



4^{ème} Rencontre entre Acteurs des réseaux
d'accompagnement et Chercheurs
**Regards croisés sur les pratiques
d'accompagnement entrepreneurial**

Mardi 10 juillet 2018
Institut Montpellier Management



L'accompagnement des entrepreneurs artistiques et culturels : pratiques et problématiques L'exemple du bassin ligérien

Sandrine EMIN, MCF, Université d'Angers, GRANEM (Groupe de Recherche ANgevin en Economie et Management),
sandrine.emin@univ-angers.fr

Nathalie SCHIEB-BIENFAIT, MCF-HDR, Université de Nantes, LEMNA (Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique), IAE Nantes - Institut d'Economie et de Management
nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr

Sylvie SAMMUT, Professeur des Universités, Université de Montpellier, LabEx Entreprendre, Laboratoire MRM
sylvie.sammut@umontpellier.fr

Résumé :

Alors que les acteurs politiques et socio-économiques portent depuis une vingtaine d'années une attention nouvelle aux entrepreneurs culturels en soulignant leur contribution à la dynamique économique des territoires, l'accompagnement de ces entrepreneurs demeure un champ encore peu documenté. Les investigations menées auprès des porteurs de projet artistiques et culturels révèlent d'une part qu'il existe des formes d'accompagnement singulières, d'autre part que les porteurs connaissent et pratiquent peu les formes d'accompagnement proposées par les structures professionnelles de l'accompagnement. Quant à ces dernières, elles peuvent être désarçonnées face à des entrepreneurs artistiques et culturels requérant des compétences d'accompagnement bien particulières, par exemple au regard de la prise en compte de leur projet artistique, de leur multi-activité, et évoluant dans des secteurs d'activité aux caractéristiques socio-économiques, techniques et législatives instables et/ou difficiles à appréhender. Sur la base d'une recherche menée sur la Région des Pays de la Loire, la problématique abordée dans cet article s'articule autour des deux questions suivantes : quels sont les acteurs et pratiques d'accompagnement entrepreneurial dans le domaine artistique et culturel ? Dans quelle mesure les structures participent-elles d'un écosystème entrepreneurial ? Notre projet de recherche vise *in fine*, à cerner les problématiques spécifiques d'un territoire régional quant à sa capacité à répondre aux besoins d'accompagnement des entrepreneurs artistiques et culturels, dans la perspective de pouvoir formuler des recommandations.

Mots clés : Accompagnement entrepreneurial, Ecosystème entrepreneurial, Entrepreneuriat artistique et culturel.

1. Introduction

Alors que les acteurs politiques et socio-économiques – aux niveaux régional, national et européen – portent depuis une vingtaine d’année une attention nouvelle à la culture, aux entrepreneurs culturels en soulignant leur contribution à la dynamique économique des territoires, l’accompagnement des entrepreneurs créatifs et culturels demeure un champ encore peu documenté. Si l’on fait un premier focus sur l’univers plus restreint des artistes, force est de constater que l’artiste est entrepreneur (Menger, 2002 ; Greffe 2012). Il cherche de nouvelles manières de penser son travail, face notamment à la convergence ou l’imbrication des formes artistiques, à la numérisation, aux technologies numériques impliquées dans le travail créatif, mais aussi avec la montée des médias interactifs. Il est soucieux d’acquérir de nouvelles compétences, mais aussi de trouver de nouvelles sources des financements pour ses productions (Smartbe, 2011) dans un contexte budgétaire de plus en plus tendu. Enfin, l’artiste est aussi amené à concevoir de nouvelles configurations organisationnelles pour créer, pour réaliser ses projets artistiques. Pour reprendre les termes de Moura (2011, bureau d’études SmartBe, p.12), il est à la fois « travailleur au projet, créateur de son propre emploi, chef d’équipe quand il doit réunir autour de lui des collaborateurs aux talents divers, agent de son propre succès commercial ou médiatique, inventeur de nouvelles structures... ». Autant de problématiques que les structures de l’accompagnement sont habituées à traiter avec des porteurs de projet entrepreneuriaux dans des univers d’activité économique moins soumis à une « logique d’hybridation des ressources » (Laville, 1999) et à une « logique de l’offre » (Evrard, 2004). Aussi, elles peuvent être désarçonnées face à des secteurs d’activité aux caractéristiques socio-économiques, techniques et législatives instables et/ou difficiles à appréhender. Quant aux porteurs de projet artistique et culturel, les investigations menées révèlent qu’ils méconnaissent et qu’ils pratiquent peu cette forme d’accompagnement. Parallèlement, nous avons repéré à la fois des initiatives parallèles propices à favoriser l’accompagnement entre pairs, mais aussi un glissement de l’accompagnement entrepreneurial vers des acteurs ne relevant pas *stricto sensu* du marché de l’accompagnement.

Depuis quelques années, des offres spécifiques d’accompagnement entrepreneurial pour les acteurs des activités créatives et culturelles se sont développées : notamment le réseau Coopérer pour entreprendre, dans le cadre des CAE - coopératives d’activité et d’emploi - dédiées (Veyer et San Gorgio, 2005, Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010), citons la CAE Artenréel à Strasbourg ou Oz en région Pays de la Loire, ou encore la couveuse Context’Art à Montpellier, par exemple. Par ailleurs, dans une perspective d’entrepreneuriat « sous contrainte », des dispositifs spécifiques d’accompagnement ont également été introduits pour les artistes allocataires du RSA (sous l’égide du département de Loire Atlantique). Au-delà de ces initiatives, des démarches territoriales ont aussi été engagées pour renforcer la constitution d’écosystème (sous l’influence des travaux de Florida, 2002, 2005) avec l’objectif de mettre en place des modalités d’accompagnement coordonné pour développer la complémentarité entre les acteurs : c’est le cas à Nantes avec le Quartier de la création ou encore à Saint Etienne avec la Cité du design à la fin des années 2000. Ces dispositifs cherchent à mailler le territoire pour développer une plus grande coordination dans l’offre de services aux acteurs créatifs et culturels. Par ailleurs, un certain nombre d’injonctions invite les porteurs de projet créatif et

culturel à engager et « professionnaliser » leurs démarches entrepreneuriales. Parallèlement, la problématique de l'accompagnement devient plus critique si l'on se focalise sur les entrepreneurs artistiques et culturels. Étonnamment, les quelques documents et guides publiés tendent à ne pas dissocier ces univers artistique, culturel et créatif, et à aborder cette problématique de l'accompagnement de manière très / trop générique, comme en témoigne le guide publié par le Ministère de la Culture et de la Communication en 2013, intitulé : « Entreprendre dans les industries culturelles : le guide des dispositifs nationaux de soutien à la création et au développement des entreprises ».

Au regard de la diversité des profils et des projets des entrepreneurs créatifs et culturels, *a fortiori* si l'on intègre les entrepreneurs artistiques, on perçoit que les pratiques d'accompagnement recouvrent un large spectre, en raison de dynamiques entrepreneuriales très différentes selon l'univers artistique (danse, musique, théâtre, arts visuels...) et selon le parcours et l'identité de l'artiste (sa formation, ses réseaux, son territoire, sa notoriété...).

Sur la base de ces constats, notre problématique de recherche s'articule autour des deux questions suivantes : quels sont les acteurs et pratiques d'accompagnement entrepreneurial dans le domaine artistique et culturel ? Dans quelle mesure les structures que nous avons étudiées participent-elles d'un écosystème entrepreneurial ? Cette communication constitue un propos d'étape qui s'inscrit dans une recherche engagée depuis 6 mois et qui va se poursuivre jusqu'en décembre 2018. Cette recherche vise *in fine*, à cerner les problématiques spécifiques d'un territoire régional quant à sa capacité à répondre aux besoins d'accompagnement des entrepreneurs artistiques et culturels, dans la perspective de pouvoir formuler des recommandations en matière d'accompagnement entrepreneurial.

