



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

L'entrepreneuriat culturel : « Le réseau de contacts constitue-t-il un facteur de succès de l'entrepreneuriat culturel ? Quels sont ses avantages ? Comment le créer et l'entretenir ? »

Promoteur : F. Janssen

Mémoire-recherche présenté par
Marie-Laure Le Déodic

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

Tout d'abord je souhaiterais remercier très sincèrement mon promoteur, Frank Janssen, pour le temps qu'il m'a consacré, sa patience, son soutien et ses conseils.

Ensuite, je tiens à remercier les différentes personnes qui ont accepté de me donner de leur temps pour répondre à mes questions. Sans leur participation, la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible. Je remercie ainsi Antoine Delforge, Arno Polet, Gilles Fostier, Daniel Hanssens, Laeticia Delbarre, Benjamin Wautier, André Theunis, Xavier Parmentier et Chris Christoffels.

Un tout grand merci également aux personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire que ce soit par leurs conseils, ou par la relecture du texte.

Finalement un tout grand merci aux membres de ma famille pour leur soutien, leur patience et leur aide dans l'élaboration de ce mémoire.

INTRODUCTION	1
PARTIE THÉORIQUE	3
CHAPITRE 1 : MISE EN CONTEXTE : LE SECTEUR DES INDUSTRIES CULTURELLES	3
1. Intérêt pour les industries culturelles et créatives	3
2. Définition des industries culturelles	4
2.1. Discussion des définitions existantes	4
2.2. Choix d'une définition	7
3. Caractéristiques des industries culturelles	7
3.1. Le marché.....	7
3.2. L'offre et la demande	9
3.3. La place du risque	10
3.4. Les travailleurs	11
3.5. L'importance du lieu pour les organisations culturelles	12
4. L'entrepreneuriat dans les industries culturelles	14
4.1. Définition de l'entrepreneuriat.....	14
4.2. L'entrepreneur dans le secteur culturel	16
CHAPITRE 2 : LE RÉSEAU	18
1. Définition	18
2. Importance du réseau dans le secteur culturel	19
2.1. Importance du réseau en temps normal.....	19
2.2. Impact du réseau en cas de crise ou de concurrence intense.....	20
3. Avantages du réseau	20
3.1. Crédibilité, Visibilité, Réputation	20
3.2. Accès aux ressources	21
3.3. Support, soutien	22
4. Création et entretien du réseau	22
4.1. Personne en charge du réseau	23
4.2. Les contacts stratégiques.....	24
4.3. Compétences	27
PARTIE EMPIRIQUE	30
MÉTHODOLOGIE	30
1. Méthode de sélection des interviewés	31
2. Réalisation du guide d'entretien	32
3. Collecte et analyse des données	33
4. Présentation des interviewés	35
5. Méthode de sélection des Réseaux	39
6. Collecte et analyse des données	39
7. Présentation des Réseaux	40
RÉSULTATS	42
1. Le réseau	42
1.1. Importance du réseau dans le secteur.....	42
1.2. Caractéristiques du réseau.....	43
1.3. Importance du réseau du fondateur.....	45
1.4. Impact et importance du réseau en temps de crise	46
2. Avantages du réseau	47

2.1. Impact sur l'image	47
2.2. Accès aux ressources	49
2.3. Support, soutien	57
3. Création et entretien du réseau.....	58
3.1. Importance accordée à la création et à la gestion du réseau.....	58
3.2. Personne en charge du réseau	59
3.3. Conseils pour entretenir et agrandir son réseau	61
3.4. Les réseaux sociaux	66
3.5. Les contacts stratégiques.....	68
<u>DISCUSSION</u>	<u>74</u>
DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	74
LIMITES DU TRAVAIL	77
<u>CONCLUSION.....</u>	<u>79</u>
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	<u>81</u>
<u>ANNEXES.....</u>	<u>87</u>

Introduction

Les industries culturelles représentent aujourd'hui un secteur important du marché économique de l'Europe des 27 avec 5,8 millions de travailleurs en 2004 et un chiffre d'affaires estimé à 654 milliards d'euros (Van der Pol, 2008). Selon le rapport des Nations-Unies de 2010, le secteur a rapporté 22174 millions d'euros à la Belgique pour l'année 2003 et une valeur ajoutée au GDP de 2,6% (UNCTAD, 2010). La Belgique figurait en 2008 parmi le top 20 des pays exportateurs des produits culturels et créatifs ainsi que dans le top 10 des pays développés exportateurs (UNCTAD, 2010). Ce résultat encourageant montre tout l'intérêt pour notre pays d'étudier et de développer ce secteur porteur.

Le domaine culturel est un domaine s'organisant autour des centres culturels régionaux et des grandes institutions culturelles. Il se compose aussi d'un grand nombre de micro et petites entreprises et d'autres organisations telles que des associations sans but lucratif, voir simplement des indépendants. Il nous semble intéressant, dans le contexte actuel où la tendance est à la diminution des subsides, de motiver la création d'organisations indépendantes au bénéfice du développement de la culture. Ce travail vise à apporter des éléments de réponses et des conseils aux entrepreneurs souhaitant créer ou améliorer une organisation culturelle tout en ayant une meilleure compréhension des réalités des entrepreneurs culturels et du secteur en Belgique. En effet, ce thème est peu abordé car il est moins commun de lier la culture à l'image de l'entreprise que véhicule le mot entrepreneuriat.

Pour cela, une part de ce travail est d'identifier les caractéristiques de ce secteur. Une fois celles-ci identifiées, nous avons décidé de nous concentrer sur un facteur de succès du secteur : le réseau. La question de recherche est la suivante : « Le réseau constitue-t-il un facteur de succès de l'entrepreneuriat culturel ? Quels sont ses avantages ? Comment le créer et l'entretenir ? ». Le but n'est pas de comparer l'importance de ce facteur dans ce secteur aux autres secteurs mais d'évaluer tout l'intérêt de son implication dans le développement de l'entrepreneuriat culturel et créatif.

Nous ne nous limitons pas à l'identification du réseau comme facteur de succès pour l'entrepreneuriat culturel car nous cherchons à comprendre son apport et la manière de l'entretenir des entrepreneurs culturels. La dernière partie de la question, portant sur l'exploitation du facteur de succès, vise à identifier des conseils pratiques afin que ce travail

puisse être une source de réflexion pour les entrepreneurs culturels, le monde scientifique et les autres protagonistes du secteur.

Pour cela, nous avons d'abord réalisé une phase de recherche dans la littérature, nous permettant d'identifier les éléments théoriques de ce facteur.

