

Éléments d'analyse pour une typologie des acteurs du champ de la culture en Europe

Mario d'Angelo^a,

^a Univ. Bourgogne Franche-Comté, Burgundy School of Business – CEREN, Professeur émérite, directeur scientifique du MECIC-Paris, coordinateur de projet à Idée Europe

Abstract

The drawing up of this typology relies on:

- i. conceptual framework considering the culture field as the set of the cultural players interactions,
- ii. empirical approach and verification with a sample of 140 cultural players in twenty European countries.

Five criteria are used to classify the cultural players: origin of the financial resources, links with the public authorities, legal form of the cultural player's activity, market strategy (growth, diversification), reputation capital.

On that basis, seven types of cultural players are characterised: the Institutional type (A), the Government-funded type (B) the Independent type (C), the Fragile (type D), the Start-up type (E), the Follower (type F) and the Leader (type G).

Key words: market, public support, sponsorship, symbolic capitalization, financial capitalization, growth, diversified activities

Résumé

L'établissement de cette typologie repose sur :

- i. une vision interactionniste du champ de la culture : les enjeux de l'intervention publique et les enjeux de marchés (biens et services, capitaux et dons) structurent les stratégies des acteurs culturels et leurs interactions ;
- ii. une démarche empirique avec un échantillon de 140 acteurs culturels dans 20 pays d'Europe.

Cinq critères de classement ont été retenus qui renvoient aux enjeux de l'intervention publique et des marchés : structure des ressources financières et matérielles, lien avec l'autorité publique, forme juridique, diversification/croissance, capital de réputation.

Sept types d'acteurs culturels ont été ainsi caractérisés : Institutionnel (type A), Conventionné (type B), Indépendant (type C), Fragile (type D), Startup (type E), Suiveur (type F) et Leader (type G).

Mots clés : croissance, diversification, marché, soutien public, soutien privé. capitalisation symbolique, capitalisation financière,

Introduction : constats préliminaires

Si le syntagme « champ culturel » est entré dans le vocabulaire courant de nombre de professionnels et d'experts de la culture, c'est que la vision s'est largement répandue d'une culture comme champ concret, concrétisé par les actions et interactions « d'acteurs culturels » dont les activités et les pratiques sont reconnues,

notamment, dans leur dimension *symbolique* (Bourdieu, 1992). Ce champ, nous le savons, n'est pas homogène et la question de l'appréhension de sa diversité est loin d'être anodine. Elle renvoie à réalité à des situations type qui structurent les capacités ainsi que les stratégies des acteurs culturels. Quatre constats ont formé le point de départ de la construction de la typologie avec le but de rendre compte de cette diversité sur le plan managérial.

Le premier constat porte sur les AC¹ (acteurs culturels), considérés comme des unités agissantes, individuelles ou collectives, appréhendables dans des logiques d'action (Friedberg, 1999) lesquelles sont liées à des situations et se développent dans le temps. Cette vision du champ et de ses AC ne fonde plus, dès lors, l'analyse sur les habituelles catégories d'activités (arts visuels, cinéma, musées, spectacle vivant, etc.)² ou sur les catégories statistiques établies³. Elle recoupe certes ces catégorisations, mais en s'intéressant à des unités agissantes, elle fonde l'analyse sur les enjeux qui structurent les stratégies et les interactions des AC et qui forment le champ de la culture.

Le second constat porte sur les enjeux que représente la puissance publique pour les AC. Celle-ci est un marqueur de la constitution du champ de la culture, non seulement parce qu'elle joue le rôle indispensable de « tiers garant »⁴ mais aussi parce que l'ordre symbolique a été consubstantiel à l'ordre politique (Charle, 2011). Les identités culturelles nationales sont ainsi allées de pair avec la constitution des États-nation en Europe (Gellner, 1995 ; Thiesse, 1998 ; Kott, 2006) tout comme, dans certains pays, les identités culturelles régionales vont de pair avec l'autonomisation des politiques du niveau régional (Angelo, 2001 ; Heid & Mundy, 2016 ; Poirrier, 2011 ; Saez, 1995 ; Saez & Saez, 2012). La territorialisation est généralement présentée autour de niveaux d'« autorités publiques » (AP) : État, niveau régional et parfois subrégional, niveau local (Delcamp & Loughlin, 2002 ; Scharpf et al., 1976 ; Ericarts/COE⁵). À partir des années 1960, l'intervention publique a été conceptualisée dans le modèle de la politique publique laquelle détermine des « bénéficiaires » (Lowi, 1968 ; Muller, 2009) et cadre des processus de décision publique. Pour un AC, les ressources d'origine publique incluent, outre les subventions et les mises à disposition de locaux et de matériels, la labellisation et la légitimation (Urfalino, 2004).

Les marchés et c'est le troisième constat, structurent eux aussi des enjeux pour les AC lesquels se procurent certaines ressources financières par leur intermédiaire, autrement dit par des mécanismes d'échanges en situation concurrentielle. Si les enjeux des ventes (marchés des biens et services) ont été largement analysés (aussi bien pour les AC évoluant dans le secteur marchand que pour ceux du secteur non-marchand) deux autres marchés ne peuvent être négligés car ils sont facteurs de différenciation des stratégies des AC : d'une part, les marchés des « soutiens privés » par lesquels certains AC peuvent se financer⁶ (Colbert, 2009) et, d'autre part, les marchés des capitaux qui conditionnent les capacités stratégiques des AC qui s'inscrivent dans les dynamiques

¹ Voir index des sigles à la fin de l'article. Pour fluidifier le texte, j'utilise AC pour acteur culturel et AP pour autorité publique.

² Voir par exemple : Busson et Évrard, 2014 ; Towse, 2015 ; Vogel, 2004.

³ Notamment : ESSnet, 2012 ; EY, 2014 ; Unesco, 2009.

⁴ Ceci n'est d'ailleurs pas spécifique au champ de la culture (François, 2014).

⁵ Le Compendium des politiques culturelles des pays membres du COE comporte des monographies régulièrement actualisées qui reprennent également cette vision par niveaux.

de concentrations financières i.e. les regroupements d'entreprises qui aboutissent à des groupes intégrés moyennant des opérations capitalistiques (prises de participations, rachats, fusions etc.) avec, juridiquement, maintien ou pas des entreprises initiales (Montoussé & Chamblay, 2005 ; Bouquillon, 2008).

Mon quatrième constat porte quant à lui sur « l'évolution-transformation » (Jones, Lorenzen & Sapsed, 2015) du champ de la culture avec le modèle des industries créatives. Non seulement cela s'est traduit par un élargissement du périmètre, incluant des activités nouvelles (design, gastronomie, mode etc.⁷) mais les ressources créatives ont-elles aussi été reconsidérée dans les contextes organisés (Paris, 2010). En outre, du fait d'un « medium technique » (Balle, 2009) qui s'est articulé de plus en plus autour des réseaux numériques, l'innovation se trouve au cœur de nombreuses filières et activités culturelles (Benghozi, Salvador & Simon, 2015 ; Busson & Évrard, 2013).

1. Établissement de la typologie

Tout en s'inscrivant dans une théorie de l'action, l'établissement de cette typologie comporte également une démarche empirique avec un échantillon de 140 AC⁸. Celui-ci, et afin de prendre en compte la dimension territoriale, recouvre 20 pays d'Europe (tableau 1) qui ont un certain nombre de mécanismes d'interventions publiques comparables et des organes européens communs (UE, COE). Néanmoins, cet échantillon ne vise pas une représentativité statistique. Il a été établi à travers une démarche itérative pour recouvrir des situations significatives d'AC et permettre ainsi un raisonnement inductif pouvant reposer sur un nombre relativement faible de cas par type, par pays et par activité.

Cinq critères ont été retenus pour caractériser les AC. Ils renvoient d'une part à une plus ou moins grande proximité/distance aux AP (autorités publiques)⁹ autour de la question centrale de la mission d'intérêt général ou de l'utilité publique de l'AC et, d'autre part, aux stratégies des AC par rapport aux trois marchés (biens et services, capitaux et dons) :

- a. **L'origine des ressources financières et matérielles de l'AC** : celles-ci proviennent-elles des marchés (ventes de biens et services, dons, investisseurs) ou de fonds ou de patrimoines publics en lien avec une utilité publique ? Il en découle une plus ou moins grande dépendance à des décisions publiques d'allocations de ressources et/ou à des marchés dont les « mécanismes » renvoient à différents types de décideurs : consommateurs-décideurs individuels (Bourgeon-Renault, 2010, p. 87-91) entreprises clientes dans des chaînes de valeur, investisseurs (individuels, institutionnels, ...) philanthropes, donateurs, entreprises donatrices (Colbert, Astous & Parmentier, 2005) etc.

⁶ Ils s'y concurrencent aussi entre eux tout en échangeant avantages, « privilèges » et autres formes de reconnaissance et retours sur image avec leurs donateurs, particuliers ou entreprises.

⁷ Voir par exemple pour l'Italie : Santagata, 2009.

⁸ Cette étude a été en grande partie possible grâce aux moyens mis à disposition par l'association Idée Europe. Je tiens tout particulièrement à en remercier Paul Vespérini.

⁹ Voir index des sigles en fin d'article.