2. Cadre conceptuel

Afin d'identifier les acteurs et pratiques d'accompagnement dans le domaine artistique et culturel en région Pays de la Loire, nous avons mobilisé les approches et cadres proposés dans les recherches sur les écosystèmes de l'accompagnement entrepreneurial. L'enjeu de ce cadrage consiste à nous permettre de circonscrire notre périmètre d'investigation initiale pour mieux déterminer les axes d'investigation de notre enquête régionale. Pour ancrer notre réflexion dans l'univers culturel et artistique, nous avons également mobilisé le modèle de Thorsby.

L'univers de l'accompagnement entrepreneurial s'est depuis plusieurs décennies fortement développé, avec (1) l'arrivée régulière d'acteurs nouveaux, (2) la structuration en réseau des acteurs (3) l'émergence d'écosystèmes entrepreneuriaux plus ou moins denses et complexes.

Les statistiques en témoignent : dans les années 2000, 3000 structures d'accompagnement étaient comptabilisées dans le monde, en 2017, 7000 sont répertoriées (van Weele et al., 2017). Une conséquence majeure de cette massification de l'accompagnement se retrouve dans la concurrence accrue entre structures (Pauwels et al., 2016 ; Mian et al., 2016 ; Baraldi et Ingemansson Havendid, 2016 ; Garrett et al. 2017) et l'avènement d'une industrie de l'accompagnement entrepreneurial (Vanderstraeten et al., 2012 ; Baraldi et al., 2016 ; Mian et al., 2016)

2.1. Un écosystème entrepreneurial kaléidoscopique

Selon P. Auerswald (2015), « an entrepreneurial ecosystem implies cooperative and productive relationships among different organizations. In many countries, these relationships are between startups, established companies, universities, and research institutions. In a vibrant ecosystem, people and ideas flow between these organizations, starting new ventures, joining existing ones, and linking innovations together » (p.10).

L'écosystème entrepreneurial est donc un construit visant à faciliter les interactions entre acteurs qui caractérisent et construisent ensemble la société entrepreneuriale (Moore, 1993 ; Audretsch, 2009 ; Messeghem et alii, 2013 ; Stam et Spigel, 2016).

Pour autant, seules ces interactions ne suffisent pas à créer de la richesse collective. L'écosystème entrepreneurial a un rôle important à jouer dans la création de stimuli synergiques « through new opportunities for developing cohesive communities » (O'Connor et alii, 2018, p.1 ; Daniel et alii, 2018) ou pour créer un système de compétences complémentaires permettant de favoriser l'innovation (Moore, 2006, p.53).

L'important est alors de réfléchir et comprendre non seulement la nature des interactions existantes entre les acteurs constitutifs de l'écosystème, mais aussi, et surtout, l'intensité, la durabilité, le processus qui relie les acteurs les uns aux autres afin de comprendre quelle est la spécificité d'un écosystème entrepreneurial par rapport à un autre : « Understanding entrepreneurial ecosystem's as unique, diverse, complex phenomenon, grounded in place as well as emergent, dynamic, evolving and contingent on context and relative perspectives, opens new research opportunities » (Daniel et alii 2018, p.18). Cela signifierait donc que l'écosystème pourrait être appréhendé comme une organisation à part entière, développant un pouvoir intrinsèque d'auto-détermination fondé sur des intentions collectives. Se pose alors la question de la gouvernance de cet écosystème entrepreneurial et de sa dynamique.

Au sein de l'écosystème entrepreneurial se trouve un sous-écosystème (Theodoraki et Messeghem, 2017), celui de l'accompagnement entrepreneurial. Celui-ci est riche, vaste, avec des contours flous ne permettant pas de le circonscrire réellement (Paul, 2003 ; Labex Entreprendre Publications, 2014, Baraldi et al. 2016 ; Messeghem et Sammut, 2017).

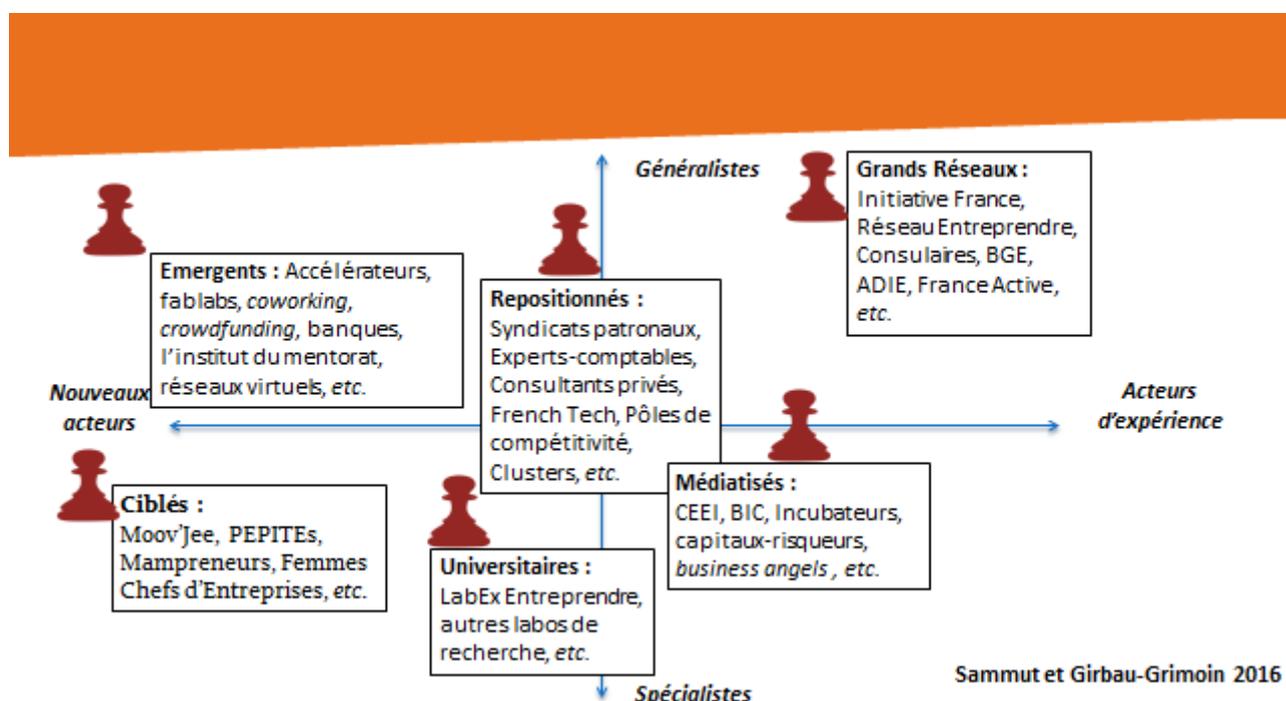
Evoluant sans cesse, les structures tentent de répondre à des besoins volatiles, plus ou moins bien expliqués par des porteurs de projets toujours dans l'urgence (Zahra et alii. 2014 ; Gabarret et alii. 2016). A l'inverse, les porteurs de projets surfent sur le digital (Mercuri-Chapuis et al. 2016) et attendent des réponses sur mesure à leurs problèmes.