Le faible taux de littérature consacrée à l'impact du réseau sur l'entrepreneuriat culturel orienta la méthodologie vers l'exploitation de sources directes. La décision fut prise de se fonder sur des interviews. En effet, il apparut nécessaire d'utiliser les impressions et les avis des principaux acteurs du secteur afin de cerner l'envergure du sujet. Nous avons sélectionné des entreprises en Belgique afin de spécifier la zone d'applicabilité de l'étude. Pour assurer une fiabilité des résultats, nous avons sélectionné une troisième source de données : les sites internet de réseaux d'affaires et d'associations présents en Belgique. Ceux-ci entrant dans le mécanisme de la construction du réseau, nous pensons qu'ils mettront en avant des informations qui viendront compléter nos données.

L'exploitation de ces données et la comparaison des éléments identifiés dans les trois sources, nous ont permis dès lors de répondre à une série d'interrogations inhérentes au sujet : « Comment les entrepreneurs culturels et créatifs évaluent-ils l'impact du réseau dans la réussite de leur projet ? », « Quels sont les avantages qu'ils en retirent ? », « Comment font-ils pour créer et utiliser celui-ci de la manière la plus optimale afin de ne pas gaspiller de ressources ? ».

Après une première partie consacrée à la revue de la littérature, où l'on prend connaissance des caractéristiques du secteur, du réseau, de ses avantages et des techniques d'entretien de celui-ci, l'étude pratique permet de comparer tous ces éléments théoriques à la réalité du secteur en Belgique. Enfin, dans une dernière partie « recommandations », nous mettons en évidence les éléments les plus cruciaux. Cette partie est caractérisée par la présence d'avis plus personnels et de conseils.

Partie théorique

Chapitre 1 : Mise en contexte : le secteur des industries culturelles

Dans cette partie, nous abordons la revue de littérature concernant l'entrepreneuriat culturel. Ainsi, nous y relevons des éléments justifiant l'intérêt croissant du public et des académiques pour ce secteur, suivis des définitions et des caractéristiques qui y sont liées. Ensuite, nous définissons l'entrepreneuriat et présentons ses particularités pour ce secteur économique.

1. Intérêt pour les industries culturelles et créatives

Par différentes recherches et études, les académiques et politiciens ont pris conscience de l'importance des industries culturelles et créatives, les ICC¹ (Evrard *et al.*, 2004). Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette prise conscience.

Primo, l'impact positif observé de ce secteur sur le développement des villes et sur l'emploi local (Piergiovanni *et al.*, 2012) attire l'intérêt du monde politique et des investisseurs qui envisagent son développement comme un indicateur possible de la capacité d'innovation d'autres domaines d'activités au sein de la même ville, région ou pays (Banks *et al.*, 2000).

Secundo, son image de durabilité et de résistance aux dangers de la délocalisation (Aoyama, 2007) lui confère un certain avantage. Cette image vient du fait que la production culturelle découle de l'héritage culturel d'une population (Aoyama, 2007).

Tertio, l'attention portée au secteur culturel est aussi liée à la croissance de son activité. En effet, celle-ci fut 12, 3% plus rapide que l'économie globale entre 1999 et 2003 (Van der Pol, 2008). Cette croissance résulte de l'intérêt porté par les consommateurs des pays développés et des pays en voies de développement comme la Chine et le Brésil, aux loisirs et divertissements (Aoyama, 2007). Ce développement est principalement marqué dans les pays industrialisés et s'explique par trois facteurs. Tout d'abord, le consommateur lorsqu'il a assuré ses besoins primaires cherche à combler ses autres besoins en usant notamment de la différenciation. Celle-ci s'opère par l'intermédiaire de signes distinctifs présents dans des produits porteurs de symboles et de valeurs spécifiques (Titan *et al.*, 2008). Cette recherche de

⁽¹⁾ Dans ce travail, nous nous limiterons aux industries culturelles afin de diminuer notre champ de recherche.

distinction amène à un élargissement naturel de l'offre culturelle (Titan *et al.*, 2008). Les deux autres facteurs sont l'augmentation du niveau d'éducation et la croissance du temps consacré aux loisirs et aux divertissements qui marque notre société (Titan *et al.*, 2008 ; KEA European Affairs, 2006). Comme le revenu disponible augmente, la consommation de biens et de services culturels augmente (Keane *et al.*, 2005 ; Van der Pol, 2008).

Enfin, lorsque l'on se penche plus spécifiquement sur la réussite du secteur en Belgique, celui-ci a rapporté selon le rapport des Nations-Unies de 2010, 22174 millions d'euros à la Belgique en 2003 avec une valeur ajoutée au GDP de 2,6%. La Belgique figurait en 2008 parmi le top 20 des pays exportateurs des produits culturels et créatifs et dans le top 10 des pays développés exportateurs (UNCTAD, 2010).

2. Définition des industries culturelles

2.1. Discussion des définitions existantes

Le terme d'« industries culturelles » est un concept dont la définition n'est pas encore fixée (Drake, 2003). Celle-ci fait l'objet de nombreux débats au sein de la communauté académique et entrepreneuriale. C'est pourquoi, avant de définir ces termes, il nous semble primordial d'aborder la signification de l'économie créative.

Le terme « *économie créative* » fait son apparition en 2001 avec John Howkins. Il s'agit d'une notion très large comprenant à la fois les biens et services culturels, le secteur de la recherche et du développement ainsi que le domaine des jeux et des jouets (UNESCO, 2013).

Le terme « *industries culturelles* » est né en 1930 et vient de la Frankfurtschool (UNESCO, 2013). Ce terme eut d'abord une connotation négative et pessimiste. En effet, les penseurs ne voyaient pas d'un très bon œil la relation existant entre la culture et les entreprises capitalistes (UNESCO, 2013). L'art donnait pour eux une « légitimité idéologique aux entreprises capitalistes » (UNESCO, 2013, p.20) créant une industrie culturelle populaire (UNESCO, 2013). Ce courant de pensée va perdurer jusque dans les années 80 où ce terme n'a plus de connotation négative mais joue le rôle d'un label, symbole de production et de consommation culturelle. Selon ce courant, tout bien ou service provenant des industries culturelles a désormais comme noyau central un composant symbolique ou expressif (UNESCO, 2013). Cette vision des choses comprend dès lors les secteurs de la musique, de la mode, du design, de l'art, de l'écriture, du

cinéma, de l'artisanat et des médias tels que la radio, la publication et la télévision (UNESCO, 2013).