- b. **La structure des ressources financières et matérielles de l'AC** : celles-ci proviennent-elles des marchés (ventes de biens et services¹⁰, dons, investisseurs) ou de fonds publics liés à une utilité publique ? Il en découle la plus ou moins grande dépendance aux décisions publiques d'allocations des ressources et/ou aux marchés avec leurs multiples décideurs : consommateurs individuels (Bourgeon-Renault, 2010) entreprises clientes, investisseurs, philanthropes ou sponsors (Colbert, Astous & Parmentier, 2005) etc.
- c. **Le rapport AC/AP** : il va de l'intégration de l'AC dans la sphère publique (s'inscrivant alors dans une ligne hiérarchique) aux rapports indirects via des organismes professionnels représentatifs de groupes d'AC (advocacy, lobbying), en passant par diverses formes de contractualisation pour du soutien public direct ou encore des cadres de soutien indirect via la fiscalité ou des politiques d'offres (par exemple des cartes jeunes mises en place par des AP pour inciter cette cible de population à sortir au théâtre ou au concert). Les rapports AC/AP reflètent aussi l'existence ou non d'une mission d'intérêt général ou d'utilité publique remplie par l'AC pour l'AP. L'existence et la forme du lien AC/AP exprime aussi l'enjeu des apports de l'AC à la collectivité publique : identité culturelle collective, image interne/externe positive, réputation externe du territoire, stimulation artistique, créative, innovation, externalités positives (tourisme notamment), actions et animations éducatives, renforcement du lien social. Enfin dans le rapport AC/AP intervient la manière dont collectivement les intérêts professionnels peuvent être défendus en particulier dans les processus de création de législation et de réglementation.
- d. **La forme juridique de l'AC** : l'AC est-il un individu agissant en nom personnel ou est-il une organisation ? Celle-ci est-elle publique ou privée, à but lucratif ou non lucratif ? Existe-t-il une tutelle ou supervision d'une AP ? Les choix de formes juridiques se font selon les réponses apportées à ces questions. Cependant les vingt pays de l'échantillon présentent des similitudes dans leurs principes juridiques : reconnaissance des organisations sans but lucratif (OSBL), formes d'organisations publiques proches allant de l'exploitation en régie direct à la société publique, distinctions entre sociétés de capitaux et de personnes. Ajoutons-y les droits universels, essentiels pour la liberté d'expression et d'association, indispensables aux créateurs comme au fonctionnement libre des marchés des médias etc.
- e. **La croissance et la diversification** : la première renvoie à un contexte de marché (spécifique à l'entreprise, ou au secteur ou lié à des facteurs conjoncturels de la demande en général) tandis que la seconde variable révèle une capacité (organisationnelle et financière) de sortir du métier d'origine. Sur le long terme, la combinaison de ces deux variables fait ressortir les AC qui peuvent rester en croissance en s'adjoignant de nouvelles activités porteuses. On retrouve donc ici les AC pouvant assurer croissance et diversification, i.e. des entreprises tant inscrites dans des contextes marchands et concurrentiels que dans des mouvements de concentration organisationnelle et financière (Mayrhofer, 2015, Fitzgerald, 2012). Elles sont aussi exposées aux comportements d'investisseurs et aux opérations de rachats ou de fusions.
- f. **La réputation** renvoie à la notoriété, la visibilité et la reconnaissance de l'AC comme nom ou « signature » s'agissant d'un créateur ou alors d'un titre (presse) label (musique enregistrée), d'une collection (éditeur de livres) ou simplement un lieu (Versailles par exemple) etc. C'est, plus largement, la capacité d'un AC (individu comme organisation) de médiatiser ses outputs soit parce qu'il peut s'appuyer sur son capital réputationnel soit parce qu'il peut mobiliser des réseaux pour renforcer son renom. Dans les organisations

¹⁰ Y compris les produits des licences, du copyright et des droits d'auteur.

privées marchandes, la gestion du capital-marque (label, collection, titre de journal...) demeure l'élément de continuité du fait de la garantie qu'il apporte aux consommateurs et des revenus qu'elle génère, par-delà les opérations de concentration financière ou organisationnelle et les changements de propriété qu'une entreprise peut connaître.

Tableau 1 - Répartition de l'échantillon des 140 acteurs culturels (AC)

<i>Pays</i>	<i>Type A</i>	<i>Type B</i>	<i>Type C</i>	<i>Type D</i>	<i>Type E</i>	<i>Type F</i>	<i>Type G</i>	<i>Total</i>
<i>Allemagne</i>	3	4	3	1	1	2	1	15
<i>Autriche</i>	2	2	1	-	-	-	-	5
<i>Belgique</i>	1	2	3	1	-	2	-	9
<i>Bulgarie</i>	1	-	1	-	-	-	-	2
<i>Danemark</i>	1			-	1			2
<i>Espagne</i>	1	2	4	1	1	1		10
<i>Estonie</i>	1	-	-	1	-	-	-	2
<i>Finlande</i>	1	1	-	-	1	1	-	4
<i>France</i>	3	1	4	5	3	5	4	25
<i>Grèce</i>	-	1	1	1	-	-	-	3
<i>Hongrie</i>	-	-	1	1	-	-	-	2
<i>Italie</i>	4	5	1	1	1	2	2	16
<i>Luxembourg</i>	1	-	-	-	1	1	1	4
<i>Pays-Bas</i>	-	1	-	1	1	1	-	4
<i>Pologne</i>	1	1	-	-	-	1	-	3
<i>Portugal</i>	1	1	1	1		1	-	5
<i>Roumanie</i>	1	1	-	1	-	1	-	4
<i>Royaume-Uni</i>	2	2	1	1	1	2	3	12
<i>Suède</i>	1	1	1	-	2	1	-	6
<i>Suisse</i>	1	2	2	1	-	1	-	7
Total	26	28	24	17	13	22	11	140

Les répartitions de l'échantillon données par le tableau 1 ont pour seul objectif de vérifier que tous les pays sont représentés dans l'échantillon et qu'il y a suffisamment d'AC dans chaque type pour pouvoir affiner l'analyse. Il est plus facile de trouver des AC de type Institutionnel et Conventionné que des deux C de type Fragile, qui sont surtout de petites organisations locales ou des artistes et créateurs ayant peu de notoriété en-dehors de la vie culturelle locale. Si donc ce type est moins nombreux dans l'échantillon que le type A, dans la réalité il est le plus important en nombre.

Sur la base de ces critères, sept types d'AC ont été caractérisés (cf. tableau 2) : l'Institutionnel (type A) ; le Conventionné (type B) ; l'Indépendant (type C) le Fragile (type D) ; le Startup (type E), le Suiveur (type F), le Leader (type G). Le tableau 2 indique pour chacun les principales caractéristiques par rapport aux critères de différenciation retenus. Ces types ne sont pas figés. La prise en compte de l'histoire de chaque AC et de son contexte socio-politique et économique, fait ressortir pour certains des « trajectoires ». Elles correspondent au passage d'un type à un autre.

Tableau 2 - Caractéristiques des sept types d'acteurs culturels (AC)¹¹

<i>Type</i>	<i>Ressources</i>	<i>Rapport à l'AP</i>	<i>Formes juridiques possibles</i>	<i>Stratégies de marché</i>	<i>Réputation</i>
INSTITUTIONNEL A	Dotation publique / Locaux publics	Mission d'intérêt général / Dans hiérarchie de l'AP	Organisation de droit public	Diversification faible / Dépendance à décision de l'AP	Liée au statut de l'AP / Légitimation
CONVENTIONNÉ B	1/3 à 2/3 subventions / Dons / Ventes	Intérêt général/ Contrat & tutelle / Soutien indispensable	Organisation de droit privé à but non lucratif	Peu diversifié / services périphériques significatifs	Labellisation & légitimation
INDÉPENDANT C	Ventes / Dons ou dotations privées / Droits d'auteur / placements financiers	Utilité publique / Défisicalisation / Commande	Fondation privée / OSBL / Créateur en nom personnel	Peu diversifié / Non-marchand / Services périphériques significatifs	Capitalisation symbolique sur nom & signature
FRAGILE D	Cotisations / Dons / Subventions / Ventes	Soutien aléatoire ou contrat court / Utilité publique à démontrer	Créateur, artiste en nom personnel / Association Sté coopérative	Demande peu solvable / croissance faible / Non-marchand	Généralement locale Innovat° esthétique genre ou style
STARTUP E	Ventes / capital-risque	Soutien indirect via agences ou structures PPP	Société commerciale	En phase de lancement et de croissance	En construction / Innovat° technologique
SUIVEUR F	Ventes / Capitaux privés	Soutien indirect <i>Advocacy</i> Marché protégé	Sté commerciale / Non cotée en bourse	Diversification & croissance faibles	Limitée à un segment spécialisé ou à niche
LEADER G	Ventes / Capitalisation financière	Dispositif de régulation positive / Lobbying	Holding / Multinationale avec Sté mère-filiales	Diversification forte alimente croissance du groupe	Contenus exclusifs / Marques, labels / Collections

¹¹ Voir index des sigles et abréviations en fin d'article.

1. Type A - Institutionnel

C'est toujours une organisation ou un établissement en gestion publique dont l'existence est liée à une collectivité publique. Son statut juridique reflète sa position hiérarchique¹² dans l'organisation de l'AP, comme Schloß Solitude (Stuttgart) qui est dans la ligne hiérarchique de la direction du patrimoine au sein de l'administration de la Culture du Land de Bade Wurtemberg. Lorsque l'Institutionnel est juridiquement distinct de l'AP, celle-ci exerce une tutelle sur lui en raison de la mission d'intérêt général qu'il exerce. Il en résulte une grande stabilité (parfois critiquée comme inertie).

Au cours des quatre dernières décennies, les AC de type A ont diminué en nombre et en proportion dans de nombreux pays d'ex-Europe de l'Ouest mais en l'absence de toute statistique, il est difficile de l'évaluer précisément. J'avancerai que, dans les pays de l'échantillon, les Institutionnels sont surtout présents dans le patrimoine, les lieux de mémoire, les bibliothèques/médiathèques, les diffuseurs radio-télévision, l'enseignement spécialisé diplômant¹³, les organismes d'action culturelle extérieure¹⁴. C'est sans doute dans ces activités que leur statut d'Institutionnel a le moins été remis en cause par les visions néolibérales et le New Public Management à partir des années 1980¹⁵. Mais de nombreux cas, à l'instar de la Philharmonie de Berlin¹⁶, témoignent que les AP conservent des Institutionnels dans les arts du spectacle avec un management renouvelé.