Sur la base des travaux de Sammut et Girbau-Grimoin (2016) complétés par ceux de Paul (2004), de la Cour des Comptes (2012) et du Labex Entreprendre Publication (2014), six groupes d'acteurs ont été répertoriés pour cartographier l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial *stricto sensu* :

- (1) **Les historiques, les grands réseaux** : plutôt généralistes, ces acteurs de types Consulaires (CCI, Chambre de Métiers), réseau Entreprendre, France Active, Boutiques de Gestion, ADIE, représentent en volume le plus grands nombres de créations d'entreprise accompagnées sur le territoire français,
- (2) **Les majors ou médiatisés** : largement mis en exergue par les médias et les pouvoirs publics, ces acteurs sont considérés aujourd'hui comme étant indispensables et chefs de file dans l'accompagnement entrepreneurial : les CEEI, Business Innovation Center, incubateurs, accélérateurs,

- (3) **Les ciblés** : tantôt polarisées sur les femmes chef d'entreprises, les jeunes, les étudiants, les mamans entrepreneures, ces acteurs apportent une proposition spécifique et hyperspécialisée pour un public identifié et captif : Mampreneurs, MoovJee, PEPITE,
- (4) **Les émergents** : plutôt issus du secteur privé, ils voient l'accompagnement entrepreneurial comme une source de revenus supplémentaires,
- (5) **Les repositionnés** : ils avaient délaissés ce segment et y reviennent car ils y trouvent un intérêt financier,
- (6) **Les universitaires** : ils sont désormais plus visibles qu'ils ne l'étaient. Leurs recherches deviennent plus appliquées et beaucoup y voient une source de brainstorming au sein des structures réciproques. Des partenariats sont noués pour mettre à disposition des terrains de recherche et bénéficier des préconisations managériales ; des congrès sont également montés et réalisés en partenariats étroits.

Figure 1 : Cartographie des acteurs de l'accompagnement entrepreneurial



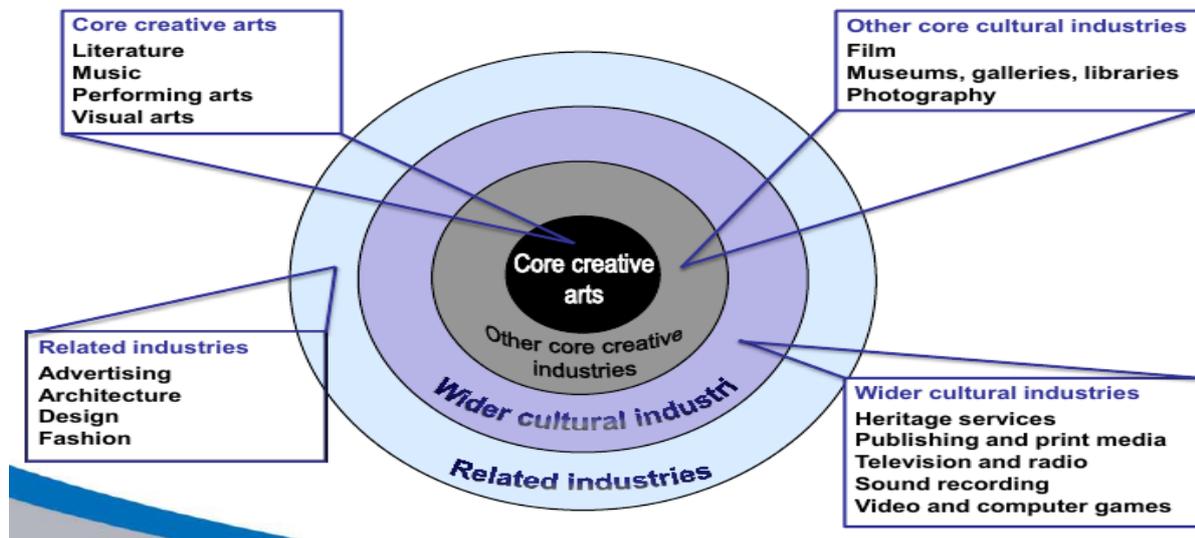
Cette cartographie nous permet de circonscrire le champ de nos investigations mais il est aussi opportun d'y associer la teinture indélébile de notre réflexion : le secteur culture et créatif.

2.2. Le cœur des activités artistiques et culturelles (« cores creative arts) de Throsby

Le modèle des activités culturelles et créatives de Throsby (2008) est établi à partir du degré de contenu culturel des biens et services relativement à leur valeur commerciale (plus on s'éloigne du centre et plus la valeur du contenu culturel diminue par rapport au contenu commercial). Dans le premier cercle, qui constitue le noyau ou le cœur des activités culturelles (« core creative arts »), se trouvent la littérature, la musique, les arts vivants ou arts de la scène et les arts visuels. Le deuxième cercle est représenté par les autres industries culturelles de base (cinéma, musées, bibliothèques, photographie). Le troisième cercle comprend les services du patrimoine, l'édition, l'enregistrement du son, la télévision, la radio, la vidéo et les jeux sur

ordinateur. Enfin, le dernier cercle, celui où la valeur artistique est la plus faible mais la valeur commerciale la plus élevée, inclut la publicité, l'architecture, le design et la mode.

Figure 2 : Modèle de Throsby (2008)



Les entrepreneurs culturels sont confrontés à des nouvelles problématiques (en termes d'agencement et d'organisation de ressources, de production de leur projet, de diffusion, de communication...), qui requièrent des compétences d'accompagnement bien particulières, par exemple au regard de la prise en compte de leur multi-activité (ex : comédien et directeur de compagnie / danseuse et chorégraphe / musicien et responsable de label, etc.), mais aussi de la précarisation croissante des métiers artistiques. Aussi certains d'entre eux nourrissent une méfiance voire un rejet vis-à-vis de l'entrepreneuriat culturel qu'ils vivent comme une injonction qui les éloigne de leur projet et de leur identité artistiques.

Au regard de ces constats, nous avons choisi de focaliser notre recherche sur le « cœur des activités artistiques et culturelles » (« core creative arts ») qui comprennent les arts visuels, les arts du spectacle, la musique et la littérature.

Face au tissu complexe d'acteurs impliqués dans l'accompagnement des artistes, il nous est apparu pertinent de distinguer l'accompagnement du projet artistique et l'accompagnement du projet entrepreneurial et leurs interactions.

3. Méthodologie

Cette recherche présente un caractère exploratoire et abductif, notre cadre méthodologique ayant été révisé de manière itérative, au fur et à mesure de nos avancées. Dans cette communication, nous abordons nos questions en privilégiant comme périmètre le premier cercle du modèle des activités culturelles et créatives de Throsby (2008). Ce choix de limiter notre investigation aux artistes entrepreneurs, aux dispositifs et écosystème qu'ils sollicitent se justifie pour au moins trois raisons. Tout d'abord, les projets que portent les artistes sont les plus éloignés des modèles d'activité traditionnels, complexifiant les questions de viabilité

économique et de pérennité des projets. Ensuite, les artistes sont soumis à la législation du spectacle vivant (intermittence, présomption de salariat...), et en ce sens connaissent des difficultés spécifiques dans leurs parcours professionnels et entrepreneuriaux. Enfin, nos analyses ont permis d'identifier pour cette population un tissu hétérogène d'acteurs proposant de l'accompagnement entrepreneurial sans pour autant relever de l'univers de l'accompagnement entrepreneurial.

Nous avons choisi de sonder l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans les activités artistiques et culturelles sur la Région Pays de la Loire ; région ayant une politique active en matière d'entrepreneuriat culturel. Initialement, nous avons fondé nos premières analyses sur un travail documentaire afin de prendre appui sur les diagnostics réalisés sur l'écosystème régional au cours des dix dernières années. Puis nous avons complété ce matériau par des enquêtes auprès des structures de cet écosystème, mais également auprès d'organisations citées par les artistes. Nous avons ainsi pu dresser un premier état de lieux quant aux acteurs présents, à l'offre d'accompagnement et aux problématiques rencontrées.