Le terme « *industries créatives* » a une signification plus large. Né en 1990, il comprend « les biens et services produits par les industries culturelles entre autres ainsi que tous ceux relatifs à l'innovation » (UNESCO, 2013, p. 20). Cette définition comprend donc aussi tous les types de recherches et de développement de logiciels (UNESCO, 2013).

La distinction entre ces deux derniers termes n'est pas très claire. C'est pourquoi l'on rencontre de nombreuses fois les termes « industries culturelles et créatives » conjoints comme qualificatif. Une explication à ce phénomène avancée par Drake (2003) est que de nombreux académiques et politiciens préfèrent le terme « industries créatives » car mieux compris d'un point de vue économique (Drake, 2003). Exposons les autres définitions proposées dans le cadre de ce concept.

Un premier groupe de définitions est caractérisé par l'importance accordée à la créativité de l'individu. C'est notamment le cas de la définition de Chaston et Sadler-Smith (2012) pour qui l'apport créatif des individus est ce qui caractérise les industries culturelles.

Parmi ce groupe, la définition la plus connue est celle donnée en 1998 par le département de la culture, des médias et du sport du gouvernement anglais. Selon celle-ci, les industries créatives comprennent des activités ayant leur origine dans la créativité, le talent et les compétences des individus. Ces industries présentent également un potentiel de création de richesse et d'emplois à travers la génération/production et l'exploitation de la propriété intellectuelle (Drake, 2003; Chaston & Sadler-Smith, 2012 ; Keane *et al.*, 2005 ; Banks *et al.*, 2002). Selon cette définition, les industries créatives comprennent : la publicité, l'architecture, la musique, l'art, la photographie, la publication, la production de films et de programmes de télévision, le design, l'édition de logiciels, les arts du spectacle (Chaston & Sadler-Smith, 2012), les métiers artisanaux, le marché de l'antiquité, le dessin, la mode et l'illustration et la création de jeux vidéo (Drake, 2003).

Plusieurs problèmes résidant dans cette définition ont été soulevés par les académiques.

Tout d'abord il y a son manque de clarté. En effet, on se rend compte que de nombreux secteurs de l'économie pourraient être compris dans cette définition (Drake, 2003). La confusion découle notamment de l'utilisation du mot « créativité » car celle-ci peut se trouver sous différentes formes et dans des domaines qui ne sont pas nécessairement repris dans ces

catégories (Banks *et al.*, 2002). En effet, de nombreux autres types d'entreprises forgent leur réussite grâce à la créativité de leurs travailleurs qui créent de nouveaux produits, concepts, et cetera. De plus, le fait que la créativité ne se situe que dans les mains d'une personne peut masquer le rôle du contexte, du processus social et des interactions (Banks *et al.*, 2002).

Le groupe suivant attache plus d'importance aux attributs esthétiques des produits. La définition la plus largement répandue dans ce cas, est celle fournie par Scott :

Cultural products “are goods and services that have some significant emotional or intellectual (ie aesthetic or semiotic) content. [...] They are products of capitalist enterprise that cater to demands for goods and services that serve as instruments of entertainment, communication, self-cultivation, ornamentation, social positionality and so on, and they exist in both ‘pure’ distillations, as exemplified by film or music, or in combination with more utilitarian functions, as exemplified by furniture or clothing” (Scott, 2001, p. 12).

L'économie culturelle est, selon Alan Scott, une collection incohérente d'activités qui sont liées par trois caractéristiques. Tout d'abord, Scott ne parle pas de créativité mais insiste sur le besoin que l'output ait un grand contenu esthétique et sémiotique (Drake, 2003). Ensuite, il souligne les caractéristiques de la demande (Drake, 2003). Finalement, il s'intéresse au type de consommateur ainsi qu'aux buts poursuivis (Drake, 2003). Il souligne également un point important en mentionnant l'hétérogénéité du secteur et de ses produits.

Cette définition est rejointe par Banks *et al.* (2000) qui suggère qu'il s'agit d'industries produisant des biens et services dont la valeur première est issue de leurs attributs esthétiques.

Nous voyons d'autres problèmes apparaître avec cette définition notamment le fait qu'elle pourrait comprendre, entre autres, l'industrie automobile (Drake, 2003), et qu'elle exclue du champ des industries culturelles les ASBL et organismes culturels qui occupent pourtant une place importante dans le secteur culturel.

Dans tous les cas, il apparaît dans ces définitions que l'une des caractéristiques majeures de ces industries est leur valeur symbolique qui transparait dans ces produits à travers les symboles véhiculés par ceux-ci (Drake, 2003). En conclusion, différentes définitions sont applicables selon les circonstances. Il est alors plus utile de prendre ces concepts comme des termes dont leur définition est en constante évolution et de bien préciser, comme le conseille le rapport d'ESSnet-Culture, la définition et les secteurs choisis (ESSnet-Culture, 2012).

2.2. Choix d'une définition

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi de coupler plusieurs définitions. Ainsi, les industries culturelles⁽¹⁾ comprennent les organisations dont les activités sont basées sur la créativité des individus et l'expression des valeurs culturelles et artistiques. Ces activités produisent des biens et services marqués par du contenu esthétique, symbolique ou sémiotique qui répondent aux besoins des consommateurs en matières de divertissement, décoration, communication et l'affirmation de soi. Ces produits sont évalués pour ce contenu plutôt que pour des considérations utilitaires (Scott, 1997). Ceci comprend les activités marchandes et non-marchandes, avec ou sans but commercial et tous les types de producteurs et de structures.

Les secteurs qui entrent dans notre définition sont les suivant : l'architecture, la musique, l'art, la photographie, la publication, la production de film et de programme de télévision, le design, les arts du spectacle, les métiers artisanaux, le dessin, la mode et la création de jeux vidéo.

3. Caractéristiques des industries culturelles

Nous abordons maintenant les caractéristiques des industries culturelles et créatives dans leur ensemble. Nous les avons classées sous cinq grandes catégories : le marché, l'offre, la place du risque, les travailleurs et l'importance du lieu.

3.1. Le marché

Premièrement, ce marché est composé de *quelques grandes entreprises et d'une multitude de micros, petites et moyennes entreprises* (UNESCO, 2013). On peut dès lors classer les entreprises créatives selon trois niveaux : le groupe des petits producteurs indépendants, celui des plus grandes firmes quasi-indépendantes subsidiées et pour terminer, les très grandes entreprises le plus souvent multinationales (UNESCO, 2013). En outre, le marché culturel belge a un taux d'ASBL qui est trois fois plus élevé que dans la globalité de l'économie (Lazzaro & Lowies, 2014).⁽¹⁾

⁽¹⁾ Nous avons choisi de nous limiter aux industries culturelles afin de limiter notre champ de recherche. C'est pourquoi ce terme sera désormais utilisé dans le reste du travail.

