance de l'offre. Les consommateurs étant en perma-

1. À noter ici que ces politiques visant à démocratiser l'accès à la culture font également largement débat parmi les acteurs culturels ; elles favoriseraient certains acteurs culturels au détriment d'autres, et elles ne seraient pas suffisantes pour ouvrir véritablement la culture à tous les publics (au-delà de tarifications avantageuses, des nouvelles formes de médiation, de la pédagogie, le soutien d'autres formes d'expression artistique... peuvent être envisagés).

2. C. Anderson cité par H. Guillaud (2008), « La gratuité est-elle l'avenir de l'économie ? », <http://www.internetactu.net/2008/03/10/la-gratuite-est-elle-lavenir-de-leconomie/>.

3. S. Proulx, A. Goldenberg (2010), « Internet et la culture de la gratuité », Revue du Mauss n°35, p 636, La Découverte.

4. L'expression désigne les mutations structurelles de l'économie sous l'effet du développement et de l'utilisation massive des technologies de l'information et de la communication (naissance de nouveaux acteurs majeurs ; les « géants du web », nouvelles pratiques de consommation...).

5. La tendance 5 explore en détail cet aspect du point de vue du public.

6. M. Gensollen, 1999, « La création de valeur sur Internet », Réseaux, 97 : 15-76.

nence sollicités par des contenus différents, capter leur attention devient un défi clé<sup>7</sup>. Les contenus proposés gratuitement et drainant un flux considérable d'utilisateurs représentent alors des aubaines pour les publicitaires. Les données de navigation ou les données personnelles des utilisateurs deviennent alors des biens échangés qui viennent renforcer l'efficacité des modèles publicitaires<sup>8</sup>.

C'est le modèle type des plateformes comme Facebook et Youtube, et une source de financement incontournable de la partie gratuite des acteurs présentant un modèle Freemium (présenté ci-après).

#### Exemples :

Des **médias pure players** comme MinuteBuzz, Konbini ou encore BuzzFeed proposent des contenus accessibles gratuitement et génèrent des millions de vues via les réseaux sociaux qui sont monétisables auprès des régies publicitaires. MinuteBuzz se passe même de site web dédié et est présent uniquement sur les réseaux sociaux Facebook, Instagram, Twitter et Snapchat par lesquels le média génère 250 millions de vues de ses vidéos par mois, et atteint ainsi les 5 M€ de chiffre d'affaire en 2016. Ces médias ont aussi considérablement réinventé le format de la publicité qui n'est désormais plus un bandeau ou un « pop up »<sup>9</sup> intrusif mais pleinement intégrée au contenu proposé : le « brand content ». MinuteBuzz propose ainsi du sponsoring de formats vidéo récurrents, la création de contenus ad hoc ou encore des contenus en marque blanche. Ces exemples incarnent l'effacement de la frontière entre médias d'information et marketing<sup>10</sup>.

## 2. LA STRATÉGIE DU PRODUIT D'APPEL ET SES VARIANTES

Le produit d'appel est accessible à un coût largement inférieur à son coût de production voire gratuit ; il est diffusé à perte. Le fait qu'il soit rendu accessible très facilement, voire gratuitement, favoriser sa diffusion et va inciter les consommateurs à acheter un produit ou contenu complémentaire ou associé. Trois modèles qui représentent des variantes de cette stratégie sont présentés successivement ici : le « modèle freemium » qui met en avant une version gratuite limitée d'un contenu et une version payante plus complète, la « double diffusion » qui propose un seul et même produit ou contenu en version gratuite et en version payante, et le « freebie marketing » qui offre un produit à un très faible coût pour promouvoir un produit associé.

### ■ Le modèle Freemium

Le Freemium est une stratégie commerciale qui consiste à associer une offre gratuite, grand public, à une offre « premium » payante et plus perfectionnée. Il s'agit d'attirer un grand nombre d'utilisateurs grâce à une large gamme de contenus gratuits, pour avoir un volume d'audience important qui générera d'une part des revenus liés aux recettes publicitaires et orientera d'autre part une partie des utilisateurs vers une version payante de l'offre, plus élaborée et qualitative<sup>11</sup>. L'offre gratuite est financée par la publicité qu'elle contient ainsi que par la version payante : « *une personne qui paye permet alors à des milliers d'autres d'avoir une version gratuite* » (Hubert Guillaud). Le modèle Freemium vient du monde du jeu vidéo, qui propose depuis longtemps des aperçus gratuits de jeux incitant le joueur à payer pour la version complète<sup>12</sup> : les « Free to try ». Ce modèle s'est développé avec succès, comme le montre l'exemple de la société King, editrice de CandyCrush Saga<sup>13</sup>. L'application est gratuite mais les contenus additionnels sont payants : pour passer au niveau supérieur ou pouvoir recommencer à jouer, il faut payer. En 2014, ce jeu gratuit générait jusqu'à 800 000 \$ par jour.

#### Exemples :

- **Les plateformes de streaming musical** (Deezer Spotify ou SoundCloud) ont profondément bouleversé l'industrie de la musique et sont venues proposer un modèle alternatif au partage de fichiers pair à pair qui se développait fortement au début des années 2000 (autour de Napster notamment pour la musique) ; une aubaine pour de nombreux amateurs de musique mais un manque à gagner considérable pour les artistes et leurs

7. S. Boudet-Dalbin, « La culture du gratuit à l'ère d'internet, Mythe, Imaginaire et Société », <http://www.mythe-imaginaire-societe.fr/?p=2543>.

8. S. Arc (2014), « L'attention, un bien précieux », entretien avec Y. Citton, CNRS, Le Journal.

9. Sur Internet, une *pop-up* est une petite fenêtre qui s'ouvre automatiquement en surimpression lorsqu'on accède à une page web. Elle peut contenir, entre autres, un message publicitaire, une mise en avant produit, un message d'aide ou éventuellement une invitation à répondre à une enquête en ligne.

10. N. Gladly (2017), « Gratuits, payants ou participatifs : les nouveaux modèles hybrides des médias », <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/02/14351-les-nouveaux-modeles-hybrides-des-medias/>

11. Définitions marketing, <https://www.definitions-marketing.com/definition/freemium/>

12. J. Denis (2014), « Le freemium : ce modèle de business est-il l'avenir des médias ? », Culture Mobile, <http://www.culturemobile.net/nouveau-monde-telecoms/freemium>

13. G. Weiss (2014), « Jeux freemium : comment les jeux gratuits parviennent à vous faire dépenser de l'argent ? », [http://www.frandroid.com/dossiers/200669\\_jeux-freemium-comment-les-jeux-gratuits-parviennent-faire-dépenser-l'argent](http://www.frandroid.com/dossiers/200669_jeux-freemium-comment-les-jeux-gratuits-parviennent-faire-dépenser-l'argent)

labels. Ces plateformes se sont posées en solution alternative au téléchargement illégal et représentent une opportunité pour de jeunes artistes de se faire connaître et permettre ainsi potentiellement une diversification de l'industrie musicale<sup>14</sup>. Celle-ci est aujourd'hui largement portée par les revenus issus du numérique qui représentent 6,7 milliards de dollars (sur les 15 milliards de dollars que pesait l'industrie musicale dans son ensemble en 2015) pour 5,8 milliards pour les revenus issus des supports « physiques » de la musique<sup>15</sup>. Parmi ceux-ci, le secteur est encore partiellement porté par les recettes engendrées par les concerts. Cependant les revenus générés par les spectacles vivants restent marginaux et constituent un soutien pour le secteur mais ne parviennent pas à compenser la forte baisse des recettes liées aux supports physiques (-30% en 10 ans) et l'industrie musicale dans son ensemble enregistre des baisses de revenus. Enfin, ce système lèse également les artistes qui touchent une part très faible de la somme que rapporte l'écoute de leurs chansons d'autant plus que les labels propriétaires des œuvres musicales jouent encore très souvent un rôle dans la négociation avec les plateformes et prennent une marge conséquente<sup>16</sup>.

- Le **passage au numérique des médias traditionnels** a provoqué une crise sans précédent de la presse. Différents modèles économiques ont été testés sans parvenir à compenser cette perte de revenus publicitaires et d'abonnements à la version papier de la publication, jusqu'à ce que le New York Times inaugure le modèle freemium. Celui-ci mêle gratuité et articles payants, en distinguant les lecteurs occasionnels du lectorat assidu (prêt à payer)<sup>17</sup>. Une partie du contenu est laissée en accès libre, ce qui permet d'attirer un lectorat important, tandis que le reste des articles est accessible en payant l'article ou un abonnement. Le contenu payant est alors plus poussé que celui laissé en accès libre. Ce système permet de fidéliser le lectorat tout en garantissant une diffusion large des informations. La majorité des grands titres de presse ont aujourd'hui adopté ce modèle.

Le modèle Freemium s'est étendu pour devenir une référence pour les sites de diffusion et de partage de contenus dans leur ensemble. On peut également citer le site très populaire de **partage de photographies et de vidéos Flickr**. Le compte gratuit permet d'accéder à un espace de stockage limité, alors que la version payante permet de doubler l'espace de stockage disponible (Doublr)<sup>18</sup> et de s'affranchir des publicités (Ad Free).

## ■ La double diffusion

La double diffusion repose également sur l'offre d'un service ou d'un contenu gratuit pour attirer le public tout en proposant la même offre ou des contenus équivalents en version payante. Ce système constitue un outil marketing de diffusion qui peut être assez efficace en ce qu'il permet de « faire le buzz » et de susciter la sympathie du public et une relation de proximité avec l'artiste.

Parfois les artistes ne sont pas à l'initiative mais l'effet viral de ce type de diffusion leur assure néanmoins une importante publicité. Robert Hammond a ainsi constaté que les ventes d'un album augmentent lorsque celui-ci a fuité sur Internet avant sa sortie officielle<sup>19</sup>. De nombreux artistes l'ont d'ailleurs bien compris et organisent eux mêmes des « leaks » (des fuites) de leur album en ligne qui passent pour fortuites mais sont en réalité bel et bien orchestrées. Le chercheur apporte néanmoins une nuance importante : cette tendance concerne très majoritairement les artistes déjà bien installés dans le milieu musical.

### Exemples :

L'auteur **Cory Doctorow** a ainsi choisi de rendre ses ouvrages accessibles gratuitement en ligne, mais vend pourtant très bien ces mêmes livres dans leur version papier. La fidélisation du lectorat et le « coup médiatique » que représente la diffusion gratuite de ses œuvres lui permet d'assurer des ventes en nombre suffisant.

14. Arthur Darves-Bornoz (2016), « Le streaming musical bouleverse l'industrie de la musique », <https://mbamci.com/streamingmusical/>.

15. Le Monde (2016), « Industrie musicale : en dix ans, les revenus ont baissé mais la part du numérique a explosé », [http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/12/27/industrie-musicale-en-dix-ans-les-revenus-ont-baisse-mais-la-part-du-numerique-a-explose\\_5054479\\_4355770.html](http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/12/27/industrie-musicale-en-dix-ans-les-revenus-ont-baisse-mais-la-part-du-numerique-a-explose_5054479_4355770.html)

16. Infographie sur la répartition des revenus issue d'un abonnement à une plateforme de streaming musicale : <http://www.numesique.com/2015/04/03/combien-les-artistes-gagnent-ils-grace-au-streaming/>

17. P. Roussel (2014), « Crise de la presse : la formule magique du NY Times », Ina Global, <http://www.inaglobal.fr>

18. <https://www.flickr.com/>

19. A. Depuydt, « Le leak : fléau ou buzz ? » Moustique, <http://www.moustique.be/18287/le-leak-fléau-ou-buzz>

## ■ Le « freebie marketing »

Ce modèle a pour origine la stratégie marketing de l'entreprise Gillette qui fait depuis référence. Il consiste à donner ou vendre à perte un produit (en l'occurrence le rasoir, offert) pour inciter les consommateurs à acheter un autre produit associé (ici les lames de rasoir). Dans le monde culturel, cette stratégie se décline sous forme d'offres combinées où deux acteurs s'associent pour mieux vendre ou promouvoir chacun leur contenu, tout aussi différents soient-ils.

### Exemples :

- En 2010, le **chanteur Prince**, en conflit avec sa maison de disque, a choisi de nouer un partenariat original avec le magazine *Courrier International* qui offrait avec l'achat de la revue le dernier album « 20ten » du chanteur<sup>20</sup>. Près de 130 000 exemplaires ont ainsi été proposés dans les kiosques à journaux pour la somme de 3,50 €. Ceci a assuré au chanteur une publicité virale pour sa tournée live.
- Ce type d'offres combinées est largement répandu parmi les acteurs publics. On peut citer le partenariat entre **TCL et le Musée des Confluences** qui permet aux abonnés TCL de bénéficier d'une offre préférentielle (une place achetée = une place offerte) dans le musée, et de gagner des places pour des visites guidées.

## 3. DES AMATEURS AU SERVICE D'UN CONTENU GRATUIT : LE MODÈLE PARTICIPATIF

Un troisième modèle nous semble intéressant à évoquer ici en ce qu'il repose sur un remplacement ou une hybridation de contenus, professionnels et amateurs, permettant tout à la fois d'ouvrir le champ des contributeurs et d'enrichir ainsi les contenus, et de réduire les coûts de production, pour *in fine*, être en mesure de proposer des contenus gratuits. Cette stratégie est particulièrement explorée par les médias<sup>21</sup> ; on parle alors de journalisme participatif qui peut se définir comme « l'intervention de non-professionnels dans la production et la diffusion d'informations d'actualité »<sup>22</sup>.