Encadré 1 : Sources documentaires

Le travail documentaire s'appuie sur des études antérieures réalisées sur l'écosystème ligérien dont les commanditaires sont : Nantes Métropole, SAMOA (Société d'Aménagement de la Métropole Ouest Atlantique).

- Etude SOFRED consultants de 2011, sur le diagnostic de l'offre d'appui aux porteurs de projet créatifs de l'agglomération nantaise
- Etude sur les lieux de travail des artistes plasticiens, réalisée par l'AMAC (à la demande de la Région Pays de la Loire), février 2011.
- Diagnostic de l'offre d'appui aux créateurs et repreneurs d'entreprise sur le territoire de Nantes Métropole (Avril 2012) par Opus 3.
- Etude Ernst & Young à la demande de la SAMOA, sur l'ESR ICC, avec une cartographie des formations et des projets de recherche et un benchmark international (mars 2013).
- Etude sur les Sup-porteurs de la création 44, réalisée en avril 2016, par TMO régions.
- Portrait des ICC en Pays de la Loire réalisé par l'AURAN en 2016

Parallèlement, nous avons mené, en 2018, un travail d'enquête par questionnaire et des entretiens. Ce travail d'enquêtes n'est pas finalisé d'autant que la saturation des données n'est pas atteinte. A cette date, nous avons réalisé et traité un sondage par questionnaire (29 répondants) adressés aux acteurs des principaux réseaux. De janvier 2018 à fin mai 2018, 7 entretiens ont été réalisés à la fois auprès des structures de l'accompagnement entrepreneurial et également auprès des structures dédiées à la professionnalisation des artistes sur la Région Pays de la Loire. Nous avons cherché à mieux connaître les offres de service proposées aux artistes, leur positionnement respectif et leur inscription dans l'écosystème entrepreneurial. D'autres entretiens (au moins 4) avec des structures de l'accompagnement sont prévus (courant juin et juillet) ainsi que des entretiens avec des artistes entrepreneurs (une dizaine), pour bien comprendre la nature de leurs besoins et leurs éventuelles spécificités. Dans la perspective de l'entrepreneuring proposée par Steayert (2007; 2017) et dans une perspective pragmatique, ces entretiens viseront la compréhension des pratiques à la fois des acteurs mais aussi des entrepreneurs culturels.

Encadré 2 : Thèmes abordés pour l'enquête

Concernant l'enquête par questionnaire et les entretiens semi-directifs menés auprès des structures, cinq thèmes principaux ont été abordés :

- (1) l'accompagnant (sa formation, son parcours) et la structure d'accompagnement (métier, activité, offre d'accompagnement),
- (2) les profils des porteurs et la nature des projets accompagnés,
- (3) la nature des besoins d'accompagnement des porteurs / artistes entrepreneurs, et leurs évolutions
- (4) les pratiques et modalités de l'accompagnement, ainsi que les éventuels démarches et outils spécifiques conçus pour les entrepreneurs culturels,
- (5) le réseau d'acteurs avec lesquels travaillent la structure, et l'écosystème à l'accompagnement entrepreneurial dans le domaine artistique et culturel sur le territoire ligérien.

Les entretiens ont fait l'objet, selon les possibilités, d'un enregistrement avec retranscription intégrale ou d'une prise de note exhaustive. Les données de sondage ont été analysées, sur le logiciel Sphinx, par de simples tris à plats et croisés.

4. Résultats

Pour préciser ces constats, nous présentons le paysage régional, avec les différentes propositions d'accompagnements existantes (4.1), leur positionnement (4.2) et les pratiques d'accompagnement des porteurs de projet artistique et culturel traçant différentes trajectoires d'accompagnement (4.3). Nous discutons ensuite dans la partie conclusive la réalité d'un écosystème de l'accompagnement formé par cet entrelacs d'acteurs et de pratiques.

4.1. Une cartographie d'acteurs multiples et disparates

L'enquête menée auprès des structures nous a permis de dégager cinq catégories d'acteurs engagées dans l'accompagnement entrepreneurial. Chacune se distingue en proposant une offre d'accompagnement spécifique (selon des critères d'éligibilité, de services, de publics, de format, de rattachement institutionnel). Ces cinq catégories d'acteurs cohabitent sans pour autant toujours bien se connaître et surtout se reconnaître comme relevant d'un même écosystème de l'accompagnement entrepreneurial :

(1) le groupe des structures de l'accompagnement à la création d'entreprise dédiées ou non aux activités créatives ou culturelles (comme les Boutiques de gestion, les CAE, par exemple). Cette catégorie se rapproche de celle des **grands réseaux historiques** à la fois généralistes et bénéficiant d'une longue expérience de terrain mais également **des ciblés** qui sont récents sur le marché et proposent un accompagnement spécifique, si l'on pense par exemple à la CAE Oz, spécialisée sur le secteur artistique et culturel.

(2) les acteurs concentrés sur la cible des entrepreneurs culturels et créatifs à fort potentiel de croissance (comme la Creative factory et le cluster du jeu vidéo Atlangames). Si le leadership a été pendant quelques années exercé par le Quartier de la Création, qui en tant que cluster cherchait à piloter la coordination des missions d'accompagnement aux porteurs dans les activités culturelles et créatives, le changement de stratégie, en devenant la Creative Factory, marque un virage vers le numérique, en raison d'enjeux politiques et territoriaux relatifs à la

labellisation French Tech, notamment, et la spécialisation sur des communautés thématiques. Désormais, les dispositifs d'accompagnement et de coordination sont focalisés vers des projets artistiques ou culturels dit à « fort potentiel » (selon le modèle Start-up). Il s'agit donc d'acteurs expérimentés focalisés sur une niche qui deviennent des incontournables dans l'écosystème. Ils sont apparentés aux **médiatisés** dans la cartographie de Sammut et Girbau-Grimoin (2016).

(3) les acteurs du conseil privé : ils aident l'entrepreneur dans la gestion des questions administratives, techniques, économiques, législatives, communicationnelles. Il peut s'agir d'acteurs généralistes comme les experts comptables et les avocats conseils mais également d'acteurs dédiés aux activités créatives et culturelles comme la coopérative Smart – société de portage salarial pour les indépendants et de solution administrative mutualisé pour les associations et entreprises culturelles- et les bureaux de production. Ces derniers sont sollicités souvent sur des phases plus avancées, quand l'artiste a besoin de conseils pour gérer son association ou pour structurer ses démarches administratives et comptables et fait le choix d'externaliser ce conseil (souvent par contrainte économique, faute de salarié compétent en interne). L'enquête a souligné la position particulière des bureaux de production qui sont souvent également présents sur une activité d'accompagnement entrepreneurial, en raison de leurs offres de service pour structurer la production, la diffusion, et plus globalement la stratégie de développement, la communication des artistes, groupes et compagnies (citons sur la Région Pays de la Loire, Bora Bora Production, Picnic Production. Si les acteurs généralistes de cette sphère (experts comptables, avocats conseils) peuvent être apparentés aux **repositionnés** dans la typologie de Sammut et Girbau-Grimoin (2016), les bureaux de productions sont plutôt des acteurs **émergents** proposant une offre nouvelle répondant à un besoin ancien et en développement sur le secteur. Leur positionnement est aussi proche des structures du groupe suivant.