⁽¹⁾ Nous avons décidé de concevoir l'entrepreneur culturel de la manière la plus large qui soit afin d'englober un maximum d'acteurs qui œuvrent dans ce domaine. C'est pourquoi lorsque nous utiliserons le terme «entreprise

Deuxièmement, il est marqué par un *haut niveau de créativité et d'innovation*. La créativité est dès lors vue comme l'élément prépondérant pour l'élaboration de nouveaux produits, le renforcement de la compétitivité et l'augmentation de la productivité (Banks *et al.*, 2002). Ce point explique le fait que les entreprises culturelles et créatives misent leurs réussites non plus uniquement sur l'accès aux ressources mais sur les connaissances (Desrochers & Leppälä, 2011). Ces connaissances sont personnelles, tacites et non-codifiées (Desrochers & Leppälä, 2011 ; Aoyama, 2007). Cela montre l'importance du capital humain dans ces industries comme facteur de succès et d'opportunités (Piergiovanni *et al.*, 2012).

Troisièmement, le travail est organisé en *projets court terme* (Banks *et al.*, 2000) réunissant pendant un certain temps diverses entreprises culturelles expertes dans leur domaine (Rosenfeld & Hornych, 2010). Cette caractéristique entraîne une demande importante et fluctuante de main d'œuvre qualifiée (Bassett *et al.*, 2002 ; Rosenfeld & Hornych, 2010) expliquant la place prépondérante des freelances et des emplois aux horaires flexibles dans le secteur (Rosenfeld & Hornych, 2010).

Quatrièmement, il y a *la dépendance du monde culturel au monde politique*. En effet, ce dernier occupe une place importante dans l'organisation des activités culturelles. De plus, certaines organisations reçoivent des financements de l'Etat notamment sous forme de subsides (Evrard *et al.*, 2004). Cette dépendance existe aussi vis-à-vis des infrastructures mises en place notamment par le politique (UNESCO, 2013) dont font partie les centres culturels en Belgique. Ces infrastructures permettent aux organisations de rencontrer des clients, des collaborateurs, de vendre les produits, et cetera... (UNESCO, 2013).

Cinquièmement, ces marchés sont relativement *informels*, prônant les changements rapides et apparemment illogiques (Banks *et al.*, 2000). Ils sont caractérisés par des interactions entre producteurs et consommateurs dans toute la chaîne d'appropriation des données culturelles (Aoyama, 2007). Ces interactions sont primordiales pour les producteurs afin de pouvoir définir les demandes du marché (Aoyama, 2007).

Sixièmement, il comporte de *nombreuses inégalités* qui sont liées d'une part au contrôle exercé par les grandes firmes sur le réseau de distribution et d'autre part au contrôle des grandes villes et régions créatives généralement situées dans les pays occidentaux sur le marché. Cette emprise freine, voir empêche, le développement du secteur créatif dans d'autres

culturelle», nous ne nous référons pas ici à un type particulier de forme juridique, mais seront pris en compte tous ceux qui exercent une activité dans ce domaine.

villes et endroits du monde (UNESCO, 2013). Ensuite, le manque de support et l'exclusion sociale sont les principaux problèmes de ce secteur (Chaston & Sadler-Smith, 2012).

Enfin, les objectifs majeurs des organisations culturelles ne sont pas seulement axés sur des résultats et du profit en particulier mais plutôt sur un renouvellement de la créativité (Banks *et al.*, 2000). C'est pourquoi, les investissements viseront à améliorer leurs connaissances et leurs techniques dans leur domaine mais aussi leurs capacités à repérer et exploiter des nouvelles tendances, symboles et styles, afin d'en faire de nouveaux atouts et de nouvelles opportunités (Banks *et al.*, 2000).

3.2. L'offre et la demande

L'offre culturelle est fragmentée c'est-à-dire que chaque offre est unique (Evrard *et al.*, 2004). Sa valeur vient de cette unicité et du travail artistique produit. Elle peut également être influencée par l'effet signature qui est une valeur découlant de la signature de l'artiste (Evrard *et al.*, 2004). La fragmentation de l'offre limite par contre le phénomène d'expérience. Ce qui signifie que malgré l'expérience du producteur dans la production du produit, celle-ci ne lui garantit en aucun cas la réussite future (Evrard *et al.*, 2004).

Toute cette offre peut être divisée en deux catégories. Cela peut être un produit final non-reproductible et visant à être consommé une fois sur l'instant (exemple : les concerts et les spectacles). Ou alors, le bien peut être destiné à une reproduction de masse et à l'exportation (exemple : le marché cinématographique) (Titan *et al.*, 2008).

Ces produits ont généralement une durée de vie assez courte et leur valeur vient des symboles qu'ils portent (Banks *et al.*, 2000). Ce caractère culturel explique la correspondance des produits culturels à une audience locale⁽¹⁾. Cependant, ils peuvent aussi être adaptés dans d'autres langues et faire concurrence à d'autres produits internationaux (Titan *et al.*, 2008).

Ils répondent également au nouveau besoin des consommateurs de vivre une expérience nouvelle. Toute offre culturelle nécessite que le consommateur y consacre du temps, il faut donc le motiver à y consacrer ce temps. Ceci dépendra des réactions affectives et cognitives qu'il éprouvera pendant ce temps dévolu (Evrard *et al.*, 2004).

⁽¹⁾ Par locale, on entend que cela correspond à une échelle géographique. Cette échelle peut varier. Ainsi on peut parler de manière large telle qu'une audience européenne, asiatique, etc. Ou alors on peut affiner cette échelle et parler d'une audience française, belge, italienne, américaine et cetera.

Cependant, comme la demande n'est pas souvent exprimée, ceci ne sera pas aisé. Les consommateurs répondront, selon le cas, positivement ou négativement. Toute création sera donc un pari à la fois sur le plan artistique et sur le plan commercial (Evrard *et al.*, 2004).

3.3. La place du risque

L'incertitude est présente dans de nombreux aspects du secteur culturel. Cela devient un mode de vie (Evrard *et al.*, 2004). On retrouve l'incertitude liée au financement, à l'accueil du public, au produit...

Cette incertitude vient du caractère éphémère, saisonnier et aléatoire de la production artistique. Le fait de n'avoir que des projets court terme et de ne pas nécessairement avoir de projets futurs est un facteur important de l'accroissement du risque (Hesmondhalgh & Baker, 2010).