C'est le site Coréen **OhMyNew**<sup>23</sup> qui a lancé le concept en 2000 avec une publication reposant sur une équipe de quelques journalistes professionnels et sur des centaines d'articles d'internautes (Franck Rebillard)<sup>24</sup>. Il a pris de l'essor à travers les blogs qui permettent à tout un chacun de publier des informations complémentaires ou alternatives aux informations officielles. « *On distingue deux types de médias participatifs : les sites autoproduits, qui ne sont constitués que de bénévoles, et les sites autorégulés dont les rédactions sont peuplées de journalistes et qui s'appuient sur des participations ponctuelles de lecteurs* ». (L. Banner<sup>25</sup>)

### Exemples :

- Le média en ligne **Bondy Blog** qui a pour objectif « de raconter les quartiers populaires et de faire entendre leur voix dans le grand débat national » va plus loin en publiant le travail d'une cinquantaine de citoyens, extérieurs par ailleurs au monde du journalisme<sup>26</sup>.
- Ce modèle était également exploité par **Rue 89** à son origine qui s'est inspiré des blogs pour fonder son modèle participatif. L'idée est que les lecteurs ont des opinions, des expertises et des histoires à raconter et que cela peut remplacer ou enrichir un travail journalistique traditionnel<sup>27</sup>. On assiste donc à une forme d'ouverture du journalisme dont la pratique se démocratise, même si elle ne concerne en réalité qu'une minorité de personnes.

20. 2010, Prince, son nouvel album gratuit avec l'achat d'un journal, PureBreak

21. N. Gladly (2017), « Gratuits, payants ou participatifs : les nouveaux modèles hybrides des médias », Harvard business review.

22. F. Rebillard, « Le journalisme participatif : définition, évolution et état des lieux », INA, <http://www.ina-expert.com/e-dossier-de-l-audiovisuel-journalisme-internet-libertes/le-journalisme-participatif-definition-evolutions-etat-des-lieux.html>

23. <http://international.ohmynews.com/>

24. <https://www.ina-expert.com/e-dossier-de-l-audiovisuel-journalisme-internet-libertes/le-journalisme-participatif-definition-evolutions-etat-des-lieux.html>

25. L. Banner, 2017, « Médias participatifs : dans 10 ans, tous journalistes ? », EPJT, <http://assises.journalisme.epjt.fr/medias-participatifs-dans-10-ans-tous-journalistes>

26. Site officiel, <http://www.bondyblog.fr/qui-sommes-nous-2/#VV5U0aTyUk>

27. N. Fauchart (2016), Rue89 : « Le participatif à l'épreuve de l'ère numérique », entretien avec P. Haski, Buzzles, <https://buzzles.org/2016/03/12/rue89-le-participatif-a-lepreuve-de-lere-numerique/>

## ⇒ DÉFIS À RELEVER

Ces nouvelles pratiques représentent des opportunités pour la culture en termes de diffusion au plus grand nombre et donc d'accès à la culture, et ouvrent des perspectives intéressantes en matière de rapport au public. Elles posent également des défis de taille aux acteurs culturels amenés à se repositionner dans un champ très concurrentiel, à trouver leur voie –leur équilibre économique et leur liberté de création. Il s'agit de **trouver des formes de « gratuité » qui favorisent l'accès du plus grand nombre aux contenus culturels tout en valorisant l'acte de création.**

### ► Surmonter le rapport de force toujours inégal entre acteurs de la diffusion et artistes

En privant les artistes de recettes directement liées à la diffusion de leur œuvre, la gratuité déstabilise fortement l'équilibre, précaire, sur lequel repose la création. Le système de rémunération par la publicité notamment, fait craindre une atteinte à la liberté de création de l'artiste, tenté ou mis sous pression par un système qui valorise et rémunère des volumes d'écoutes ou de vues. Le financement croissant par la publicité fait ainsi craindre un glissement vers une forme d'uniformisation des contenus culturels et d'un « écrasement » des contenus moins rentables, rendus « invisibles ». Mais le terme d'uniformisation semble ici trop sévère.

Il reste important de garder à l'esprit qu'outre la course à l'audimat qui pousse beaucoup de radios à diffuser en boucle une poignée d'artistes, ou de films à réunir des castings d'acteurs *bankable*, cette petite proportion d'artistes reconnus vient aussi de notre besoin à tous de créer du commun autour de repères sociétaux. Notre capacité cognitive étant limitée, il nous est impossible de nous intéresser et d'apprendre à apprécier un très grand nombre d'artistes. Or ces derniers sont une source d'identification qui est très importante, notamment dans des périodes de vie charnières telle que l'adolescence. Pouvoir projeter différents enjeux sur un chanteur, une actrice, etc. permet d'affirmer sa propre construction psychique mais également de créer du lien social entre pairs. C'est ce qui s'appelle la double fonction de l'idole<sup>28</sup>. Bien que nuancé, ce phénomène se retrouve tout au long de la vie. Nous sommes soumis à des normes sociales qui nous amènent à rechercher des liens avec les gens qui nous entourent et les références culturelles sont des marqueurs d'appartenances privilégiés qui permettent aux individus de se rattacher ou de se démarquer d'un groupe.

Devenues des intermédiaires incontournables, les plateformes numériques captent et concentrent une partie des recettes culturelles et sont en mesure d'imposer leurs conditions aux artistes. Toutefois, des alternatives se développent en proposant de nouvelles modalités de rémunération des artistes. Dans la lignée de MySpace, la plateforme Bandcamp propose ainsi une interface « direct-to-fans » où les artistes peuvent héberger, diffuser et faire eux-mêmes leur promotion en mobilisant les différentes options de l'outil ; ils reprennent ainsi la main sur leur diffusion et sont rémunérés directement selon un modèle BtoC (sans passer par un label notamment).

1D Lab expérimente également un modèle économique alternatif qui entend lutter contre la concentration croissante de la valeur et des acteurs dans le champ culturel, et revaloriser ainsi la création indépendante. Leur plateforme de streaming musical 1D Touch se présente ainsi comme « *la première plateforme de streaming équitable* » entièrement dédiée à la création indépendante » qui s'adresse à des structures (bibliothèques, comités d'entreprise...) désireuses d'offrir à leurs publics un accès à des musiques indépendantes. La plateforme est gratuite pour les utilisateurs qui bénéficient donc de l'abonnement des lieux ou structures auxquels ils se rattachent et rémunère les artistes au prorata du nombre d'écoute tout en leur garantissant une rémunération plancher.

28. Serge Lesourd, « Les idoles des jeunes : malheur ou nécessité », dans La construction adolescente, sous la direction de Serge Lesourd. Toulouse, ERES, « Hypothèses », 2007, p.65-78.

► **Se démarquer parmi une offre culturelle pléthorique**

Le défi pour les acteurs culturels est également de se distinguer parmi une grande diversité d'offres. Dans cette économie de l'abondance, capter l'attention du public, tout en veillant à conserver sa liberté artistique, est un enjeu de taille. Les stratégies marketing évoquées précédemment lorsqu'elles sont maîtrisées et orchestrées par les artistes eux-mêmes peuvent constituer de puissants leviers de communication et réveiller l'attention du grand public par le « buzz ». Elles permettent d'explorer de nouveaux rapports entre les artistes et leurs publics, en jouant avec la « culture web » et les valeurs de partage qu'elle véhicule.

Des perspectives sont à inventer pour dépasser les modèles de diffusion dominants qui, pour certains, font subir la « gratuité » aux artistes, en reléguant en bout de chaîne la création. Elles amènent logiquement à dépasser le tout gratuit, en mettant, à nouveau, les utilisateurs / « consommateurs » en position de contributeur direct. Des perspectives sont notamment dressées en ce sens par Lionel Maurel, juriste et fervent défenseur d'une culture libre et qui se met en partage<sup>29</sup> : « *le partage donne de la valeur aux œuvres, au lieu de les dévaloriser* ». Ces modèles qu'on appelle « licence globale », « contribution créative » ou « mécénat global » reposent sur une contribution de quelques euros ajoutés à l'abonnement Internet à reverser aux créateurs, et octroient la possibilité de partager librement des œuvres en pair à pair dans un système d'échanges décentralisé. Ces perspectives amènent à conserver et organiser des formes de partage des contenus culturels, que la « gratuité » et le « libre » favorisent et stimulent, sans léser les auteurs.

29. Calimaq (2012), « La culture doit-elle être libre et gratuite ? », S.I.Lex, <https://scinfolex.com/2012/04/20/la-culture-doit-elle-etre-libre-et-gratuite/>



©Boyko-lifeofpix

# L'AMATEUR FLIRTANT AVEC LE PROFESSIONNALISME

Tous créatifs ? Post, blogs personnels, vidéos amateurs... explosent sur internet et témoignent de notre désir d'exprimer notre inventivité et notre singularité. Cette tendance vient bousculer la place de l'artiste professionnel mais aussi celle du producteur, du diffuseur ou des médias.

Parallèlement à l'apparition d'un nouveau mode de consommation de la culture, on assiste à l'émergence d'une autre tendance de fond, qui elle vient perturber les frontières que l'on croyait bien établies entre amateurs et professionnels, entre public et artiste, entre usage amateur et professionnel des technologies, entre néophytes et diplômés. Prolongement sans doute d'une société qui cultive l'individualisme, la capacité à se montrer créatif est devenue l'une des tendances par laquelle l'individu réaffirme son autonomie, construit son identité, résiste aux injonctions d'un système économique qui voudrait le voir en docile consommateur. S'il est difficile là encore de trouver des chiffres qui objectivent ce phénomène, car aucune étude ayant un spectre large sur ces pratiques n'a été conduite, il est néanmoins possible d'affirmer que de très nombreux individus cherchent *a minima* à s'exprimer, et qu'il le font souvent d'une manière créative, voire artistique pour peu que l'on se donne la peine de regarder « en pleine conscience » (c'est-à-dire sans lunettes normatives définissant *ex ante* ce qui est art, mais en considérant au contraire que la pratique, l'usage permet de définir ce que créativité, culture ou art veulent dire pour les individus). Si par exemple, on veut bien concevoir qu'agir sur un media social est un moyen de s'exprimer, alors on constatera d'une part que ce phénomène touche une très large fraction du corps social (même si l'on ne peut pas préciser à ce stade ce que fait précisément telle ou telle CSP) et d'autre part qu'une partie de ce qui est versé sur ces réseaux contient une dimension créative (créativité qui est parfois clairement revendiquée par les individus).

Par ailleurs, s'il faut sans doute se méfier d'un enthousiasme qui ferait dire que « tout le monde » s'exprime et participe, il est probable cependant que les individus se trouvent dans nos sociétés occidentales, souvent en situation d'avoir à s'exprimer. La question de savoir où l'on place la limite d'un champ culturel lui-même en mutation est bien sûr une question centrale et il ne s'agit pas ici de dire que tout se vaut, et que le moindre *post* sur Facebook aurait une dimension qui pourrait être qualifiée d'artistique. Mais il semble de plus en plus difficile de ne pas prendre en considération le point de vue des individus sur ce champ, sur leur propre pratique. Ainsi, ce qui est art ou non semble de moins en moins soumis à une définition émanant d'une autorité extérieure. Au contraire, la place occupée par la communauté ou souvent aussi par la seule envie de faire, montre que les amateurs producteurs d'objets ayant une consonance créative ou artistique est de plus en plus vaste. Cette tendance à la créativité qui s'est imposée dans le champ social impacte la figure de l'artiste professionnel, comme elle touche toutes les étapes de la chaîne de production professionnelle d'une œuvre, depuis la formation de l'artiste jusqu'à la diffusion et la réception de ces productions.

*N.B. : Il est probable que tous ces phénomènes n'impactent pas que les seuls artistes : les individus eux-mêmes voient leur rapport à l'œuvre et à l'artiste changé. Il ne s'agit donc pas d'un processus à sens unique, mais d'une reconfiguration globale de la place de chacun*<sup>1</sup>.

## DE NOUVELLES PRATIQUES

On constate ainsi que les individus cherchent à s'exprimer, parfois de manière « consciemment » créative, ce qui devrait nous inciter à intégrer dans notre analyse du champ culturel ce qu'ils produisent. On remarque aussi que s'ils peuvent agir en tant que créatifs, ils peuvent aussi agir sur les autres métiers de la chaîne de production d'une œuvre. Ainsi, ils peuvent apprendre la maîtrise d'outils auparavant destinés aux professionnels, comme ils peuvent développer des compétences *stricto sensu* artistiques (par des tutoriels notamment). Ils peuvent aussi s'investir dans la production d'une œuvre, soit en la cofinçant, soit en la faisant connaître. Autrement dit, tout un chacun peut faire mille choses sur des secteurs auparavant réservés aux professionnels de la culture. Un phénomène qui est d'ailleurs global et ne concerne pas le seul secteur culturel dans nos sociétés contemporaines<sup>2</sup>.

1. Julia Gualtieri, « Professionnel... ou amateurs ? », <https://digital-society-forum.orange.com/fr/les-forums/813-professionnel-ou-amateur>, Digital Society Forum, 2016 // Patrice Flichy, « Le Sacre de l'amateur, sociologie des passions ordinaires... », éd du Seuil, 2010 // Frédéric Rebet et autres intervenants, « Amateur à professionnel de l'art - artiste, manager, journaliste... », <https://www.culture-et-management.com/debats/amateur-a-professionnel-de-l-art-artiste-manager-journaliste.html>, Club Culture et Management, 2009 // Coll, « Chiffres clés 2016, statistiques de la culture et de la communication. », Documentation Française, 2016.

2. Elsa Bastien, « Des créateurs numériques plus collectifs », <https://digital-society-forum.orange.com/fr/les-forums/810-des-createurs-numeriques-plus-collectifs>, Digital Society Forum, 2016 // Elsa Bastien, « L'amateur de l'aire numérique », <https://digital-society-forum.orange.com/fr/les-forums/807-lamateur-de-lere-numerique>, Digital Society Forum, 2016.