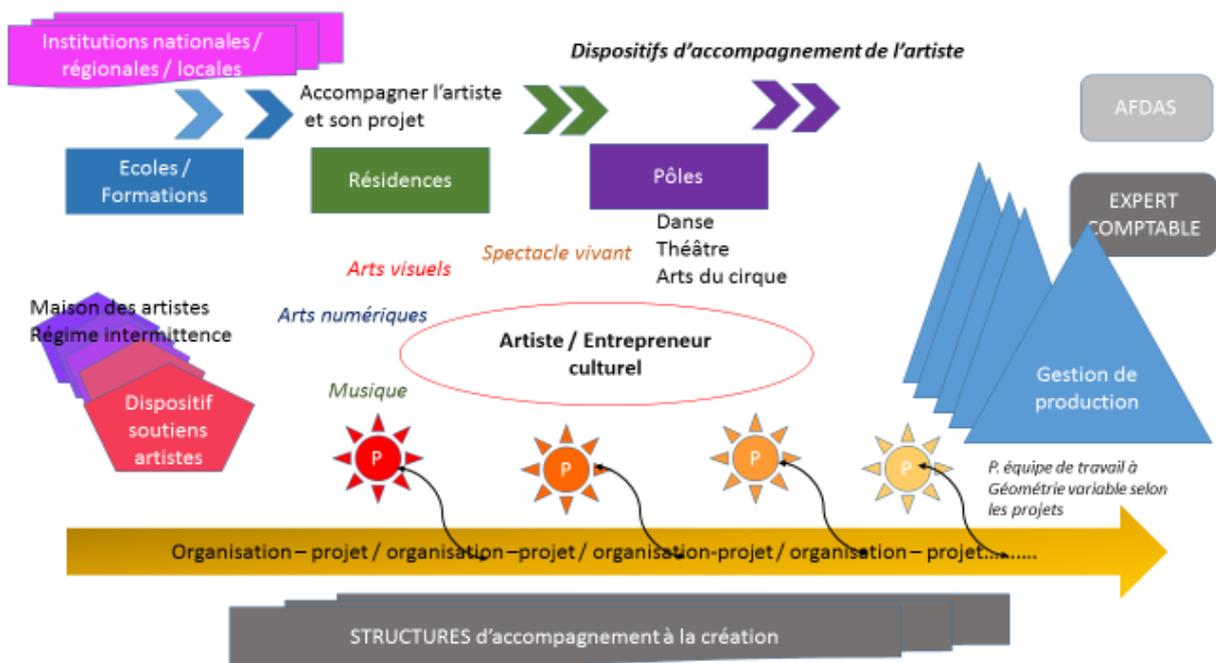
(4) le groupe des structures qui conseillent les acteurs culturels sur le volet artistique - sur la production et sur la coordination de leur projet et les accompagnent dans leur professionnalisation. Dans la région Pays de la Loire, cette offre s'est considérablement étoffée ; ces structures s'accordent toutes pour dire qu'elles sont de plus en plus amenées à aborder les questions relatives aux démarches entrepreneuriales, voire à concevoir des services dédiés. Pour les artistes en situation de précarité (et allocataires du RSA) des structures sont mandatées par le département de la Loire Atlantique pour les accompagner dans leur projet professionnel. Ainsi, citons le dispositif RSA du Pôle Emploi qui a mandaté l'AMAC et Musique et Danse pour aider les porteurs de projets dans les domaines des arts plastiques, de la danse et de la musique.

(5) Enfin et très sollicités, les pairs qui dispensent un accompagnement informel et *ad hoc* très ancré sur le partage d'expériences, l'échange de bonnes pratiques. Cet accompagnement est souvent réalisé dans des tiers lieux, espaces de co-working, ateliers d'artistes partagés, collectifs d'artistes... Cette pratique n'est pas nouvelle en soi dans le milieu artistique et culturel mais est aujourd'hui mise sur le devant de la scène avec la multiplication et la médiatisation des espaces de co-working, fab-labs et autres tiers-lieux.

A ces cinq catégories s'ajoutent d'autres acteurs. Des structures professionnelles techniques qui sont liées à l'intermittence, à la gestion des droits d'auteur et droits voisins, pôle emploi, GUSO

– guichet unique du spectacle -, AFDAS...). Des structures de soutien aux acteurs (spécialisé par univers d'activité) – qui se sont institutionnalisées avec l'appui des régions - comme en témoigne par exemple, dans le cas de la Région Pays de la Loire, la création du pôle des Musiques Actuelles, du pôle des arts visuels, du pôle cinéma. Et également, des organismes de formation - écoles d'art ou écoles de danse - qui sensibilisent voire forment de plus en plus leurs élèves à l'entrepreneuriat culturel et à la gestion de leur carrière. Il nous semble intéressant de nous interroger sur leur place et la part effective qu'ils prennent dans cet accompagnement en amont des jeunes artistes. Nous avons également noté que les résidences d'artistes sont des dispositifs pouvant être fortement déclencheurs dans cette montée en compétences du porteur de projet.

Figure 3 : Acteurs de l'accompagnement entrepreneurial du bassin ligérien



En résumé, le système d'acteurs repéré apparaît complexe au regard de la diversité des acteurs et des interactions possibles : nous avons cherché à le représenter dans la figure 3. Au centre sont présentés les différents métiers des activités artistiques et culturelles. En haut de la figure sont placés les dispositifs d'accompagnement à la professionnalisation de l'artiste, qui sont adossés à des institutions nationales et régionales, par leur mode de financement ; leur métier est d'accompagner l'artiste et son projet. En bas de la figure sont situés les réseaux de l'accompagnement entrepreneurial qu'ils soient généralistes, spécialisés ou ciblés. Cette figure n'est pas exhaustive, mais elle montre la diversité des interlocuteurs, des structures qui pour autant ne sont pas systématiquement en lien les unes avec les autres.

4.2. Une dimension artistique à intégrer : entre posture et pratique

Le cœur d'activité principal des acteurs relevant de la sphère de l'accompagnement entrepreneurial (acteurs généralistes, ciblés et médiatisés) (29 structures interrogées dans notre

enquête) concerne l'accueil, l'information, le conseil et la mise en relation. Leurs offres couvrent toutes les étapes du projet entrepreneurial, de l'idée d'activité jusqu'à son développement même si elles s'adressent moins aux phases amont. Alors que 68,4% des structures accompagnent le montage du projet, le démarrage et le développement de l'entreprise, elles sont 59,7% sur les phases de validation et d'étude de faisabilité et plus que 31,4% sur l'idéation et la conception du modèle ante-crédation. On constate ainsi une offre principalement envisagée de façon rationnelle et normative (Schmitt et Njambou, 2006), orientée sur des projets d'activité relativement établis, c'est-à-dire des projets assez classiques en matière de création d'entreprise. Ces acteurs interviennent moins lors de l'état gazeux (Schmitt, 2018), c'est-à-dire les phases où le porteur doute, se demande ce qu'il doit faire, en termes d'activité, de choix organisationnels, mais aussi peut être interpellé quant à sa situation entrepreneuriale et à son idée de projet. Finalement ce travail d'accompagnement du porteur de projet dans la réflexion sur ce que doit être son projet, est critique : faut-il directement ou non envisager une logique entrepreneuriale de création d'entreprise (selon des modalités habituelles : étude de marché, plan de financement, etc.) ?

