

Fonds
Cré Atlantique

LAB

Laboratoire d'innovation sociale

Comment déployer l'innovation
entrepreneuriale culturelle ?

association



Remerciements	2
Pourquoi ce livre blanc ?	3
Édito	4
Introduction à la démarche lab	6
Introduction à l'économie créative	8
L'équipe d'animation	12
Phase 1 : Réunir une diversité d'acteurs	13
Phase 2 : Développer une compréhension commune de la problématique	17
Phase 3 : Prendre un recul créatif	29
Phase 4 : Cocréer des solutions	33
Phase 5 : Déployer les innovations et les pérenniser	39
Bilan	43

Coordination du livre blanc et édition : Julien Aguado-Millan - Osons Ici et Maintenant

Rédacteurs : Julien Aguado-Millan - André Fortin - Olivier Lenoir - Hélène Salmon

Conception graphique et photos : Julien Aguado-Millan

Révision linguistique : Michel Levesque

Informations complémentaires :

Olivier Lenoir - olivier.lenoir@osonsicietmaintenant.org - 0661512420 - www.osonsicietmaintenant.org

André Fortin - innovaction@hotmail.com - www.creativite33.com

Septembre 2018

Remerciements

Cette démarche de laboratoire d'innovation sociale n'aurait jamais pu voir le jour sans le soutien du Fonds Cré'Atlantique et la participation active de sa secrétaire générale, Hélène Salmon.

Ce lab a pu exister grâce à l'engagement de 20 acteurs de l'entrepreneuriat culturel venus de divers horizons qui ont donné du temps, de l'énergie et des idées pour coconstruire une proposition commune.

Ainsi nous tenons à remercier : Julien Beauquel, David Capes, Manon Chastagnol, Isabelle Cornu, Emmanuel Cunchinabe, Nicolas Doucet, Marine Finet, François Friquet, Simon Grolleau, Sébastien Keiff, Lucas Lopes, Clarisse Magaud, Perrine Nivet, Antoine Richard, Nadia Russell Kissoon, Hélène Salmon et Colin Schonenberger.



Pourquoi un livre blanc sur le laboratoire d'innovation sociale ?

On parle beaucoup de lab en ce moment mais il existe trop peu de documentation en la matière. De quoi s'agit-il ? Comment le mettre en place et surtout qu'est-ce que cela produit quand un groupe d'acteurs ose se lancer dans la démarche ?

C'est l'ambition de ce petit livre blanc sur la démarche lab appliquée à un domaine en émergence : l'entrepreneuriat culturel.

À travers cette documentation, nous souhaitons :

- Montrer qu'il est possible et accessible de réaliser un lab.
- Diffuser la méthode pour qu'elle puisse inspirer d'autres acteurs dans des champs divers (l'économie sociale, la coopération entre acteurs de la jeunesse, le développement territorial, etc.).
- Partager le résultat de cette démarche pour créer ensemble un cercle vertueux favorisant le pouvoir d'agir des créatifs au service de territoires culturels innovants.



Édito

La culture occupe une place remarquable en France au sein des politiques publiques parce qu'elle se trouve au carrefour des développements économique, social, éducatif et citoyen. Elle participe pleinement à la création de richesse, à l'attractivité économique et au rayonnement d'un territoire.

L'économie de la culture en France en 2011 représentait 3,5 % du PIB et près de 700 000 emplois. Depuis, l'emploi culturel n'a cessé de se résorber pour passer sous la barre des 600 000 emplois en 2015¹.

Dans un contexte généralisé de baisse des subventions publiques, la difficulté à vivre de sa création se fait prégnante. Dès lors se pose la question du modèle économique des acteurs de la culture et de l'économie dite créative.

Ce modèle doit-il reposer sur des subventions, des mécènes ? Doit-il développer des biens et des services rentables ? Quelles sont les opportunités, les synergies et les coopérations fertiles ? Quels sont les besoins en espace, en temps, en accompagnement ? Comment fonctionne l'écosystème et qu'en disent les acteurs concernés ?

C'est en se posant ces questions que le Fonds Cré'Atlantique – dont l'un des objectifs est de favoriser l'émergence d'un écosystème générateur d'emplois créatifs privés reposant sur un recours réduit à la subvention publique – s'est associé à Osons Ici et Maintenant (OIM), acteur du changement.

Animés par l'envie de faire émerger des solutions novatrices pour accompagner les créatifs dans une dynamique entrepreneuriale au service de leur création, nous avons initié une démarche collective de laboratoire d'innovation sociale. Fort de la diversité des acteurs mobilisés autour du sujet et de la participation active de chaque individu dans le lab, nous partageons ici nos réflexions et soumettons des pistes d'actions.

1. Tristan PICARD, *Le poids économique direct de la culture en 2015*, Ministère de la Culture, 2017.



Introduction à la démarche lab

Un laboratoire d'innovation sociale (lab) est un processus à moyen ou long terme qui offre un environnement bienveillant dédié à la résolution créative de **problématiques sociales complexes**¹. Le lab vise la transformation des individus et du système en mettant en avant des méthodologies novatrices. Le lab prône l'agilité et la collaboration dans l'expérimentation, la prise de décision et la mise en œuvre d'initiatives ayant un impact.

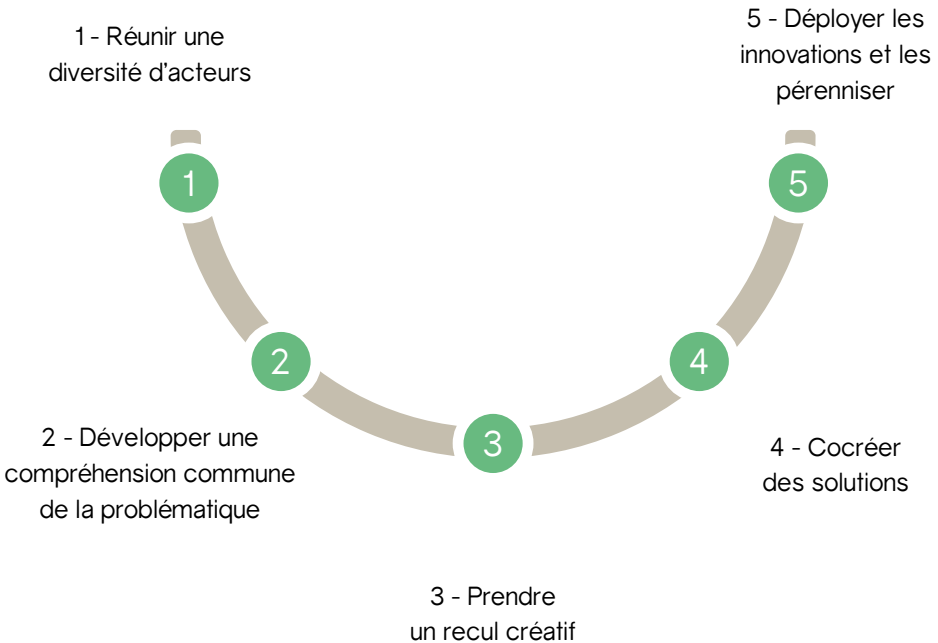
Comme ce processus est en émergence, plusieurs modèles comportant des nuances se côtoient : *living lab*, lab de design, *change lab*, lab social... On peut toutefois distinguer les laboratoires d'innovation sociale par :

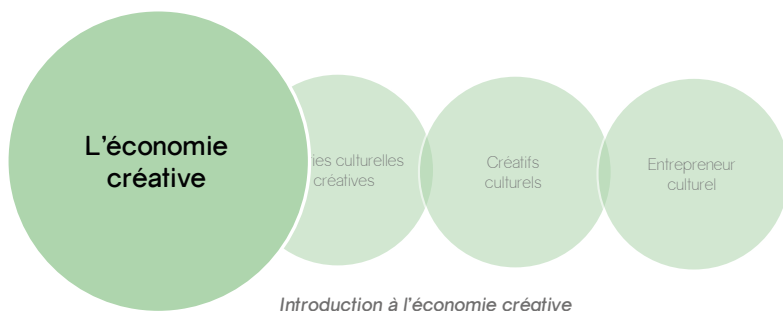
- A• Les approches utilisées (*design thinking*, théorie U, données ouvertes...)
- B• Le secteur dans lequel ils œuvrent (éducation, santé, environnement...)
- C• Leur vision du changement (en ciblant les associations, en réunissant des experts, en mobilisant les principaux acteurs d'un territoire donné...)
- D• Leur manière de travailler (priorité à la cocréation, à l'expérimentation, à la diversité des individus y participant, à l'accompagnement, à la collaboration entre différents secteurs d'activité...)
- E• Leur implication avec le gouvernement (intégration des structures publiques, membre participant au même titre que les autres...)