Le risque lié au produit occupe une place prépondérante. Comme nous l'avons dit, ce secteur est fort subjectif, lié aux modes et aux tendances (Titan *et al.*, 2008) et présente une concurrence directe et indirecte accrue (Evrard *et al.*, 2004). Un vecteur important est donc l'accueil du public, peu prévisible mais de grand impact. Ainsi, un succès peut assurer le financement du prochain projet et de nouveaux clients tandis qu'un échec peut amener, dans des cas extrêmes, à la fermeture de l'entreprise culturelle (Evrard *et al.*, 2004).

Ces différents points rendent les retours sur investissement incertains et les risques élevés. Ce qui explique une certaine réticence des banques à traiter avec les industries culturelles (Keane *et al.*, 2005). Du coup, les grandes entreprises du secteur « dispersent généralement les risques grâce à un portefeuille de produits et de services » (UNESCO, 2013, p. 26). Elles peuvent dès lors plus facilement espérer prospérer sur le marché (UNESCO, 2013). En plus de cette stratégie, les sociétés dont les produits sont des biens physiques peuvent généralement bénéficier de grandes économies d'échelle (UNESCO, 2013). Elles ont souvent un grand contrôle sur les canaux de distribution ce qui leur permet de protéger leur activité en bénéficiant de barrières à l'entrée importantes (UNESCO, 2013).

3.4. Les travailleurs

Comme nous l'avons vu, les industries culturelles sont caractérisées par une grande prépondérance de l'incertitude liée à la demande. Cette incertitude amène à une primauté des contrats à court terme, peu de protection du travail, et des perspectives de carrières incertaines (Hesmondhalgh & Baker, 2010).

En conséquence, les artistes ont mis en place des systèmes afin de prévenir ces problèmes. La première solution développée est le recours à la multiplicité des métiers et des emplois (Hesmondhalgh & Baker, 2010). Afin de pouvoir gérer cette diversité dans le travail, de nombreux travailleurs tendent à être indépendants ou freelances (Hesmondhalgh & Baker, 2010). L'autre solution est l'adhésion à des associations les représentant (Hesmondhalgh & Baker, 2010). Néanmoins, peu de travailleurs culturels n'y adhèrent car cette adhésion pourrait avoir un impact négatif sur leur réputation professionnelle (Hesmondhalgh & Baker, 2010).

Ensuite, le caractère volontariste des acteurs du milieu explique la grande main-d'œuvre disponible qui ne cesse d'augmenter malgré l'incertitude du secteur et le peu de récompenses qu'il offre (Hesmondhalgh & Baker, 2010). En effet, les salaires ne sont majoritairement pas forts élevés, l'emploi n'est ni stable ni certain et la demande d'investissement personnel est élevée (Hesmondhalgh & Baker, 2010). Il est dès lors difficile de maintenir une frontière entre travail et loisirs (Hesmondhalgh & Baker, 2010). Ceci est renforcé par le fait que ce sont généralement les contacts privés qui amènent de nouvelles opportunités (Blair, 2001).

Parmi cette main-d'œuvre, on note la présence d'une grande part de jeunes travailleurs. Ceux-ci commencent souvent par du bénévolat afin de s'immiscer dans le secteur (Ursell, 2000). Les travailleurs en place font dès lors face à une nouvelle concurrence qui augmente la pression. Ils sont alors amenés à accepter une diminution des salaires et à ne plus refuser de travail par peur d'exclusion professionnelle du milieu (Hesmondhalgh & Baker, 2010). Étant autonomes et libres, tous ces points les conduisent à augmenter leurs heures de travail sans pour autant augmenter leurs salaires (Hesmondhalgh & Baker, 2010).

Nonobstant tous ces inconvénients, le secteur de l'industrie culturelle continue d'attirer de plus en plus d'acteurs (Hesmondhalgh & Baker, 2010). Cet événement peut s'expliquer par quatre raisons.

- *L'amour du métier*. Malgré toutes les difficultés, l'idée de pouvoir faire le métier de ses rêves est primordiale (Menger, 1999).
- *L'attrait du risque*. Les travailleurs peuvent être intéressés par le risque que présentent ces emplois et les challenges continus qu'ils présentent (Menger, 1999).
- *L'image forte et valorisante du secteur ou de l'entreprise* (Evrard *et al.*, 2004).
- *L'attrait pour les récompenses non-monétaires*. Celles-ci sont très rares et n'arrivent qu'à très peu d'acteurs du milieu. Ces récompenses sont la possibilité de célébrité, la reconnaissance du public et des pairs, et la pleine autonomie que pourrait offrir ces emplois (Menger, 1999 ; Ursell, 2000).

3.5. L'importance du lieu pour les organisations culturelles

Les industries culturelles sont marquées par leur dépendance au lieu (Scott, 1997) et ce pour plusieurs raisons.

Premièrement, Drake (2003), a montré dans son étude que la créativité était un élément individuel qui peut être plus ou moins influencé par le lieu. En effet, l'endroit dans lequel les individus se développent et en particulier où les artistes évoluent est porteur de symboles objectifs et subjectifs qui vont influencer les pensées et la créativité des artistes (Newman & Smith, 2000 ; Scott, 2010). L'individu effectue une évaluation rationnelle et objective de l'attrait d'un lieu. Ensuite, il évalue son attractivité selon des facteurs non-rationnels, subjectifs et émotionnels (Drake, 2003). Les réponses émotionnelles et personnelles des travailleurs créatifs à ces évaluations vis-à-vis d'un lieu affecteront leurs manières d'utiliser les attributs liés à cet endroit et leur créativité. Cette réponse sera modelée par les identités et croyances individuelles (Drake, 2003). Il va donc y avoir une multitude de perceptions différentes qui vont être une source de mythes et symboles (Drake, 2003). En utilisant ces symboles objectifs et subjectifs, les artistes vont créer des produits qui peuvent être marqués dans leurs attributs esthétiques par des éléments se rapportant au lieu (Drake, 2003). Ces produits contribueront à leur tour à former et transformer les perceptions que ces produits soient consommés localement ou non (Drake, 2003).

Deuxièmement, la créativité provient aussi d'un effet collectif (Drake, 2003). C'est pourquoi, en plus de l'évaluation personnelle, on retrouve l'évaluation collective du lieu. Il apparaît que les interactions et innovations sociales et culturelles se déroulant dans le voisinage direct peuvent avoir un impact considérable dans le processus de création (Scott, 2001). En effet, les

interactions permettent de découvrir de nouveaux modes de pensées et de développer de nouvelles idées (Drake, 2003). De ce fait, les travailleurs culturels chercheront à rejoindre des lieux caractérisés par une large population et la présence de réseaux, ce qui favorisera toutes ces interactions (Drake, 2003).