Les structures de l'accompagnement entrepreneurial interviennent peu et questionnent peu le projet artistique. Or, les phases amont, propices à l'ouverture du champ des possibles, requièrent un travail de maïeutique, de remise en question par rapport à l'idée initiale mais aussi d'expérimentation du projet artistique et/ou culturel pour retravailler la réflexion du porteur autour du tryptique Entrepreneur / Environnement / Opportunité. Ce travail sur ces phases amont semble plus effectif dans la catégorie des acteurs de l'accompagnement à la professionnalisation des artistes. En effet, la posture première de l'accompagnant s'éloigne de celle de l'accompagnant expert en création d'entreprise, parlant de modèle économique, de part de marché, de stratégie de diffusion, de distribution, pour privilégier un questionnement sur le projet artistique. Aussi le porteur de projet est d'abord invité à lier observation et action, en envisageant des démarches sur la conception, la concrétisation et la diffusion de son activité artistique (par des expositions, des concerts, des performances...). De ces actions émergent des questions et la problématisation du futur souhaité s'en trouve travaillée. Dans nos prochaines étapes d'enquête, nous allons chercher à conforter cette conjecture quant aux postures et rôles des acteurs de l'accompagnement à la professionnalisation des artistes.

Ainsi, il existe une « ligne de démarcation » entre les catégories d'acteurs ; cette ligne se situe sur leur prise en compte de la dimension artistique, ce qui induit des différences de postures et de pratiques. En effet, certaines structures proposent un accompagnement qui recouvre à la fois le processus de création artistique et de production, mais aussi orientent le processus entrepreneurial relatif à la création de l'entreprise et son développement. Tandis que d'autres structures ne souhaitent pas intervenir sur la dimension artistique et culturelle (sur laquelle ils ne s'estiment pas légitimes), préférant se focaliser sur la seule composante entrepreneuriale.

De prime abord, la coexistence de plusieurs sphères d'acteurs et d'offres d'accompagnement pour les porteurs de projets artistiques et culturels permet de couvrir toutes les situations professionnelles des artistes : accompagner l'artiste indépendant, le free-lance, la très petite entreprise, l'acteur associatif et coopératif mais aussi la « start up » culturelle. Qu'en est-il exactement ?

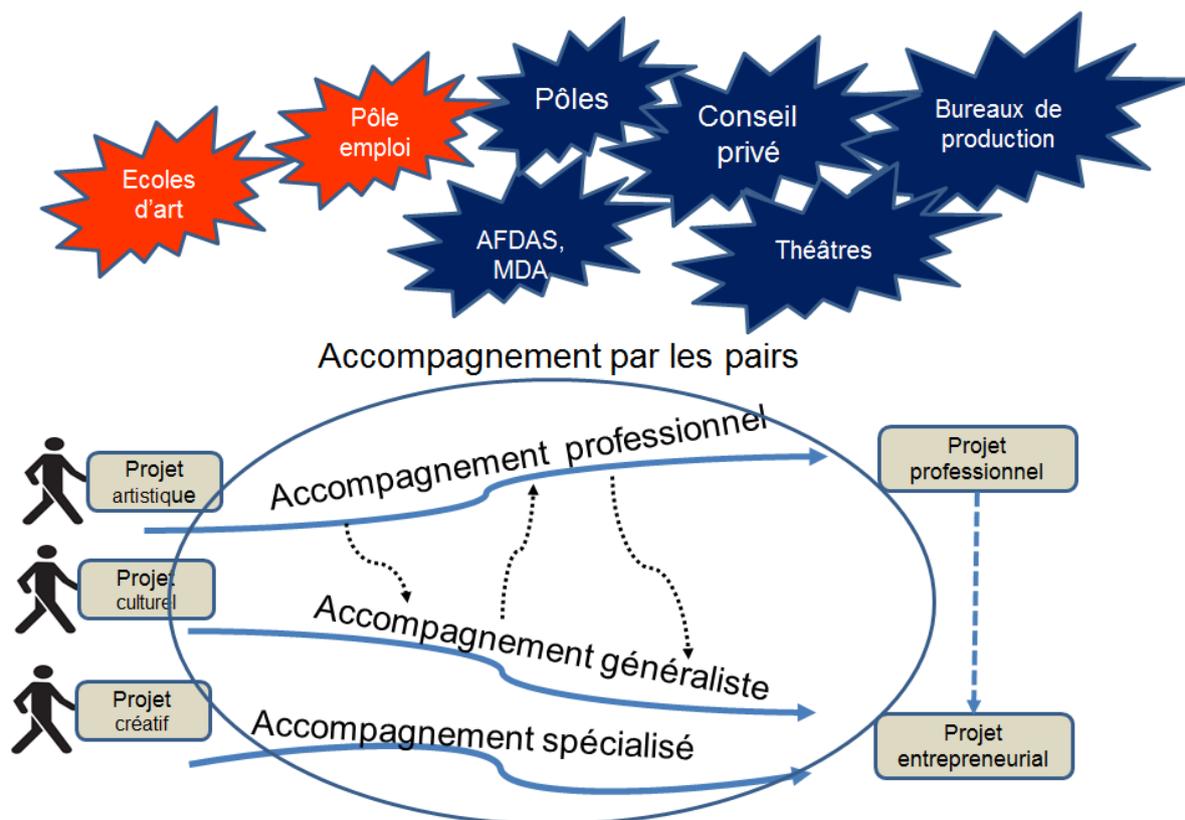
4.3. Des pratiques et des trajectoires d'accompagnement différentes

L'univers des activités créatives et culturelles renvoie à une diversité de réalités entrepreneuriales, en raison des profils, des statuts, des motivations des porteurs et de la nature des projets culturels. Entre d'un côté des artistes comme Damien Hirst, Wei-Wei, Joël Pommerat qui pilotent des organisations qu'ils ont eux-mêmes initiées et de l'autre des artistes plasticiens ne vivant pas de leur activité, les besoins d'accompagnement sont bien différents et ne relèvent pas des mêmes interlocuteurs et des mêmes compétences. Entre ces deux extrêmes d'un continuum, des cas très différents se succèdent : comédiens non éligibles à l'intermittence, travailleurs culturels précaires qui pour s'en sortir ou pour créer, doivent se démultiplier, devenir hybride, et qui parfois sont inclassables, jonglant avec de multiples activités et savoir-faire (Pignot et Saez, 2014).

Chez les artistes, nous avons observé une inclination naturelle à se rapprocher de milieux et de structures susceptibles de les aider à concevoir et mettre en œuvre leur projet artistique. Aussi les pratiques d'accompagnement informel et *ad hoc* apparaissent très affirmées : les artistes cherchent des conseils auprès des pairs, via des prises de contacts, des stages, des ateliers d'artistes, avec des hébergements dans des espaces de création (auprès de théâtres, de résidences d'artistes...) où ils côtoient des plus anciens, des « co-workers » mais aussi des professionnels aguerris aux questions administratives, gestionnaires, relatives à la création artistique. Auprès de ces pairs, ils peuvent ainsi mieux cerner et s'approprier les conventions et les règles du secteur d'activité notamment sur des questions entrepreneuriales pour mettre en œuvre leur projet (comme aller chercher des ressources, monter un dossier de demande de subventions, communiquer et diffuser leurs créations...). Ces pratiques sont observées dans différents univers : que ce soit dans des espaces collectifs (gérés par exemple sous forme associative, proposant des ateliers, des lieux d'exposition, des rencontres...) ou dans des compagnies artistiques ou encore des collectifs d'artistes.

Par ailleurs, comme la dimension artistique intervient comme facteur discriminant pour distinguer les catégories d'acteurs et leurs offres, la question du projet artistique apparaît comme décisive dans les trajectoires suivies par les porteurs de projet. Nous pouvons identifier plusieurs trajectoires d'accompagnement des artistes et acteurs culturels : une trajectoire d'accompagnement de la carrière artistique, une trajectoire d'accompagnement du projet entrepreneurial, une trajectoire d'accompagnement de la start-up culturelle (cf. figure 4).