1. André FORTIN, Sonia LEFEBVRE et Marilyn MANCEAU. « L'impact et les laboratoires d'innovation sociale » dans *Guide pratique sur l'impact*, 2018, p. 98-119. <https://creativite33.com/2018/05/17/guide-pratique-sur-impact-9-chapitres-pour-aborder-impact/>

DESIGN D'UN LAB (laboratoire d'innovation sociale)

Un laboratoire d'innovation sociale est un processus se déroulant généralement à moyen ou long terme et qui offre un environnement bienveillant dédié à la résolution créative de problématiques sociales complexes. Dans le cadre de ce projet, nous avons voulu faire vivre aux participants le processus en accéléré afin qu'ils aient une vision d'ensemble et qu'ils comprennent bien la méthodologie et ses bénéfices. Voici un aperçu du processus qui a été déployé sur trois mois, en laissant entre chacune des cinq demi-journées un temps d'arrêt et d'incubation.

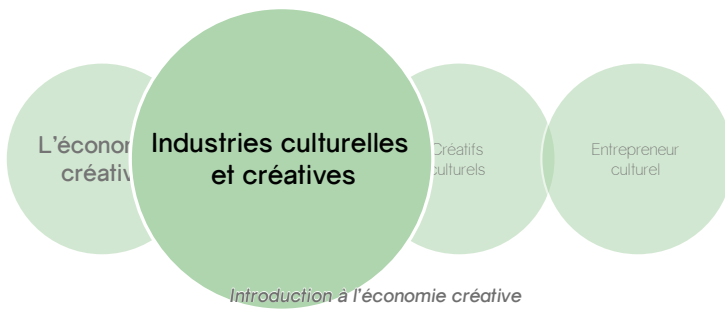




Ensemble d'activités exploitant l'inventivité esthétique et artistique de groupes de travailleurs créatifs. C'est une notion large qui englobe les biens et services culturels mais également les jeux et les jouets et tout le domaine de la recherche et du développement. Elle est parfois décrite comme le quatrième secteur de l'économie traditionnelle. (Source : Wikipédia)

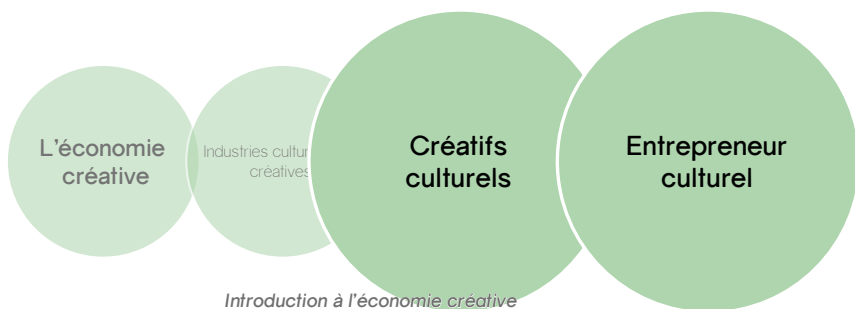
L'Institut des Deux Rives, de Bordeaux, définit l'**économie créative** à travers différents termes :

- **Transversal** : entre des secteurs qui historiquement ne sont pas habitués à travailler ensemble et qui tendent dans ce cadre à trouver une démarche commune.
- **Collaboratif** : entre plusieurs secteurs et métiers. Le principe : tout le monde a des idées et des projets, ces derniers ayant plus de potentiel de se concrétiser et de réussir à plusieurs.
- **Ancrage territorial** : cette économie est très liée aux individus ainsi qu'aux territoires.
- **Facteur de cohésion sociale** : elle donne le sentiment d'appartenir à une communauté et à un territoire à travers la mise en place de réseaux sociaux.
- **Propriété intellectuelle** : elle est basée sur le principe de la propriété intellectuelle et le fait qu'être le créateur d'une idée permet d'être rémunéré.
- **Liberté et confiance** qui favorisent la créativité et l'innovation.



Selon l'UNESCO, les industries culturelles et créatives représentent les secteurs d'activité ayant comme objet principal la création, le développement, la production, la reproduction, la promotion, la diffusion ou la commercialisation de biens, de services et activités qui ont un contenu culturel, artistique et/ou patrimonial. Les principales caractéristiques des industries culturelles et créatives sont :

- L'intersection entre l'économie et la culture
- La créativité au cœur de l'activité
- Le contenu artistique, culturel ou inspiré de la création du passé
- La production de biens et de services fréquemment protégés par la propriété intellectuelle – droit d'auteur et droits voisins
- La double nature : économique (génération de richesse et d'emploi) et culturelle (génération de valeurs, de sens et d'identité)
- L'innovation et le renouvellement créatif
- Une demande et des comportements du public difficiles à anticiper
- Un secteur marqué par la non-systématisation du salariat comme mode de rémunération du travail et la prédominance de micro-entreprises



Créatifs culturels

Les créatifs culturels sont un vaste groupe socioculturel constitué d'individus ayant en commun d'adopter une vision globale du monde et de partager un ensemble de valeurs qu'ils mettent en pratique : l'ouverture aux valeurs féminines, l'intégration des valeurs écologiques et du développement durable, l'implication sociétale, le développement personnel. (Source : Wikipédia)

Entrepreneur culturel

L'entrepreneur culturel est une personne qui combine deux facultés :

1. Connaissance et sensibilité envers les arts et le processus créatif, éventuellement combiné avec la capacité à découvrir des talents.
2. Connaissance et compréhension du public potentiel et des techniques marketing.

Les logiques économiques et artistiques s'inscrivent au cœur des spécificités de l'entrepreneur culturel : il doit réussir à mobiliser des compétences créatives et des ressources économiques nécessaires à son activité. En effet, de nombreuses organisations culturelles ne peuvent survivre sans des financements autres que ceux issus de la vente de leur production. C'est donc à l'entrepreneur de réussir à combiner ces ressources et trouver le bon équilibre entre préservation de l'identité créative de l'organisation et soumission aux exigences nécessaires pour réunir ces financements. (Source : Pôle entrepreneuriat culturel et créatif)



L'équipe d'animation

Afin d'animer ce lab, Osons Ici et Maintenant s'est associé à André Fortin, conseiller québécois en animation créative et en innovation sociale. André a conçu la démarche et formé l'équipe d'animation d'Osons Ici et Maintenant.



André Fortin : Psychosociologue et détenant une maîtrise en communication axée sur le changement, André accompagne les organisations depuis 25 ans. Il s'intéresse aux processus d'innovation et aux approches collaboratives (*design thinking*, lab, cocréation...). Il fait la promotion d'une vision participative et rigoureuse qui table sur l'intelligence collective des groupes et sur la diversité des individus.