L'audiovisuel public a été maintenu dans tous les pays de l'échantillon sauf le Luxembourg. Même s'il s'agit souvent de sociétés de droit privé¹⁷, celles-ci sont d'une part placées sous la supervision d'une autorité indépendante de régulation¹⁸ et, d'autre part leurs bases principales de financement sont des redevances (sauf en Espagne et aux Pays-Bas) dont les montants et les modalités sont votés par les Parlements nationaux. Il s'agit donc bien dans chaque pays d'un dispositif public (Cappello, Cabrera-Blazquez et Valais, 2015). Il garantit à la fois la liberté de l'information, la liberté d'expression des productions diffusées, les bases des ressources financières (redevance ou non, appel ou pas à des fonds spéciaux comme la loterie, au parrainage et à la publicité) ainsi que des programmes spécifiques (éducatifs, artistiques, minorités linguistiques etc.) le .

Si les sociétés d'éditions publiques (La Documentation française par exemple) sont rares, en revanche, certains groupes d'audiovisuel public ont des filiales d'édition. Ainsi, RAI Eri en Italie, qui publie et

¹² Une AP peut être directement organisatrice d'événements culturels. C'est un schéma fréquent dans les petites collectivités locales ; des villes le font aussi par l'intermédiaire de leur service culturel.

¹³ Il peut être pris en charge par des AP des trois niveaux. L'échantillon comporte trois Institutionnels dans l'enseignement supérieur spécialisé : Hochschule für Musik F. Liszt de Weimar (Land de Thuringe), ESACM de Clermont-Ferrand (communauté urbaine), Umeå School of Architecture (Suède, université).

¹⁴ Notamment les organismes chargés de la promotion de leur culture et leur langue qui dépendent alors des ministères des Affaires étrangères. C'est le cas notamment des Instituts culturels roumains, italiens, finlandais ou encore, pour la Suisse, de la fondation publique Pro Helvetia (Kadelbach, 2013).

¹⁵ Avec des « décalages chronologiques » (Poirrier, 2011) entre les pays de l'échantillon adoptant cette orientation.

¹⁶ Fondation de droit public où siège le maire de la ville-État (également propriétaire des bâtiments et salles dont la fondation n'assure que l'entretien courant). En 2011, la ville versait une subvention d'environ un tiers des coûts de fonctionnement. Ville et fédération voient dans cet AC un fleuron de la vie musicale allemande que ne dément pas la réputation mondiale qu'il a acquise.

¹⁷ Par exemple une société anonyme ayant l'État pour actionnaire unique ; cas, pour n'en citer que trois, de la Société nationale de radio-télévision lituanienne, de la Radio-télévision portugaise ainsi que de France Télévision.

¹⁸ Cf. site internet de l'EPRA pour la liste complète. <http://www.epra.org/organisations>. European

commercialise des produits éditoriaux dérivés des contenus diffusés par les chaînes de radio et de télévision du groupe italien. De nombreux grands Institutionnels gérant principalement des activités en présentiel (publics présents sur un lieu) et bénéficiant d'une aura internationale ont également développé des activités éditoriales complémentaires. C'est le cas de British Museum Press, filiale commerciale de l'institution muséale britannique (NDPB) ou de l'Institut Frédéric Chopin à Varsovie¹⁹ lequel publie des ouvrages, partitions et enregistrements.

Les musiques militaires ou de la police sont souvent oubliées. Or ce sont des ensembles professionnels publics bien qu'ayant des positions particulières dans les armées. Au Royaume-Uni par exemple, ce sont 22 ensembles de musique qui ont un statut public et sont regroupés dans le Corps of Army Music auquel est également rattachée la Royal Military School of Music²⁰. Ces ensembles participent chaque année à des commémorations, cérémonies officielles mais aussi à des festivals ou des spectacles divers.

Les grandes organisations rangées dans le type A sont-elles surtout représentatives de la « culture classique » (Petrucci, 2001 ; Lehmann, 2014) ? On y trouve également des centres culturels de minorités nationales ou ethniques dans les pays où ont été mises en place des politiques se réclamant du multiculturalisme : en Finlande où le Sajos (centre culturel des Sami de Finlande) a pour mission de promouvoir la culture et la langue sami.

Même lorsque les A connaissent une certaine pression des gouvernements à ce qu'ils augmentent leurs ressources tirées d'activités commerciales, leurs missions d'intérêt général demeure : éducation, programmes en rapport avec l'histoire identitaire de la collectivité publique, « lieu de mémoire » (Nora, 2011). Les architectures grandioses et prestigieuses des bâtiments dont sont souvent dotés les Institutionnels, témoignent cependant de l'intérêt qu'ont les AP pour leurs AC de type A : bibliothèque de la ville de Salzbourg, Musée national estonien, Sajos-Centre culturel du peuple Sami en Finlande, etc. ; ou les grands projets de rénovation/réutilisation décidées par les AP en direct : Zollverein à Essen, château de Jehay (province de Liège), château de Niepolomice en Pologne, Châteaux de Bellinzona dans le Tessin, etc.

Il n'est pas étonnant dès lors que les Institutionnels, du fait de leur mission d'intérêt général et de leur ancienneté dans le panorama culturel, soient privilégiés dans la communication des collectivités publiques qui les supervisent et les légitiment. Ce qui leur confère généralement un capital de réputation élevé sur le territoire de la collectivité publique, voire au-delà, en fonction de la stratégie de rayonnement culturel de l'AP.

2. Type B - Conventionné

Les AC de ce type ont des liens privilégiés avec une ou plusieurs AP qui reposent sur des contrats qui leur assurent des subventions et souvent aussi d'autres formes d'aides (mises à disposition de locaux, logistique, labellisation et promotion). C'est par exemple en France, un CCN comme le Ballet du Nord à Roubaix qui fait l'objet d'un contrat entre plusieurs AP qui le subventionnent, le logent et lui donnent une salle. Mais la contractualisation n'a pas ici la permanence du lien intrinsèque qui existe en A. On peut constater cependant que

¹⁹ Organisateur du Concours international F. Chopin à Varsovie.

²⁰ De même en Belgique, les trois Musiques Royales de la Défense belge totalisent près de 200 musiciens professionnels, tous titulaires d'un diplôme du Conservatoire Royal de Musique. Le ministère de la Défense est ainsi le plus important employeur de musiciens professionnels au Plat pays.

nombre de Conventionnés présentent des durées de vie longues. Un bon exemple en est le Festival de Bayreuth²¹. Les missions du Conventionné s'inscrivent dans le service de l'intérêt général ce qui justifie le soutien public, d'une ou plusieurs AP.

Les trajectoires des Conventionnés présentent souvent des dynamiques ascendantes (*bottom up*), venant de D (Fragiles) voire de F (Suiveurs) comme par exemple d'anciens théâtres ou cinémas privés. Dans les années récentes, une partie des AC conventionnés est venue de A²². En effet, leur « privatisation » a consisté en une autonomisation : sortie de la sphère publique en en faisant une OSBL reconnue d'intérêt général, avec un conseil d'administration ouvert aux partenaires privés.

Pour le Conventionné, le lien à l'AP reste cependant déterminant. Et pour cette dernière, le Conventionné reste un instrument visible (et affiché) de sa politique publique en dépit de cette autonomisation. Du reste, un AC Conventionné peut bénéficier « d'avantages institutionnels ». Par exemple un contrat spécifique avec l'audiovisuel public (fenêtre médiatique importante) ou encore la priorité pour certains fonds comme ceux de loterie nationale mis en place dans plusieurs pays et qui servent par exemple au financement de restauration de monuments emblématiques ou de construction de nouveaux équipements. En contrepartie, pourrait-on dire, le capital de réputation dont dispose l'AC Conventionné sert l'identité culturelle et l'image de la collectivité publique qui le supervise. La stabilité des Conventionnés est également liée à leur capital de réputation et leur capacité de médiatisation de leurs offres ou de composantes de celles-ci. Ce qui se traduit par une proportion élevée des dépenses affectée à la promotion/communication. L'enjeu des recettes propres (ventes de biens et services, mécénat) dans le total des ressources explique le haut niveau de l'effort de communication.

Lorsque les Conventionnés sont des lieux culturels, ils ont réussi à diversifier l'origine de leurs ressources non seulement par des stratégies actives sur le marché des dons et soutiens privés mais aussi en offrant sur place des « services périphériques » qui prolongent l'expérience du visiteur : boutique-point de ventes, restaurant-café, location d'espaces, prolongeant et monétisant ainsi l'expérience du public sur place (Bourgeon-Renault, 2010).

La question de la propriété ou du degré de prise en charge des travaux de gros entretien voire de rénovation est souvent posée, avec des réponses diverses : soit que la collectivité publique est propriétaire et demande que le petit entretien soit pris en charge dans l'exploitation, soit que le bâtiment a été transféré à l'AC comme dans le cas du National Theatre de Londres²³ soit, troisième cas, qu'il s'agisse purement d'une location, comme pour le Berliner Ensemble, laissant tout le gros entretien au propriétaire, en l'occurrence une fondation.