Figure 4 : Pratiques et trajectoires d'accompagnement des artistes et acteurs culturels



Les artistes orientent plus facilement leur recherche d'accompagnement vers les acteurs de leurs univers d'activité qui sont susceptibles de les aider à la fois dans la construction de leur projet artistique, de leur identité artistique, de leur réseau et de leur visibilité artistique (par exemple, les centres d'art, les lieux de création, de diffusion, les lieux de résidence artistique....) mais aussi sur des questions économiques et administratives. Ils s'orientent également vers les acteurs susceptibles de les accompagner dans la professionnalisation de leurs pratiques ou sont orientés vers ces acteurs par pôle emploi ou par les assistantes sociales (pour les artistes en situation de précarité). Leur projet professionnel repose, selon les cas, sur de la pluri-activité artistique (un metteur en scène ayant une compagnie de théâtre avec trois spectacles au catalogue et qui propose des ateliers ; un guitariste qui joue pour 7 groupes et donne des cours), de la poly-activité (exercice simultanée d'une activité artistique et d'un emploi alimentaire) ou de la mono-activité artistique. Il ressort que les artistes connaissent peu les acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprise.

Quelques artistes « en reconversion contrainte ou nécessaire » ont recours aux offres d'accompagnement proposées par les structures habituelles de l'accompagnement à la création d'entreprises ou aux structures dédiées à l'accompagnement entrepreneurial dans les métiers artistique et culturels (comme les CAE). Ces CAE spécialisées accompagnent des entrepreneurs situés dans les cercles 2 et 3 du modèle de Throsby (c'est-à-dire sur les activités de design, d'architecture, de vidéo, d'artisanat d'art...).

D'autres entrepreneurs culturels, marginaux en nombre, bénéficient des aides apportées par les clusters culturels.

5. Discussion et contributions

Nos résultats mettent en évidence, d'une part, la coexistence de plusieurs catégories d'acteurs présentant des caractéristiques différentes et proposant des pratiques d'accompagnement différenciées. La connaissance, par les porteurs de projets, de ces différentes strates influence voire conditionne, leurs parcours entrepreneuriaux dans la concrétisation de leur projet artistique. En outre, le fait que chacun des acteurs se connaisse, se reconnaisse, travaille ensemble, conditionne la formation d'un écosystème de l'accompagnement culturel. Notre étude diachronique révèle combien la complémentarité voire la coopération entre ces catégories est variable et évolutive, mais qu'elles sont décisives pour favoriser la dynamique d'un écosystème dédié aux entrepreneurs culturels. En effet ces acteurs relèvent de sphères institutionnelles différentes, animées de logiques différentes et prenant appui sur des ressources et modes de financement différents. Nos résultats confirment les travaux cartographiques antérieurs (Paul, 2004 ; Sammut et Girbau-Grimoin, 2016) en vérifiant cinq catégories sur six.

Nos résultats montrent également des pratiques d'accompagnement différentes selon les acteurs. La formalisation des pratiques des acteurs culturels de la région Pays de la Loire sous forme de trajectoires distinctes montre la (relative) dissociation des actions sur notre terrain. La « ligne de démarcation » évoquée précédemment cloisonne les pratiques. Cependant, des relations existent notamment entre les acteurs de l'accompagnement à la professionnalisation des pratiques et les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial (historiques et ciblés). Les premiers renvoyant vers les acteurs traditionnels (notamment BGE, CAE) les artistes dont le projet professionnel nécessite la formalisation d'une structure et les seconds proposant aux acteurs dont le projet n'est pas encore assez défini et abouti de consolider d'abord leur projet artistique en se rapprochant des premiers.

Cela rejoint les travaux de Auerswald (2015) mais aussi ceux de Moore (1993), Audretsch, (2009), Stam et Spigel, (2016) ou Theodoraki et al. (2017). L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans le domaine culturel et artistique est un construit où gravitent une multitude d'acteurs qui doivent apprendre à travailler ensemble. Le fait de se polariser sur un secteur bien précis, celui de l'artistique et du culturel, rajoute à la difficulté dans la mesure où les porteurs de projets sont pour la plupart d'entre eux très loin d'une démarche entrepreneuriale et de la recherche d'opportunité d'affaires. Dès lors, la connaissance de l'écosystème est très imparfaite, en cohérence avec les travaux de Baraldi et al. (2016), à la fois en termes de variété de structures présentes mais aussi de contenu qu'elles pourraient leur apporter. En effet, au regard de la diversité des profils et des projets des entrepreneurs artistiques et culturels, nos premières investigations exploratoires ont révélé non seulement une connaissance des acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial très variable selon le champ d'activité mais aussi la présence d'acteurs ne relevant pas de cet écosystème. Par ailleurs, les pratiques effectives d'accompagnement recouvrent un large spectre, en raison de dynamiques entrepreneuriales très différentes selon l'entrepreneur (sa formation, ses réseaux, son territoire, sa notoriété...) et son univers créatif (danse, musique, théâtre, arts

visuels, photographie, architecture....). Nos résultats entrent ici en cohérence avec les travaux de Throsby (2008).

Mais outre la diversité des acteurs, la multiplicité des pratiques, se rajoute une dimension politique également caractéristique de l'écosystème entrepreneurial. Quid de sa gouvernance ? Celle-ci doit permettre la création de liens synergiques permettant de développer la cohésion et favoriser la création d'une communauté de pratiques et d'acteurs (O'Connor et alii, 2018 ; Daniel et alii, 2018). Nos résultats ne nous permettent pas de confirmer cette avancée collective. En effet l'écosystème entrepreneurial du bassin ligérien est encore à un stade émergent, suite au relatif échec et à l'abandon des pratiques de concertation et de coordination qui avaient été amorcées et initiées à la fin des années 2000 par le cluster Quartier de la Création, en référence à des expérimentations et benchmark menés auprès d'expériences à l'étranger (Birmingham, Barcelone, Montréal).

Près de 10 ans après le lancement du Quartier de la création, les promesses d'un écosystème fédérateur semblent oubliées. En effet, les problématiques de coordination, de gouvernance demeurent encore vives et la prise en compte de la diversité des artistes, de leurs besoins quant à leurs projets entrepreneuriaux est quelque peu mise de côté. Les acteurs de l'accompagnement critiquent assez ouvertement pour la dénoncer une focalisation de la Creative Factory sur 1% des entrepreneurs culturels (le 1% de l'accompagnement culturel ?), selon une vision conforme au rapport Hearn, en décalage avec la réalité des pratiques.

Les espoirs suscités par cette formation d'un écosystème d'accompagnement entrepreneurial visant tous les profils de porteurs de projet artistique et culturel semblent s'être éteints, suscitant une certaine inquiétude voire démobilitation chez certains acteurs.

Quelles perspectives peut-on alors dessiner ?

Accompagner l'artiste entrepreneur est devenu un enjeu majeur, au regard de la place de l'artiste dans l'économie de la culture et dans l'économie en général. C'est la raison pour laquelle nos préconisations sont donc adressées à la fois aux directeurs de structures mais aussi aux décideurs politiques du pays ligérien. L'accompagnement des artistes est une thématique complexe à traiter, elle se situe aux confins de plusieurs tensions : (1) à l'échelle méso, par la présence de plusieurs catégories d'acteurs dont il faut renforcer la complémentarité des offres et dispositifs (entre l'accompagnement artistique et l'accompagnement entrepreneurial) ; (2) à l'échelle micro, il existe une tension entre la dynamique artistique (qui s'inscrit dans une temporalité souvent longue) et la dynamique entrepreneuriale (qui suppose la combinaison et organisation de ressources humaines et financières, de réseaux pour concevoir des projets et développer des activités artistiques).