Olivier Lenoir est cofondateur de OIM en charge du développement et des partenariats. Après des études à l'ESSEC et un tour du monde initiatique en 1999, Olivier développe la certitude que la jeunesse peut changer le monde. Depuis 10 ans, il œuvre pour concrétiser cette conviction en France et au Canada.



Julien Aguado-Millan : Coordinateur/facilitateur de programmes d'épanouissement personnel et designer. Julien est un véritable couteau suisse. Alternant entre l'association Osons Ici et Maintenant et son statut de designer indépendant, son objectif est de créer des ponts interdisciplinaires pour activer une transition au service de l'homme et de l'environnement.



PHASE 1

Réunir une diversité d'acteurs

Rappel méthodologique de la démarche lab

OBJECTIFS	EXEMPLES D'ACTIVITÉ À RÉALISER
<ul style="list-style-type: none">• Identifier et réunir les acteurs clefs intéressés et disponibles pour entreprendre ce processus collectif.• Présenter le modèle du lab, son intention et ses conditions de participation.• Amorcer le diagnostic en lien avec la problématique abordée.	<ul style="list-style-type: none">• Revue de littérature sur la problématique traitée.• Entrevue avec chacun des acteurs identifiés.• Rencontre pour clarifier l'intention du lab.• Entente d'engagement mutuel.

Afin de travailler en mode intelligence collective, nous avons invité des acteurs de l'économie créative issus des collectivités, des milieux créatifs et du secteur de l'accompagnement. Vous trouverez dans les pages suivantes une présentation des participants. Chacun a accepté de participer bénévolement à la démarche et d'y consacrer cinq demi-journées.

Les participants



Agent public contractuel, **David Capes** contribue à l'action PLACE du Département de la Gironde et du Fonds social européen durant 2018-2019-2020. La PLAtforme de Coopération pour l'Emploi culturel accompagne le développement professionnel de 120 personnes engagées dans les arts, la culture, l'économie créative en Gironde.



Après différentes expériences dans la culture et dans l'économie sociale et solidaire, **Manon Chastagnol** travaille aujourd'hui au sein d'Aquitaine Culture. Elle est diplômée du master Économie Sociale et Solidaire et Innovation Sociale de Sciences Po Bordeaux dans lequel elle a pu développer ses connaissances en innovation sociale.



Dessin, peinture, modelage, arts appliqués, graphisme et design produit, **Isabelle Cornu** est une artiste complète. Ses intentions : créer de manière éthique au service de projets à impact positif.



Emmanuel Cunchinabe : Chargé de l'emploi à Bordeaux Métropole, des économies sociale, créative et circulaire à la Ville de Bordeaux, depuis 22 ans au service du territoire. Par strates, musicien, géographe, démographe, chargé d'études, président de la Rock School, chargé de mission à la Mairie de Bordeaux, administrateur de la CSDL, chef de centre à la Métropole.



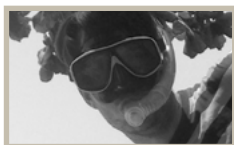
Nicolas Doucet entame en 2013 une formation d'ingénieur en alternance dans le Pôle d'Excellence de l'ei.CESI d'Angoulême afin d'intégrer un domaine riche par sa diversité et son champ d'action. Il est aujourd'hui stagiaire/coordonateur de la saison culturelle Liberté ! Bordeaux 2019 pour la mairie de Bordeaux.



Marine Finet : « Designer d'espace depuis sept ans, je m'efforce d'exprimer pleinement mes idées au travers de mon métier. Après une riche expérience parisienne de trois ans, je suis revenue sur notre belle région bordelaise avec l'envie et la force de faire ce que j'aime. »



François Friquet : De 2003 à 2014, il assiste la directrice adjointe de la Maison Elsa Triolet - Aragon, maison d'écrivains (78). En 2015, il obtient le master IPCI (Ingénierie de Projets Culturels et Interculturels). Depuis 2016, il coordonne le Forum du Rocher de Palmer (33), dispositif d'accompagnement pour structurer son projet dans le secteur culturel et créatif.



Simon Grolleau : « Coordinateur de la démarche de responsabilité sociétale (RSO) de l'association CO, les questions liées au développement durable, à l'éthique et au bien-être au travail me passionnent. Soucieux de la qualité de l'emploi, j'adore réfléchir aux enjeux stratégiques du secteur culturel et créatif. »



Membre fondateur de Together France et dynamiseur SPIRAL, **Sébastien Keiff** se spécialise depuis 15 ans dans l'élaboration de systèmes d'observation territoriaux afin d'éclairer les politiques publiques et les projets territoriaux au plus proche des sensibilités locales. Depuis 2008, il a intégré la mission Agenda 21 du Conseil général de la Gironde.



En charge de l'aménagement et du développement du Hangar Darwin au sein de l'écosystème Darwin de 2008 à 2012, **Lucas Lopez** va ensuite rejoindre le projet arc en rêve en tant que responsable administratif, financier et RH (ressources humaines) au service du redéploiement de la structure et du projet. Aujourd'hui, il est coordinateur des saisons culturelles et chef de projet pour la mairie de Bordeaux.



Clarisse Magaud est artiste peintre et a travaillé dans la petite enfance. Le dessin est pour elle un espace de création spontané, où le jeu est le vecteur de l'expression du vivant. Son travail est un mariage entre abstraction et symboles issus d'enseignements traditionnels profonds et s'adressant particulièrement au psychique et au sensible.



Perrine Nivet : « Je découvre la danse par le tango qui en devient ma passion et ma spécialité. Je décide de fonder ma compagnie Tango Nomade en 2009. Je pratique en parallèle la danse verticale, qui est depuis 2016 une spécialité de la compagnie. Chorégraphe et interprète, j'évolue dans ces disciplines. Une de mes sources d'inspiration : les voyages et les rencontres. »



Nadia Russell Kissoon déploie L'Agence Créative de manière tentaculaire, se définissant comme une artiste-entreprise auteure de dispositifs-œuvres matériels ou immatériels, visuels ou invisuels d'art contemporain. Elle est également la fondatrice et présidente de l'association Bordeaux Art Contemporain (BAC), réseau des acteurs de l'art contemporain de Bordeaux qui organise le WAC, le Week-end de l'Art Contemporain.



Diplômée en droit et sciences politiques, **Hélène Salmon** a multiplié les expériences d'accompagnement de projets à impact social. Après plusieurs années en entreprise, en cabinet de conseil et en fondation, elle a rejoint l'EPA Bordeaux-Euratlantique en 2015 et a œuvré à la création du Fonds CréAatlantique dont elle est aujourd'hui secrétaire générale.



Colin Schonenberger est artiste graveur, président et animateur de l'association L'atelier de Gravure, basé à Blanquefort, au Château de Fongravey. C'est un atelier artistique créé afin de promouvoir la gravure sous toutes ses formes par le biais de cours, d'expositions et de tirages pour les professionnels de la gravure.

PHASE 2

Développer une compréhension commune de la problématique

Rappel méthodologique de la démarche lab

OBJECTIFS	EXEMPLES D'ACTIVITÉ À RÉALISER
<ul style="list-style-type: none">• Créer une dynamique de groupe et un espace sécurisé propices à de riches échanges.• S'immerger dans l'écosystème pour favoriser une compréhension commune de la problématique.• Coétablir à l'aide de l'intelligence collective un premier état de la situation.	<ul style="list-style-type: none">• Rencontre pour bien connaître la réalité des organisations et des individus impliqués dans le lab.• Visites de terrain pour favoriser certaines prises de conscience.• Entrevues avec des experts de la problématique.• <i>Storytelling</i> des usagers affectés par la problématique.

