



e.m.a.  
Excellent Mentoring for Artists

REL

Livret guide - WP2 REL  
Bilan e.m.a

Cadrage  
général

## Cadrage général

---

### Démarche - méthodologie

La production des ressources éducatives libre a commencé dès le début du processus dans la première phase d'analyse des besoins des différentes équipes.

Leur production a articulé des travaux de recherche documentaire, d'ingénierie, de production par chacune des équipes impliquées, de synthèse et de mise en perspective.

Leur formalisation au fil des différentes phases – Needs, Research, Design, Development – s'est réalisé dans un travail d'aller-retour entre les différentes parties prenantes. Le symposium final a représenté un temps fort dans ce travail de mise en perspective et d'ajustement fin des instruments au regard des réactions et apports des différentes équipes impliquées.

### Publics et usage

Ces REL ont une triple destination :

- À l'usage des mentors (REL orienté Mentorat – *ReIM*): pour les équipes actuellement impliquées dans le projet, ainsi que pour celles qui ont vocation à le rejoindre demain, les *ReIM* constituent dans un premier temps un ensemble de ressources et d'outils mobilisables pour étayer leur travail de mentorat des projets, que ce mentorat s'inscrive dans un cadre pédagogique ou plus directement opérationnel. Il s'agit ici de renforcer la capacité de mentorat ;

- À l'usage des mentors avec les entrepreneurs (REL Mentorat-Entrepreneur – *ReIME*): certaines de ces *ReIME* ont rapidement pris la forme d'outils de questionnement du projet entrepreneurial. Elles prennent ainsi un statut d'outils de travail dans la relation de mentorat ;

- À l'usage des entrepreneurs (REL orienté Entrepreneur – *ReIE*) : le mentorat peut intégrer des phases de mise en situation, d'auto-diagnostic, d'auto-évaluation : les *ReIE* constituent alors des outils librement mobilisables par les jeunes entrepreneurs, à la fois pour approfondir leur projet, mais aussi pour identifier dans le réseau transnational de mentors, les points d'appui possibles pour développer leurs initiatives.

On notera que ces distinctions sont parfois subtiles et qu'une même REL peut de fait avoir un usage différencié selon le public qui la mobilise. Nous noterons cependant pour chacune des ressources produites leur orientation principale, illustrée le cas échéant par des exemples.



## Cadrage général

---

### Plan général

- Livret 1**     **REL1 – Un peu de cadrage « scientifique »**
- Livret 2**     **REL2 – Cadrage opérationnel - A**  
Quel entrepreneuriat culturel et créatif ? (et comment l'accompagner ?)
- Livret 3**     **REL3 – Cadrage opérationnel - B**  
Entrepreneuriat culturel en situation contrainte ?
- Livret 4**     **REL4 – Cadrage opérationnel - C**  
Entrepreneuriat culturel et écosystème
- Livret 5**     **REL5 – Cadrage opérationnel - D**  
Entrepreneuriat culturel et orientation du business-model
- Livret 6**     **REL6 – Mentorat et entrepreneuriat culturel**  
Méthodologie de mobilisation du réseau
  
- Livret 7**     **REL7 – Questions-réponses auprès des mentors – outils associés**
  - REL7.1 – Entrepreneuriat culturel, budget et finances**
    - REL 7.1 a – Combustible / France – questions et réponses
    - REL 7.1 a+ – Combustible / France – ressources et outils
    - REL 7.1 b – Elefant / Norvège – questions et réponses
    - REL 7.1 c – Clive Davis Institute / Etats-Unis – questions et réponses
    - REL 7.1 c – Clive Davis Institute / Etats-Unis – questions et réponses - 2
    - REL 7.1 d – VectoRealism / Italie – questions et réponses
    - REL 7.1 d+ – VectoRealism / Italie – ressources et outils
  
  - REL7.2 – Entrepreneuriat culturel, marketing et communication**
    - REL 7.2 a – Combustible / France – questions et réponses
    - REL 7.2.a+ – Combustible / France – ressources et outils
    - REL 7.2 b – Elefant / Norvège – questions et réponses
    - REL 7.2 c – Clive Davis Institute / Etats-Unis – questions et réponses
    - REL 7.2 d – VectoRealism / Italie – questions et réponses
    - REL 7.2.d+ – VectoRealism / Italie – ressources et outils
  
  - REL7.3 – Entrepreneuriat culturel, réseau et partenariats**
    - REL 7.3 a – Combustible / France – questions et réponses
    - REL 7.3.a+ – Combustible / France – ressources et outils
    - REL 7.3 b – Elefant / Norvège – questions et réponses
    - REL 7.3 c – Clive Davis Institute / Etats-Unis – questions et réponses
    - REL 7.3 c – Clive Davis Institute / Etats-Unis – questions et réponses - 2
    - REL 7.3 d – VectoRealism / Italie – questions et réponses
    - REL 7.3.d+ – VectoRealism / Italie – ressources et outils