## 1. TOUS CRÉATIFS ?

Si le phénomène qui voit de très nombreux individus poster des « objets créatifs » semble indéniable, il fait assez peu l'objet d'analyses sur le contenu. La presse mentionne par exemple le rythme en croissance exponentielle d'envois de vidéos sur les plateformes de partage et en particulier sur Youtube, mais ne va généralement pas plus loin dans son discours. Elle pointe aussi la viralité de certaines vidéos, mais le plus souvent ne s'attarde pas sur leur contenu. De la même façon, les professionnels de la culture semblent rétifs ou même sourds à tout ce qui pourrait être produit hors de leurs cadres ordinaires d'exploration. Les chercheurs en sciences sociales semblent tout aussi démunis lorsqu'il s'agit d'analyser le contenu, au-delà de la pratique sociale. Cependant, le simple fait qu'autant de productions soient mises en public est un indice d'un profond changement dans la place que les individus accordent à leurs productions. Aujourd'hui, on n'enferme plus ses photos de famille dans un album, on les met en ligne, parfois de manière totalement ouverte. Certes, on pourra dire que cela reste des photos de famille... Mais on pourra, si l'on veut bien se donner la peine de regarder plus en détail, découvrir nombre d'autres productions mises en lignes qui ont un contenu créatif et qui ont les dispositions pour être considérées autrement que de simples documents personnels. Pour rester dans le champ de la photographie, il n'est pas difficile de trouver des documents relatant un voyage (photo et parfois texte), dont le genre oscille entre le carnet de voyage et le reportage. On ne sait donc pas si « tout le monde » devient créatif, mais on constate que la pratique se répand de plus en plus. Cela a là encore, un impact sur le monde de l'art tel qu'il se concevait il y a encore quelques années en arrière<sup>3</sup>.

### Exemples :

**La danse en particulier est un secteur où la créativité des amateurs est très remarquable.** La professionnalisation des cultures urbaines (hip hop, rap, graph,...) a préfiguré ce mouvement. Ainsi, se trouvent postées notamment sur Youtube des productions de nature très variées, mais qui toutes comportent des indices laissant à penser qu'on pourrait les analyser comme des œuvres, quitte à dire ensuite qu'elles ne sont pas intéressantes. Sans nous lancer dans une revue impossible ici, on mentionnera à titre d'exemple divers type de productions dansées. Ainsi, on va trouver sur Youtube l'enregistrement de moments dansés dans l'espace public qui ont manifestement demandé à des amateurs de bon niveau d'apprendre une chorégraphie, de la réaliser dans l'espace public (la mort de Michael Jackson a ainsi généré quantité de vidéos un peu partout dans le monde, allant de la reproduction de quelques pas emblématiques du chanteur à des chorégraphies qui s'inspirent ou retravaillent l'univers du chanteur). On trouve aussi des chorégraphies originales réalisées sur les chansons pop les plus en vue du moment (Katy Perry, Rihanna, Beyoncé voient ainsi leurs sons utilisés par des danseurs de très bon niveau pour des chorégraphies imaginées pour l'occasion). On a aussi toutes sortes de vidéos de danse réalisées sur un seul morceau, avec des variantes, des réponses, bref une émulation entre internautes tout à fait remarquable (voir à ce titre ce qu'a « provoqué » le titre Harder, Better Faster, Stronger de Daft Punk). Dans la plupart des cas, ces productions sont réalisées « par des amateurs », mais le niveau de ce qui est montré est souvent très élevé. Par ailleurs, la réalisation de ces vidéos rejoint parfois des standards professionnels<sup>4</sup>.

## 2. TOUS ARTISTES PROFESSIONNELS ?

Les manifestations de créativité que nous avons mentionnées posent la question de la professionnalité. En effet, la notion d'artiste professionnel a été un long processus et une construction sociale, qui a permis de faire reconnaître les caractéristiques et les spécificités des métiers artistiques. D'ailleurs l'idée de professionnalité est abordée de manière différente selon les artistes et tous ne revendiquent pas de faire un « métier ». Cependant, en France en particulier, tout concourt à faire reconnaître l'activité artistique comme un métier. On attache ainsi une grande importance à la formation (les établissements d'enseignement artistiques sont nombreux, l'enseignement y est de haut niveau), à la manière dont s'insèrent les artistes dans un milieu professionnel (il existe des conventions collectives fixant les niveaux de rémunération des interprètes par exemple), et leurs droits sont protégés (par différentes sociétés civiles spécialisées par disciplines et chargées de gérer ces droits). Dans ce contexte, l'émergence d'amateurs qui ont acquis des compétences hors des circuits institutionnels de formation, qui se sont souvent autoformés à la technique (il existe des tutoriels pour à peu près tout ce que l'on souhaite faire par exemple avec

3. David-Julien Rahmil, « Des fanfictions aux machinimas, panorama de la création amateur sur le web », <https://digital-society-forum.orange.com/fr/les-forums/808-des-fanfictions-aux-machinimas-panorama-de-la-creation-amateur-sur-le-web>, Digital Society Forum, 2016.

4. Mots clés sur Youtube : daft punk + chorégraphie + harder better faster stronger / hommage + Michael Jackson / swish + choreography.

une caméra ou une table de mixage) comme à la pratique, vient bouleverser la définition de l'artiste. Par ailleurs, ces nouveaux modes d'expression ont été le moyen pour certains amateurs de créer leur métier.

#### Exemples :

Ainsi des youtubeurs comme **Norman** ou **Cyprien** ont acquis une notoriété, puis des revenus en commençant sur Youtube, puis en s'insérant dans des filières de production audiovisuelle plus classiques (ou en étant « récupérés » par ce milieu). Ils sont alors passés d'une pratique amateur à une pratique professionnelle, et d'une activité « plaisir » à un métier rémunéré. À l'origine, ils étaient de « simples » chroniqueurs d'un quotidien, mais on a fini par reconnaître, notamment parce qu'ils ont été plébiscités par le public, qu'ils avaient su créer un genre (la pastille humoristique de 3 mn réalisée avec des moyens minimums). Le public s'est ainsi avéré la première instance de légitimation, avant la presse ou la reconnaissance de la profession.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, de très nombreuses productions dansées font appel à des amateurs, notamment dans le secteur de la danse. Le **Défilé de la Biennale de la Danse** est un bon exemple de ce brouillage des frontières qui permet de réaliser un spectacle de très grande ampleur, proposé gratuitement au public, mais encadré par des chorégraphes professionnels qui eux-mêmes font travailler avec une grande exigence des amateurs. La danse n'est pas le seul secteur institutionnel qui s'appuie sur des amateurs. Ainsi, les **chœurs amateurs** font souvent appel à des orchestres professionnels pour certains concerts d'ampleur. Ceci suppose l'existence d'amateurs de très bon niveau, qui sont de fait d'un niveau équivalent à celui des chanteurs professionnels, même s'ils n'ont pas décidé d'en tirer des revenus. D'autres artistes, notamment **dans le champ des arts plastiques** s'appuient aussi sur des contributions émanant d'amateurs, qui viennent nourrir un projet. Il y a de nombreux exemples dans le champ des arts plastiques, avec un artiste qui donne une consigne et collecte ensuite des images venues de partout dans le monde.

### 3. TOUS GEEK ?

Autre point central dans ce processus qui permet à des individus de s'exprimer : l'accessibilité sans cesse accrue de la technologie. Les outils professionnels se démocratisent selon plusieurs modes : d'une part, ils sont moins coûteux, d'autre part ils sont plus faciles à manier et plus « intuitifs ». Cela ne veut pas dire que si l'on met dans la main d'un amateur une caméra, il va produire un film aussi solide techniquement qu'un réalisateur passé par une école, mais il y a là une forme de démocratisation des outils auparavant destinés aux professionnels qui contribue au brouillage des frontières. Ce phénomène n'est pas nouveau. Ainsi, lorsque la photographie est apparue, on a eu des amateurs qui ont acheté des appareils, et peu à peu, la photographie, qui s'est diffusée dans l'ensemble de la société et est devenue une pratique de loisir courante. Mais ce processus de démocratisation a pris plus d'un siècle : aujourd'hui, l'adoption massive des nouvelles technologies par les consommateurs s'est considérablement accélérée<sup>5</sup>.

#### Exemple :

Aujourd'hui, un **smartphone** dernière génération est doté en série d'un très bon objectif, dont les performances peuvent être augmentées aisément par l'ajout d'applications. Tout ceci peut être réalisé avec un budget relativement modeste, en tout cas au regard des standards en usage dans ces milieux professionnels. Bien sûr, la technique du cinéma demeure celle de professionnels, mais il est possible de réaliser d'excellentes vidéos avec un matériel peu coûteux et en suivant quelques bons tutoriels pour élargir ses compétences. Ironiquement, on remarquera que « tourne » actuellement sur les écrans publicitaires de Youtube une publicité réalisée par Michel Gondry (un réalisateur Arty dont la réputation est bien établie) avec pour seule caméra un iPhone<sup>6</sup>...

### 4. TOUS PRODUCTEURS ?

Au-delà de la production d'objets ayant une dimension artistique, ce sont aussi toutes les étapes qui permettent à ces objets d'exister en tant qu'œuvre qui sont devenues accessibles aux amateurs. La production, la diffusion, la publicité, le commentaire : tout est maintenant accessible aux amateurs, et l'ensemble des professions culturelles se voient obligées de se repenser. Ainsi, il est possible de participer à la réalisation d'un projet en y contribuant financièrement, *via* des plateformes spécialisées dans

5. Fabien Labarthe, « Les TIC de la démocratisation culturelle, principes d'action, accès en public et compétences plurielles », Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse 2008.

6. L'utilisation du Mac et de l'iPhone continue de progresser en milieu professionnel, <http://www.iphon.fr/post/etude-adoption-hausse-iphone-mac-entreprise-jamf-apple-876228>, iPhon.fr, 2017.

le crowdfunding. Ici, ce sont les producteurs qui voient leur profession challengée. Alors qu'auparavant un artiste devait affronter le filtre, souvent très exigeant d'une maison de disque, il peut désormais s'en passer en faisant directement appel au public, qui prend de ce fait une place nouvelle (il sera ensuite un relais d'information, il se sentira impliqué dans le développement du projet, etc.). Il faut aussi noter que mettre un projet sur une plateforme est aussi un moyen efficace pour commencer à faire parler de lui et amorcer de l'intérêt. La dimension « publicitaire » de ces plateformes a été peu analysée jusqu'à présent, mais elles constituent sans doute un média à part entière. Cela explique aussi pourquoi certains projets font des demandes modestes : l'enjeu n'est plus tant de récolter des fonds que de faire connaître le projet. Dans ce cas, le modèle est inversé : c'est le producteur qui est payé pour faire de la publicité... S'agissant des institutions culturelles, elles se trouvent elles aussi défiées puisqu'un amateur peut contribuer à développer un projet qui n'aurait pas pu se faire au sein de l'institution. La profession de directeur d'institution pourrait se trouver assez rapidement dans la même situation que celle d'un producteur de musique, et se voir contournée par des œuvres produites selon des modalités nouvelles, étant parvenues à redéfinir un modèle économique de production (faisant appel au crowdfunding, mais pas seulement)<sup>7</sup>.

#### Exemples :

Un film comme **Demain** de Cyril Dion et Mélanie Laurent s'est en partie monté avec la participation active du grand public. C'était une idée très cohérente avec le sujet du film, qui montre notamment le poids que peut prendre l'initiative individuelle et elle a permis de lever plus de 440 000 € sur KissKissBankBank (pour un objectif affiché de 200 000...), impliquant plus de 10 000 contributeurs. Clairement, les réalisateurs de ce documentaire ont pu contourner les étapes classiques de la production, et la réponse très active du public a concrétisé ce processus de contournement.

## 5. TOUS PRESCRIPTEURS ?

Dans un même ordre d'idée, il est maintenant possible de donner et de partager son avis auprès d'une communauté d'amis. Cette capacité nouvelle de recommandation vient là aussi grignoter le pré-carré de professionnels comme les journalistes et les critiques. Ainsi, un individu bien organisé, disposant d'une communauté sur les médias sociaux, peut-il amorcer un buzz autour d'un projet ou d'un artiste. Cette capacité à générer de la viralité prend de vitesse des métiers comme celui d'attaché de presse. Se développe ainsi une possibilité de dépasser ou de contourner les intermédiaires : je peux produire ma vidéo avec mon iPhone, la mettre sur Youtube et utiliser les médias sociaux pour la rendre virale. Ainsi, je peux donc me passer : d'un producteur (qui m'aurait fourni les moyens de faire, alors qu'aujourd'hui la technologie est à bas coût), d'un diffuseur (qui aurait exercé une sélection, ce que ne fait pas Youtube), de la presse (qui aurait relayé, ou pas mon travail, maintenant je m'appuie sur les médias sociaux), etc. Ce phénomène de désintermédiation, qui voit les intermédiaires contournés ou challengés, contribue lui aussi à bouleverser le champ culturel et ses habitudes de travail<sup>8</sup>.

#### Exemples :

Les **spectateurs aficionados** d'une série constituent parfois une communauté qui se retrouve sur Internet. Ses membres commentent, s'échangent des « bons plans » pour trouver une affiche ou un objet appartenant à la série, etc. Mais leur influence peut aller plus loin, et suggérer des développements scénaristiques qui sont parfois effectivement repris par les auteurs des dites séries.

7. Anaïs Del Bono et Guillaume Maréchal, « Le financement participatif culturel », ebook gratuit, 2016. // Mieux comprendre le crowdfunding, <http://www.youphil.com/fr/article/068894-crowdfunding-financement-participatif-fleur-pellerin?ypcli=ano>, dossier, Youphil.com, 2013.

8. Ariel Kyrou, « La société des audiences actives », <https://digital-society-forum.orange.com/fr/les-forums/815-la-societe-des-audiences-actives>, Digital Society Forum, 2016. // Olivier Thévenin, « Publics, médias de masse et participation culturelle, trois concepts interdépendants », <https://rfsic.revues.org/1541>, 2015

## ⇒ DÉFIS À RELEVER

### ► S'ouvrir aux productions amateurs, malgré leur abondance

Quelle attitude, quelle réaction doivent adopter les professionnels artistes et directeurs d'institutions face à ce processus ? Pour se protéger, d'autres professions comme celle de chauffeur de taxi, se sont appuyées sur la fermeture par le *numerus clausus* –peu efficace– et sur la réglementation. Mais s'agissant des professions de la culture, on voit mal comment utiliser ces 2 leviers. Il nous semble que ça n'est qu'en exerçant un regard plus large sur ces productions amateurs, un regard porté par des acteurs dont c'est justement le métier d'évaluer la qualité artistique d'une production que l'on peut parvenir à retrouver un équilibre. Cela suppose que les professionnels de la programmation regardent au-delà de ce qu'ils ont l'habitude de regarder. Cela n'est pas simple, car les productions considérées comme professionnelles sont très abondantes et élargir son regard à d'autres productions encore peut s'avérer difficile (ne serait-ce que parce que cela demande beaucoup de temps).