Troisièmement, de nombreux artistes et entreprises culturelles tirent profit de la réputation créative du lieu (Drake, 2003). Soit sous forme d'inspiration comme expliqué précédemment, ou sous forme de valeur ajoutée (Rosenfeld & Hornych, 2010). En effet, la réputation de la ville, peut agir comme une image de marque auprès du consommateur et des talents (Drake, 2003).

Tous ces points ont amené les entreprises culturelles à se réunir. Ainsi, la production culturelle est organisée par des entreprises et des équipes de projets très souvent agencées en des réseaux d'entités fortement interdépendantes (Bassett *et al.*, 2002), situées et rassemblées dans des agglomérations spatiales appelées « clusters » (Greenman, 2011 ; Keane *et al.*, 2005 ; Scott, 2001 ; Newman & Smith, 2000). Un cluster est une concentration locale de firmes produisant un produit ou service particulier (UNESCO, 2013). Les clusters répondent à un besoin de proximité spatiale des organisations pour les industries culturelles dont le travail est organisé sous forme de projets (Rosenfeld & Hornych, 2010) et pour lesquelles les interactions informelles sont fort présentes (Basset *et al.*, 2002). Ils offrent donc plusieurs avantages.

- Cette proximité permet de réaliser des économies en diminuant les dépenses liées aux trajets par exemple (Rosenfeld & Hornych, 2010 ; Newman & Smith, 2000).
- Les clusters offrent une grande capacité de main d'œuvre directement disponible et diminuent les risques de chômage pour ces travailleurs (Rosenfeld & Hornych, 2010 ; Newman & Smith, 2000 ; Scott, 2010).
- Toute cette agglomération d'entreprises culturelles peut être un atout en amenant à la création d'écoles spécialisées, créatrices de nouvelles idées et d'une main-d'œuvre qualifiée (Rosenfeld & Hornych, 2010 ; Scott, 2010).
- La proximité permet les rencontres entre les différents acteurs. Ce qui favorise l'apprentissage de nouvelles connaissances, l'échange d'informations et de connaissances, la circulation et création des idées la construction de relations de confiance et l'acquisition de nouveaux contacts (Rosenfeld & Hornych, 2010 ; UNESCO, 2013 ; Bassett *et al.*, 2002).

- Un accroissement de la compétitivité va découler de ce phénomène (UNESCO, 2013). Celle-ci amène les entreprises à se comparer et à innover de plus en plus afin de se démarquer (Rosenfeld & Hornych, 2010 ; UNESCO, 2013).

Ainsi, les organisations culturelles sont souvent attirées par les régions présentant un cluster leur correspondant. Les clusters sont souvent situés dans les grandes villes telles que Los Angeles ou Paris qui sont des lieux phare de l'art (Rosenfeld & Hornych, 2010). On comprend aisément les raisons de la localisation de ces groupements dans ces villes telles que la haute densité de population, la grande offre en matière d'activités culturelles qui attire également les talents (Rosenfeld & Hornych, 2010). En effet, la main d'œuvre créatrice a tendance à préférer les lieux où elle peut avoir accès à de nombreuses activités durant son temps libre et donc privilégie les villes (Rosenfeld & Hornych, 2010). De plus, les villes présentent généralement les infrastructures répondant aux besoins des entreprises culturelles et mettent souvent en place des politiques favorisant le développement culturel de la ville (UNESCO, 2013 ; Scott 2010).

Cependant, de petites agglomérations liées à un produit local peuvent également devenir de petits clusters (UNESCO, 2013). Nous pouvons prendre comme exemple des villages dédiés à la porcelaine. Il s'agit d'endroits clés car le produit est fortement marqué par le lieu.

4. L'entrepreneuriat dans les industries culturelles

4.1. Définition de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est la capacité « à créer ou à repérer des opportunités et à les exploiter » (Janssen, 2009, p. 26) afin de générer de la valeur qu'elle soit individuelle, économique ou sociale (Janssen, 2009). C'est un processus se basant sur l'innovation et résultant en la création d'une organisation (Janssen, 2009).

Quatre concepts centraux composent ce phénomène : l'entrepreneur, les ressources à mobiliser, la création de valeur et l'opportunité (Janssen, 2009).

- Le terme *entrepreneur* comprend plusieurs « approches ». Il y a celle du créateur d'entreprise, du repeneur d'entrepreneur et de l'intrapreneur. Ce dernier est un employé qui crée de nouveaux projets dans l'organisation (Janssen, 2009).

- *Les ressources à mobiliser* sont les ressources nécessaires à l'entrepreneur afin de mettre en place son projet. Ces ressources sont limitées et doivent donc être bien gérées sans pour autant que l'entrepreneur ne les possède. (Janssen, 2009)
- Par *création de valeur*, on entend la création de toute forme de richesse. Cette valeur peut être pour l'entrepreneur, la société ou pour une partie prenante. Les perceptions de l'entrepreneur ainsi que ses motivations vont influencer la signification de la valeur (Janssen, 2009)
- *L'opportunité* variera selon les motivations et les espérances de l'entrepreneur.

En plus de ces concepts, trois étapes composent le mécanisme de l'entrepreneuriat : l'identification de l'opportunité, la décision d'exploiter l'opportunité et son mode d'exploitation (Janssen, 2009). Développons ces points.

- *L'identification de l'opportunité* : Afin de pouvoir déceler une opportunité, il faut d'abord avoir l'intention de créer une activité (Janssen, 2009). L'entrepreneur va étudier son environnement, l'observer, le comprendre afin de chercher de nouvelles idées. Plusieurs courants de pensée coexistent du point de vue de l'origine de ces opportunités. Selon le premier, les opportunités sont indépendantes des individus, elles apparaissent dans l'environnement sans avoir aucun lien avec celui qui les identifiera. Les sources de ces opportunités vont être par exemple comme le cite Janssen (2009), des « changements technologiques, politiques, sociaux ou démographiques » (Janssen, 2009, p.28). Le second courant de pensée met en avant la possibilité de construction des opportunités (Janssen, 2009). De nombreux auteurs insistent sur la place fondamentale de l'environnement dans le processus de création d'entreprise. Baum *et al.* (2001) argumentent d'ailleurs que les stratégies de création d'entreprise sont formées et exécutées en réponse aux forces environnementales.
- *La décision d'exploiter l'opportunité* : Une fois l'opportunité repérée, le rôle de l'entrepreneur est alors de l'évaluer et de prendre la décision de son exploitation. Afin de faire ce choix, il va juger le degré de risque et d'incertitude auquel il est prêt à s'investir et les contraintes découlant du projet. Il va également évaluer la valeur bénéficiaire qu'il pourrait tirer de cet investissement. Ensuite, il va devoir prendre en compte les ressources nécessaires et disponibles telles que le temps, le financement et l'attention. Il va donc analyser les moyens qui sont à sa disposition afin de les obtenir et en chercher de nouveaux. Il va également juger sa capacité à faire face à de nouvelles situations et à des

problèmes inexistant pour l'instant étant donné la nouveauté de l'opportunité ainsi que l'étendue des débouchés possibles de cette idée. (Janssen, 2009)