## Un peu de cadrage scientifique

---

### **REL7.4 – Entrepreneuriat culturel, Organisation et management**

- REL 7.4 a – Combustible / France – questions et réponses
- REL 7.4 a+ – Combustible / France – ressources et outils
- REL 7.4 b – Elefant / Norvège – questions et réponses
- REL 7.4 c – Clive Davis Institute / Etats-Unis – questions et réponses
- REL 7.4 d – VectoRealism / Italie – questions et réponses
- REL 7.4 d+ – VectoRealism / Italie – ressources et outils

### **REL7.5 – Entrepreneuriat culturel, juridique**

- REL 7.5 a – Combustible / France – questions et réponses
- REL 7.5 a+ – Combustible / France – ressources et outils
- REL 7.5 b – Elefant / Norvège – questions et réponses
- REL 7.5 c – Clive Davis Institute / Etats-Unis – questions et réponses
- REL 7.5 c – Clive Davis Institute / Etats-Unis – questions et réponses - 2
- REL 7.5 d – VectoRealism / Italie – questions et réponses
- REL 7.5 d+ – VectoRealism / Italie – ressources et outils

### **REL7.6 – Entrepreneuriat culturel, développement et stratégie**

- REL 7.6 a – Combustible / France – questions et réponses
- REL 7.6 a+ – Combustible / France – ressources et outils
- REL 7.6 b – Elefant / Norvège – questions et réponses
- REL 7.6 c – Clive Davis Institute / Etats-Unis – questions et réponses
- REL 7.6 d – VectoRealism / Italie – questions et réponses
- REL 7.6 d+ – VectoRealism / Italie – ressources et outils

#### **Livret 8**

- REL8.1 – Entrepreneuriat culturel et Mentorat – France**
- REL8-2 – Entrepreneuriat culturel et Mentorat - Norvège**
- REL8-3 – Entrepreneuriat culturel et Mentorat – Etats-Unis**
- REL8-4 – Entrepreneuriat culturel et Mentorat - Italie**

#### **Livret 9**

- REL9.1 – Entrepreneuriat culturel, budget et finances - Croisements**  
Lecture directe / Potentiel du réseau
- REL9.2 – Entrepreneuriat culturel, marketing et communication – Croisements**
- REL9.3 – Entrepreneuriat culturel, réseau et partenariats - Croisements**
- REL9.4 – Entrepreneuriat culturel, Organisation et équipes - Croisements**
- REL9.5 – Entrepreneuriat culturel, management - Croisements**
- REL9.6 – Entrepreneuriat culturel, développement et stratégie - Croisements**

#### **Livret 10**

- REL10 – Entrepreneuriat culturel et mentorat : REACH**  
Synthèse des travaux du regroupement final – Biarritz - et perspectives



e.m.a.  
Excellent Mentoring for Artists

Livret  
**1**  
**REL**

Bilan e.m.a  
WP2 REL

Un peu de  
cadrage  
« scientifique »

## Quid des entreprises culturelles?

Livret 1 - Un peu de cadrage « scientifique »

### Nourrir nos réflexions

La thématique de l'entrepreneuriat constitue depuis de longues années un terrain pour des équipes de chercheurs à travers le monde. Par ailleurs, le secteur des industries créatives et culturelles constitue un second terrain de recherche particulièrement étudié, ne serait-ce qu'au regard de l'effet économique positif des investissements dans ce champ.

Par voie de conséquences, de nombreux travaux explorent, depuis maintenant une quinzaine d'années la thématique de l'entrepreneuriat dans les industries créatives et culturelles.

E.M.A. étant un dispositif à visée opérationnelle, nous n'avons abordé cette dimension de recherche scientifique que de manière distante : il ne s'agit donc pas de produire une revue de littérature étayée sur le sujet.

Nous proposons cependant comme première RelM – à direction des mentors, donc – la lecture d'un article récent intitulé « *L'entrepreneuriat en marge des masses dans les industries créatives et culturelles* » qui prend place dans un numéro spécial de la *Revue Internationale des P.M.E.*

Bérubé, J. & Gauthier, J.-B. (2020). L'entrepreneuriat en marge des masses dans les industries créatives et culturelles. *Revue internationale P.M.E.*, 33(3-4), 15–20.

<https://doi.org/10.7202/1074807ar>

<https://www.erudit.org/fr/revues/ipme/2020-v33-n3-4-ipme05797/1074807ar/>

## Quid des entreprises culturelles?

Livret 1 - Un peu de cadrage « scientifique »

En effet, et alors que nous nous penchions de manière fine, sur les problématiques respectives des différents opérateurs associés dans E.M.A., il est rapidement apparu que l'approche des entrepreneurs créatifs traitée dans cet article et la série de textes qu'il présente résonnent particulièrement avec la philosophie que nous défendons.