### ► Élargir le recours à la formation

Les formations artistiques sont considérées comme très performantes en France et elles obtiennent de très bons résultats en termes d'insertion professionnelle. Cependant, elles sont aussi très exclusives et ne forment que des individus qui veulent faire de l'artistique un métier. Or, dans le monde actuel, la capacité à se montrer créatif, à faire les choses par soi-même devient une compétence essentielle, ne serait-ce que pour l'épanouissement individuel. Même si la créativité peut en partie s'apprendre seul, est-ce que les savoirs faire des institutions de formation artistiques ne devraient pas essaimer vers des enseignements généralistes<sup>9</sup> ?

9. Anne Darras, « L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur culture », culture et chiffres, Ministère de la culture, 2015.



Détail bâtiment Confluences © Quentin Lafont 2015, musée des Confluences, Lyon

# L'EFFET DU NUMÉRIQUE SUR LE CAPITAL MATÉRIEL ET SYMBOLIQUE DES ACTEURS CULTURELS

Le digital peut aider les institutions culturelles à mieux diffuser leurs œuvres et, plus globalement, leur capital : actifs immobiliers, équipes, compétences... À l'instar des musées, les lieux de théâtre sont appelés à prendre le virage du numérique, s'ils veulent continuer à défendre des créations ambitieuses.

Pour des industries et des activités qui produisent les objets éminemment périssables que sont les œuvres et en particulier celles qui ressortent du spectacle vivant –qui sont aussi des industries et des activités qui ont développé de fortes capacités à enregistrer et conserver leurs productions–, l'arrivée des technologies dérivées du numérique semble devoir décupler les modalités d'accumulation de la valeur et celles relatives à la diffusion. C'est donc leur capacité à générer des revenus et à trouver de nouvelles ressources qui devraient s'en trouver considérablement améliorée. En effet, aujourd'hui, les institutions culturelles peuvent commencer à valoriser et à diffuser leur « stock » de manière bien plus efficace qu'auparavant : elles peuvent, grâce au numérique, rendre plus « fluide », plus agile et pour tout dire plus utilisable et plus valorisable leur capital matériel et symbolique. Ainsi, les musées qui disposent d'un capital en œuvres très important, mais n'en « utilisent » souvent qu'une infime partie (le département peinture du Musée des Beaux-arts de Lyon n'expose que 700 toiles sur les 2000 qu'il possède), peuvent trouver avec le numérique de nombreuses opportunités pour « faire tourner » leurs collections indépendamment de leurs seuls espaces d'expositions.

Se profilent aussi pour les lieux de diffusion du spectacle vivant, et en particulier ceux dédiés à la musique et à l'opéra, des opportunités similaires. Ils peuvent ainsi constituer un capital en captant ce qu'ils produisent et en espérant le diffuser autrement. Ce secteur se trouve à la fois aidé et concurrencé par de nouveaux opérateurs de diffusion (que sont les plateformes type Youtube, mais aussi Facebook et autres media sociaux), qui disposent de moyens technologiques hors pair, et avec lesquels les institutions culturelles commencent seulement à envisager des synergies de travail.

*N.B. : On s'intéresse ici en priorité au service public de la culture, les industries culturelles s'appuyant déjà largement sur les possibilités offertes par le numérique. Si cela a souvent incité ces industries à revoir leur modèle économique, elles y ont aussi trouvé de nouvelles ressources pour suivre ou conserver leurs spectateurs. À cet égard, les transformations opérées par le secteur de la télévision publique, notamment par la création de site de replay et l'utilisation des plateformes grand public de diffusion est tout à fait symptomatique<sup>1</sup>.*

## DE NOUVELLES PRATIQUES

Les ressources offertes par le numérique pourraient bouleverser l'économie du spectacle vivant institutionnel. En effet, ces institutions sont de grosses consommatrices de subventions de fonctionnement (qu'elles émanent de collectivités publiques ou de mécènes), tout en générant assez peu de ressources propres (la billetterie d'un opéra ne couvre pas plus de 10% des dépenses qu'implique une création). Elles sont ainsi, comme l'ont montré les économistes Baumol et Bowen, structurellement soumises à un déficit. Il ne leur est pas possible de réaliser des gains de productivité, car chaque représentation coûte en fait plus cher que ce qu'elle ne peut rapporter (et donc, plus l'on joue, plus l'on perd de l'argent). Cette loi d'airain pourrait se trouver démentie par l'arrivée des technologies du numérique qui permettent d'enregistrer les productions et de les diffuser autrement<sup>2</sup>.

## 1. L'INSTITUTION CULTURELLE APPELÉE À CONSTITUER UN CATALOGUE ET À GÉNÉRER UN CAPITAL EXPLOITABLE

Les institutions culturelles dédiées au spectacle vivant produisent énormément de contenus, mais le plus souvent, elles peinent à les valoriser pleinement. Dans le meilleur des cas, un spectacle est coproduit par plusieurs institutions, et partira ainsi en tournée chez ses divers producteurs, mais n'ira en général guère au-delà, sauf succès exceptionnel. Toute représentation « live » générera de nouveaux coûts, sans possibilité d'amortissement. La captation de ces œuvres a représenté un petit « appel d'air », mais tant que l'essentiel des canaux de diffusion étaient détenus par les chaînes hertziennes, les possibilités de rentabiliser ou tout simplement d'exploiter davantage les productions demeuraient restreintes. Avec le numérique, émerge la possibilité de constituer de véritables stocks (ou catalogues) d'œuvres, qui pourraient être exploités dans le temps et au gré des opportunités. On trouve d'ores et déjà quantité de

1. Valérie Deroin, « Les activités marchandes de spectacle vivant en 2010 », culture et chiffres, Ministère de la culture, 2013.

Eurogroup Consulting, « Culture : un nouvel art du management ? fusion, création, transformation des institutions culturelles », éd. L'Harmattan, 2015.

2. Xavier Greffe, « L'économie de la culture est-elle particulière ? », Revue d'économie politique, 1/2010.

productions opératiques sur le net, et si l'on cherche par exemple une version scénique de Don Giovanni de Mozart sur Youtube, plusieurs dizaines de versions sont disponibles.

Autrement dit, les institutions culturelles dédiées au spectacle vivant commencent à constituer un capital avec les œuvres qu'elles produisent, à l'instar d'un producteur de cinéma qui dispose d'un catalogue. À la différence cependant qu'un producteur dispose d'un modèle économique qui lui permet d'exploiter pendant des décennies son catalogue, ce que ne sont en général pas en capacité de faire les institutions culturelles. Cependant avec le numérique, s'ouvrent de nouvelles opportunités pour capter et ensuite diffuser. À ce stade, la mise en valeur du répertoire du spectacle vivant demande de gros investissements, de nouveaux moyens économiques et engage aussi des questions esthétiques (ce qui a été conçu pour la scène ne peut généralement pas être filmé tel quel : il faut inventer un montage, retrouver une dramaturgie, etc.). Il n'est pourtant pas interdit de penser que s'ouvrent là des perspectives nouvelles pour les institutions culturelles, et qu'elles y trouveront des ressources en numéraire. Elles y récoltent déjà des ressources en termes de capital symbolique, parce que leur image change lorsqu'elles rendent accessible gratuitement ce que l'on pensait ne pouvoir être vu que dans une salle en s'acquittant d'un droit d'entrée généralement perçu comme élevé (même si la plupart des maisons d'opéra proposent des catégories de tarifs très abordables, souvent d'un niveau équivalent à celui d'une place de cinéma)<sup>3</sup>.

#### Exemples :

Les musées sont, parmi les lieux du secteur culturel institutionnel, ceux qui ont déjà amorcé un virage qui vise à transformer assez profondément leur métier. Les musées placés sous l'égide de la **Réunion des Musées Nationaux (RMN)** ont numérisé leurs collections. Ces catalogues virtuels ont longtemps été essentiellement à disposition des professionnels, leur permettant pour monter une exposition, de savoir quelles sont les œuvres disponibles d'un peintre sur telle période et dans quelles institutions elles se trouvent pour envisager des emprunts. Aujourd'hui, ces catalogues sont ouverts au public, et l'ensemble de ces données est mis à disposition gratuitement du public. Leur exploitation et leur valorisation demeurent encore assez basiques : il est ainsi possible de voir les œuvres d'un peintre, mais il n'est guère proposé d'expositions virtuelles, qui permettraient de se promener dans ces collections pour découvrir une thématique ou un aspect de la production d'un artiste.

## 2. TRANSFORMATION ET INTENSIFICATION DE LA DIFFUSION

Le numérique permet peut-être et avant tout une révolution dans la diffusion des œuvres. En effet, il est maintenant possible de faire voyager partout dans le monde une exposition, un opéra, un spectacle... De plus, les modalités de diffusion n'altèrent pas l'œuvre, et la qualité demeure constante à partir du moment où l'enregistrement initial est de bonne qualité. Les industries culturelles ont ouvert un chemin que commencent à emprunter les institutions culturelles. On pense en particulier au principe de l'abonnement, qui donne accès à un vaste catalogue pour une somme modique, services proposés par exemple par Deezer pour la musique ou par Netflix pour les séries en particulier. Pour l'instant, pour les musées par exemple, qui ont mis leurs œuvres sur le net, le retour sur investissement est probablement encore assez faible (l'accès est gratuit et il n'y a pas de publicité sur le site de la RMN...). Si on voit donc bien l'intérêt en termes de démarche culturelle, en termes de cohérence avec les missions de service public des musées, il est probable qu'en termes économiques, les retombées directes sont encore assez modestes.

#### Exemples :

Les **musées** ont été en pointe sur les questions du numérique. Ils proposent souvent des applications spécifiques pour leurs expositions temporaires. Il leur serait sans doute possible de les décliner pour les transformer en application d'usage pérenne, permettant des visites virtuelles, qui transforment l'expérience du spectateur<sup>4</sup>. **L'Opéra de Paris** a initié une 3<sup>e</sup> scène. Ça n'est pas tout à fait une valorisation *stricto sensu* des productions de l'Opéra, puisque ce sont souvent des créations, mais il y a là une initiative pour repenser la diffusion et l'exploitation de la musique qui ouvre des pistes de reconfiguration aux institutions culturelles dédiées au spectacle vivant. L'intervention peut aussi venir d'un opérateur extérieur, comme **Medici.tv** qui capte et diffuse de très nombreux concerts de musique classique. Medici.tv est une plate-forme en ligne de vidéos de musique clas-

3. Mots clés sur Youtube : Mozart + Don Giovanni

4. Le projet UMA, ouvert depuis le 5/12/17, premier musée virtuel français : [http://www.the-uma.org/exhibition/founding\\_myths/#/founding\\_myths\\_room\\_1/](http://www.the-uma.org/exhibition/founding_myths/#/founding_myths_room_1/)

sique créée en 2008. Son catalogue est composé d'environ 1 500 films, disponibles sur abonnement, et chaque année une centaine d'événements sont retransmis gratuitement en direct. Les *replays* de ces directs sont ensuite accessibles gratuitement pendant plusieurs semaines.

Une gestion commune des data générées par les institutions culturelles pourraient aussi les amener à développer de vastes plateformes, sur le modèle des plateformes pour le son, où de très nombreux contenus sont proposés à la demande, avec la possibilité de faire des *playlists*. Aussi, dans cet ordre d'idées, pourquoi ne pas envisager un Netflix du spectacle vivant, proposant des saisons de spectacles ?<sup>5</sup>

### 3. LE DATA EN DEVENIR

S'agissant de l'élargissement des ressources des institutions culturelles, le numérique permet l'exploitation d'autres gisements et en particulier des données qu'elles accumulent avec leurs spectateurs. En effet chaque transaction donne lieu à une collecte de données qui sont pour l'instant sous exploitées, de même que leurs visites qui sont faites sur leurs sites. De plus, le profil du public de ces institutions, essentiellement constitué de CSP plus, intéresse au premier chef les publicitaires. Dans un premier temps cependant, il serait sans doute possible de traiter ces données, pour à la fois mieux connaître le public, lui faire des propositions adaptées à ses attentes et développer des services susceptibles de l'intéresser. Ce phénomène d'accumulation de données sera naturellement amplifié à partir du moment où les institutions produiront des contenus disponibles sur internet.

#### Exemples :

- Le simple achat d'un livre sur **Amazon** permet à cette plateforme de générer des propositions complémentaires sous la rubrique les acheteurs de X ont aussi acheté Z. Cette technique de profilage des goûts des acheteurs est maintenant éprouvée et il doit être possible de mettre au point des algorithmes pour les spectateurs férus d'opéra ou de danse.

- De même, alors que les places sont vendues à moitié prix le jour de la représentation sur Broadway à New York au kiosque **TKTS discount**, il doit être possible d'améliorer ce système en développant une gestion des places proches de celle mise au point pour les transports.

### 4. OPTIMISATION DES ACTIFS IMMOBILIERS ET MOBILIERS

Enfin, les actifs des institutions pourraient être valorisés et pour cela, le numérique devrait s'avérer à terme une fonction support très opérationnelle. Ainsi, l'on sait que nombre d'institutions cherchent à privatiser leurs espaces, et ont souvent pour cela un ou plusieurs salariés dédiés. Si l'offre globale d'une agglomération était mise à disposition du public et des entreprises, il est possible que les rentrées financières seraient améliorées. Cela ne voudrait pas dire que les lieux seraient soumis aux impératifs du commerce, car ils pourraient poser toutes les limites et les contraintes inhérentes à leurs activités premières qu'ils estimeraient nécessaires.

#### Exemples :

**Arty Farty** a mis au point des services de privatisation des espaces dont il a la responsabilité qui lui permettent de générer des ressources et ainsi de financer ses activités culturelles déficitaires.