PHASE 2 - PARTIE 1/2

Préparation

- Réalisation d'un sondage sous forme de questionnaire en ligne avec l'ensemble des participants autour de la problématique choisie. Ce sondage permet de créer un premier contact avec les participants et d'aller chercher leurs perceptions de cette problématique.
- Production d'une première synthèse sur la problématique choisie sous forme de fiches présentées dans les pages suivantes.

Qu'est-ce que l'entrepreneuriat culturel pour vous ?

Le lien créativité & entreprise

- « C'est le lien entre économie, culture et création. »
- « Activité qui croise la créativité et le monde de l'entreprise avec des enjeux économiques et sociaux. »

Participer à la fondation d'un monde vivant

- « C'est faire le choix d'être acteur dans la construction du tissu social qui est le cadre de référence au sein duquel chacun évolue. Entreprendre c'est participer à la fondation d'un monde vivant. »

Porter un projet qui passionne, le partager

- « L'entrepreneuriat culturel fait appel aux mêmes principes que l'entrepreneuriat classique. Autrement dit, c'est porter un projet qui passionne et que l'on veut partager. »

Professionaliser, rendre pérennes des structures

- « Le développement de structures pérennes et économiquement viables liées au domaine de la culture, des arts divers et des différentes activités créatives. »

Trouver un modèle économique

- « Œuvrer dans le champ de la culture en ayant un modèle économique pérenne. »
- « Porter un projet culturel, peu importe le statut juridique. »

Quels sont les principaux éléments de la posture de l'entrepreneur culturel (rôles/contributions) ?

Professionnaliser Rendre crédible

« Être force de propositions, imaginatif, innovant, récréatif, réactif, faisant du lien, rassembler, collaborer, renforcer la crédibilité de ces métiers. »

Être acteur de changement

« L'entrepreneur culturel est acteur et moteur du changement de paradigme, il doit proposer de nouvelles façons d'appréhender les enjeux culturels; à travers notamment une démocratisation de la pratique culturelle (au sein de la société civile, des institutions et des entreprises). »

Être acteur de réseau

« Acteur de réseau, de connaissance des territoires et des gens qui y vivent, l'entrepreneur culturel est curieux, ouvert, audacieux. »

« La capacité à mixer :

1. les investissements créatifs inventeurs de formes, de contenus et de modalités de diffusion;
2. la maîtrise de savoir-faire et/ou l'agencement de savoir-faire requis pour concevoir/produire/diffuser les propositions;
3. les choix en termes d'identité stratégique, adaptative et durable des propositions portées et de leurs communications;
4. la flexibilité et disponibilité à hybrider les ressources financières privées consuméristes, coopératives, mécènes et collaboratives, qui émergent aux financements publics. »

Mettre en marche

« La création, la promotion, la diffusion, la monétisation, ou la mise sur le marché, l'accompagnement technique et/ou financier. »

Rendre acteur

« Travailler en transversalité avec différents secteurs (social, environnemental...). »
« Contribuer à rendre les personnes "actrices" et non pas "passives" de l'environnement culturel qui les entoure (au sens des droits culturels). »
« Être ouvert et contribuer à l'ouverture des personnes. »

Communiquer/faire savoir

« Œuvrer afin de rendre possible l'aboutissement de projets culturels et artistiques. Donner une visibilité aux projets, ouvrir le champ des possibles à la création collective, créer des partenariats, permettre aux artistes une implication sociale. »
« Travailler son art, diffuser, produire et chercher des partenaires. »

Savoir s'entourer

« S'entourer des bonnes personnes pour mener à bien le projet. »

Selon vous, qu'est-ce que l'économie créative apporte au territoire (sa plus-value) ?

Attractivité & identité territoriale

- « Mise en valeur du cœur de l'identité des produits et des services qui prospèrent sur un territoire. »
 - « Une aura. »
- « Une identité, une dynamique, des initiatives et des emplois. »

Valeur ajoutée sociale & économique

- « Elle est source de valeur ajoutée, à la fois sociale et économique, les territoires créatifs sont plus innovants et plus attractifs. »

Qualité de vie

- « L'économie créative améliore les moyens d'existence dans le territoire où elle est implantée. »

Terreau

- « C'est un terreau de lien social et de vitalité locale. Sans doute moins en milieu dense et urbain, mais en milieu rural, on reconnaît la vitalité d'un territoire à la vitalité de ses acteurs culturels et associatifs. »

Lien

- « Un capital intellectuel sous forme d'originalité, d'inventivité, d'imagination, d'ingéniosité favorisant la rencontre pour éviter l'isolement. »

Innovation transversale

- « L'économie créative peut contribuer à proposer de nouvelles façons de travailler, de s'organiser mais aussi de s'enrichir "culturellement parlant" (personnellement et collectivement) et de favoriser la création, à la croisée des chemins de l'économie, de la culture, de l'art et des technologies numériques. Elle peut contribuer ainsi à la dynamisation et l'originalité des territoires. »

Quelles sont les freins et opportunités que vous voyez sur votre territoire ?

Constat

« Isolement, compétition, défiance. »

Manque de coopération

« La principale opportunité en Gironde est le pétitement d'initiatives, il y en a partout. Il reste un gros frein tout de même, c'est le manque de volonté de faire ensemble, les expériences restent isolées et ne souhaitent pas nécessairement se fédérer... Même dans une économie vertueuse, il demeure un facteur compétitif négatif. »

Précarité

« Les difficultés (économiques) du secteur culturel et artistique qui nécessitent concrètement de se poser des questions sur le fonctionnement actuel et à venir. Autrement dit, des conditions qui nécessitent d'avancer. »

L'accompagnement

« Incubateurs, accompagnements, appels à projets, subventions. »

Interface

« Reconfigurer de l'intérieur les richesses patrimoniales Sud-Ouest / Nouvelle-Aquitaine en générant des opportunités d'interface entre les business locaux et les ressources créatives des artistes, acteurs culturels, créateurs de narrations... »

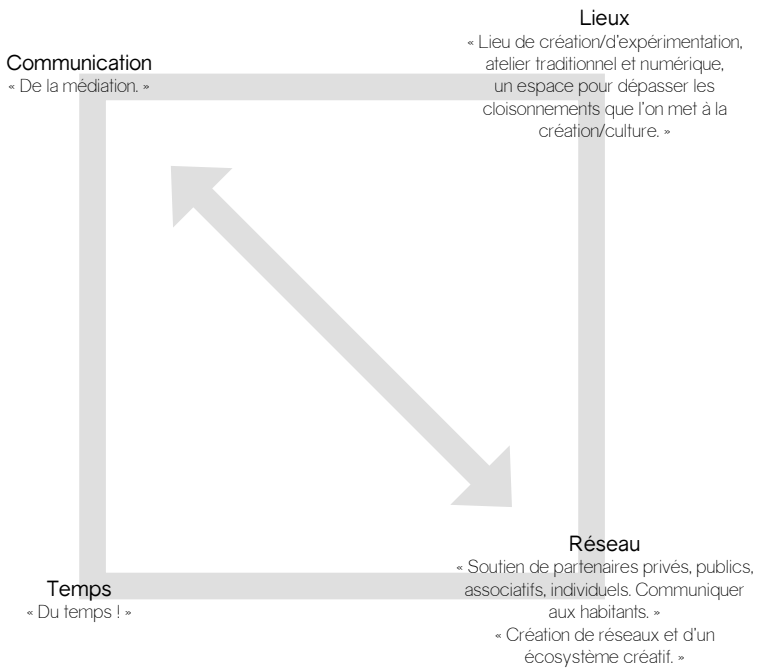
La richesse d'acteurs

« Je pense qu'il est possible de rassembler un réseau d'acteurs sociaux extrêmement variés, complémentaires et solidaires autour d'une volonté commune d'agir, d'alimenter de nouvelles réflexions, d'inventer de nouvelles façons de faire, de créer... »

Les nouveaux habitants & quartiers

« L'attractivité croissante bordelaise. »
« Quartier en mutation. »

De quoi avez-vous
besoin pour jouer un
plus grand rôle dans
l'économie créative ?