Tout particulièrement, ce numéro spécial souligne que la majorité des travaux portant sur l'entrepreneuriat culturel et créatif intègre le paradigme d'une « *culture mondiale (qui) devient de plus en plus standardisée par les médias de masse et les grandes entreprises. Conséquemment, face à cette globalisation, un nombre grandissant d'entrepreneurs au sein des industries créatives et culturelles en viennent à adopter des caractéristiques communes, formant ainsi une masse dominante. On peut décliner ces caractéristiques selon trois dimensions. Il s'agit d'entrepreneurs : 1) se regroupant dans des métropoles créatives (Currid, 2007), 2) homogènes sur le plan socioculturel (langue, nationalité, religion, etc. [Eikhof et Haunschild, 2006]) ou 3) créant des œuvres visant une diffusion dans les médias de masse (Lingo et Tepper, 2013). Mais alors, qu'advient-il des entrepreneurs au sein de ces industries qui évoluent en marge de la masse ?* »

L'article présente ainsi des études s'intéressant au cas des entrepreneurs : 1) hors des métropoles créatives (par exemple, les artistes hors des métropoles comme Montréal, Toronto, Los Angeles, New York, Paris), 2) appartenant à une minorité (par exemple les minorités linguistiques ou ethniques) ou 3) ceux qui diffusent volontairement leurs œuvres par des médias alternatifs. Ces trois dimensions de l'entrepreneuriat – territorialité spécifique, appartenance à une minorité, recherche d'une diffusion alternative – constituent en effet des aspects de l'entrepreneuriat culturel que nous entendons particulièrement soutenir, au-delà – et en complément – des approches mainstream situées dans les grandes métropoles culturelles. Nous conseillons donc particulièrement la lecture de cet article – et la plongée dans sa bibliographie – comme une base particulièrement stimulante à tout mentor de projets d'entrepreneuriat culturel !



e.m.a.  
Excellent Mentoring for Artists

Livret **3**  
**REL**

Bilan e.m.a  
WP2 REL

Cadrage  
opérationnel-B



## Entrepreneuriat culturel en situation contrainte ?

---

Livret 3 - Cadrage opérationnel B

Pour approfondir encore la question du mentorat, en la resituant par rapport aux publics que nous accompagnons, dans toute leur diversité, territoriale et culturelle

Le croisement de deux articles de recherches permet de proposer une première grille de lecture des tensions et contraintes que rencontrent nombre d'entrepreneurs culturels et des pratiques possibles en réponse à ces tensions.

Bissonnette, J. (2020), *Devenir entrepreneur culturel en situation linguistique minoritaire: une perspective de la pratique*, Revue internationale PME, 33(3), 105-137.  
Atséna Abogo, M. T. (2019). *Hip-Hop et pauvreté: entre résistance culturelle et créativité économique*, Reflets, 25(1), 111-132.

## Entrepreneuriat culturel en situation contrainte ?

### Entrepreneuriat culturel et créatif – tensions et pratiques

Catégories de tensions	Tensions induites par le contexte social	Catégories de pratiques	Pratiques en réponse aux tensions
Tension au niveau des ressources	Créer et produire de la musique dans et depuis la communauté <i>Versus</i> Générer des revenus et subsister	Pratiques d'adaptation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentissage dans l'action</li> <li>- Analogie</li> <li>- Bricolage</li> <li>- Diversifier ses activités professionnelles</li> <li>- S'occuper de ses affaires</li> <li>- Demander de l'aide/solliciter des relations informelles</li> <li>- Tâtonnement</li> </ul>
Tension au niveau de la carrière	Rester et investir dans la communauté <i>Versus</i> Investir dans propre carrière et connaître du succès	Pratiques de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir du mentorat gratuitement</li> <li>- Construire des initiatives communautaires structurantes</li> <li>- Créer des services locaux de diffusion</li> <li>- Favoriser l'exportation</li> </ul>
Tension artistique	Préserver les constituants de la culture minoritaire <i>Versus</i> Embrasser les codes des genres musicaux modernes et de leur diffusion	Pratiques d'affirmation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer ou produire moderne et local</li> <li>- Jouer avec les médias</li> <li>- Enrôler les réseaux et parties prenantes (jeunesse, communauté ...)</li> </ul>

Retravaillé à partir de Bissonnette, J. (2020), *Devenir entrepreneur culturel en situation linguistique minoritaire* et Atséna Abogo, M. T. (2019). *Hip-Hop et pauvreté: entre résistance culturelle et créativité économique*