### 5. ÉMERGENCE DE NOUVEAUX ACTEURS DANS LES INDUSTRIES CULTURELLES

Toujours dans le cadre des ressources nouvelles apportées par les nouvelles technologies, l'émergence de nouveaux acteurs dans le champ des industries culturelles, souvent vécue comme une menace, pourrait être envisagée autrement. En effet, les plateformes comme Youtube sont essentiellement en recherche de contenu et souvent de contenu à forte valeur ajoutée. C'est ce que peuvent leur apporter des institutions culturelles, qui, elles, y trouveraient une ouverture et une visibilité à nulle autre pareille à ce jour. Cela n'est pas un hasard si Youtube permet à des artistes reconnus de créer leur propre chaîne,

5. Romain Villa, Le secteur culturel face aux défis du big data, <https://www.veinteractive.com/fr/blog/secteur-culturel-face-defi-big-data/>, V<sup>6</sup> France.

Camille Domange, « Open Data : ouverture et partage des données publiques culturelles, pour une (r)évolution numérique dans le secteur culturel », Rapport, Ministère de la culture, 2013.

apportant du contenu plus sophistiqué à la plateforme, de même que lorsque Youtube accueille des médias comme France Inter pour une partie de ses replays.

Plus largement, de très nombreux artistes utilisent Youtube pour rendre visibles leurs productions. C'est par exemple le cas du Concert de l'Hostel Dieu à Lyon, un ensemble dédié à la musique ancienne et qui poste régulièrement son travail de cette manière. Dans la configuration actuelle, l'idée que les institutions culturelles se redéplient sur des plateformes généralistes ne serait pas une aberration... Cela sera moins coûteux économiquement et techniquement parlant que de créer une plateforme émanant de l'institution. Autrement dit, il est peu d'institutions culturelles suffisamment puissantes pour qu'il soit efficace pour elles de créer leur propre plateforme et ce qui vaut pour l'Opéra de Paris ne vaut sans doute pas pour toutes les institutions culturelles.

Exemples :

La Fevis, fédération des ensembles vocaux et instrumentaux spécialisés, a initié la plateforme **Human Music**<sup>6</sup> destinée à accueillir toutes les productions musicales de ses membres. Pour l'instant, il s'agit simplement d'accumuler des vidéos, mais des projets sont à l'étude pour valoriser ces contenus.

---

6. <https://www.human-music.eu/>.

## ⇒ DÉFIS À RELEVER

### ► Le spectacle vivant au défi de la capitalisation et de la valorisation de ses productions

Le spectacle vivant se trouve face à un défi, qui réside notamment dans sa capacité à prendre un nouveau « virage » numérique. Il s'agirait cette fois d'aller au-delà de la capacité à fabriquer des teasers pour annoncer des spectacles en salles, mais bien de diffuser lesdits spectacles à l'écran. Cela suppose des aménagements importants, en termes artistiques, en termes financiers et en termes de droits, tout en prenant garde à conserver l'originalité et la spécificité des productions. Ceci pourrait sans doute s'avérer être une voie intéressante pour renouveler un secteur concrètement menacé par des producteurs puissants, organisés en groupes et qui ont des ambitions artistiques souvent moins fortes que celles défendues par le service public. C'est donc là que se trouve l'enjeu clé : savoir apprivoiser le numérique pour continuer à produire des spectacles exigeants et ambitieux, tels que veut les produire et les défendre le service public de la culture.

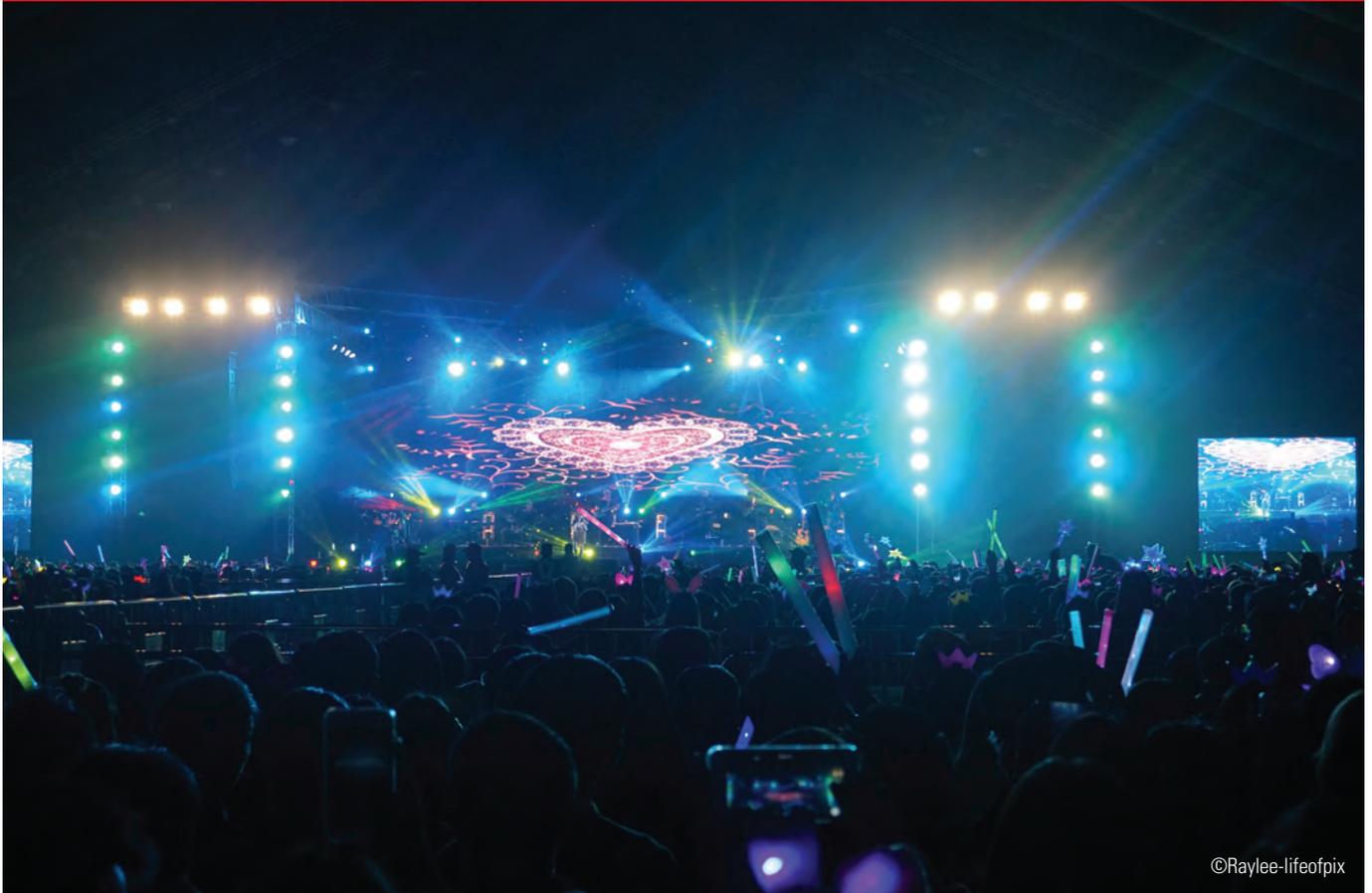
### ► Les musées précurseurs pour de nouveaux usages du numérique

Les musées sont sans doute, parmi les institutions culturelles, celles qui ont déjà fait des expériences en s'appuyant sur le numérique. Par exemple, certaines collections publiques sont numérisées. Cependant maintenant, pourrait se poser la question de la valorisation de ces collections numérisées. Par exemple, les musées pourraient-ils mettre en place un système d'abonnement pour en autoriser l'accès ? Alors que l'on sait que les consommateurs sont prêts à s'abonner pour accéder à des séries télévisées, quel serait leur comportement si on leur proposait d'accéder à des collections muséales en s'abonnant ? Par ailleurs, les musées pourraient-ils s'appuyer sur des pratiques marketing qui ont fait leurs preuves, comme le système du *freemium* (un premier accès aux contenus est offert, mais pour obtenir davantage, il faut payer) ? Ces pistes posent aussi la question de l'éditorialisation des contenus : sans curation, donc sans valeur ajoutée, ces collections demeurent peu attrayantes. Il faut donc proposer des services aux spectateurs, comme par exemple la possibilité de réaliser des expositions virtuelles comme de les proposer à d'autres visiteurs... Mais ces pistes pour des activités et des services nouveaux demandent des investissements financiers comme techniques. À ce jour, les institutions culturelles, y compris les musées, n'affectent que peu de leurs ressources pour effectuer ce virage technologique et culturel, et c'est peut-être sur ces questions que les collectivités publiques partenaires pourraient les y aider ?

### ► Rémunérer des artistes et des auteurs dans un monde où la maîtrise de la diffusion leur échappe

Toutes ces évolutions demandent de surmonter les questions de droit... En effet, la plupart des spectacles produits dans le champ de la culture institutionnelle sont soumis au droit d'auteur. Peu se développent sous licence libre ou en *creative commons*. L'on sait aussi que les grandes plateformes ou les services de diffusion à la demande cherchent à imposer des conditions de rémunération léonines, faisant le plus souvent peu de cas du droit d'auteur et de la rémunération des artistes. Là encore, le service public de la culture aurait les moyens d'imposer son éthique de travail et de respect du droit des artistes<sup>7</sup>.

7. Marie Gouyon, « Revenus d'activité et niveaux de vie des professionnels de la culture », Culture et chiffres, Ministère de la culture, 2015.



©Raylee-lifeofpix

## LA CULTURE DU « LIBRE » ET DU PARTAGE

La révolution numérique a bouleversé notre rapport à la propriété : aujourd'hui, la plupart des contenus se partagent et le piratage est en pleine expansion. Ce phénomène met en cause le principe du droit d'auteur, ancré dans notre culture française. Le défi consiste à trouver un modèle qui permette à l'artiste de valoriser son travail et de le partager, sans lui faire perdre son identité première.

**La révolution numérique a profondément bouleversé le rapport à la propriété**, intellectuelle ou matérielle, dans la mesure où la majeure partie des contenus se partage aujourd’hui plus facilement et que la pratique *hacker* se développe<sup>1</sup>. Les œuvres deviennent ainsi plus facilement accessibles ou appropriables (légalement ou illégalement), comme on l’a vu, les contenus dits « gratuits » tendent à devenir la norme, tandis que **la « culture du libre » se répand du monde du logiciel au monde des objets et jusqu’à l’art.**

Si le « gratuit » et le « libre » peuvent être confondus, ils recouvrent bien des réalités différentes. Ce qui est gratuit n’est pas nécessairement libre et ce qui est libre n’est pas nécessairement gratuit. Le « libre » désigne des contenus (un logiciel, un plan de conception, des images, une musique...) dont la diffusion et/ou la modification sont acceptés par leurs auteurs selon les conditions définies dans les différents types de licences existant à ce jour. Dans le cas d’une œuvre, la gratuité concerne donc uniquement le coût d’acquisition de celle-ci, alors que la licence « libre » concerne les modalités d’utilisation, de diffusion (y compris éventuellement de commercialisation) et de modification de l’œuvre originale.

La propriété intellectuelle reconnaît aux créateurs (inventeurs et auteurs) un droit de propriété sur les œuvres de l’esprit. Le champ artistique et littéraire est couvert par les droits d’auteurs qui confèrent à ces derniers un monopole concernant la reproduction de l’œuvre, sa représentation et sa diffusion. Le titulaire peut exercer seul ce monopole, le partager ou le céder auprès de tiers gratuitement ou contre rémunération. Cela lui donne également des droits moraux qui protègent ses intérêts non économiques, notamment les droits de paternité (droit de divulgation, de retrait, au nom, au respect de l’œuvre) ; ils sont inaliénables et attachés à l’auteur. (Sylvie Mauris-Demourieux, Anouk Jordan, 2017)<sup>2</sup>. Dans ce système, **la propriété intellectuelle (et donc le nom de l’artiste) participe intrinsèquement de la valeur de l’œuvre.** Il s’agit d’un élément important de reconnaissance des artistes et de la valeur de l’art.

Ce système qui garantit donc la protection intellectuelle dans l’art comporte toutefois **une première forme d’ouverture bien connue : le domaine public** qui limite les droits d’auteurs de l’artiste (puis de ses ayants droit) à 70 ans après le décès de celui-ci. La reproduction, représentation et exploitation de l’œuvre sont alors libres<sup>3</sup>.

Au-delà de cette limitation dans le temps des droits d’auteurs bien ancrée<sup>4</sup> et acceptée dans le champ culturel, ceux-ci sont aujourd’hui mis en cause dans leur forme traditionnelle et évoluent sous l’effet d’une évolution du rapport à la propriété intellectuelle et de l’essor de la « culture du libre ».

Celle-ci est étroitement liée au développement des technologies numériques et d’Internet et rejoint le mouvement des « communs »<sup>5</sup>, initialement porté sur une mise en partage la plus large des ressources naturelles vitales que la révolution du web a permis de redécouvrir et d’étendre à d’autres domaines : codes sources de logiciels, savoirs scientifiques, œuvres littéraires, partitions de musique, plan de conception industriel, etc. Le numérique offre une facilité de partage sans précédent mettant ainsi en lumière les limites du droit de la propriété intellectuelle tel que défini jusqu’ici lorsqu’il s’applique au numérique (Proulx, Goldenberg).

Dans tous les domaines, des brèches s’ouvrent, involontairement -par le piratage- mais aussi, de plus en plus, volontairement. Voici quelques exemples parmi les plus connus, qui traversent les secteurs et le statut des auteurs (publics ou privés) : encyclopédies ouvertes (Wikipédia), logiciels et système d’exploitation (Linux), collections numérisées de bibliothèques (*free digital collections of the New York Public Library*), Massive Online Open Courses gratuits (proposés notamment par le MIT et Harvard), plans de construction d’outils agricoles (l’Atelier paysan), cartes coopératives (*Open street map*) basées sur l’open data, plans de conception de voiture (Tesla), etc.

Le champ culturel se retrouve lui aussi percuté de plein fouet par ce mouvement des « communs » qui interroge les rapports traditionnels à la propriété intellectuelle. Les acteurs culturels font face et s’approprient différemment cette dynamique ; certains auteurs font ainsi le choix de diffuser leurs œuvres en licence libre qui, au lieu de poser des interdictions (« Tous droits réservés »), donnent des libertés aux utilisateurs (Calimaq, 2012).