²¹ Créé en 1876, le festival (et le théâtre où il se déroule) est à l'origine d'une entreprise familiale. En 1973 est créée la fondation de droit privée qui chapeaute l'ensemble : biens immobiliers et fonciers et SARL gestionnaire du festival proprement dit. Cette dernière constitue le réceptacle des subventions publiques (en 2012, sept millions d'euros sur un budget total de 16 millions d'euros) versées par l'État fédéral, la Bavière et la ville de Bayreuth. Le maire est président de droit du Conseil de la Fondation.

²² Ainsi, en Suède, le Riksteatern (Théâtre national de tournée) dont la création avait été en 1934 une des actions culturelles emblématiques du début de l'ère social-démocrate (1932-1978) est passé d'Institutionnel à Conventionné. Il fonctionne à présent avec des subventions publiques d'État et délivre ses services aux théâtres des petites villes (eux-mêmes subventionnés) et qui, en tant que membres du Riksteatern, versent à ce dernier une contribution annuelle.

²³ Outre-Manche, au niveau de l'État central, il y a peu d'exemples de création d'AC dans un processus *top down*. Généralement, les soutiens de l'État ont été décidés pour des AC de droit privé ou municipaux déjà existant. Créé en

3. Type C - Indépendant

Par cette appellation, il s'agit de mettre en évidence une situation dans laquelle l'AC n'a pas besoin, ou secondairement, de soutien public direct. D'ailleurs il est le plus souvent issu d'une initiative extérieure à l'AP. À la différence des types A et B, le type C n'est pas toujours une organisation mais peut être un individu : auteur, artiste, artisan d'art etc. Les Indépendants agissent dans un but de capitalisation symbolique : ils ne recherchent pas, d'abord, à faire des profits d'ordre financier pour durer et croître. La question de la croissance n'est pas centrale à leur modèle de développement. La pérennité dans cette indépendance repose sur des ressources tirées d'une convergence de reconnaissances (publique, médiatique, sociale, professionnelle) qui garantit à son bénéficiaire une valeur marchande, un prix de vente de ses œuvres, produits et services ainsi que des soutiens privés.

Pour prendre un exemple, un plasticien ayant une réputation établie, ne cherche pas dans la logique C à capitaliser pour investir et monter une affaire qui générerait des activités commerciales (par exemple proposer d'autres valeurs sûres de l'art en tant que marchand d'art ou galeriste). En revanche, cet artiste pourra être à l'origine d'une fondation ou d'un lieu culturel comme l'ont été, par exemple, Niki de Saint Phalle (1930-2002) avec son Jardin des Tarots en Toscane (Morelli, 2004) ou Wolf Vostell (1932-1998) et son musée fondé en 1976 à Malpartida de Cáceres (géré par la région Extremadure).

La logique de capitalisation symbolique sous-jacente aux réussites des artistes atteignant des sommets de notoriété et de reconnaissance s'appuie sur une coalition de soutien œuvrant pour lui ou elle. À la différence de la logique de capitalisation financière des entreprises qui réussissent et qui repose quant à elle sur un EBE pour pouvoir investir dans d'autres activités. Artistes, auteurs et créateurs, reconnus et réputés, certes, vendent eux aussi leurs créations et productions personnelles ou bien touchent des droits selon leurs types de créations et les utilisations qui en sont faites²⁴. Mais ces échanges sont moins considérés dans leur dimension commerciale que, d'abord, comme le pendant de leur stature créatrice.

C'est « l'artiste-entrepreneur de lui-même » (Grefe, 2002) mais agissant en son nom propre, pour sa réputation, sa reconnaissance, son aura. Les œuvres des créateurs de type C résultent de commandes (publiques ou privées) ou sont rendues disponibles à travers des réseaux de coopération *i.e.* un ensemble d'AC réalisant la mise en offre, la promotion et la médiatisation (Becker, 1988 ; Benghozi & Paris, 2013). Même le poète, vu comme un créateur solitaire, ne peut acquérir cette reconnaissance sociale sous-jacente au créateur de type C que par l'action organisée d'autres AC (Craig & Dubois, 2010).

On trouve également en C des organisations telles que les fondations privées avec dotation nées à l'initiative d'entreprises²⁵ (Fondation Vuitton, Fondation Caixa avec son Caixaforum) ou de particuliers fortunés

1963, le National Theatre à Londres est une des rares exceptions qui déroge à cette règle. En 1967, le théâtre emménage dans ses nouveaux locaux qui lui sont intégralement transférés. Depuis, il reçoit contractuellement de l'Arts Council of England une enveloppe globale au titre de la subvention d'État, à charge pour lui d'autofinancer ses investissements.

²⁴ On retrouve ici les grands noms de l'art contemporain (par exemple un Takis ou un Miguel Barcelo) mais aussi les compositeurs reconnus, d'Arvo Pärt à Claude Bolling, en passant par David Arnold, tout comme les artistes interprètes, aussi bien un Paul Mc Cartney qu'une Alicia Vikander ; sans oublier les autres catégories de créateurs : écrivains, chorégraphes, réalisateurs de cinéma ou même un torero comme Rafael Terada.

²⁵ Beaucoup n'opèrent pas seulement dans la culture.

(Fondation Gulbenkian créée en 1956 au Portugal ; Fondation Pierre Gianadda créée en 1978 à Martigny en Suisse). Les vingt pays de l'échantillon leur reconnaissent une utilité publique qui se traduit par la défiscalisation incitative pour les entreprises et les particuliers concernés. Dans ces opérations comme plus généralement dans le soutien privé à une organisation artistique ou culturelle en C, la mobilisation doit généralement compter sur la logique d'un « ROIImage » (Angelo, 2006) de l'entreprise mécène ou du donateur particulier.

Les sociétés de gestion collective des droits des auteurs, des artistes, des producteurs et autres ayants-droit (SPRD) définis dans les directives européennes présentent également les caractéristiques du type C. Des organismes comme ALCS²⁶, Bildrecht ou Nordisk Copyright Bureau, pour n'en citer que trois, sont de droit privé mais opèrent dans des cadres régulés avec des missions d'utilité publique²⁷.

Peuvent également être rangées en C des organisations, commerciales ou sans but lucratif, mais présentant des offres culturelles spécifiques²⁸ avec trois caractéristiques principales : 1) des contenus *mainstream*, positionnées sur des segments grand public avec, parallèlement, des capacités d'accueil de public en présentiel de moyenne ou grande importance (halles, plein air etc.) ; 2) des offres, « événementialisées », favorisant les partenariats commerciaux avec des sponsors qui constituent une source de financement significative ; 3) des organisations faisant appel à un important bénévolat qui leur donne un caractère participatif remarquable.

Le type C comporte également des écoles privées qui offrent des enseignements spécialisés, dans les arts ou dans les métiers spécifiques au champ CIC (muséographie, scénographie, métiers techniques de l'audiovisuel, etc.). Lorsqu'elles sont privées et indépendantes, ces écoles opèrent généralement avec le statut d'OSBL (association ou fondation), surtout lorsqu'elles délivrent les diplômes reconnus, académiquement ou professionnellement, dans le système européen d'enseignement. Dans l'échantillon ce sont : l'École normale de musique (Paris), la Carampa Escuela de circo (Madrid), Die Graphische-école supérieure de graphisme (Vienne).

Parmi les Indépendants cités précédemment, certains sont des organisations considérées d'utilité publique alors que d'autres sont des AC individuels ayant des activités qui ne regardent d'abord qu'eux-mêmes ; leur désir de créer, d'être visibles, reconnus. On le voit, en C, les acteurs culturels sont de droit privé, sans but de capitalisation financière mais dont l'équilibre économique repose sur l'existence d'une valeur symbolique forte conférant demande solvable, partenariats/sponsoring, dons et bénévolat. Les organisations en C peuvent allier des activités structurellement déficitaires à des activités comportant des marges commerciales confortables.

De nombreuses formes de PPP aboutissent également à des organisations de type C ayant une mission d'utilité publique et des activités commerciales. C'est par exemple le cas d'anciennes propriétés aristocratiques en Hongrie qui restent propriété de l'État mais ont été concédées à leurs anciens propriétaires donnant lieu à une

²⁶ Authors' Licensing and Collecting Society est une *Private Company limited by guarantee*, SARL à but non lucratif, inscrite au registre des organisations charitables (*charitable organisation*).

²⁷ De plus, les SPRD veulent promouvoir le droit d'auteur et affirmer une présence dans la société (prix, récompenses, colloques). La SIAE italienne a ainsi mis en place un observatoire du spectacle qui publie régulièrement des données et des analyses.

²⁸ Dans l'échantillon ce sont des festivals de musiques actuelles attractifs (Ruisrock à Turku, Paléo à Nyons) ou des musées sur des thématiques grand public comme Autoworld à Bruxelles, géré en OSBL.

forme de PPP. Le château de Fehérvárcsurgo (membre du réseau ACCR-Europe) est ainsi géré par la fondation de la famille Karolyi.

Même si l'aide directe d'une AP peut revêtir une certaine importance sur un projet précis, globalement, les soutiens publics directs ne sont pas déterminants en C. En revanche, ce sont les dispositifs de soutiens indirects mis en place aux différents niveaux de la structure politico-territoriale d'un pays qui se révèlent essentiels pour les C. Leur viabilité serait difficile sans soutien public indirect, notamment des dispositifs fiscaux. Les monuments et sites historiques bénéficient ainsi, dans la plupart des pays de l'échantillon, de crédits d'impôt pour les travaux de restauration sans lesquels ils ne pourraient être convenablement valorisés et animés. Nombre d'entre eux peuvent être classés en C même s'ils ne sont pas gérés par une structure unique de type fondation ayant à gérer le « projet central »²⁹, en raison de la diversification de leurs activités. Celles qui sont périphériques à leur cœur de métier entraînent souvent une différenciation organisationnelle et juridique. Il n'est pas rare, de ce fait, de trouver une mixité de structures partenaires autour d'un « projet central ». Le fonctionnement du site de l'abbaye de Fontfroide fait ainsi appel à plusieurs organisations : SCI propriétaire, association d'animation, SARL à vocation commerciale, restaurant en gérance. C'est cet ensemble avec sa coalition de partenaires qui assure la pérennité du site historique privé³⁰.