**Partagez avec nous
un rêve que vous avez
pour que les arts et
la culture aient plus
d'impact dans notre
société.**

**Économie créative = création de valeur
= économie de demain**

« Que la culture devienne l'objectif ultime du
développement économique comme vecteur d'inclusion
sociale. »

« Que l'économie créative, y compris dans tous les
domaines non marchands, soit pleinement intégrée dans le
calcul de la richesse nationale. »

Des lieux pour le je, le jeu

« Je rêve de voir toutes les écoles devenir des lieux
de joie et d'épanouissement où chaque enfant pourra y
révéler son plus haut potentiel créateur. Et si on remplaçait
la consommation par le jeu/je de la création ?
Utopique ? »

Décloisonner

« Je rêve que l'on continue de décloisonner les disciplines
en les faisant se croiser, en mixant tout, créer par le jeu,
faire en sorte que les personnes redeviennent curieuses,
récouvrir les esprits, chez les plus jeunes et chez les pros
déjà spécialisés (ex. : science/danse, lettres/sport...). »

Allier efficacité économique & ambition artistique

« Faire vivre de vrais événements multidisciplinaires (sur des espaces naturels et productifs de
type landes-forêt-bois-construction / océan-aquaculture-surfing (focus sur la région du Médoc)) qui
réussissent à faire tenir une tension créative entre :

1_ efficacité économique et promotionnelle avec reconnaissance de la valeur des événements par
les acteurs économiques eux-mêmes (de la petite PME, du resto de plage, jusqu'aux entreprises
investies dans l'art contemporain ou dans le design international et les produits de luxe)

&

2_ ambition artistique, approfondissement des engagements esthétiques en arrière-plan, pensée
et propos, en maintenant divers degrés de lecture, sans imposer ni renoncer à un intellectualisme,
le tout côtoyant le festif dans et par les arts (voir par exemple les fêtes des chercheurs, artistes et
entreprises dans des moments-territoires célébrant le "sentiment océanique". cf. <http://www.institut-charles-cros.eu/>). »

PHASE 2

Développer une compréhension commune de la problématique

PHASE 2 - PARTIE 2/2

Première rencontre et exercice d'empathie

La rencontre des acteurs a permis de présenter le processus de lab et de faire un état des définitions de l'économie créative et de l'entrepreneuriat culturel en s'appuyant sur le sondage réalisé en amont.

Les participants se sont ensuite lancés dans un exercice d'empathie pour finalement se poser une première question clef : Qu'est-ce qui permettrait de rassembler les différents acteurs capables de déployer l'innovation entrepreneuriale culturelle ?

Les résultats ci-dessous et dans les pages suivantes.

7 idées qui permettraient de faire travailler ensemble les différents acteurs (créatifs, entreprises, institutions et associations) sur les enjeux de l'entrepreneuriat culturel.

- Prototyper une action et la tester (démarche lab)
- Créer un lieu entreprise et culture
- Supprimer les égos
- Créer un fonds d'expérimentation pour financer des actions cocrées
- Définir un objectif commun
- Mobiliser du mécénat de compétences dans les entreprises
- Essayer des choses complètement décalées pour sortir des cadres classiques et ouvrir les esprits

Tour à tour les participants se sont identifiés à des groupes d'acteurs, intégrant leurs contraintes et cultures usuelles de travail, puis se sont prêtés à l'exercice d'identifier les freins et leviers qui pouvaient être levés ou actionnés au bénéfice de l'entrepreneuriat culturel.

Du point de vue des créatifs :

Dans l'optique de **devenir** entrepreneur culturel, quels seraient les **freins** envisagés ?

- L'isolement
- Trop de temps mobilisé en dehors de la création
- La complexité du modèle économique
- Le manque de légitimité
- La peur de l'échec

Dans l'optique de **devenir** entrepreneur culturel, quels seraient les **accélérateurs** ?

- L'entraide
- Le financement de la période d'amorçage
- Trouver les informations, les personnes à contacter
- Un accompagnement plus personnalisé des projets
- Une ouverture de réseau professionnel

.....

Du point de vue des entreprises :

Dans l'optique d'**avoir recours** aux entrepreneurs culturels, quels seraient les **freins** envisagés ?

- La méconnaissance de l'offre créative
- Le manque de temps
- La peur du *cultural washing*
- La question fiscale (l'entrepreneuriat n'offre pas de défiscalisation)
- Ne pas identifier que c'est stratégique

Dans l'optique d'**avoir recours** aux entrepreneurs culturels, quels seraient les **accélérateurs** ?

- La clarté des propositions (temps, apport, coût)
- Une estimation de l'augmentation de la productivité
- La reconnaissance comme levier d'innovation RH/RSE
- Être source de sens pour les collaborateurs
- Une implication directe de l'entreprise dans le projet culturel



Du point de vue des institutions :

Dans l'optique de **soutenir** l'entrepreneuriat culturel, quels seraient les **freins** envisagés ?

- La mesure de l'enjeu économique et social sous-évalué dans le secteur culturel
- Le manque de visibilité du tissu d'acteurs, de son évolution
- Les contraintes budgétaires et les sursollicitations
- La difficulté à porter la dimension culturelle
- La lenteur des rouages administratifs

Dans l'optique de **soutenir** l'entrepreneuriat culturel, quels seraient les **accélérateurs** ?

- Disposer d'un audit territorial
- Travailler en mode projet
- L'implication coopérative : être partenaire et pas seulement un financeur
- Montrer l'enjeu en termes d'emplois (culture et tourisme)
- Le décloisonnement des secteurs



Du point de vue des associations :

Dans l'optique de **soutenir** l'entrepreneuriat culturel, quels seraient les **freins** envisagés ?

- La précarité (financements à moyen et long terme)
- La méconnaissance des besoins des créatifs
- La non-légitimité
- La prise de décisions collectives
- Le fait de devoir répondre à des commandes

Dans l'optique de **soutenir** l'entrepreneuriat culturel, quels seraient les **accélérateurs** ?

- Une hybridation des ressources (ne pas dépendre d'un seul financeur)
- Une gouvernance multipartite (renouvellement...)
- Un diagnostic clair des besoins
- Un accompagnement juridique et une aide à l'investissement
- Des partages d'expertises (associer des approches différentes)



PHASE 3 : Prendre un recul créatif

Rappel méthodologique de la démarche lab

OBJECTIFS	EXEMPLES D'ACTIVITÉ À RÉALISER
<ul style="list-style-type: none">• Favoriser une distanciation face à la problématique abordée.• Susciter l'émergence de réflexions et pistes de solution novatrices.• Questionner son rôle au sein du lab pour y réaffirmer son engagement.• Clarifier ses intentions et aspirations personnelles et organisationnelles, afin de les mettre en relation avec l'intention partagée du groupe.	<ul style="list-style-type: none">• Activité de recentrage individuel et collectif, intégrant des techniques créatives et artistiques.• Voyage d'apprentissage dans une autre région ou un autre pays.• Atelier de prospective pour identifier un futur souhaitable.• Fin de semaine de retraite dans un environnement stimulant.

Pour cette étape, nous sommes partis à la rencontre de la permaculture et de l'entrepreneuriat social. Ces deux écosystèmes ont nourri la réflexion sur l'innovation entrepreneuriale culturelle.

Nous tenons à remercier **Julien Beauquel** (www.julienbeauquel.wordpress.com) qui est intervenu en tant que jardinier urbain ainsi que **Antoine Richard**, cofondateur et gérant de Double Sens, entreprise de tourisme durable (www.doublesens.fr).