Nous avons noté durant nos travaux que cette approche par les « tensions et contraintes » repérage concerne aussi bien de jeunes artistes hip-hop américains issus des minorités, que des entrepreneurs du pays basque, des créateurs norvégiens ... Pour être le plus opérationnel possible, le mentorat se doit donc d'intégrer un regard sur les pratiques souvent informelles que développent ces entrepreneurs tentent de développer.



e.m.a.  
Excellent Mentoring for Artists

Livret

2  
REL

Bilan e.m.a  
WP2 REL

Cadrage  
opérationnel - A

## Quel entrepreneuriat culturel et créatif ?

### Et comment l'accompagner?

Dans un très récent ouvrage, Philippe Henry, Chercheur en socio-économie de la culture, maître de conférences HDR retraité de l'Université Paris 8-Saint-Denis, se penche sur les formes de coopération dans le secteur culturel et les formes d'entrepreneuriat qui s'y trouvent associées. Ce mode se rapporte à l'engagement réciproque d'acteurs autour d'un objet commun – idée, objectif, démarche, objet concret, etc. – encore largement à concevoir et à concrétiser collectivement, alors même que ces acteurs ne partagent pas nécessairement les mêmes intérêts ou objectifs.

Dès l'introduction de l'ouvrage, ce chercheur propose une série de définitions autour de l'entrepreneuriat. Ce travail de définition peut être résumé sur un tableau simple.

#### Entrepreneuriat culturel et créatif - cadrage

Approche classique	Approche socialement encadrée
--------------------	-------------------------------

*Entrepreneuriat : "Processus de mise en oeuvre concrète d'une idée ou d'un projet..."*

## Quel entrepreneuriat culturel et créatif ?

<i>Qualité première du produit ou service</i>	Valeur marchande	Utilité sociale
<i>Enjeu économique personnel pour l'entrepreneur (et ses parties prenantes)</i>	Profitabilité financière optimale	Viabilité économique au moins minimale
<i>Valeur centrale du projet entrepreneurial</i>	Compétitivité concurrentielle	satisfaction existentielle
<i>Modes de coordination économique des acteurs</i>	Marché Hiérarchie	Normes et valeurs Coopération

Retravaillé à partir de : Henry, P. (2023), Les groupements culturels coopératifs, P.U.G., 128 p.

Le mentorat de projets d'entrepreneuriat culturel se doit en effet de prendre en compte les objectifs concrets des porteurs de projet. Et de s'ajuster au système de valeurs des entrepreneurs : leur « définition du succès » !



e.m.a.  
Excellent Mentoring for Artists

Livret  
**4**  
**REL**

Bilan e.m.a  
WP2 REL

Cadrage  
opérationnel-C

## Entrepreneuriat culturel et écosystème

### Pour interpréter finement le rapport au territoire et aux réseaux

Livret 4 - Cadrage opérationnel C

La question du partage de valeur constitue pour les entrepreneurs culturels une dimension importante du projet. La question des parties prenantes, des conventions, de l'écosystème constitue alors un point parfois extrêmement saillant dans les projets.

### Typologie des entrepreneurs culturels dans leur rapport à l'écosystème

	<i>Les créateurs « éthiques »</i>	<i>Les créateurs « artisans »</i>	<i>Les créateurs-« entrepreneurs »</i>
<i>Préoccupations locales, sociales et environnementales</i>	<b>Fortes</b> Volonté prioritaire de s'insérer dans un écosystème identifié et revendiqué (territorial, linguistique, symbolique ...)	<b>Plutôt fortes</b>	<b>Plutôt faibles</b>
<i>Articulation entre les dimensions commerciale et culturelle</i>	Le projet culturel et artistique prime sur la dimension commerciale et la production entend s'inscrire dans un écosystème précis.	Le projet culturel prime. La logique commerciale peine parfois à être assimilée et maîtrisée par les créateur	La dimension entrepreneuriale est prioritaire, la dimension artistique ressort surtout dans la stratégie et la communication

Retravaillé à partir de : Bourbousson, C., Furt, J.-M. & Iglesias, A. (2020). Identité régionale et entrepreneurs créatifs en périphérie : le cas de la Corse. *Revue internationale P.M.E.*, 33(3-4), 21-43

La dynamique entrepreneuriale peut alors relever d'enjeux très différenciés et prendre des formes très spécifiques, à mentorer finement ! que développent ces entrepreneurs tentent de développer.



e.m.a.  
Excellent Mentoring for Artists

Livret  
**5**  
**REL**

Bilan e.m.a  
WP2 REL

Cadrage  
opérationnel-D



## Entrepreneuriat culturel et orientation du business-model

---

Pour arrimer les éléments « pratiques » du projet aux missions revendiquées par les entrepreneurs ...