1. Calimaq (2012), « La culture doit-elle être libre et gratuite ? », SILEX, <https://scinfolex.com/2012/04/20/la-culture-doit-elle-etre-libre-et-gratuite/>

2. S. Mauris-Demourieux, A. Jordan, « La propriété intellectuelle, Tendances prospectives », Grand Lyon la Métropole.

3. Calimaq, S.I.Lex

4. La notion de « domaine public » serait discutée depuis l’Antiquité mais inscrite formellement dans le droit qu’au cours du XVIII<sup>e</sup> siècle.

5. E. Ostrom définit les « communs » comme « des ressources, gérées collectivement par une communauté selon une forme de gouvernance qu’elle définit elle-même ».

Nous proposons ci-dessous un tour d'horizon rapide des nouvelles pratiques qui s'inscrivent dans cette dynamique du « libre ».

## DE NOUVELLES PRATIQUES

Pour accompagner ces pratiques, des licences dédiées ont été créées. C'est le cas des licences *Creative Commons*<sup>6</sup> qui permettent aux auteurs de maintenir certaines interdictions au choix, comme celle de l'usage commercial ou de la modification, afin de conserver un contrôle plus étroit sur leur création. La Mission Etalab<sup>7</sup> a également conçu la Licence ouverte (Open Licence) qui permet une grande liberté de réutilisation des informations et garantit la transparence de la donnée et la qualité des sources en rendant obligatoire la mention de la paternité. Elle offre également des opportunités de mutualisation pour les données publiques (mise en place d'un standard réutilisable par les collectivités territoriales souhaitant ouvrir des données publiques). La licence Art Libre permet au titulaire des droits sur une œuvre de donner l'autorisation de la copier, de la diffuser et de la transformer librement, à condition de placer les œuvres dérivées produites sous la même licence, pour un effet viral.

## 1. LE « LIBRE » COMME REVENDICATION POLITIQUE

La diffusion d'œuvres sous licence libre peut constituer une véritable revendication politique, par opposition à un modèle de société où la culture est payante. Des artistes ou des internautes s'opposent à ce système, qu'ils considèrent comme obsolète, et militent pour que les contenus soient accessibles par tous librement et légalement. Tout un pan de la création contemporaine s'est d'ailleurs constitué à partir du libre et a favorisé le développement de licences dédiées, le « Free culture mouvement » autour des remix ou *mashup* qui reprennent et assemblent des contenus (musicaux, vidéos...).

### Exemples :

- **Display at your own risk** est une expérimentation basée sur des expositions présentant des copies numériques d'œuvres d'art appartenant au domaine public. Les versions numérisées de ces œuvres sont réalisées par des institutions culturelles de renommée mondiale, et l'exposition en présente les copies à la fois dans des galeries et sur Internet en accès libre. L'exposition invite ainsi ses visiteurs à « réfléchir sur l'accès, la transparence et l'engagement des utilisateurs à l'ère des collections numériques » et elle explore les tensions inhérentes à la propriété et à l'utilisation du patrimoine culturel<sup>8</sup>. En effet, la plupart des institutions revendiquent des droits d'auteur sur les photos des œuvres de leurs collections. Les visiteurs sont invités ici à s'interroger sur la pertinence et la validité de ces droits d'auteurs que les institutions se sont arrogés sur des copies d'œuvres d'art.
- **Les Copy Party** sont également des lieux de revendication du droit à copier et à partager des œuvres. Elles ont été créées en réaction à une mise à jour de la loi Lang sur la copie privée, votée par le Sénat en janvier 2012. Cet amendement restreint grandement l'exception au droit d'auteur, en précisant que seules les copies réalisées à partir d'une source licite sont autorisées. Certains ont alors réalisé que cela conforte le droit pour les usagers des bibliothèques de copier les œuvres qu'ils y empruntent, puisqu'il s'agit d'une manière licite d'accéder à une œuvre. « Concrètement, cela signifie que des usagers de bibliothèques, à condition qu'ils réalisent des copies avec leur propre matériel (leur appareil photo, leur téléphone portable, leur PC chez eux, etc) et réservent ces copies à leur usage personnel, pourraient réaliser des reproductions à partir de documents consultés ou empruntés en bibliothèque, sans tomber sous l'accusation de contrefaçon, y compris lorsque les œuvres en question sont toujours protégées par le droit d'auteur. »<sup>9</sup>. Des bibliothèques ont ainsi choisi de revendiquer haut et fort leur droit à faire circuler des œuvres en organisant des Copy Party, pendant lesquelles les usagers peuvent réaliser des copies de livres et de DVD avec leur propre matériel, pour leur usage personnel.
- **Free Art and Technology Lab** est un collectif d'artistes qui promeut l'art et la culture « libres » dans le but d'enrichir le domaine public. Il crée donc des œuvres catégorisées comme publiques en exploitant différents types de licences ouvertes. L'exposition Likejacking présentait ainsi des œuvres numériques ou matérielles dont le code source est en partage ; chacun pouvant alors s'approprier l'œuvre et la modifier à sa guise.

6. Creative Commons France, <http://creativecommons.fr/>

7. Le blog d'Etalab, <https://www.etalab.gouv.fr/licence-ouverte-open-licence>

8. Site officiel, <http://displayatyourownrisk.org/about-dayor/>

9. Silvae (2012), « Des copy-parties dans les bibliothèques en toute légalité ? », <http://www.bibliobsession.net/>

## 2. ACCÉLÉRER LA DIFFUSION GRÂCE AUX LICENCES LIBRES

Les communs permettent aux internautes et aux utilisateurs de s'approprier une œuvre en la partageant ou en la modifiant de manière légale (en fonction de la licence libre choisie). De la même manière que le gratuit, le « libre » apparaît comme une stratégie efficace de diffusion de son œuvre. Les artistes peuvent en retirer un avantage considérable en termes de diffusion puisque celle-ci peut se faire de manière virale, sans avoir recours à la publicité ou à une autre forme de marketing. Cela peut bénéficier aux « petits » acteurs culturels, qui ne disposent pas des mêmes moyens marketings que les géants de la culture mais peuvent se faire connaître en diffusant leur œuvre en licence libre. De ce point de vue, le piratage peut lui aussi être considéré comme une forme de marketing à coût zéro, comme le montre l'exemple précédemment cité (Cf. Tendance 7) des « leaks » d'albums qui ont tendance à augmenter les ventes pour les artistes les plus connus.

Cela amène également un renouvellement des rapports au public, en instaurant une proximité voire une dimension affective dans la consommation d'une œuvre « libre ». À titre d'anecdote, le groupe Metallica s'était mis à dos une grande partie de ses fans en 2000 en attaquant ouvertement Napster, alors très populaire. Cet exemple montre que la culture du libre imprègne fortement aujourd'hui le champ culturel jusqu'à devenir incontournable, participe à reconfigurer les modes de consommation de produits culturels, et influence *in fine*, leur mode de production et de diffusion.

### Exemples :

Le morceau « **Sharing is caring** » du rappeur anglais **Dan Bull**, placé sous la licence *Creative Commons Waiver* CCo (la plus ouverte ; l'auteur renonce à toutes formes de droit sur sa création) a bénéficié d'une diffusion virale en étant mis en partage gratuitement sur Pirate Bay, ainsi que sur Itunes, Amazon, Youtube, Facebook et Twitter.

## 3. FAVORISER LA COLLABORATION

Les communs sont considérés par de nombreux artistes et auteurs comme un moyen de stimuler la créativité, en permettant à différentes personnes de participer à la création d'une œuvre. Le partage de contenus en licence libre ouvre alors le champ à des pratiques collaboratives en matière de création artistique.

Le *crowdsourcing* qui consiste à s'appuyer sur différents contributeurs se développe dans le champ culturel en s'appuyant sur la force de démultiplication et l'accès à la « multitude » que permet le numérique. Ces pratiques amènent à reconsidérer le travail de création.

### Exemples :

- Le dessinateur Benjamin Redford a fait appel à la créativité communautaire pour l'œuvre **Internetopia**. Il a acquis une toile géante dont chacun pouvait acheter un espace (un cube) pour y inscrire son idée qu'il a ensuite illustrée. Le résultat est un immense tableau dont chaque partie provient de l'idée d'un internaute.
- **Le film espagnol El Cosmonauta** est un exemple d'œuvre communautaire poussée à son paroxysme. Le réalisateur a en effet fait appel à la production communautaire pour le financement, en découpant le budget nécessaire en part vendues à des producteurs (à partir de 2 euros) ou des investisseurs (à partir de 1 000 €). L'objectif de cette collecte était également de créer une communauté autour du film ; les contributeurs étaient automatiquement inscrits à un réseau social dédié. La bande-annonce et l'affiche ont également été partagées en licence libres et des appels à modification ont été faits. Le film sera disponible en téléchargement légal et gratuit.
- On peut également citer la **plateforme collaborative Hitrecord** qui permet à des écrivains, réalisateurs de fiction ou musiciens de poster des créations que d'autres peuvent compléter. Elle a ainsi produit des courts-métrages, des livres et des DVD.
- En décalage par rapport aux licences libres, **Le système reCAPTCHA** s'appuie quant à lui sur les utilisateurs de sites internet pour aider à la numérisation de livres. Il est donc emblématique des nouvelles formes d'intelligence collaborative : il illustre parfaitement le principe du « crowdsourcing ». Il s'agit en effet d'un des systèmes d'authentification très courant pour vérifier qu'un utilisateur d'un service en ligne n'est pas un robot, et qui demande pour ce faire à l'utilisateur de reconnaître un mot. La retranscription du mot par l'utilisateur permet à celui-ci d'être reconnu et autorisé à accéder au service, mais aide également à Google qui a racheté le système à des chercheurs de l'Université Carnegie-Mellon de Pittsburgh à numériser des livres.

## ⇒ DÉFIS À RELEVER

Les principaux enjeux liés à la diffusion de cette « culture du libre » portent sur la protection des auteurs qui souhaitent contribuer aux communs, que ce soit face au risque d'appropriation exclusive de leurs œuvres ou tout simplement face à l'impératif économique, afin d'encourager et de valoriser les contributions aux « communs ».

### ► Encourager la création de « communs » de la culture

Dans le cas où l'artiste souhaite que ses œuvres soient accessibles librement et légalement, le défi consiste à trouver un modèle qui lui permette de valoriser son travail. Cette valorisation peut être financière, il s'agirait alors de distinguer les communs du gratuit, et donc de faire accepter aux utilisateurs et consommateurs qu'il est possible (et profitable) de payer pour une œuvre en licence libre. Permettre aux contributeurs de subvenir à leurs besoins permettrait ainsi de favoriser voire de stimuler la création de « communs ». L'articulation entre la production de communs et un système de commercialisation représente un enjeu de taille, puisque ces œuvres et ces contenus ne correspondent pas au schéma classique des offres échangées sur le marché. Ainsi, P. Aigrain questionne : « *Comment penser l'économie de ces transactions et échanges, dès lors qu'ils ne peuvent être limités sans dommage pour les libertés et que doivent être pris en compte les problèmes de subsistance des créateurs ? Comment assurer une coexistence pacifique entre des espaces hors marché, où sont produits et utilisés des biens communs, et une économie de transactions monétaires qui formule aujourd'hui la question en termes de vol et de pillage de biens propriétaires ?* »<sup>10</sup>

Il s'agit ici d'accompagner les artistes dans le choix d'un modèle de régime de propriété et de droits d'auteur le plus adaptés à leurs envies et leurs besoins. Au-delà des rétributions financières liées à des contenus « libres » que certaines licences peuvent permettre, d'autres formes d'incitation ou de valorisation à la participation aux « communs » peuvent être imaginées, pour souligner ce qu'apportent ces contributions à la culture (diffusion large et accès de tous, stimulation de la créativité...).

### ► Favoriser la création de valeurs à partir de contenus libres

L'intérêt des contenus libres réside également dans les possibilités qu'ils ouvrent pour d'autres de s'en saisir, de les enrichir, et *in fine* de créer de la valeur. La possibilité de commercialiser des œuvres en licence libre fait largement débat, alors que certains y voient un modèle économique et un avenir pour le « libre », d'autres y voient une forme d'appropriation privée non acceptable. L'usage commercial de ces œuvres fait en effet craindre une limitation d'accès à des contenus pourtant « libres ». L'absence de modèle économique pour les communs met toutefois également en danger la production de communs dans le temps, avec un risque d'essoufflement des contributeurs. Il s'agit de trouver une *via media* entre rentabilité et libre accès, afin que les communs ne perdent pas leur identité première en s'ouvrant à la commercialisation. Pour ce faire, l'existence de communautés capables de gérer les communs, de faire évoluer les licences libres, de favoriser leur diffusion, semble être une condition importante. La Wikimedia Foundation joue ainsi le rôle d'hébergement des projets en ligne dérivés de Wikipédia (Wiktionnaire, Wikivoyage...) et promeut le développement de projets contenant du savoir libre.

10. « La culture en communs. Entretien avec Philippe Aigrain », *Vacarme*, 2010/1 (N° 50), p. 21-25. DOI : 10.3917/vaca.050.0021 - <http://www.cairn.info/revue-vacarme-2010-1-page-21.htm>



Scénographie Société©Bertrand Stofleth, musée des Confluences Lyon



Défilé mode©Grand Lyon / Jacques Leone

# LE RAPPROCHEMENT ENTRE LE CHAMP CULTUREL ET LES INDUSTRIES CRÉATIVES

La culture est aujourd'hui vue par comme un levier de croissance qui permet aux entreprises de se distinguer face à la concurrence. Les contenus culturels sont de plus en plus apparentés à des « produits joints », qui valorisent les marques qui les diffusent ou les produisent. Un terrain d'entente est à définir avec les opérateurs culturels, pour concilier les intérêts artistiques et économiques.