Nous nous sommes inspirés de leurs expériences pour tirer des enseignements transposables à l'entrepreneuriat culturel et imaginer des actions hors cadre traditionnel.

**Enseignements
& principes
transposables de
l'entrepreneuriat social
à l'entrepreneuriat
culturel**

- Avoir un label « entrepreneur social »
- Se poser la question de la finalité du projet : sa raison d'être, sa cause...
- Faire de la mesure d'impact social un indicateur de réussite
- Afficher une transparence des coûts et trouver le prix juste
- Aller où personne ne va
- Prendre le temps de bien faire les choses
- Avoir une démarche humaine et sincère
- Savoir communiquer avec les médias
- Être accompagné en matière de compétences clefs entrepreneuriales
- Être hébergé dans un écosystème favorable pour « faire avec »

**Enseignements
& principes
transposables de
la permaculture
à l'entrepreneuriat
culturel**

- Faire avec le rythme des saisons
- Analyser et observer (zoomer et dézoomer)
- Mutualiser l'espace
- S'adapter aux contraintes par la coopération = s'inspirer de ce qui existe
- Combiner les synergies et comprendre la place de chacun
- Privilégier le « faire avec », le bien-être, les relations apaisées
- Imiter ce qui se passe dans la nature
- Préfigurer les projets et lieux : les plantes pionnières préparent le terrain pour les autres
- Utiliser la symbiose entre deux espèces qui se protègent (le cèpe et le chêne)
- Trouver la lisière entre arbre et lumière : zone la plus riche (lisière = bon positionnement)

- « La coopération, et non la compétition, est la base fondamentale des systèmes vivants actuels et de leur survie future. »
(Bill Mollison, *A Designers' Manual*, 1988)

- « Le but ultime de l'agriculture n'est pas de faire pousser des récoltes, mais la culture et l'accomplissement des êtres humains. »
(Masanobu Fukuoka)

**Idées phares
pour déployer
l'innovation
entrepreneuriale
culturelle**

- Accompagner les artistes (accès à l'information, mentorat, financement et incubation)
- Mettre en place un espace coopératif pour mutualiser les moyens
- Favoriser des dynamiques d'entraide de pair à pair associées à des acteurs de l'accompagnement
- Codesign (de l'accompagnement) avec les bénéficiaires
- Intégrer l'art comme impact social d'un projet

**Idées folles
pour déployer
l'innovation
entrepreneuriale
culturelle**

- Enseigner l'entrepreneuriat dès le primaire
- Mettre en place des lieux atypiques expérientiels (musée du scaphandre pour explorer la Garonne, école de la vie, lieu vide et libre...)
- Organiser un loto culturel dont le lot est une carte blanche pour un projet culturel
- Changer les rôles : vis ma vie d'artiste/de chef d'entreprise
- Proposer une offre culturelle au tourisme de croisière (clientèle internationale)
- Rendre visible les artistes par des objets d'attraction singuliers (ex. : montgolfières)




Phase 4 : Cocréer des solutions

Rappel méthodologique de la démarche lab

OBJECTIFS	EXEMPLES D'ACTIVITÉ À RÉALISER
<ul style="list-style-type: none">• Proposer des collaborations avec d'autres organisations.• Expérimenter des processus d'innovation ouverte.• Identifier des leviers, des opportunités et des expertises pouvant être mises à contribution.	<ul style="list-style-type: none">• Expérimentation d'idées et d'initiatives prometteuses.• Entrevues avec des acteurs externes au lab pour valider des intuitions.• Conception d'un projet pilote.• Série d'activités intensives de cocréation avec une diversité de personnes.


La quatrième étape a été l'occasion de coconstruire des prototypes et de dégager des principes clefs pour l'accompagnement de l'entrepreneuriat culturel.

Pour ce faire, nous avons eu recours au *design thinking*, qui permet de s'extraire des schémas de pensée traditionnels et d'assembler les idées par le biais d'objets. Basé sur une théorie visuelle, cet exercice permet notamment de visualiser un concept, une démarche dans son ensemble. Ainsi, sont ressorties deux grandes idées d'actions à mener : la création d'un lieu et d'un parcours d'accompagnement (voir p. 36-37 le schéma Écosystème d'innovation entrepreneuriale culturelle).

A large purple circle graphic at the top of the page, partially cut off by the top edge. Inside it is a smaller purple circle containing the text for the first section.


5 idées phares concernant le processus d'accompagnement

- Un parcours agile et adapté aux créatifs
- Un double accompagnement : humain (coaching bienveillant) et technique (administratif et juridique)
- Un accompagnement collectif avec des pairs et des repères (redonner)
- Un parcours balisé et individualisé
- Une mesure de l'impact social

A purple circle graphic in the middle of the page containing the text for the second section.

5 idées phares concernant la création d'un lieu

- Un lieu ressource pour l'écosystème
- Un lieu lien à la lisière
- Un lieu inspirant, ludique et chaleureux
- Un lieu école
- Un lieu de diffusion et de rayonnement

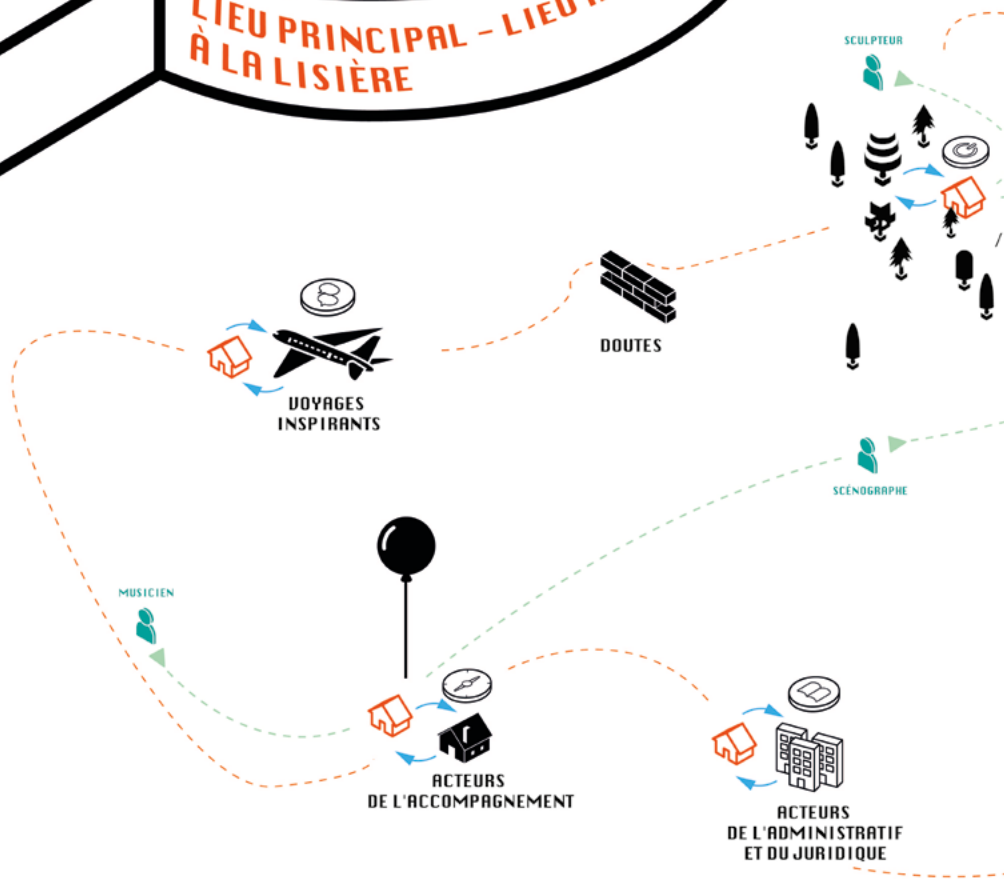
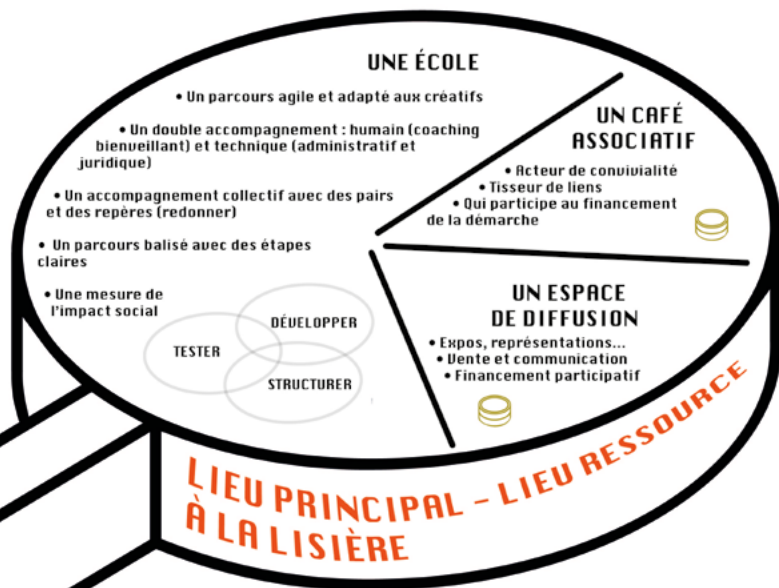