Pour évaluer un projet entrepreneurial, les approches classiques de l'entrepreneuriat mettent en avant cinq variables clés : 1) l'autonomie (l'action, individuelle ou d'un groupe) ; 2) l'innovation ; 3) la prise de risque ; 4) la proactivité (l'anticipation des problèmes, besoins et changements) ; 5) l'agressivité envers les concurrents.

Les ICC se caractérisent pour autant par des missions que s'assignent les organisations (scientifique, culturelle et de médiation, économiques ...).

La construction du business-model de ces entreprises singulières se situe alors à l'articulation de cette approche par les missions, d'une part et des variables de l'orientation entrepreneuriale.

Antonaglia, F., Verstraete, T. & Néraudau, G. (2020). Conciliation des missions scientifique, culturelle et économique de l'entreprise Semitour par l'orientation entrepreneuriale de son business model. *Revue internationale P.M.E.*, 33(3-4), 45–80.

## Entrepreneuriat culturel et orientation du business-model

### Entrepreneuriat culturel et créatif – des missions au business-model

<i>Missions</i>	<i>Orientation entrepreneuriat</i>	<i>Eléments du business-model</i>
<p><b>Culturelle</b></p> <p><b>Scientifique</b></p> <p><b>Socio-économique</b></p>	<p>Autonomie</p> <p>Rapport à la concurrence</p> <p>Innovation</p> <p>Prise de risque</p> <p>Proactivité</p>	<p>Porteur</p> <p>Proposition de valeur</p> <p>Fabrication de valeur</p> <p>Sources des revenus</p> <p>Volumes des revenus</p> <p>Performances</p> <p>Parties prenantes</p> <p>Convention</p> <p>Ecosystème</p>

A noter - Le *Business-Model Canvas for Arts and cultural organisations* – développé par le réseau IETM peut être lu dans cette double perspective des missions (culturelles) et des critères (entrepreneuriaux). Voir plus loin – REL issues des questionnaires.



e.m.a.  
Excellent Mentoring for Artists

Livret  
**6**  
**REL**

Bilan e.m.a  
WP2 REL

Mentorat et  
entrepreneuriat  
culturel

## Questionner les pratiques et construire des outils partageables...

Livret 6 – Mentorat et entrepreneuriat culturel

E.M.A. vise à la mise en place d'un réseau transnational de mentors de jeunes entrepreneurs culturels. Quatre étapes de travail avaient été identifiées pour ce faire : 1) Établir un état des lieux des méthodes et outils de mentorat de chaque structure ; 2) Éclairer les enjeux et fonctionnements des industries créatives et culturelles mondialisées ; 3) Relever les bonnes pratiques de mentorat déjà mises en place et les mettre en perspective ; 4) Travailler à la mise en commun de ressources pour les partager et favoriser des retours d'expérience croisés.

Nous avons choisi de traiter ces questions par une approche pragmatique. Nous présentons ici le cadre et la méthodologie de consultation des équipes de mentors associées.

Cette méthodologie a permis de produire les Ressources Educatives Libres que nous partageons ci-après. Elle constitue plus largement un dispositif d'approfondissement et d'élargissement du réseau.

### Contexte et questions

A l'issue de nos précédents travaux et échanges, nous posons trois postulats :

1. Nous sommes, chacun à notre niveau et sur nos territoires, des professionnels de l'accompagnement d'entrepreneurs culturels ;
2. Nous considérons que la connaissance d'environnements et de conceptions différentes constituent un enrichissement certain pour les porteurs de projets ;
3. Construire et faire vivre un réseau internationalisé de mentorat de projets d'entrepreneuriat culturel représente alors un enjeu important, pour chacun d'entre nous, et pour les entrepreneurs que nous accompagnons.

## Questionner les pratiques et construire des outils partageables...

Livret 6 – Mentorat et entrepreneuriat culturel

Mettre en œuvre de façon opérationnelle ce réseau implique de traiter deux niveaux de questions à traiter :

### **Au niveau de chacune de nos structures :**

- Que-pouvons nous apporter à des entrepreneurs culturels étrangers ?

(savoir, technique, méthode, réseau, financements, ...)

En termes d'expertise spécifique ?

*Nous sommes très forts dans un domaine ...*

En termes de complémentarité avec d'autres membres du réseau ?

*Nous savons (faire) des choses qu'ils ne font pas (ou moins, ou différemment)*

### **Au niveau du réseau :**

- Comment les entrepreneurs culturels peuvent-ils mettre à profit les ressources de chacun des membres du réseau, et le réseau en lui-même !?

*Un temps de voyage et de rencontres pourrait permettre à l'entrepreneur d'élargir ses horizons de projet, de l'améliorer ...*

- Comment pouvons-nous mobiliser ce réseau pour les entrepreneurs que nous accompagnons ?