4. Le type D Fragile

Ce type regroupe des individus et des organisations ; ces dernières pouvant être juridiquement constituées en personne morale ou restées informelles (collectifs, squats). Elles agissent dans une logique non lucrative sous forme d'association ou de coopérative, recoupant ce que l'Europe du nord a appelé le « tiers secteur » ou la France « l'économie sociale et solidaire ». C'est l'initiative de terrain qui prime ici, souvent avec une démarche entrepreneuriale (Martin, Rossi. et Straub. 2011). Elle part d'une idée portée le plus souvent par un groupe d'individus en mesure de structurer une activité (forme juridique, organisation) compte-tenu de leurs motivations et de leurs environnements (besoin, demande, pouvoir public, tissu social, pratiques culturelles, ressources créatives...). Mais dans cette démarche entrepreneuriale, l'AC de type D peut difficilement se positionner comme un offerant commercial de biens et services culturels, par insuffisance tant de l'investissement initial que des ressources escomptées qui lui interdisent d'aller vers un modèle de fonctionnement d'entreprises avec des investisseurs. Lorsque la motivation est d'ordre social, le choix associatif ou de l'économie sociale permet de positionner l'organisation avec une utilité publique et de solliciter des aides publiques. Bien sûr, certaines initiatives de terrain existent localement parce qu'elles sont favorisées par les AP ou qu'il existe une symbiose entre des groupes militants et des élus locaux.

Tous les AC regroupés ici présentent une fragilité structurelle inhérente, d'une part, à leur double caractère, local et de mono-activité, d'autre part, aux recettes qu'ils peuvent tirer des ventes étant souvent sur des échanges non marchands. La posture qu'ils ont adoptée se traduit par une dépendance aux AP mais à travers des

²⁹ Dans la plupart des pays de l'échantillon, la fondation privée d'utilité publique est autorisée comme organisation mère à détenir des filiales commerciales liées au site.

³⁰ À l'instar de l'abbaye de Fontfroide, de nombreux sites historiques privés commercialisent des produits de leur terroir (vins, bières, miel, etc.) qui s'inscrivent eux aussi dans une symbolique culturelle et viennent compléter l'offre culturelle au même titre que les livres, CD ou DVD vendus dans les points de vente installés dans ces lieux culturels.

contrats courts, incertains quant à leur renouvellement sur le moyen et long terme. Cette situation de fragilité se retrouve aussi chez des créateurs, écrivains, artistes etc. qui agissent individuellement, en nom propre :

- soit qu'ils sont en début de carrière³¹,
- soit que, bloqués dans leur carrière³², ils sont devenus des « outsiders » (Gombault et al., 2013).

Il y a enfin en D la multitude de petites organisations qui permettent localement des pratiques en amateurs dans tous les genres artistiques. Elle se traduit par exemple dans la volonté de mettre en place et développer des activités culturelles pour des populations défavorisées, dans des quartiers de banlieue ou dans des zones rurales, voire pour des publics spécifiques : hôpitaux, prisons, migrants, ou encore, à l'international, d'agir par la culture pour le développement (Gaborit, 2014). Tous font preuve d'un fort engagement : certains sont mus par leur passion, d'autres par la pratique en amateur, d'autres encore par des buts de transformer la société. Beaucoup affichent une cause, un militantisme qui parfois semble aguerri par cette fragilité chronique.

Le caractère associatif est une forme adaptée aux activités non lucratives à petite échelle. Il apparaît aussi, d'une certaine manière, plus légitime parce qu'il permet de porter des projets culturels requérant des bénévoles engagés, des adhésions, des soutiens de types communautés de fans, des financements participatifs. C'est le cas des premières années d'existence d'un groupe de musique comme The Elderberries, avec ses premières dates et enregistrements disponibles par divers canaux³³. Pour nombre de ces AC Fragiles, les durées de vie sont cependant courtes et beaucoup se disloquent ou continuent de se produire à titre semi-professionnel.

La dimension de l'engagement, et ce n'est pas le moins important, est souvent mise au service d'une cause artistique ou esthétique, en rupture avec des courants dominants. Ces artistes agissent alors soit individuellement soit en s'appuyant sur une organisation même informelle, en-dehors des circuits marchands établis. Tel a été le cas du collectif d'artistes Frankfurter Autoren Theater, installé dans l'ancienne friche Brotfabrik à Francfort. Beaucoup de porteurs d'innovation dans les contenus sont des entrepreneurs de type D. Ces innovations esthétiques concernent souvent les arts de la scène où elles représentent des styles particuliers ou sont à l'origine de genres nouveaux, non stabilisés. Dans tous les cas, l'AC individu ou collectif qui en est porteur doit acquérir visibilité et reconnaissance.

L'entrepreneur fragile en D peut intéresser -en raison de l'innovation créative ou sociale dont il est le porteur- un Institutionnel, un Conventionné ou un Indépendant, qui peut en devenir partenaire (intéressé) coproducteur, acheteur-diffuseur etc. C'est par exemple un musée qui organise des animations avec une troupe de théâtre ou un festival établi qui produit des groupes de musiques locaux.

Plusieurs exemples dans l'échantillon témoignent de trajectoires : soit de D vers B (Théâtre Vidy à Lausanne ou Freiburger Barockorchester) soit de D vers C (Capella Reial de Catalunya). Pour que ces

³¹ Ils dépendent encore de bourses, de prix et de résidences pour se faire connaître et atteindre une première étape de reconnaissance dans la filière professionnelle et par les publics.

³² Mais ils peuvent aussi être des innovateurs de contenus en phase d'expérimentation. De même pour les graffeurs leur fragilité demeure aussi longtemps que des commandes publiques marquantes n'ont pas confirmé leur valeur sociale leur permettant alors aussi de viser le marché privé (Alexandre Fargo Vhils par exemple).

³³ Distingué au Printemps de Bourges et dans d'autres sélections. Il a eu une durée de vie professionnelle entre 2009 et 2015 grâce aussi à un de ses morceaux repris dans un spot publicitaire.

trajectoires de stabilisation soient rendues possibles, les AC concernés ont aussi dû acquérir suffisamment de capital réputationnel en même temps que leurs publics s'élargissaient sur des marchés qui étaient en croissance.

Internet et les technologies de la communication ont apporté de nouvelles possibilités pour ces démarches et les courants qu'elles font émerger, en structurant des communautés ou en facilitant le financement participatif. Toutefois, pour beaucoup de D, les dépenses élevées de communication (notamment le salaire d'un *community manager* par exemple) ne sont souvent possibles que par le bénévolat ou des dispositifs de baisse de charges.

Dans le type Fragile, l'EBE est trop faible pour assurer une pérennité à l'AC surtout si son action n'a pas été reconnue d'utilité publique. Lorsqu'il se retrouve avec des soutiens publics directs aléatoires (subventions, locaux) l'investissement est rendu difficile malgré les dispositifs de soutien indirect (exonérations de charges, de taxes, soutien de la demande)³⁴. Pour beaucoup de D, les aides sont sujettes à des aléas divers (changement de majorité, restrictions des dépenses publiques etc.). Un des termes qui revient souvent ici est « survivre ». Le type D apparaît comme le plus sensible aux changements dans les politiques publiques de la culture ; la fragilité se traduisant au final par une dépendance aux conjonctures politiques : changements de majorités, changements dans les programmes, restrictions budgétaires etc.

6. Type E - Startup

Le terme employé ici ne limite pas ce type aux seules jeunes pousses bien que celles-ci occupent le devant de la scène. Il désigne plus largement les entreprises en phase de lancement ou en phase de croissance, se situant dans la logique entrepreneuriale. Leur stratégie vise des positions confortées sur des marchés qui leur apporteront un niveau attractif de rentabilité des capitaux investis. Le type E regroupe des sociétés dont l'activité repose sur l'édition et la diffusion de contenus culturels laquelle semble actuellement surtout centrée sur de l'innovation d'ordre technologique : plateformes de musique en streaming, applications des technologies 3D par des studios d'animation (Copenhagen-Bombay dans l'échantillon), des développeurs et éditeurs de jeux vidéo (Fryzenbite Corporation en Finlande ou Zagdoon en France), ou encore des concepteurs d'outils numériques de médiation utilisés par les musées (Izittravel) ou de réalité augmentée pour les monuments historiques.

Du fait de l'innovation et de la croissance que connaissent les E, leur financement présente des risques élevés pour les investisseurs, appelant des formules spécifiques d'apport des capitaux dont elles ont besoin :: *business angels* pour le capital d'amorçage puis, lorsque le potentiel de croissance se confirme, du capital-risque. Les exemples de Dailymotion (créé en 2005) et de Spotify (2007) montrent que la phase de lancement/croissance peut prendre plusieurs années avant que l'AC présente une situation stabilisée, indiquant un passage en G :

- i. rachat en 2015 de Dailymotion par Vivendi (valorisant l'entreprise à 265 millions d'euros) renforçant le niveau de notoriété et sa diversification géographique (50% du chiffre d'affaires hors pays d'origine, sur une dizaine de marchés géographiques) ;

³⁴ Ces dispositifs existent dans les vingt pays de l'échantillon.

- ii. levée de fonds d'un milliard de dollars par Spotify en 2016 pour répondre au besoin de financements liés à une croissance exponentielle internationale³⁵, tout en restant sur un modèle de développement autonome³⁶.