- *Le mode d'exploitation* : Une fois la décision prise, deux manières d'exploiter l'opportunité apparaissent. L'entrepreneur peut choisir de « créer une nouvelle organisation » (Janssen, 2009, p.29) ou de « vendre l'opportunité » (Janssen, 2009, p.29). Il s'agit là des manières d'exploitation extrêmes et des situations intermédiaires subsistent (Janssen, 2009).

Ainsi, en ayant pris conscience des termes et composantes de l'entrepreneuriat on peut définir l'entrepreneur selon Janssen (2009) comme « l'individu ou groupe d'individus qui réussit à identifier dans son environnement une opportunité et qui arrive à réunir les ressources nécessaires pour l'exploiter en vue de créer de la valeur » (Janssen, 2009, p.35).

Les objectifs des entrepreneurs peuvent être très variés. Certains vont avoir comme but l'atteinte d'un revenu intéressant en utilisant par exemple la maximisation du profit (Janssen, 2009). Cependant, souvent les entrepreneurs poursuivent des buts non-lucratifs et associent leur projet en partie à une valeur intangible telle que l'indépendance (Janssen, 2009).

4.2. L'entrepreneur dans le secteur culturel

L'étude réalisée par le National Endowment for the Arts (2011) a montré que de nombreux artistes aux Etats-Unis présentaient un esprit d'entrepreneuriat. En effet, dans ce pays, la probabilité pour un artiste d'être sous le statut d'indépendant est 3,5 fois plus élevée que celle de la main-d'œuvre nationale (National Endowment for the Arts, 2011).

Ces entrepreneurs doivent développer des fonctions de manager culturel. Le caractère culturel du secteur va avoir un impact important sur le type de gestion de l'organisation car il va influencer le type d'employés présents, les sortes de contrats établis, les activités, les objectifs et l'organisation de l'entreprise (Evrard *et al.*, 2004).

L'entrepreneur va devoir veiller à remplir à la fois les objectifs culturels et les nécessités économiques de l'entreprise (Evrard *et al.*, 2004). L'exigence première attendue du manager ne sera pas la rentabilité mais bien la réussite culturelle de l'organisation (Evrard *et al.*, 2004). Bien entendu, les résultats économiques restent importants et sont nécessaires pour la survie économique de l'entreprise (Evrard *et al.*, 2004). Cependant, l'entrepreneur ne peut se focaliser uniquement sur ceux-ci car cela risque d'avoir pour conséquence d'être un frein à sa créativité

et à celle des autres membres de son équipe (Chaston & Sadler-Smith, 2012). L'entrepreneur devant gérer l'intérêt économique et artistique de l'organisation aura souvent une démarche plus volontariste vu la valeur personnelle qu'il porte souvent au but culturel (Evrard *et al.*, 2004).

Afin de répondre aux besoins de sa fonction, l'entrepreneur va faire appel à la fois aux méthodes classiques de management et à des adaptations répondant aux spécificités et contraintes du secteur (Evrard *et al.*, 2004 ; Chaston & Sadler-Smith, 2012). C'est ainsi qu'il va développer un management composé de processus rationnels et non-rationnels s'équilibrant afin d'arriver à la réussite du projet (Chaston & Sadler-Smith, 2012). Ce style de management va notamment être basé sur l'intuition, la rapidité de prise de décision et l'informalité (Powell, 2008). Pour cela, il va veiller à avoir des connaissances dans plusieurs disciplines (Dewey, 2005).

- Tout d'abord, il devra développer à la fois une connaissance générale de l'art et de son secteur ainsi que de réelles compétences artistiques (Brkić, 2009).
- Afin d'être capable de répondre aux besoins de son entreprise, il devra détenir des compétences en gestion, politique, négociation et droit (Dewey, 2005).
- Finalement, il devra être capable de bien comprendre le système de son pays, et de ses institutions culturelles (Dewey, 2005).

Il est intéressant de souligner est la place de l'entrepreneur créateur d'une organisation culturelle. En effet, celle-ci est souvent créée grâce à l'originalité et au charisme d'une personne qui, avec ses atouts, arrive à réunir des talents et des ressources autour de son projet (Evrard *et al.*, 2004). Des entreprises culturelles peuvent aussi être liées à l'image et la personnalité de leur fondateur (Evrard *et al.*, 2004). Ce créateur a donc un rôle différent et ces entreprises doivent alors trouver un moyen de résister à sa disparition ou à son retrait (Evrard *et al.*, 2004). Nous pensons par exemple au cas de l'entreprise Franco Dragone.

Conclusion du Chapitre 1 :

Les industries culturelles couvrent donc une série d'activités. Ce secteur ayant des caractéristiques spécifiques, l'entrepreneur culturel va dès lors devoir adapter ses démarches managériales afin d'atteindre ses objectifs culturels et économiques.

Un dernier outil sur lequel l'entrepreneur culturel va pouvoir s'appuyer est un réseau de relations (Clare, 2013). En effet, comme nous avons pu voir dans cette partie, les relations occupent une place importante dans ce secteur. Dans le prochain point, nous abordons ce facteur et voyons dans quelle mesure il peut être utile pour l'entrepreneur selon la littérature.

Chapitre 2 : Le réseau

« Une entreprise culturelle pourra baser sa performance sur trois facteurs :

- Sa capacité à découvrir, attirer et retenir les bons artistes, partenaires (Evrard *et al.*, 2004).
- Sa capacité à se financer que ce soit par des financements externes ou internes (Evrard *et al.*, 2004).
- Sa capacité à s'assurer la vente ou la diffusion de son produit (Evrard *et al.*, 2004). »

De nombreux éléments clés de succès des entreprises culturelles peuvent être remplis par la capacité de ces entreprises à mettre en place, développer et exploiter ce réseau. Le chapitre précédent, présentant les caractéristiques du secteur culturel, a mis en évidence quelques possibilités d'utilisation du réseau pour l'entrepreneur culturel. Dans ce chapitre, nous allons analyser l'importance du réseau dans le secteur culturel, ses avantages, et les moyens existants afin de le créer et de l'entretenir.