*L'appui sur un regard/une ressource extérieure nous permettrait de renforcer notre propre travail de mentorat ...*

Pour mettre en œuvre ce « réseau de mentors » il faut donc clarifier et expliciter les choses à deux niveaux : 1) celui du mentorat ; 2) celui du réseau.

## Mentorat et entrepreneuriat culturel

---

### Mise en oeuvre opérationnelle

Nous imaginons ici un entrepreneur culturel issu d'un pays étranger (au nôtre !) qui se poserait une série de questions sur son projet (business, marketing, réseau, organisation, management, financement, ...). *Nous évacuons volontairement les dimensions artistiques pour focaliser sur les besoins techniques, méthodologiques et de connaissance ... (à voir !)*

L'objectif est, au fil de ces questions, d'illustrer de manière très concrète :

- Les apports singuliers que chacun des mentors pourraient faire à ce projet ;
- Les apports du réseau de mentors pour compléter, éclairer, repositionner ... des approches trop autocentrées ...

### Un exemple, pour illustrer :

Je suis un entrepreneur culturel étranger. Si vous deviez me donner un conseil en matière de budget, quel serait-il ? Si vous deviez me conseiller un autre pays à aller voir pour compléter mon regard sur ces dimensions de budget, quel serait-il ?

### Une seule réponse à chaque question !

Il s'agit en effet d'illustrer l'angle spécifique sous lequel chacun d'entre nous aborde ces questions. A la fois sur ce que nous pensons très bien savoir (mon conseil) et sur ce que nous savons ne pas bien savoir (où aller voir pour élargir le sujet).

**Par ailleurs, vous êtes encouragés** à nous proposer une ressource que vous utilisez (un schéma, une image, un support de cours, de travail ...) afin de commencer à constituer une base de données extrêmement qualitative pour illustrer nos différences et nos synergies.

## Mentorat et entrepreneuriat culturel

---

**Enfin, et pour « expliquer »** pourquoi vous êtes aussi sûr de votre réponse, merci de préciser, sur le domaine considéré, comment s'est construit votre expertise, qui sont les principaux acteurs que vous mobilisez à l'appui de votre position ... un exemple ...

Mais aussi, à l'inverse, en quoi vous pensez que votre approche, pertinente sur votre territoire, sur votre réseau professionnel, pourrait ne pas être appropriée ailleurs ...

Et donc, de quelle ressource complémentaire il vous faudrait disposer pour pouvoir assurer un mentorat véritablement efficace de l'entrepreneur ...

Nous souhaiterions évoquer, par ce jeu de questions réponses, les dimensions suivantes :

- Budget et business-model
- Marketing, communication
- Réseau
- Organisation et management
- Juridique
- Stratégie de démarrage et développement

## Mentorat et entrepreneuriat culturel

---

### Rendus et perspectives opérationnelles

Au terme de ce process, nous disposons d'une ressource mobilisable à de multiples niveaux :

- Premier niveau : la (les) réponse(s) d'un mentor identifié à une question posée ;
- Deuxième niveau : l'ensemble des réponses d'un mentor à l'ensemble des questions ;
- Troisième niveau : le croisement de ces réponses ... et ce qu'il est possible d'en apprendre, pour les entrepreneurs, et pour le réseau.

**Premier niveau : 24 fiches techniques**, pour chacun des mentors et sur chacun des territoires.

La réponse d'un expert identifié à une question posée indique, sur la problématique traitée, non pas une réponse générique pour tout entrepreneur, mais bien l'entrée privilégiée par laquelle le mentor juge pertinent de traiter la question. Cette « entrée privilégiée » indique, mieux que bien des discours, comment le mentor exprime ce qui lui semble essentiel pour les entrepreneurs culturels qu'il accompagne. Une forme d'état des lieux en temps réel de son expertise des enjeux de l'entrepreneuriat culturel en référence au contexte territorial et culturel dont il a la maîtrise. Et, en creux, les questions qu'il se pose sur la possible déployement de ces jeunes créateurs sur d'autres territoires : les besoins dans le réseau et les apports possibles du réseau.

Avec, en accroche, le début de constitution d'une bibliothèque d'outils d'appui à l'accompagnement de projets après curation par les mentors.

L'ensemble est plus grand que la somme des parties, d'évidence.



## Mentorat et entrepreneuriat culturel

---

**Deuxième niveau : 4 fiches de synthèse** portant, pour chacun des partenaires, sur l'ensemble des réponses de chacun des mentors.

Les six entrées que nous avons ensemble exploré - Budget et business-model ; Marketing, communication ; Réseau ; Organisation et management ; Juridique ; Stratégie de démarrage et développement – recouvrent le questionnement global d'un jeune entrepreneur. Pour un mentor, elles s'articulent pour permettre une expression globale du projet à accompagner.