La position E n'est donc pas pour durer, soit que l'AC disparaît après quelques années de lancement infructueux, soit qu'il connaît une croissance en lien avec son marché pour lui permettre d'attirer des capitaux et se financer. L'échec d'un modèle de croissance autonome ou un actionnariat fermé excluant l'intégration dans un conglomérat (ou même la prise de participation par un groupe de type G) laisse à terme le Startup avec les caractéristiques du type F (Suiveur).

Dans les pays de l'échantillon, l'intervention des AP par rapport au type E s'est renforcée au cours des trente dernières années. Les ministères de la Culture mais aussi les régions ont participé à la mise en place de fonds spécifiques à l'innovation et la créativité. Cet intérêt témoigne de l'enjeu de la créativité et de l'image créative pour les territoires et villes (Florida, 2005 ; Bonet, Colbert & Courchesne, 2011 ; Landry, 2016). Les AP ont généralement intégré que l'AC Startup, installé sur leur territoire a des besoins spécifiques et que son processus de développement ne va pas de soi. Les AP ont également compris que si un petit nombre seulement de ces entreprises sont potentiellement à forte valeur ajoutée, leur installation localement est porteuse d'image positive. Les AP locales souvent soutenues par le niveau régional ou national, cherchent ainsi à favoriser la mise en place de districts et d'incubateurs (par exemple C4DI à Hull) afin de conforter les communautés d'innovation. Ces actions donnent lieu à des modes de coopération variés : partenariats inter-niveaux entre AP mais aussi, en leur sein, entre leurs services spécialisés (développement économique, culture, urbanisme, tourisme etc.) ainsi qu'entre AP (ou leurs agences) et les grandes entreprises qui parrainent des jeunes pousses.

7. Type F : Suiveur

Ce type d'AC regroupe des entreprises de capitaux ou de personnes, constituées pour produire et fournir des biens et services dans une logique commerciale et lucrative, avec des attentes en matière de ROI. Dans certains cas, la passion du métier peut être préférée à un bon ROI. Les Suiveurs ne sont généralement pas leaders sur leurs marchés. Lorsqu'ils le sont, c'est sur des marchés locaux ou des segments restreints voire des niches.

Les F sont généralement peu diversifiés et peu internationalisés. Certains ont été innovants à leur lancement, d'autres ont repris des technologies existantes. La faiblesse de leur croissance s'explique principalement par trois raisons pouvant jouer concomitamment :

- peu ou pas de diversification en-dehors de la filière d'origine ;
- un EBE qui autorise peu de croissance externe et permet peu de faire appel aux marchés de capitaux boursiers (qui leur sont le plus souvent fermés) ;
- Un actionnariat ou une coalition porteuse privilégiant le métier d'origine à des objectifs de croissance et de diversification, s'évitant par là des modifications d'actionnariat et la perte du contrôle de l'entreprise.

³⁵ Chiffre d'affaires de 1,945 milliard d'euros en 2015, en augmentation de 80% sur 2014 ; présence sur 59 pays.

³⁶ Sans mise en bourse envisagée par le noyau des actionnaires principaux bien que la levée de fonds de 2016, auprès des clients de la banque Goldman Sachs s'est faite sous forme de dettes convertibles en actions.

Les F sont souvent appelés des indépendants³⁷ et se différencient eux-mêmes des groupes à logiques de concentration financière. Ils sont surtout éditeurs (livre, jeux vidéo) producteurs (musique enregistrée, film, contenus audiovisuels). Certains sont distributeurs. Un Suiveur peut devenir un enjeu pour un Leader G, notamment pour ses contenus (catalogues) ou pour sa position sur un marché territorial.

Ce sont des changements sur leur marché (nouvelles concurrence, produits ou services de substitution etc.) auxquels les F peuvent difficilement faire face par manque de ressources (techniques, compétences, capitaux) qui sont le plus souvent à l'origine de faillites (cas des Studios Éclair en France). Certaines trajectoires d'entreprises montrent des passages de G en F. Ces trajectoires sont dues à des situations de crise pouvant être, soit :

- d'origine interne à l'AC : erreurs stratégiques, management défaillant dans la consolidation d'un réseau de valeur, conflits au sein de la coalition porteuse,
- d'origine sectorielle, concernant alors un grand nombre d'AC comme ce fut le cas pour l'industrie de la musique enregistrée.

De nombreux dispositifs d'aides directes aux AC de type F ont été mis en place depuis les années 1980, lorsque les AP ont compris les enjeux spécifiques de ces entreprises pas comme les autres. Tous les niveaux d'AP peuvent intervenir et sur toutes les filières : par exemple les difficultés des AC en bout de chaîne comme les librairies ou les cinémas de quartiers poussent des villes à mettre en place des dispositifs d'aide directe (subventions à la rénovation des salles, commandes scolaires etc.) ou indirectes (en cartes à tarifs avantageux pour des populations ciblées). Quant à l'intervention des États et de certaines régions autonomes, elle a consisté en des aides directes (avances sur recettes par exemple) et indirectes (crédits d'impôt) l'organisation de circuits de financement (pour le film et l'audiovisuel par exemple, des coproductions avec les diffuseurs tv). Les AP ont également contribué à élargir l'exposition internationale des produits des entreprises de type F, en finançant des actions promotionnelles comme la participation à des salons (par exemple pour les éditeurs de livres) ou à des festivals (essentiels par exemple pour les producteurs de documentaires).

8. Type G – Leader

Les AC de ce type sont dans une logique de capitalisation financière basée sur des activités marchandes et lucratives. Leurs formes juridiques peuvent être des sociétés de capitaux ou de personnes, des sociétés familiales ou des sociétés cotées en bourse. Ce sont aussi des organisations dont la pérennité est assurée par croissance externe et par visibilité de leurs marques (« Vetro Artistico Murano » pour le verre de Murano), titres (la revue Capital, Bertelsmann), collections (« nrf », Gallimard) ou labels (Univers). Le critère qui différencie les Leaders G des Suiveurs est leur capacité d'investir leur EBE dans la diversification et l'intégration, horizontale ou verticale, grâce à des opérations de concentration.

Les plus grandes de ces entreprises ont investi leurs excédents en suivant des stratégies de diversification et d'internationalisation qui en ont fait des groupes multinationaux. Ce caractère prévaut en fait à partir d'une certaine taille et d'un processus de concentration lié à des opérations capitalistiques : rachat, fusion, fusion-absorption. Les multinationales sont présentes sur de nombreux marchés, avant tout comme distributeurs ou

³⁷ À ne pas confondre avec le type Indépendant de cette typologie.

diffuseurs³⁸. Le modèle organisationnel le plus souvent rencontré repose sur une société-mère, des filiales territoriales et des divisions par familles de produits qui fonctionnent souvent sur un schéma matriciel (Meier & Schier, 2005) y compris dans des groupes familiaux comme Bertelsmann³⁹.

Cependant, tous les Leaders ne sont pas des conglomérats multinationaux. Ce sont avant tout des entreprises ayant la taille critique par rapport aux filières dans lesquelles se situent leurs offres. Elles y sont en position de leader, au moins sur un marché national ou une aire linguistique. Certains sont donc ces « fleurons » reconnus depuis longtemps dans les industries culturelles : des Gallimard, Feltrinelli et autre HarperCollins, pour ne se référer qu'à l'industrie du livre. Les notoriétés de leurs marques et leurs parts de marché ont été des éléments stabilisants, sur des marchés eux-mêmes longtemps stabilisés, du moins durant une période suffisamment longue pour que ces entreprises capitalisent sur des contenus, des technologies et des marques. Les industries des produits culturels ont en effet longtemps connu la croissance (commencée pour certaines dès le XIX^e siècle). Sur cette longue période, ces entreprises ont pu construire des contenus à forte réputation et vendre des produits avec des marges leur assurant une profitabilité attractive sur les marchés des capitaux (Sassoon, 2006). Cette situation de long terme reposait sur la reproduction industrielle dichotomisant une création de contenu restée artisanale et une commercialisation/distribution à grande échelle dont les entreprises de type G avaient globalement la maîtrise. Cette situation semble cependant s'être achevée avec l'emprise des réseaux numériques⁴⁰.

Avec les réseaux numériques et la dématérialisation des produits des industries culturelles, la stabilité de ces marchés a volé en éclat. Les nouveaux marchés qui ont émergé, montrent souvent encore des modèles d'affaires peu stabilisés (Leurdijk, Nieuwenhuis et Simon, 2012, p. 19-64) mais de plus en plus fondés sur le rapport biface et l'effet réseau (Benhamou, 2016). C'est le cas du service de diffusion de vidéos en streaming You Tube, leader sur son marché, déterritorialisé par les réseaux Internet et télécom, avec des entrants gratuits (fournis à travers un fonctionnement « communautaire ») l'accès gratuit pour ses utilisateurs et les recettes provenant des annonceurs. L'exemple de You Tube amène aussi à s'interroger, sur l'identification de l'AC pertinent. Est-ce la société mère Google ou la filiale You Tube ? De plus, cette dernière devrait-elle être considérée comme une entreprise unique (siège en Californie) ou bien possède-t-elle des filiales par pays (et non des établissements) dans desquelles (ou lesquels) sont réalisées les ventes d'espaces publicitaires aux annonceurs ? C'est une question qui fait débat tant en raison de l'imposition des bénéfices que pour la détermination des droits d'auteur à verser aux SPRD en Europe ; ces dernières étant généralement constituées sur des bases territoriales.