Il ressort de cette première étape d'investigation, combien il est important de prendre en compte l'intentionnalité des porteurs de projets (ce qui renvoie aussi à leur projet de vie), et de travailler en amont des projets sur l'état gazeux.

Il convient aussi de distinguer les problématiques pour envisager les modalités de l'accompagnement : accompagner l'artiste indépendant, le free-lance, le travailleur indépendant, la très petite entreprise, l'acteur associatif et coopératif mais aussi la « start up » culturelle.

Enfin, on constate l'existence d'un écosystème spécifique régional complexe à appréhender et à la « stratégie instable » avec des changements de cap dont la lisibilité, la visibilité, la cohérence et la complémentarité restent encore à trouver. L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial implique concertation, cohésion, et démarches collaboratives co-construites. Sans cet effort politique conséquent, la richesse collective et la compétence dans la démarche d'accompagnement pourraient ne pas dépasser le stade de l'esquisse ou de la partition inachevée.

Bibliographie

Audretsch, D. B. (2009), The entrepreneurial society, *The Journal of Technology Transfer*, vol. 34, n°3, p. 245-254.

Auerswald P. (2015), *Enabling Entrepreneurial Ecosystems, Insights from ecology to inform effective entrepreneurship policy*, Kaufman Foundation Research, Octobre.

Bakkali C., Messeghem K., Sammut, S. (2010), « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences », *Management & Avenir*, n°39, p.149-162.

Baraldi E. et Ingemansson Havenvid M. (2016), Identifying new dimensions of business incubation : A multi-Level analysis of Karolinska Institute's incubation system, *Technovation*, vol. 50-51, p. 53-68.

Bureau d'étude SmartBe (coord.) (2011), *L'artiste un entrepreneur ?*, Ed. Les Impressions nouvelles.

Charles-Pauvers B., Schieb-Bienfait N., (2010), "La compétence entrepreneuriale : la gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement : Le cas des coopératives d'activité et d'emploi ", *Gestion 2000*, p.107-122.

Cour des Comptes (2012), *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises*, Synthèse, Rapport d'évaluation, octobre.

Daniel L., Medlin C., O'Connor A., Statsenko L, Vnuk R., Hancock G., (2018), Deconstructing the entrepreneurial Ecosystem Concept, in *Entrepreneurial Ecosystems*, O'Connor A., Stam E., Sussan F., Audrestsch D, *International Studies in Entrepreneurship*, vol.38, Springer.

Economic Commission for Europe. (2001), *Best practice in business incubation*. New York and Geneva, p. 84.

Evrard Y. (2004). *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles*, Paris : Economica.

Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class and how it's transforming Work, Leisure, and Everyday Life*, New York, Basic books.

Florida R. (2005), *The flight of the Creative Class, the New Global Competition for Talent*, New-York, Harper Business.

Gabarret, I., Vedel, B., Etzol, P., (2016), Quelles valeurs se cachent derrière la motivation des jeunes étudiants-entrepreneurs ? », *Gestion 2000*, 33, 2, p. 31-43.

Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., Bacevice, P. A., (2017), Co-Constructing a Sense of Community in Coworking Spaces”, *Organization Studies*, vol.38, n°6, p. 821-842.

Global Entrepreneurship Congress, (2014), GES policy roundtable summary of discussions, Working paper, Ewing Marion Kauffman Foundation.

Guide « Entreprendre dans les industries culturelles : le guide des dispositifs nationaux de soutien à la création et au développement des entreprises », DGMIC, 2013, Ministère de la Culture et de la Communication.

Greffe X. (2012), *L'artiste-entreprise*, Dalloz.

Labex Entreprendre Publications (2014), *Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France*, mars, Montpellier. <http://labex-entreprendre.etud.univ-montp1.fr/files/2014/02/Livre-blanc-sur-les-structures-daccompagnement-%C3%A0-la-cr%C3%A9ation-dentreprises1.pdf>

LabEx Entreprendre Publication, (2016), *Exploration de l'écosystème français de l'accompagnement entrepreneurial*, n°14, avril, Montpellier.

Laville, J.-L. (1999), "Economie solidaire et tiers secteur", in *Transversales Science/Culture*, dossier "Eclairage sur... "le tiers-secteur en débat"", numéro 57, mai-juin 1999.

Mercuri-Chapuis, S., Gauthier, T., (2016), L'économie collaborative en Suisse romande à l'horizon 2030 : les MOOCs à l'heure de Coursera, *Gestion 2000*, vol.34, n°5, p. 55-73.

Messeghem K., Sammut S. (2017). « Editorial: Thirty Years of Research in Entrepreneurial Support », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business Journal*, vol. 23 n° 4, p. 405-418.

Messeghem, K., Carrier, C., Sammut, S., Thurik, R., Chabaud, D. (2013), L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ?, *Management International*, vol. 17 n°3, p.65–71.

Mian, S., Lamine, W., Fayolle, A. (2016), Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, n° 50-51, p.1-12.

Moore J., (1993), Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, p.76-86.

Moore J., (2006), Business ecosystems and the view from the firm. *Antitrust Bull*, vol. 51, n°1, p.31-75.

O'Connor A., Stam E., Sussan F., Audrestsch D, (2018), Entrepreneurial ecosystems : the foundations of place-based renewal, p.1, in *Entrepreneurial Ecosystems*, O'Connor A., Stam E., Sussan F., Audrestsch D, *International Studies in Entrepreneurship*, vol.38, Springer.

Paul M. (2003), Ce qu'accompagner veut dire, *Revue de Carriéologie*, vol 9 n°1, p.121-144.

Paul M., (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris : L'Harmattan, 351p.

- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., Van Hove, J. (2016), Understanding a new generation incubation model: The accelerator, *Technovation*, n°50-51, p.13-24.
- Sammot S., Girbau-Grimoin M.H., (2016), L'impact de l'évolution de l'entrepreneuriat sur l'accompagnement, Université Initiative France, juillet, Lille.
- Schmitt C. et Njambou R., (2006), « Pour une lecture critique de l'accompagnement entrepreneurial », in *Ecosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement*, coordonné par P. Philippart, EMS, p. 211-232.
- Schmitt C. (2018), *La fabrique de l'entrepreneuriat*, dunod.
- Steyaert C. (2007), "Entrepreneurship as a conceptual attractor : a review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 19 n°6 (November), p. 453-477.
- Steyaert C. (2017), « Positioning entrepreneurship studies between critique and affirmation, Interview with Chris Steyaert menée par O. Germain et A. Jacquemin », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16, n°1, p. 55-64.
- Stam, E., and Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems and regional policy. *SAGE Handbook for entrepreneurship and small business*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Theodoraki C., Messeghem K. (2017) Exploring the entrepreneurial ecosystem in the field of entrepreneurial support : a multi-level approach, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol 31, n°1, p. 47-66.
- Throsby D. (2008), « The concentric circles model of the cultural industries », *Cultural Trends*, vol. 17, n°3, p.147-164.
- Vanderstraeten, J., Matthyssens, P. (2012), « Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment », *Technovation*, vol 32 n°12, p.656–670.
- van Weele, M., van Rijnsoever, F. J., Nauta, F. (2017). You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness, *Technovation*, vol. 59, p. 18-33.
- Veyer S., Sangorgio J., (2005), « L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.5, n°2, p. 89-102.
- Zahra, S. A., Newey, L. R., Li, Y., (2014), "On the Frontiers: The Implications of Social Entrepreneurship for International Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n°1, p. 137–158.