Cette première proposition de synthèse que nous présentons permet ainsi d'illustrer par le concret la philosophie générale de l'accompagnement que peuvent offrir chacun des mentors du réseau à de jeunes porteurs de projet qui souhaiteraient mobiliser le réseau transnational.

**Troisième niveau : 7 fiches de synthèse – 6 thématiques**, une transversale – qui croisent les réponses relatives aux différentes dimensions du développement de projet pour proposer une esquisse de vision de l'apport transversal du réseau pour les entrepreneurs culturels : en termes de complémentarité directe mais aussi en ce qui concerne la constatation de l'intérêt de certaines différences majeures !!!



e.m.a.  
Excellent Mentoring for Artists

Livret **8**  
**REL**

Bilan e.m.a  
WP2 REL

Entrepreneuriat  
culturel et  
Mentorat

## France

### Livret 8.1 - Entrepreneuriat culturel et Mentorat – France

#### Présentation résumée

**Combustible** est une agence conseil en développement de projets culturels. Au près de jeunes entrepreneurs mais également en matière d'aménagement de dispositifs publics. Active dans le Sud-Ouest de la France, combustible a par ailleurs développé des savoir-faire en matière d'ingénierie de dispositifs européens : l'association est ainsi animatrice des projets You&I, E.M.A. et demain REACH.

#### Acteurs et savoir-faire (+ réseau)

Carine Adsuar-Puyo – appuyée par Jacques Chabrilat – est la principale opératrice des dispositifs d'accompagnement mis en œuvre par Combustible. Elle s'appuie entre autres sur le DLA – Dispositif Local d'Accompagnement – mis en place par l'Etat français pour les projets associatifs dans le domaine culturel.

#### Publics et angle principal

Combustible travaille donc principalement sur le champ non lucratif et sur des projets d'économie mixte. Son expertise des dispositifs de financement public se conjugue avec une approche de l'entrepreneuriat centrée sur l'autonomisation des acteurs. Ses publics sont diversifiés, avec un focus du spectacle vivant, sans exclusive. Les questionnaires et ressources associées illustrent une approche qui conjugue une vision centrée sur les valeurs des porteurs de projet à resituer dans un environnement institutionnel, administratif, technique assez complexe.

#### Besoins d'appui dans le réseau

Très sensible aux dimensions d'intérêt général et marquée par une philosophie DIY – Do It Yourself – Combustible pourra mobiliser le réseau transnational de mentors sur des projets plus directement capitalistiques et commerciaux, ainsi qu'en soutien pour des actions de mobilité des jeunes entrepreneurs.

#### Apport dans le réseau

Combustible peut fournir aux porteurs de projet transnationaux une ressource et des supports sur les politiques publiques et parapubliques - la France en étant un exemple particulièrement emblématique -. Pour les mentors associés au réseau, Combustible est un point d'entrée sur le territoire ouest-européen, à l'interface de l'entrepreneuriat classique, de la recherche de l'intérêt général, pour des projets qui jouent aussi bien du côté de l'autonomisation sur le marché privé que de l'économie mixte.

## Norvège

### Livret 8.2 - Entrepreneuriat culturel et Mentorat – Norvège

---

#### Présentation résumée

**Elefant** est un regroupement d'entrepreneurs culturels et créatifs pluridisciplinaire. D'un simple outil de ressources partagées, *Elefant* a progressivement développé des collaborations et un ancrage territorial qui conduisent à une approche plus proactive de soutien aux projets culturels. Acteur territorial sur son site de Stavanger, *Elefant* est également impliqué dans des dispositifs de développement national et transnational autour de la filière musicale principalement.

#### Acteurs et savoir-faire (+ réseau)

Stein Bjelland – appuyé par Tom Isachsen – articule son action auprès des entrepreneurs d'*Elefant* avec des implications dans les institutions nationales de soutien au développement international du secteur culturel norvégien.

#### Publics et angle principal

En matière d'accompagnement, *Elefant* met en avant ces deux dimensions – d'ancrage local et de déploiement à l'export – autour d'une approche pragmatique et intelligemment opportuniste. Les questionnaires illustrent ainsi une approche de l'entrepreneuriat culturel avant tout centrée sur l'initiative des acteurs, et leur capacité à s'adapter progressivement à des partenariats et des territoires allant en s'élargissant.

#### Besoins d'appui dans le réseau

Trouver des ressources et des points d'appui transnationaux est un aspect constitutif de la démarche d'*Elefant*. Le réseau de mentors peut favoriser la compréhension et la bonne prise en compte du contexte des territoires possibles d'expansion des entrepreneurs norvégiens.