Un autre groupe de Leaders est composé de grands noms de la création qui sont intégrés dans des stratégies d'entreprises dont ils sont parties-prenantes (à la différence des créateurs et créatifs dans des stratégies caractéristiques du type C). Ce sont par exemple des architectes à la tête de leurs agences dont certaines ont établi des antennes dans plusieurs pays comme Renzo Piano buildings Workshop mais aussi d'autres, restées

³⁸ Aussi comme producteurs mais cette fonction est souvent en grande partie externalisée sur des AC de type F (Angelo, 2002).

³⁹ Le groupe allemand n'est pas coté en bourse mais a introduit en bourse une partie du capital de sa filiale RTL Group.

⁴⁰ Cependant à partir des années 1980, en Europe de l'Ouest, la suprématie du produit éditorial et de sa technologie a été entamée par la libéralisation des médias audiovisuels basés sur le « flux » (Scott, 2012).

plus petites, tout en ayant une activité internationale comme Casagrande Laboratory à Helsinki. Le développement des concours internationaux pour des constructions de sièges sociaux, de lieux culturels (auditoriums, musées etc.) et de logements résidentiels, avec une valeur esthétique et fonctionnelle emblématique, a favorisé l'internationalisation des agences d'architectes (Ponzini, 2011). Ils ont pu capitaliser doublement, nominativement et financièrement, bien que leur processus de production reste en grande partie lié au modèle artisanal⁴¹ tout en développant des partenariats capables de coopérer en réseau⁴².

Si le processus de production en gastronomie, à l'instar de celui de l'architecture, est organisé sur le modèle artisanal, il subit cependant les contraintes spatio-temporelles du restaurant - activité en présentiel où les productions du chef et son équipe sont rendues disponibles à la clientèle. Tel est le cas de l'établissement d'origine du groupe Bernard Loiseau à Saulieu (Paris & Leroy, 2014). La dynamique de capitalisation financière repose là aussi sur la capacité de l'organisation, par l'emploi optimal de l'EBE, à développer le nom comme marque pouvant ensuite être apposée à d'autres productions. La créativité artisanale s'inscrivant dans la logique de capitalisation symbolique peut alors être combinée à la logique de capitalisation financière fondée sur une coalition d'investisseurs et un recours au marché financier.

En ce qui concerne les réalisateurs (film et contenus audiovisuels) disposant de leurs propres sociétés de production, celle-ci apparaît généralement comme l'outil qui leur permet d'organiser une certaine autonomie dans le processus de production (par exemple El Deseo pour Pedro Almodóvar). Ces sociétés de production, au service du réalisateur qui en est partie prenante, présentent les caractéristiques de type F. Ce n'est que lorsqu'un réalisateur-producteur capitalise suffisamment sur son nom et sur ses productions et choisit d'investir dans son entreprise de production pour qu'elle soit en capacité de se diversifier dans la distribution, qu'une des deux conditions essentielles est réunie pour passer à une logique de capitalisation financière. La seconde condition est que, conjointement, une coalition d'investisseurs soit mise en place, finançant l'élargissement des productions de fictions et de contenus avec d'autres réalisateurs. On se trouve alors dans une trajectoire comme celle qui a mené Luc Besson/Europacorp de la position F à celle de G. La diversification réussie au sein de la filière film constitue l'étape charnière du changement de logique.

L'intervention publique par rapport au type Leader est principalement de l'ordre de la régulation et du soutien indirect. La première concerne par exemple l'actualisation des droits d'auteur en fonction des évolutions du côté de l'offre comme des usages sociaux des produits et services de plus en plus dépendants de technologies de réseaux. Le second se caractérise par l'établissement de cadres incitatifs en matière fiscale et en matière de demande. Les interactions AC/AP sont indirectes : par exemple l'AP étatique traite principalement avec les représentants de groupes d'AC de type G qui agissent souvent comme lobbies. Dans certains cas, des gouvernements nationaux s'impliquent pour préserver un Leader national dans une filière⁴³. Les AP jouent

⁴¹ La réplique possible dans le travail s'apparente à celle du grand atelier d'artiste tel qu'il fonctionne de la fin du Moyen-âge au XIX^{ème} siècle.

⁴² Les spécialistes de l'acoustique, activité de haute technicité, sont dans des situations comparables à celles des architectes. Plusieurs grandes entreprises internationales se sont constituées comme Müller-BBM Gruppe (siège à Munich).

⁴³ Ainsi en Allemagne dans l'Après-guerre, le gouvernement fédéral mit tout en œuvre pour conserver la Ufa comme groupe national de cinéma et d'audiovisuel, en organisant d'abord le contrôle des différentes sociétés qui en étaient issues par la Deutsche Bank puis en en assurant le rachat par Bertelsmann (Kreimeir, 1996). Plus récemment le rachat d'Éditis par Hachette s'est inscrit dans la même volonté des pouvoirs publics de préserver leurs groupes nationaux.

surtout comme des « agents d'environnement », essentiels pour veiller aux règles du jeu et aux équilibres, lorsque prédomine la vision pluraliste et de diversité culturelle⁴⁴.

Conclusion

Établir une typologie ne relève pas du pur exercice intellectuel comme j'ai cherché à le démontrer ici en étayant les hypothèses de départ par les cas concrets. La typologie proposée vise à approfondir la connaissance du champ de la culture en en saisissant la diversité des AC. Un tel exercice présente un intérêt d'autant que le champ s'élargit et s'enrichit de la vision des industries créatives.

Plusieurs questions sont posées à ce stade de l'élaboration ; j'en retiendrai trois ici :

1. La première question porte sur les ressources créatives, centre d'intérêt actuel dans le management culturel. De nombreuses analyses (Becker, 1988 ; Benghozi, 1990 ; Moulin, 1992 ; Florida, 2002 ; Menger, 2009 ; Demonet, 2015) ont pointé les spécificités des ressources créatives dans les différents sous-champs de la culture. Sur la base d'une typologie des AC, la problématique des ressources créatives est posée comme un entrant dans le processus de production, lui-même fonction de la situation structurelle de chacun des sept types. Dans la présente approche, l'activité n'est pas le critère déterminant pour caractériser un type d'AC. Par exemple, certains artisans d'art sont classés dans le type C n'étant pas dépendants de soutiens publics directs et ayant un capital de réputation qui leur assure une demande solvable alors que d'autres artisans d'art présentent les caractéristiques de la fragilité du type E. De même, la typologie fait ressortir la dichotomie entre les créateurs, auteurs, artistes etc. engagés dans des stratégies de capitalisation symbolique et ceux qui sont engagés dans des stratégies de capitalisation financière ; ces dernières donnant sens aux stratégies entrepreneuriales qui caractérisent les types D, E et F ;
2. Le deuxième questionnement concerne l'entrepreneuriat culturel, en tant que centre d'intérêt croissant pour le management culturel (Kuhlke, Schramme & Koopmans, 2015). Dans l'approche sous-jacente à la présente démarche typologique, l'entrepreneuriat culturel regroupe les AC qui sont dans des logiques d'entreprises mais qui se différencient selon que les enjeux sont marchands ou non-marchands. Seuls ces derniers rendent pertinents les enjeux liés à l'intervention publique directe (subventionnement, mise à disposition de locaux, aide à la promotion). Les réalités de l'entrepreneuriat culturel se retrouvent alors dans trois types : le Fragile (D), le Startup (E) et le Suiveur (F).
3. La troisième question est d'ordre méthodologique et porte sur la nécessité d'élargir l'échantillon, dans la mesure où le raisonnement inductif est privilégié pour la vérification des hypothèses de construction des sept types. Cet échantillon doit en particulier couvrir la variété des situations que l'on peut rencontrer et conjointement couvrir les vingt pays avec un nombre minimum d'AC par pays ; il devrait donc évoluer en ce sens. Actuellement six pays sont sous-représentés Bulgarie, Estonie, Grèce, Lituanie, Pologne,

⁴⁴ Toutefois, les mécanismes de soutien au cinéma, principalement des niveaux étatiques et européen (UE et COE) ont, dans la durée, surtout favorisé le maintien d'entreprises de type Suiveur (F) ou pouvant passer en G dans certains pays européens.

Roumanie, en particulier avec des AC présentant a priori les caractéristiques des types D (Fragile) E (Startup), F (Suiveur) ;