Dans le contexte de mondialisation et de libération des secteurs culturels et créatifs, la culture au sens large devient un enjeu majeur pour les territoires sur le plan économique. S. Hall<sup>4</sup> démontre que le passage à un capitalisme post-fordiste a encouragé un retour à la différenciation : alors que la mondialisation est perçue comme un facteur d'homogénéisation, la différence devient un atout économique de première importance pour pouvoir toucher les consommateurs. La culture bénéficie de ce nouveau paradigme puisqu'elle est un facteur de singularisation ; la politique culturelle devient donc un investissement, un levier de croissance qui fournit un avantage comparatif au territoire (Poirson, 2010 et 2013)<sup>5</sup>. « *Dans les anciens pays industrialisés, pays où le coût de la main d'œuvre est élevé, les industries créatives sont envisagées comme un vecteur essentiel de "sortie de crise". Elles constitueraient un nouveau domaine de spécialisation économique dans le cadre d'une économie mondialisée.* » (Philippe Bouquillion). **Ce mouvement de mondialisation culturelle concourt à élargir le concept de culture à un ensemble plus vaste, comprenant les produits de la création.** On assiste donc à un élargissement considérable de la notion de culture à des produits créatifs.

Sous l'égide des industries créatives, les articulations entre industries de la culture et industries de la communication s'intensifient. Cela est en grande partie dû au phénomène de libéralisation et aux innovations technologiques (le numérique en particulier). Les acteurs des industries de la communication entrent dans l'économie des contenus, à l'image de Google ou Apple et deviennent rapidement des acteurs-clés de la diffusion et de la valorisation (voire de la production<sup>6</sup>) de contenus culturels. Ils proposent par exemple, des plateformes sur lesquelles sont distribués divers produits culturels et informationnels. « *Google, Apple ou Orange ne proposent plus seulement des services de moteurs de recherche, des appareils à la vente ou des abonnements à des services de réseaux de connexion mais aussi des contenus qui sont assimilés de manière indissociable à leur offre* » (Philippe Bouquillion). Cette arrivée de géants de la communication dans le champ culturel a bouleversé la chaîne de valeurs des secteurs concernés et, par conséquent, le fonctionnement traditionnel de « remontée de recettes ». Les producteurs culturels, historiquement détenteurs du droit d'interdire ou d'autoriser l'exploitation, cèdent progressivement le pas à ces diffuseurs dans un contexte où la dématérialisation permet une reproduction et une diffusion facilitée des contenus<sup>7</sup>. **Les acteurs traditionnels du champ culturel sont peu à peu remplacés par des acteurs émergents de la communication**, qui s'imposent comme des places centrales de création, diffusion, valorisation ou promotion de contenus. Il s'agit en particulier des pure players (entreprise exerçant son activité principale en ligne) et de plateformes du Web collaboratif, qui considèrent le Web comme un espace de production et d'évaluation par les pairs. Les médias sociaux, par exemple, jouent un rôle majeur de diffusion et de promotion de contenus culturels. Amazon propose également désormais un service de vidéo à la demande. Les contenus culturels sont de plus en plus apparentés à des « produits joints », qui valorisent les industriels qui les diffusent ou produisent. On assiste donc à une forme de bipolarisation des productions culturelles : celles-ci sont en partie entre les mains des acteurs traditionnels et en partie dans celles des GAFAM, dont l'importance est croissante.

Enfin, on assiste à l'émergence d'un mouvement de « culturalisation » de l'économie et de « chosification » de la culture qui donnent à voir **l'interpénétration entre le monde marchand et en particulier le marketing, et l'univers culturel**. Ces mouvements s'illustrent notamment par la place désormais centrale que tiennent les contenus dans la valorisation de produits non-culturels, notamment électroniques. Apple a mis en place une stratégie marketing visant à transformer les Ipad et Iphone en produits culturels à part entière. Le constat de départ étant que les produits culturels sont caractérisés par un travail artistique, culturel ou intellectuel, les produits Apple doivent se démarquer du reste du marché par leur dimension créative rappelant cette valeur ajoutée culturelle. Il est donc suggéré que les produits Apple sont créatifs et non substituables, ce qui montre que la dimension culturelle appliquée à un produit de consommation permet d'éviter une concurrence par les prix. Elle permet à la marque de se positionner par rapport à ses concurrents. Il s'agit là d'un rapprochement entre champ culturel et industries de la communication, mais l'utilisation de contenus pour promouvoir une marque s'applique également à des

4. T. Mattelart, 2008, « Les théories de la mondialisation culturelle : des théories de la diversité », Cairn Info, Hermès La Revue n°51 p.222, CNRS Éditions.

5. Cité par Blog « Tales of cultural economics », 10 janvier 2017, <https://talesofculturaleconomics.wordpress.com/2017/01/10/premier-article-de-blog/>

6. Le dernier festival de Cannes a notamment été marqué par la participation à la compétition de 2 films : « Okja » et « The Meyerowitz stories » produits par Netflix et diffusés exclusivement sur la plateforme de *streaming* américaine. Leur présence dans un festival de cinéma a d'ailleurs suscité de vives réactions critiques en ce qu'ils ne sont pas destinés à la projection en salle.

7. Site du Ministère de la culture, <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Thematiques/Industries-culturelles/Financement-des-industries-culturelles>

industries bien plus éloignées du champ culturel (produits alimentaires, automobiles, services financiers...). L'attractivité associée aux industries créatives s'explique aussi par la capacité à créer des représentations sociales positives.

## DE NOUVELLES PRATIQUES

Ces évolutions donnent lieu à différentes pratiques prenant appui sur ces collaborations nouvelles. R. Caves (cité par P. Bouquillion) propose ainsi de « lire les industries créatives à la lumière de la théorie des contrats ». En effet, l'investissement dans des produits créatifs présente un fort niveau d'incertitude, puisque la rationalisation de la production et de la diffusion est intrinsèquement difficile et que la réaction du public est aléatoire. Conclure des contrats avec des industries créatives permettrait donc aux acteurs culturels de limiter les risques financiers. Plusieurs « niveaux » de collaboration ont été explorés lors de la conférence Culture Business Paris<sup>8</sup> en 2016, qui portait sur les nouveaux modèles économiques de la culture.

### 1. LE MÉCÉNAT

Le modèle le plus classique est celui du mécénat : modèle par lequel une personne physique ou morale choisit librement d'affecter une partie de ses ressources à la culture. Aujourd'hui, de nombreux acteurs issus des industries créatives choisissent de financer des artistes, œuvres ou manifestations culturelles. C'est le cas de la Fondation Pierre Bergé Yves Saint-Laurent, qui a notamment soutenu le Festival d'Automne à Paris (dédié aux arts contemporains). LVMH joue également un rôle de mécène depuis 20 ans « en faveur de l'art et de la culture », promue comme une activité « au cœur de [leur] projet d'entreprise ». Ces partenariats sont gagnants-gagnants, puisqu'ils servent à donner une bonne image de l'entreprise qui de son côté les valorisent dans ses stratégies marketing et de communication.

### 2. LE PLACEMENT DE PRODUITS

Une pratique bien connue et qui ne cesse d'évoluer est celle du placement de produits, par lequel un contenu culturel est utilisé pour faire la promotion d'un objet et, par là-même, d'une marque. Cela se répand dans les pratiques des Youtubeurs dans un contexte où les publicités sur Youtube sont de plus en plus esquivées grâce à Adblock, il est intéressant pour les marques de trouver un moyen plus discret de faire valoir leurs produits. Cela prend des proportions particulièrement importantes en France où la population est très équipée en outils numériques et où sont installées des industries cosmétiques majeures. L'Oréal a ainsi lancé une importante campagne avec la très populaire Youtubeuse Enjoy Phoenix (2,8 millions d'abonnés à sa chaîne). Le placement de produits est également une pratique courante dans le monde du cinéma. Les produits Apple (très reconnaissables par le logo à la pomme) apparaissent au premier plan de scènes dans de nombreux films.

### 3. LES PRODUITS DÉRIVÉS CULTURELS

Les produits dérivés culturels sont également en plein essor, comme l'illustre Camille Alcover<sup>9</sup>, et sont au centre de partenariats commerciaux entre marques et acteur culturel. Habituellement peu mis en avant par les établissements culturels du fait de leur mauvaise image (gadgets peu qualitatifs de boutique souvenirs), ils ont un véritable potentiel que l'entreprise The Skateroom met aujourd'hui à profit. Cette société vend dans la boutique du Moma des skateboards illustrés par des reproductions d'œuvres d'art contemporaines. L'entreprise Coq en pâte collabore quant à elle avec le musée Rodin, qui vend dans sa boutique des objets du quotidien revisités avec la figure ou les œuvres du sculpteur. Il s'agit donc de partenariats entre une industrie et un acteur culturel qui témoignent de valeurs partagées (offrant une bonne image à la marque) et contribuent au financement des musées concernés.

8. Conférence sur les nouveaux modèles économiques dans la culture, <https://cultureveille.fr/nouveaux-modeles-economiques-conference-culture-business-paris/>

9. C. Alcover, 2016, « Revenus, visibilité, légitimité... Les produits dérivés de la culture reprennent du galon », site de Cultureveille, <https://cultureveille.fr/produits-derives-revenus-visibilite-forum-entreprendre-culture/>

#### 4. LE « BRAND CONTENT »

Les marques s'emparent de plus en plus du « brand content », c'est-à-dire la production par les marques de contenus diffusés par les médias. Il s'agit de sortir du lot en créant du sens pour le public, qui associe ainsi la marque à des créateurs : *« du sens, par la vision et l'intelligence du monde qu'une expression culturelle apporte, mobilisée au service du projet de marque. De l'impact, grâce à la dimension émotionnelle et personnelle de l'expérience culturelle, qui crée une connexion particulièrement forte et durable avec la marque »*. (P.-E. Bost)<sup>10</sup>. Le site internet français de divertissement Konbini est un bon exemple de modèle économique basé sur le *brand content*. Ses fondateurs décrivent le *business model* du site en ces termes : *« Konbini conçoit et médiatise des contenus originaux. En termes de business model nous proposons des prestations de services pour aider les annonceurs à concevoir et médiatiser des contenus »*. Il s'agit de proposer du contenu de qualité qui s'insère dans l'univers de la marque qu'il promeut.

#### 5. LES ACTIVITÉS DE DIRECTION ARTISTIQUE

Des acteurs culturels se tournent aussi vers des activités de direction artistique pour d'autres sociétés et notamment pour des marques. La stratégie du média porté sur l'exploration du futur, Usbek & Rica, est emblématique de ces nouvelles formes de collaboration entre le marketing et le champ culturel. Jérôme Ruskin, le fondateur de la revue se réclame d'un modèle alternatif à la publicité classique : *« au lieu de faire rentrer des marques chez nous, on va chez les marques »*<sup>11</sup>. Il n'y a effectivement pas de publicité dans la revue (dans la version en ligne comme dans la version papier), la société a en revanche développé un « volet entreprises » et exerce des activités annexes qui lui permettent de financer la production et l'édition de la revue. Le fondateur explique encore que les clients de sa société sont des annonceurs qui ont besoin de renouveler leur stratégie marketing face aux nouveaux besoins des lecteurs pour qui la publicité classique n'est plus pertinente : *« les marques, aujourd'hui, passent par du contenu et c'est la pertinence de ce contenu qui fait la valeur de la marque, alors qu'avant, c'était la pertinence de l'annonce publicitaire. »*

10. P.-E. Bost, 2015, « Vous avez-dit "brand content culturel" ? », ISM, <http://blog.ism.fr/2015/11/06/vous-avez-dit-brand-content-culturel/>

11. A. Daniel, Entretien avec Jérôme Ruskin, fondateur et directeur de la publication d'Usbek & Rica, Capsule, <http://capsulejournal.com/entretien-gerome-ruskin-fondateur-directeur-publication-dusbek-rica/>

## ⇒ DÉFIS À RELEVER

Les défis portent ici essentiellement sur les **modalités de répartition de la valeur créée par ces nouveaux partenariats** entre acteurs « historiques » du champ culturel et acteurs économiques issus des industries créatives, de la communication et du marketing.

### ► Trouver un terrain d'entente entre les protagonistes de ces nouvelles formes de collaboration

L'émergence des GAFAM dans le champ culturel représente un défi de taille pour les acteurs culturels, qui doivent tisser des liens avec des acteurs aux modes de fonctionnement et aux enjeux très différents des leurs. Les collaborations reposent le plus souvent sur une stratégie gagnant-gagnant, mais la question de la répartition de la valeur créée se pose : comment permettre une juste répartition de la valeur créée ? Comment l'artiste peut-il s'imposer face aux géants du web ? Trouver des terrains d'entente entre ces acteurs peut ainsi paraître délicat : il existe un risque de tension lorsque des agents collaborent alors que leurs intérêts divergent. Les préoccupations d'ordre artistique et esthétique des acteurs de la création peuvent ainsi entrer en conflit avec les impératifs économiques de ces nouveaux acteurs de la diffusion dont la stratégie repose sur l'économie de l'attention et donc sur une masse critique à atteindre.

Cela questionne également le statut des œuvres issues des « industries culturelles et créatives », leur légitimité voire leur crédibilité aux yeux du public qui peut être critique vis-à-vis de ces formes de perméabilité entre des contenus culturels et publicitaires. On remarque ainsi que le placement de produits dans des vidéos de Youtubeurs a tendance à leur faire perdre un grand nombre d'abonnés.

### ► Les recompositions de la chaîne de valeur de la culture et les perspectives qu'elles ouvrent

L'entrée des GAFAM dans le champ culturel a amené une recomposition de la chaîne de valeur traditionnelle du champ culturel ; les artistes peuvent désormais directement passer par des plateformes comme Facebook ou Bandcamp pour diffuser ou promouvoir leur musique et reprendre la main pleinement sur la diffusion et la communication de leurs œuvres. Quel avenir pour les maisons de disque, d'édition, et de manière générale les acteurs intermédiaires de la culture (production et diffusion notamment) ?

Si les industries créatives sont souvent sollicitées pour contribuer au développement économique « classique » de la culture, notamment par la publicité qui vise à susciter le désir du consommateur, voire à créer l'illusion du besoin chez ce dernier, elles sont aussi en capacité de permettre au secteur culturel d'acquérir une flexibilité et une adaptabilité cruciales pour faire face à l'assèchement des subventions publiques. Cette capacité des industries créatives à s'inscrire dans la « nouvelle économie » s'explique par l'ancrage des industries créatives dans les tendances innovantes telles que l'essor de la mutualisation, du travail collaboratif, du numérique, du développement soutenable etc.