#### Apport dans le réseau

*Elefant* dispose d'un savoir-faire validé en matière d'entrepreneuriat et s'appuie sur une implication active dans des instances nationales de soutien aux filières culturelles. Ce qui en fait une ressource particulièrement intéressante pour de jeunes entrepreneurs culturels désireux de collaborer avec les pays du Nord. Pour le réseau de mentors, cette identité singulière d'entrepreneuriat culturel tourné vers l'export fournit un point d'appui particulièrement intéressant, dans un mi-chemin entre dynamique privée commerciale et intérêt général de développement territorial.

## États-Unis

### Livret 8.3 - Entrepreneuriat culturel et Mentorat – États-Unis

#### Présentation résumée

Au sein de NYU – New York University – le **Clive Davis Institute of Recorded Music** - est un établissement d'enseignement supérieur qui vise à « fournir aux étudiants les compétences nécessaires - commerciales, créatives et intellectuelles - afin qu'ils puissent émerger en tant qu'entrepreneurs créatifs visionnaires dans l'industrie musicale mondiale en pleine évolution ».

#### Acteurs et savoir-faire (+ réseau)

Mark Plotkin et Nick Sansano intègrent le mentorat dans l'ensemble du cursus de la formation. Ils s'appuient pour ce faire sur une équipe d'enseignants qui ont pour la plupart une expérience validée de leur métier, dans les domaines artistiques, techniques, de la production, de la communication. Cet intense réseau national s'appuie par ailleurs sur les antennes de NYU à l'étranger.

#### Publics et angle principal

Les étudiant.e.s de *Clive Davis* sont conduits à intégrer l'entrepreneuriat comme un élément clé des enseignements. Au regard des caractéristiques du secteur musical nord-américain, l'accent est mis sur le potentiel de développement, la recherche et l'identification des opportunités. Les questionnaires illustrent une approche dans laquelle la capacité à « vendre » son projet, à trouver la validation appropriée est primordiale, même pour une part grandissante de jeunes entrepreneurs qui n'adhèrent pas forcément à un schéma capitaliste.

#### Besoins d'appui dans le réseau

Élargir le possible des projets des jeunes entrepreneurs implique de se déployer territorialement mais aussi de mieux cerner les potentiels de ces nouveaux territoires. Ce qui implique d'intégrer finement leurs caractéristiques, contraintes mais aussi les potentiels qu'ils recèlent, par exemple en matière de financement, en mobilisant un réseau de mentors experts de leur terrain et partageant des valeurs communes.

#### Apport dans le réseau

Pour le réseau, Clive Davis représente une porte d'entrée privilégiée sur le territoire nord-américain, renforcée par le potentiel de connexion professionnelle incarnée par l'équipe d'enseignants-entrepreneurs. Le focus mis sur une approche à la fois ambitieuse et extrêmement pragmatique de l'entrepreneuriat cultural autorise un enrichissement certain pour des projets issus d'autres horizons.

## Italie

### Livret 8.4 Entrepreneuriat culturel et Mentorat – Italie

#### Présentation résumée

**Vectorealism** est un studio de design et de prototypage spécialisé dans la fabrication numérique. Service de prototypage rapide entièrement en ligne en Italie, *Vectorealism* s'inspire des principes des FabLabs pour développer des projets de conception ou d'éducation utilisant des technologies de production numériques ou traditionnelles, autour d'un mot d'ordre : « Make things, not slides ».

#### Acteurs et savoir-faire (+ réseau)

Marco Boccola et Eleonora Rica allient donc les savoir-faire et l'expérience nécessaire au développement de leur entreprise et une implication dans les réseaux - tels le Fab Lab Network – de l'entrepreneuriat et de l'initiative pour accompagner des porteurs de projets créatifs.

#### Publics et angle principal

*Vectorealism* offre ainsi conseil et accompagnement pour des projets à fort contenu créatif et innovant dans les domaines des arts visuels, du design et de la musique. Les questionnaires et ressources associées illustrent cette approche « Fab-Lab » qui encourage les porteurs de projets à expérimenter pour trouver les solutions, dans une approche « small is beautiful ». Avec un focus sur l'importance des relations humaines dans le développement de projets !

#### Besoins d'appui dans le réseau

Le programme « Booster » porté par Vectorealism vise à « encadrer le projet et l'auto-entrepreneuriat avec des ateliers, des masterclasses et des programmes de mobilité internationale ». Un réseau transnational de mentors de l'entrepreneuriat culturel est ici une ressource particulièrement évidente !  
Tout comme la possibilité de travailler sur des échelles logistiques, économiques ... plus importantes et renforcer le potentiel de micro-projet locaux.

#### Apport dans le réseau

Entreprise innovante particulièrement reconnue dans son champ professionnel, *Vectorealism* propose aux entrepreneurs culturels du réseau une entrée sur le champ de l'économie culturelle numérique, avec un mix particulièrement riche entre pragmatisme opérationnel et prise de recul, du micro-local à l'international.