Références bibliographiques

- Angelo, M. d' (2001) *Cultural Policies in Europe. Local Issues*, Strasbourg, Council of Europe Publishing.
- _ (2002) *Les groupes médiatico-culturels face à la diversité culturelle*, Paris, Éditions Idée Europe.
- _ (2006) *Perspectives de gestion des institutions musicales en Europe*, Paris, Éditions OMF-Université Paris-Sorbonne.
- Becker, H. (1988) *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988.
- Benhamou, F. (2016) « Les industries culturelles. Mondialisation et marchés nationaux », *Cahiers français*, n°392, 63-69.
- Benghozi, P.J., Salvador, E. et Simon, J-P. (2015) *Models of ICT Innovation*, JRC 95536, Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne, <http://is.jrc.ec.europa.eu/pages/ISG/EURIPIDIS/documents/JRC95536>.
- Benghozi P-J & Paris, T. (2013) *Howard Becker et les mondes de l'art*, Palaiseau, éditions de l'École polytechnique.
- Benghozi, P-J & Driencourt, J. (1990) « Un saltimbanque gestionnaire : le producteur de film », *Gérer et comprendre*, n° 21, 22-30.
- Bonet, L., Colbert, F. & Courchesne, A., "From Creative Nations to Creative Cities: An example of center-periphery dynamic in cultural policies", *City, Culture and Society*, Vol. 2, n° 1, 2011, 3-8.
- Bouquillon, P. (2008) *Les industries de la culture et de la communication: Les stratégies du capitalisme*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Bourdieu, P. (1992) *Les règles de l'art : genèse et structure du champ littéraire*, Seuil.
- Bourgeon-Renault, D., (2010) « Le comportement de consommation culturelle » in : Bourgeon-Renault, D., Debenedetti, S., Gombault, A. & Petr, C., *Marketing de l'art et de la culture*, Paris, Dunod, 69-106.
- Busson, A. & Évrard Y. (2013) *Les industries culturelles et créatives. Économie et stratégie*, Paris, Vuibert.
- Cappello, M., Cabrera Blázquez, F-J. et Valais, S. (2015) *Public service media remit in 40 European countries*, Strasbourg, Observatoire européen de l'audiovisuel, coll. IRIS.
- Charle, C. (2011) *La discordance des temps : une brève histoire de la modernité*, Paris, Armand Colin.
- Colbert, F., Astous, A. d' & Parmentier, M-A (2005) "La commandite des arts et de la culture par le secteur privé par opposition au secteur public : qu'en pensent les consommateurs ?", *Gestion*, vol. 30, n°2.
- Craig, A.& Dubois, S. (2010) "Between art and money. The role of readings in contemporary poetry, a new economy for literature ?", *Poetics*, vol. 38, n°5, 441-460.
- Delcamp, A. & Loughlin, J. (éd) (2002) *La décentralisation dans les États de l'Union européenne*, Paris, La documentation française.
- Demonet, G. (2015) *Les marchés de la musique vivante*, Paris, PUPS.
- ERICarts/ Conseil de l'Europe, *Compendium*. Sur <http://www.culturalpolicies.net/web/countries.php>.
- ESSnet Culture (2012) Final Report, Eurostat.
<http://circa.europa.eu/irc/dsis/nfaccount/info/data/esa95/en/een00126.htm>
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, New-York, Basic Books.
- _ (2005) *Cities and the Creative Class*, New York. Routledge.

- EY (2014) *Creating Growth. Measuring Cultural and Creative Markets in the EU*. http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Measuring_cultural_and_creative_markets_in_the_EU/%24FILE/Creating-Growth.pdf.
- François, P. (2014) « Sociologie économique et action publique » in : Boussaguet, L., Jacquot, S. et Ravinet, P. (dir), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques : 502-509.
- _ (2008). *Sociologie des marchés*, Paris, Armand Colin.
- Friedberg, E. (1999) "Comprendre" in : Simoulin, V., *La coopération nordique. L'organisation régionale de l'Europe du Nord depuis la tentative autonome jusqu'à l'adaptation à l'Europe*, Paris, L'Harmattan, 1999, 11-15.
- Gaborit, P. (2014) (éd), *The Strentgh of Culture for Development*, Bruxelles, Peter Lang.
- Gellner, E. (1995) *Culture, identity and politics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gombault, A. et al. (2013) Losers pose : les vrais outsiders de l'art contemporain, in Benghozi P-J & Paris, T. (dir) *Howard Becker et les mondes de l'art*, Palaiseau, éditions de l'École polytechnique, 59-74.
- Greffe, X. (2002) *Arts et artistes au miroir de l'économie*, paris, Economica.
- Heid, K. & Mundy, S. (éd) (2015) *Culture, Cities and Identity in Europe*, Bruxelles, European Economic and Social Committee.
- Jones, C., Lorenzen M., Sapsed J. (2015) "Creative Industries. A Typology of Change". In Jones, C., Lorenzen, M. & Sapsed, J., *The Oxford Handbook of Creative Industries*, Oxford, Oxford University Press: 5-32.
- Kadelbach, T. (2013) *Swiss made. Pro Helvetia et l'image de la Suisse à l'étranger (1945-1990)*, Alphil-Presses universitaires suisses.
- Kott S. (2006) *Dictionnaire des nations et des nationalismes dans l'Europe contemporaine*, Paris, Hatier.
- Kuhlke, Olaf, Schramme, Annick, Koopmans, René (2015) "Cultural entrepreneurship as an academic discipline and professional practices". In *Creating Cultural Capital: Cultural Entrepreneurship in Theory, Pedagogy and practice*, Delft, Eburon Publishers: 5-21.
- Kreimeier, K. (1993), *Die Ufa-Story. Geschichte eines Filmkonzern*, Munich, Carl Hanser Verlag, 443-454.
- Lehmann, H. (2014) „Die Demokratisierung der Hochkultur“ in: Fischer, M. *Die Salzburger Festspiele. Ihre Bedeutung für europäische Festspielkultur und ihr Publikum*, Salzburg, Verlag Anton Pustet, 144-155.
- Landry, C. (2016) *The Digitized City : Influence & Impact*, Gloucestershire, Comedia.
- Leurdijk, A., Nieuwenhuis, O. et Simon, J-P. (éd) (2012) *The music industry*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, Joint Research Centre (JRC) Institute for Prospective Technological Studios. Sur : <http://ipts.jrc.ec.europa.eu>.
- Lowi, T. « Four Systems of Policy, Politics and Choice », *Public Administration Review* (American Society for Public Administration), 33 (3), 1968, 298–310.
- Martin, M., Rossi M. & Straub, S. (2011) « L'entrepreneur socialement engagé : pour une validation empirique du concept », in Moncef, B., Carbone, V. & Soulerot, *Le management durable au cœur des organisations*, Paris, Lavoisier, 45-57.
- Mayrhofer, U. (2015) *Le management stratégique*, Paris, Bréal.
- Meier, O. & Schier, G. (2005) *Entreprises multinationales : stratégies, finance, management*, Paris, Dunod.
- Menger, P-M (2009) *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Pais, Gallimard-Le Seuil.
- Montoussé, M. & Chamblay, D. (2005) *Cent fiches pour comprendre les sciences économiques*, Paris, Bréal, 42-44.
- Morelli, E (2004) "Il giardino dei Tarocchi di Niki de Saint Phalle a Garavicchio" in: Rizzo, G. & Valentini A. (éd), *Luoghi e paesaggi in Italia*, Florence, Firenze University Près, 291-301.
- Muller, P. (2011) *Les politiques publiques*, Paris, PUF.
- Moulin, R. (1992) *L'artiste, l'institution et le marché*, Paris, Flammarion.

- Nora, P. (2011) *Présent, nation, mémoire*, Paris, Gallimard.
- Paris, T. & Leroy, F. (2014) "Managing Transition in an Artistic Company with Entrepreneurial Management : A Case-study of Groupe Bernard Loiseau", *International Journal of Arts Management*, 16/2, 42-53.
- Paris, T. (2010) *Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...*, Paris, Pearson.
- Petrucci, A. (2001) « Lire pour lire » in : Cavallo, G. et Chartier, R. (éd) (2001) *Histoire de la lecture dans le monde occidental*, Paris, Seuil, 431-458.
- Poirrier, P. (éd) (2011) *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde*, Paris, La Documentation française, Comité d'histoire du ministère de la Culture, 2011.
- Ponzini, D., Nastasi, M. (2011) *Starchitectura. Scene, attori e spettacoli nelle città contemporane*, Turin, Umberto Allemandi.
- Saez, J-P (1995) *Identités, cultures et territoires*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Saez, J-P & Saez, G. (éd) (2012) *Les nouveaux enjeux des politiques culturelles. Perspectives européennes*, Paris, La Découverte.
- Scharpf, F., Reissert, B. & Schnabel, F. (1976) *Politikverflechtung: Theorie und Empirie des kooperativen Föderalismus der Bundesrepublik*, Kronberg im Taunus, Athenäum Verlag.
- Santagata, W. (2009) *White paper on creativity: towards an Italian model of development*, Università Bocconi Editore, Milano. <http://www.efaaef.eu/newpublic/upload/efadoc/11/White%20paper%20Creativity%20JUNE%202009.pdf>.
- Sassoon, D. (2007) *The culture of the Europeans. From 1800 to the present*, Londres, Harper Press.
- Schuster, J-M (1998) "Neither Public nor Private: The Hybridation of Museums", *Journal of Cultural Economics*, Vol. 22, no 2-3: 127-150.
- Scott, F. (2012) *Corporations and Cultural Industries*, Lanham, Lexington Books.
- Testart A. (2001) « Échange marchand, échange non marchand », *Revue française de sociologie*, vol.42-4 : 719-748.
- Thiesse, A-M (1990) *La création des identités nationales (Europe XVIIIème-XXème siècle)*, Paris, Seuil.
- Towse, J. (éd) (2011) *A handbook for Cultural Economics. Second Edition*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- UNESCO (2009) Institute for Statistics, *Framework of cultural statistics*, Montréal. Sur <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/framework-cultural-statistics-culture-2009-en.pdf>.
- Urfalino, P. *L'invention de la politique culturelle*, Paris, La Documentation française, coll. Comité d'histoire ministère de la Culture, 2004.
- Vogel, H.L. (2004) *Entertainment Industry Economics*, Cambridge, Cambridge University Press, 2004

Index des sigles

AC	Acteur culturel
ACCR-Europe	Association européenne des centres culturels de rencontre
AP	Autorité publique
CCN	Centre chorégraphique national
COE	Conseil de l'Europe
EBE	Excédent brut d'exploitation
EPRA	European Platform of Regulatory Authorities
ESACM	École supérieure des arts de Clermont Métropole
MN	Entreprise multinationale

NDPB	Non Départemental Public Body
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OSBL	Organisation sans but lucratif
PPP	Partenariat public privé
RAI	Radiotelevisione Italiana
ROI	Retour sur investissement (<i>Return on investment</i>)
SARL	Société anonyme à responsabilité limitée
SABAM	Société belge des auteurs, compositeurs et éditeurs
SIAE	Società Italiana degli Autori ed Editori
SUISA	Société suisse pour les droits des auteurs d'œuvres musicales
SPRD	Société de perception et de répartition des droits
UE	Union européenne