En effet, la création est communément définie comme l'« action d'établir, de fonder quelque chose qui n'existait pas encore » (Larousse) et la créativité comme une « faculté d'invention, d'imagination ». Les industries créatives sont donc intrinsèquement liées à l'innovation, au développement d'idées originales qui peuvent remettre en cause le classicisme du champ culturel en œuvrant dans le sens de la démocratisation culturelle et de l'adaptation aux nouvelles technologies.



©Tzara-lifeofpix

# L'ART COMME VECTEUR D'INNOVATION

De nombreuses entreprises et artistes nouent des partenariats gagnant-gagnant, qui enrichissent leurs activités mutuelles. Ces collaborations inspirantes stimulent la créativité et l'intelligence collective, soutiennent la création ou libèrent la parole. Mais elles reposent aussi sur un équilibre précaire et un contrat qui est sans cesse à réaffirmer pour que chacun y trouve son compte.

De nouvelles formes d'ouverture du champ culturel en direction du monde économique en particulier ont agité et agitent toujours le champ culturel. Laure Kaltenbach, directrice du forum d'Avignon, considère que l'opposition entre culture et économie est désormais caduque. La culture peut aujourd'hui être considérée dans ses dimensions artistiques, économiques et sociales, ce qui ouvre la voie à de nombreuses opportunités en termes de dynamisme et d'attractivité du champ culturel. Les arts et la culture ne cessent d'aller à la rencontre d'autres secteurs et acteurs (le monde de l'entreprise notamment) leur ouvrant de nouvelles perspectives, décalant le regard, stimulant l'innovation... et impactant en retour les acteurs culturels, leurs référentiels et leurs modèles économiques.

On renoue ici avec le propre de l'artiste qui est celui qui pose un regard original sur le monde, qui change la manière d'aborder un sujet et permet *in fine* d'innover. L'évolution du rôle du design est à ce titre un cas d'école : une discipline située entre l'art et l'industrie qui offre une nouvelle perspective sur les objets du quotidien<sup>1</sup>. Certaines pièces de designers sont devenues des œuvres montrées dans des musées à l'occasion d'expositions dédiées, comme c'est le cas actuellement pour les œuvres du designer Rosse Lovegrove au Centre Pompidou. Le musée explique ainsi que le travail du designer « *montre cette convergence de la création, de la technologie et de la nature* »<sup>2</sup>.

Nous proposons d'explorer avec cette dixième tendance, **les nouvelles formes de partenariats bénéfiques pour les deux parties entre l'univers artistique et le monde marchand.**

## DE NOUVELLES PRATIQUES

Aujourd'hui en effet de nombreuses entreprises et artistes mettent à profit ces collaborations pour enrichir leurs activités, celles-ci ont plusieurs objectifs dont quelques-uns sont illustrés ici.

### 1. INNOVER, TROUVER DES SOLUTIONS

Le laboratoire Arts et Technologies de Stéréolux mêle arts numériques, recherche et industries. « *Par l'éclairage original qu'ils apportent sur ces technologies, qu'ils ne cessent de déchiffrer et de questionner, les arts numériques font émerger de nouvelles expériences, de nouvelles manières de les penser ou d'interagir avec elles* »<sup>3</sup>.

L'objectif est de conquérir de nouveaux publics et de dépasser la barrière communément posée entre les mondes de l'art et de l'entreprise ou encore de la recherche. Stereolux cherche ainsi à s'affirmer comme une structure libre, flexible, sans barrière ni étiquette. Le but est aussi de faire émerger des projets entre artistes et entreprises au service de l'innovation.

Le projet Rob'autisme illustre ces croisements féconds : une série d'ateliers culturels a été organisée pour initier de jeunes autistes à la manipulation de robots humanoïdes Nao pour explorer les vertus thérapeutiques de ce type d'interactions, accompagnée par des artistes. Ce projet mis en place par Stéréolux a réuni le CHU de Nantes, l'École Centrale de Nantes et l'association Robots! dédiés à la robotique et à l'art.

Plus qu'un espace culturel, Stereolux s'affirme donc comme une structure d'avenir dans le paysage nantais. Son festival est d'ores et déjà grand public, avec 70000 visiteurs et bien qu'il soit toujours compliqué d'intéresser un large public à des projets sur l'art numérique, la transmission de culture comme de connaissance trouve bien ici un point de jonction.

### 2. LIBÉRER LA PAROLE ET FAVORISER LE DIALOGUE

Le **Théâtre forum** exploite le potentiel de l'art de décaler les regards. Il s'agit de résoudre des problèmes internes notamment que rencontre une organisation en passant par une forme de théâtre d'improvisation. Le recours à cette pratique permet d'avoir une vision neuve sur le problème, d'engager la réflexion et la négociation et de libérer la parole. La compagnie Petits pas pour l'Homme propose ainsi aux entreprises, collectivités et associations, des ateliers pendant lesquels elles

1. Etienne Fichaux. « Le design comme dispositif communicationnel entre l'art et l'industrie ». Art et histoire de l'art. Université Rennes 2, 2012. Français. <http://www.theses.fr/2012REN20001>

2. Site officiel, <https://www.centrepompidou.fr/cpv/resource/cLRxGbL/rFo9gXK>

3. Site officiel, <https://www.stereolux.org/labo-arts-techs/presentation>

peuvent mettre en scène des situations qu'elles aimeraient voir évoluer. Le groupe est ensuite invité à analyser la scène, puis à jouer différentes alternatives qui sont ensuite analysées collectivement<sup>4</sup>. Il ne s'agit pas ici d'une pratique nouvelle, en revanche il semble que celle-ci se diffuse aujourd'hui plus largement et facilement dans des organisations traditionnellement éloignées de ce type d'outil de médiation.

---

### 3. STIMULER LA CRÉATIVITÉ ET EXPLORER DE NOUVELLES PERSPECTIVES OFFERTES PAR LE NUMÉRIQUE

Le cabinet créatif **Artistik Bazaar** mêle culture, innovation et numérique dans le but de « proposer de nouvelles expériences de l'art, inventer des événements et des dispositifs qui transforment les territoires et les entreprises par une approche ludique, participative et résolument festive »<sup>5</sup>. Des entreprises peuvent ainsi explorer la culture numérique pour mieux comprendre la société contemporaine et faire preuve de créativité et d'innovation. Le cabinet a par exemple animé des ateliers durant lesquels les collaborateurs de GRDF se sont réunis pour le premier hackathon de l'entreprise, visant à identifier des enjeux d'avenir et des solutions concrètes pour mieux répondre aux besoins des utilisateurs<sup>6</sup>.

---

### 4. DÉCALER LE REGARD, INSPIRER

À l'occasion de l'événement Gare Remix, un événement culturel et créatif pour réinventer la gare Saint-Paul à Lyon (5e arrondissement) organisé par la Métropole de Lyon et ses partenaires en 2015, des artistes issus de différentes disciplines : des danseurs de la Compagnie Acte ainsi qu'un artiste qui détourne des objets et espaces dans la ville (Florian Rivière) ont été mobilisés. Leur rôle était de porter un nouveau regard sur un espace et ses usages, de stimuler la créativité et d'inspirer les participants venus inventer et fabriquer de nouveaux services et aménagements pour la gare.

---

### 5. SOUTENIR LA JEUNE CRÉATION, DÉVELOPPER DES PARTENARIATS COMMERCIAUX PONCTUELS

Le Grand Palais et la marque Uniqlo se sont associés à l'occasion de l'exposition Hokusai pour proposer un concours de design : les participants étaient invités à revisiter deux œuvres de l'artiste, les meilleures propositions étant ensuite imprimées sur des T-shirts de la marque. Ici l'association entre art et industrie créative amène à concevoir de nouveaux produits, offre un soutien à la jeune création et une opération de communication intéressante pour tous.<sup>7</sup>

---

### 6. RÉTROAGIR SUR LE MONDE MARCHAND

Si l'enrichissement et la modernisation du secteur culturel par le monde marchand est un phénomène dont on entend beaucoup parler, l'influence de plus en plus grande du champ culturel sur le monde marchand est toute aussi véridique. De plus en plus de structures proposent en effet des séminaires, formations ou autres ateliers de créativité à des entreprises, ce qui leur permet à la fois de développer une activité pourvoyeuse de ressources mais également d'ouvrir à leur tour les perspectives des dites entreprises.

C'est notamment le cas de **Sinny et Ooko**, une agence d'ingénierie culturelle, spécialisée dans l'organisation d'événements et la gestion de lieux atypiques. Depuis plus de vingt ans, ils se sont affirmés comme des créateurs de tiers-lieux et d'événements culturels parisiens renommés et ils ont même créé une « École » qui dispense des formations pour aider à la mise en place d'un projet culturel et donner les outils aux entrepreneurs pour créer et faire vivre un tiers-lieu.

4. G. Briard (2017), « Intelligence collective, la puissance de la co-création », 3ph, <http://www.3ph.fr/actualites/intelligence-collective-la-puissance-de-la-co-creation/>

5. Site officiel, <https://www.artistikbazaar.com>

6. Site officiel, <https://www.artistikbazaar.com/references/>

7. Site officiel, <http://www.grandpalais.fr/en/node/14845>

## ⇒ DÉFIS À RELEVER

Ces collaborations ouvrent de nouvelles perspectives pour les artistes mais reposent sur un équilibre précaire et un contrat qui est sans cesse à réaffirmer pour que chacun y trouve son compte.

### ► Définir des règles du jeu bénéfiques à toutes les parties

Ces liens de plus en plus étroits entre art et industrie peuvent menacer l'indépendance et la liberté du travail de l'artiste. En répondant à une commande ou en s'associant avec une entreprise, celui-ci est soumis à un risque d'instrumentalisation et à des impératifs techniques, financiers ou politiques qui peuvent contraindre ou modifier son œuvre. Les artistes doivent faire face au risque d'utilisation de leur travail à des fins de communication et de marketing à l'heure où la « créativité » est devenue un mot valise.

Ces collaborations reposent en effet sur un équilibre précaire : comment s'assurer que le partenariat soit bénéfique pour les deux parties ? Comment garantir et évaluer « l'efficacité » d'une intervention artistique ? Comment garantir une liberté et des marges de manœuvre aux acteurs culturels intervenant ?

### ► Des perspectives pour financer la création indépendante

Loin de constituer un pan anecdotique d'un projet marchand, la contribution artistique acquiert ses galons, prouve sa légitimité et le secteur culturel s'affirme comme un acteur à part entière de nombreux projets. Ainsi, lors de projet de renouvellement urbain, le travail artistique s'est imposé comme un très bon vecteur de changement de représentations à l'égard d'un objet ou d'un territoire. Le Grand Lyon part du constat que le champ culturel s'est considérablement élargi et que l'Art peut être une vraie ressource à même d'apporter de multiples compétences au projet de relance de la Vallée de la chimie<sup>8</sup>.

Lorsque les règles de jeu sont clairement définies et profitables à tous, l'ouverture des compétences d'artistes au monde de l'entreprise offre des perspectives économiques intéressantes ; cet élargissement des activités des artistes peut être un moyen pour eux de financer des créations indépendantes.

8. [http://www.millenaire3.com/diagnostic\\_artistique\\_et\\_culturel\\_vallée\\_de\\_la\\_chimie.pdf](http://www.millenaire3.com/diagnostic_artistique_et_culturel_vallée_de_la_chimie.pdf)

# GRANDES TENDANCES ET DÉFIS À RELEVER

- TENDANCE 1** **La remise en cause de la subvention comme modalité reine de l'intervention publique**  
Défis : Réarmer le discours sur l'intérêt général  
Renforcer les structurations professionnelles et les réflexions collectives  
Repenser la question de la subvention  
Évaluer les autres modes de financement de la culture
- TENDANCE 2** **L'injonction à l'entrepreneuriat culturel**  
Défis : Faire évoluer ou combiner les statuts juridiques  
Sensibiliser les startupeurs aux opportunités du secteur culturel  
Soutenir les expérimentations  
Sensibiliser les acteurs culturels
- TENDANCE 3** **De nouveaux rapports entre public et privé : rapports de force et de coopération en tension**  
Défis : Fédérer ou coordonner la recherche de mécénat d'entreprise  
Apprendre à gérer le financement participatif  
Savoir préserver les pépites culturelles des convoitises du secteur privé
- TENDANCE 4** **Le néo-consommateur d'art, de culture et de créativité...**  
Défis : Se démarquer avec une offre unique et le faire savoir  
Tirer parti du big data et redevenir prescripteur  
Renforcer les politiques publiques d'éducation au numérique  
Repenser les notions relatives à la démocratisation culturelle
- TENDANCE 5** **L'ère de la gratuité**  
Défis : Surmonter le rapport de force toujours inégal entre acteurs de la diffusion et artistes  
Se démarquer parmi une offre culturelle pléthorique
- TENDANCE 6** **L'amateur flirtant avec le professionnalisme**  
Défis : S'ouvrir aux productions amateur malgré leur abondance  
Élargir le recours à la formation
- TENDANCE 7** **L'effet du numérique sur le capital matériel et symbolique des acteurs culturels**  
Défis : Le spectacle vivant au défi de la capitalisation et de la valorisation de ses productions  
Les musées précurseurs pour de nouveaux usages du numérique  
Rémunérer des artistes et des auteurs dans un monde où la maîtrise de la diffusion leur échappe
- TENDANCE 8** **La culture du « libre » et du partage**  
Défis : Encourager la création de « communs » de la culture  
Favoriser la création de valeurs à partir de contenus libres
- TENDANCE 9** **Le rapprochement entre le champ culturel et les industries créatives**  
Défis : Trouver un terrain d'entente entre les protagonistes de ces nouvelles formes de collaboration  
Les recompositions de la chaîne de valeur de la culture et les perspectives qu'elles ouvrent
- TENDANCE 10** **L'art comme vecteur d'innovation**  
Défis : Définir des règles du jeu bénéfiques à toutes les parties  
Des perspectives pour financer la création indépendante

---

WWW.  
MILLENAIRE3.  
COM

RETROUVEZ  
TOUTES LES ÉTUDES SUR

MÉTROPOLE DE LYON  
DIRECTION DE LA PROSPECTIVE  
ET DU DIALOGUE PUBLIC  
20 RUE DU LAC - 69399 LYON CÉDEX 03