**Un processus
d'accompagnement,
une formation...**

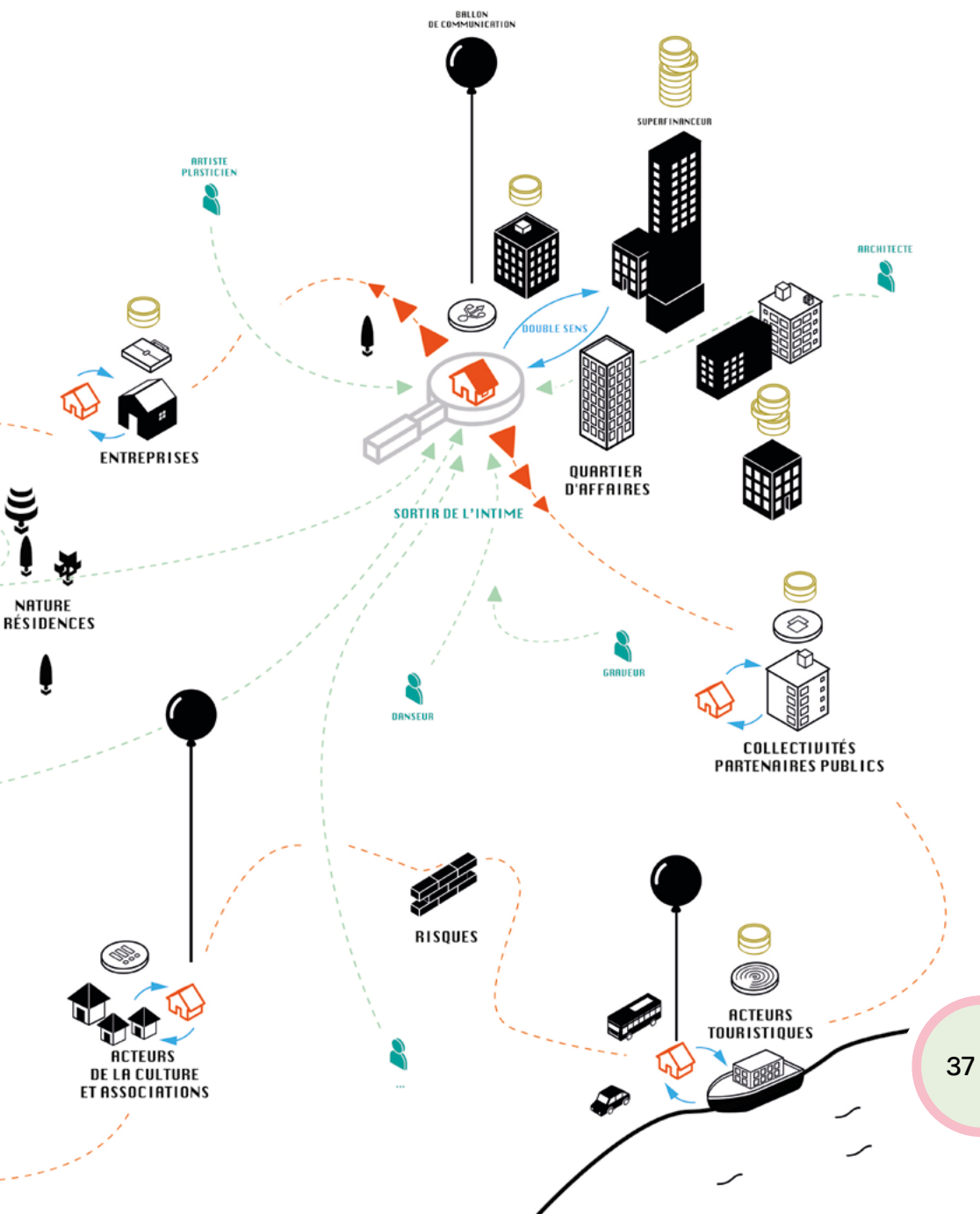
- Pour petits et grands projets
- Qui propose un accompagnement personnalisé et collectif
- En symbiose avec les acteurs du territoire
- Pour prendre de la hauteur, du recul
- Pour prototyper avec les usagers, les artistes dans un esprit de codéveloppement
- Pour inspirer et s'inspirer
- Pour tisser son réseau
- Qui s'appuie sur un label
- Qui fonctionne au rythme des saisons
- Qui mutualise les moyens, les compétences
- Pour laisser les égos de côté
- Qui permet de rationaliser
- Pour mesurer l'impact social de la culture, des artistes
- Pour célébrer les réussites et cultiver le facteur chance



→ ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION



ENTREPREURIALE CULTURELLE





Phase 5 : Déployer les innovations et les pérenniser

Rappel méthodologique de la démarche lab

OBJECTIFS	EXEMPLES D'ACTIVITÉ À RÉALISER
<ul style="list-style-type: none">• Mettre en œuvre les innovations issues du lab.• Assurer la pérennisation des innovations en les ancrant dans une structure organisationnelle existante ou nouvelle.• Faire une analyse globale du premier cycle d'innovation.• Identifier de nouveaux acteurs et les inviter à se joindre au lab afin de changer d'échelle.	<ul style="list-style-type: none">• Création de modèles d'affaires.• Élaboration d'un plan d'action évolutif.• Évaluation participative : leçons apprises, défis rencontrés, ajustements proposés.• Entrevues avec les nouveaux acteurs.

La cinquième et dernière étape nous a permis collectivement de valider une vision commune et partagée d'une stratégie territoriale pour favoriser l'innovation entrepreneuriale culturelle.

Pour chacune des pistes explorées (créer un lieu ressource et un processus d'accompagnement) nous avons soulevé les intérêts et intentions à court, moyen et long terme de l'ensemble des participants.



Focus sur le lieu

Pourquoi ouvrir un lieu (intérêts et intentions des participants) ?

- Pour passer en mode expérimentation (pratique/diffusion des arts)
- Pour que la démarche gagne en crédibilité
- Pour favoriser les rencontres
- Pour faire vivre des lieux déjà existants (ex. : Espace de la Transition OIM)
- Pour rendre la démarche accessible à tous (dynamique d'inclusion)
- Pour créer de nouvelles disciplines artistiques (croisements interdisciplinaires)
- Pour stimuler les singularités artistiques

Actions à mener à court terme pour ouvrir un lieu ressource :


- Faire un état des lieux du territoire pour identifier des démarches similaires
- Identifier un ou des porteurs de projet
- Créer un cahier des charges du lieu en étudiant les questions juridiques et partenariales pour définir un statut
- Mettre en place des réunions pour poursuivre le lab

Actions à mener à moyen terme pour faire vivre un lieu ressource :

- Définir un premier programme à mener dans ce lieu
- Lancer un groupe « PLACE » spécifique en 2019 (dispositif du Département de la Gironde et d'Emploi culture)

Actions à mener à long terme pour pérenniser le lieu :

- Investir le lieu avec un programme abouti
- Réfléchir à la pérennité du lieu
- Proposer aux artistes de devenir propriétaires



**Focus
sur le processus
d'accompagnement**

Pourquoi mettre en place un programme d'accompagnement des artistes (intérêts et intentions des participants) ?

- Pour offrir un soutien adapté et individualisé aux artistes
- Pour déprécariser les créatifs (accompagnement/professionnalisation)
- Pour décloisonner le travail des différents acteurs culturels (privé, public)
- Pour mixer l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat culturel
- Pour faire se rencontrer les besoins et les apports

Actions à mener à court terme pour mettre en place un processus d'accompagnement des créatifs :


- Organiser des apéritifs créatifs
- Prototyper et tester sur des événements existants (ex. : Le Rocher de Palmer...)

Actions à mener à moyen terme pour développer un processus d'accompagnement des artistes :

- Organiser plus d'apéritifs créatifs, les ouvrir au plus grand nombre
- Mettre en place une promotion Katapult Entrepreneuriat Culturel (OIM)
- Coopérer entre acteurs culturels
- Favoriser le recentrage des créatifs sur leurs créations
- Favoriser une prise de conscience de l'impact social

Actions à mener à long terme pour pérenniser un processus d'accompagnement des créatifs :

- Mettre en place des fêtes culturelles spécifiques (regroupements de créatifs)
- Créer un label
- Mesurer l'impact social des artistes
- Tisser des liens avec les beaux-arts et les universités



Bilan sous forme de témoignages

À l'issue du processus de lab nous avons interrogé les participants pour bénéficier de leurs retours sur l'expérience vécue.

J'ai appris personnellement : « Ce qu'est une démarche collective sur le développement d'un système, d'une idée. » – « Qu'il est possible de lier entrepreneuriat culturel et création, l'entrepreneuriat étant une création. » – « Que nos différences peuvent se compléter et devenir des forces. J'ai appris que tout est possible et qu'il faut croire en ses projets. Mes attentes envers l'entrepreneuriat culturel sont souvent les attentes des autres aussi. » – « Le concept de recul créatif (très inspirant) et exprimer des idées à travers d'autres vecteurs (objet, jeu). » – « Comment fonctionne une démarche de lab et comment elle s'anime collectivement. Le processus global était génial. » – « À synthétiser dans une nouvelle conjoncture les acquis d'une expérience de plusieurs années sur la façon de mettre en œuvre une stratégie de développement de l'économie créative. » – « Qu'il était parfois difficile de se comprendre du fait d'expertises différentes. Qu'il faut plus donner la parole aux artistes. » – « À participer en tant qu'agent public à une démarche collaborative ne prenant pas en compte au début les statuts des personnes. » – « Le principe de la démarche lab, la démarche d'entrepreneur social, la découverte du "végétal urbain", le recul créatif. » – « Sur le fonctionnement d'un laboratoire d'idées et sur les éléments communs, les caractéristiques communes d'acteurs aux profils pourtant relativement différents. » – « Que réfléchir, poser des questions, se mettre en mouvement permet d'avancer et du coup, permet de rencontrer des personnes ou projets susceptibles d'éclairer son propre projet. » – « Qu'il existait déjà de nombreux lieux, réseaux vers lesquels aller. J'ai aussi appris qu'une idée ou remarque qui me paraît évidente ne l'est pas forcément pour des personnes d'autres horizons. »

Une surprise de la démarche lab : « La rencontre de différents acteurs, de différentes structures ayant une même préoccupation. » – « La dimension systémique et humaniste de la démarche. » – « Mélanger les profils c'est augmenter ses chances d'avoir des idées. » – « La capacité à produire ensemble un projet plus fort. » – « L'envie que quelque chose se fasse (matérialisé par des débats). » – « Un fonctionnement collectif, participatif et bienveillant. » – « Les sessions de recul créatif et de prototypage. S'inspirer de la permaculture était passionnant tout autant que créer des parcours avec les kits mis à disposition. Travailler avec ses mains et ces jeux sur des "concepts" est très enrichissant. » – « Le manque de prise en compte de moyens mobilisables au moment de se fixer des objectifs. » – « Le fait de prendre le temps d'échanger et de se confondre, l'équilibre entre démarche ludique et constructive, le mélange des acteurs, le recul créatif. » – « La profusion d'idées, mais des problématiques relevées qui sont finalement très communes. » – « L'écoute. L'envie de porter le projet lab permet de porter d'autres projets. » – « Les rencontres de personnes et milieux différents, la mise en valeur de questions sous-jacentes. Je m'attendais à l'émergence d'une idée révolutionnaire mais c'est l'envie d'agir et de s'investir qui relie les étapes. #faisonsémerger »

Collectivement nous : « Avons défini ce qu'est l'entrepreneuriat culturel et soulevé les difficultés de la mise en place de ce statut dans un lieu collectif. » – « Pouvons donner corps et forme à toutes les potentialités. » – « Avons des chances d'agir si on implique tout le monde, de toute origine, de tout profil. » – « Sommes plus inspirés, plus forts, plus convaincants, plus crédibles et plus rayonnants pour mobiliser nos réseaux. » – « Avons produit une belle matière pour la suite. Nous étions d'horizons différents mais avons su travailler ensemble et dépasser les "intérêts individuels". » – « Avons des approches différentes qui obligent à faire un pas de côté. » – « Avons les compétences du socle pour essayer quelque chose, pour prototyper, amorcer, tester une démarche de soutien pour entrepreneurs culturels. » – « Avons avancé malgré tout en préfigurant un projet d'activité et d'investissement d'un lieu qui peut trouver sa viabilité. » – « Échangeons, construisons et faisons un pas de côté. » – « Pourrions créer un réseau ou un collectif pour garder contact et peut-être aller encore plus loin dans l'aboutissement de ce que nous avons imaginé. » – « Nous ouvrons à la générosité. Écoute, regard, projets pédagogiques, recul des frontières, permaculture, lisière de la forêt, Canada, Bègles... » – « Débattons, faisons émerger les besoins réels et formalisons par la diversité des expériences. »

Le bilan très positif de ce lab motive le groupe pour aller plus loin et l'idée d'une restitution publique naît pour partager cette vision avec le plus grand nombre.

Lab à l'initiative du
Fonds Cré'Atlantique

Animé par
l'association Osons Ici et Maintenant
(Olivier Lenoir & Julien Aguado-Millan)
& André Fortin

Avec la participation de
David Capes
Manon Chastagnol
Isabelle Cornu
Emmanuel Cunchinabe
Nicolas Doucet
Marine Finet
François Friquet
Simon Grolleau
Sébastien Keiff
Lucas Lopes
Clarisse Magaud
Perrine Nivet
Nadia Russell Kissoon
Hélène Salmon
Colin Schonenberger

Soutenu par
Julien Beauquel
Antoine Richard

Poursuivi par
vous !