1. Définition

Avant de nous lancer dans l'évaluation théorique de la place du réseau pour les entrepreneurs culturels et créatifs, nous allons d'abord expliquer ce qu'est un réseau.

Dans le cadre de ce travail, nous parlons du réseau de contacts ou réseau relationnel. Ce réseau est composé de deux éléments. Il y a d'une part les acteurs du réseau qui sont des individus ou des organisations. D'autre part, le second élément est la série de liens qui existent entre ces acteurs (Hoang & Antoncic, 2003). Par conséquent, le réseau d'une personne ou d'une organisation « couvre l'ensemble des relations, à la fois horizontales et verticales de celle-ci, avec d'autres organisations qu'ils soient fournisseurs, clients, concurrents ou une toute autre entité » (Gulati *et al.*, 2000, p.203). Cela comprend donc également les relations internationales, les alliances stratégiques, les coentreprises, les partenariats et tous les liens similaires (Gulati *et al.*, 2000).

Le réseau est composé de liens inter organisationnels qui sont durables et d'une importance stratégique pour les entreprises (Gulati *et al.*, 2000). Ces relations interpersonnelles sont vues comme le moyen à travers lequel les acteurs gagnent l'accès à une série de ressources détenues par d'autres acteurs (Hoang & Antoncic, 2003).

Dans la vie courante, nous catégorisons notre réseau en divers sous-réseaux tels que le réseau personnel, professionnel etc. Dans notre travail nous étudions la place du réseau dans son ensemble dont font partie tous ces sous-réseaux. Ici, plus particulièrement, nous allons examiner le réseau et son impact sur l'entrepreneuriat culturel.

2. Importance du réseau dans le secteur culturel

2.1. Importance du réseau en temps normal

Un élément crucial dans l'établissement d'une entreprise, et tout particulièrement pour une entreprise culturelle à l'heure actuelle, est le réseau créé par l'entrepreneur (Konrad, 2013 ; Walter *et al.* 2006 ; Chung & Gibbons, 1997 ; Young *et al.*, 2001 ; Howell *et al.*, 2005 ; Blair, 2001). En effet, un trait important de ces organisations est leur dépendance aux connaissances tacites (Desrochers & Leppälä, 2011) résultant en une dépendance de l'entreprise aux ressources et relations humaines. Les entrepreneurs et acteurs culturels ont besoin d'entretenir ce réseau et les communications en son sein (Desrochers & Leppälä, 2011 ; Greve, 1995) car celui-ci va être un facteur de réussite pour toute personne ou organisation désirant s'engager dans ce secteur (Clare, 2013 ; Greve, 1995). L'effet positif du réseau est accentué par la connexion des réseaux et des sous-réseaux entre eux (Walter *et al.* 2006). Un réseau développé et de bonne qualité devient alors un atout et un avantage concurrentiel (Dickel *et al.*, 2009 ; Walter *et al.*, 2006). En effet, selon Walter *et al.* (2006), les entreprises ayant un bon réseau, sont souvent meilleures en ce qui concerne l'anticipation de la demande et des préférences ce qui leur permet de mieux se prémunir face à la concurrence et aux incertitudes du marché. Cet auteur vient renforcer ce constat en montrant, dans son étude, l'effet positif du réseau sur la performance des ventes et sur l'innovation des entreprises (Walter *et al.*, 2011) .

On peut dès lors comprendre qu'il est d'autant plus difficile pour les jeunes entreprises culturelles de s'établir et de se développer (Hausmann, 2010). Les entrepreneurs culturels peuvent alors adopter deux types de réactions. Ils peuvent soit consacrer du temps et de l'énergie de manière illimitée à l'élaboration de leur carnet d'adresses ou au contraire, complètement négliger cet aspect de leur métier. Dans les deux cas, les résultats ne sont alors pas probants et se concluent par un gaspillage de ressources (Konrad, 2013). Il faudra donc trouver le bon équilibre dans ce domaine.

2.2. Impact du réseau en cas de crise ou de concurrence intense

Le réseau prend aussi toute son importance lorsque l'on étudie le degré de concurrence du secteur. Celui-ci s'accroît et sera un nouveau défi pour les organisations culturelles car l'offre est en constante augmentation tandis que la demande a tendance à se stabiliser (Konrad, 2013). Comme le public ne peut s'intéresser à tous les produits, la concurrence pour obtenir son attention est intense (Garnham, 2005). De plus, les institutions culturelles officielles viennent renforcer celle-ci en ciblant la même audience (Prieto-Rodriguez & Fernandez-Blanco, 2000 ; Konrad, 2013). La concurrence est d'autant plus forte entre les acteurs du secteur que notre époque est marquée par une diminution des allocations des fonds publics pour le secteur (Rentschler *et al.*, 2002). Cette concurrence va réguler le nombre d'organisations et activités culturelles dans une région (Konrad, 2013).

L'intensité de la concurrence va influencer le besoin de création d'un réseau. Au plus elle sera forte, au plus ce besoin sera important (Heilbrun, 1997). En effet, afin d'augmenter sa visibilité, ses opportunités et ses chances d'accès à l'audience ciblée et aux ressources disponibles, il est primordial que l'organisation dispose d'un réseau composé de contacts tels que des responsables de centres culturels, des journalistes et des représentants de média (Konrad, 2013).

3. Avantages du réseau

Identifions maintenant les avantages du réseau qui expliquent l'importance pour un entrepreneur culturel de créer, développer et entretenir son réseau.

3.1. Crédibilité, Visibilité, Réputation

Le réseau aura un impact sur la crédibilité, la visibilité et la réputation d'entreprise. Ceci est important pour une entreprise culturelle car la réputation et l'image ont une grande influence dans ce secteur. En effet, le fait de jouir d'une bonne réputation et d'être bien établi localement permet à une entreprise culturelle d'assurer sa pérennité (Konrad, 2013). L'étude de Debenediti (2006) vient appuyer le poids qu'a la réputation. Elle a montré que le degré d'établissement d'une entreprise impactait la disponibilité des ressources telles que les fonds publics et privés, les sponsors et la publicité découlant des rédactions journalistiques (Debenediti, 2006).

Afin d'établir la réputation de son organisation, l'entrepreneur va devoir choisir avec précaution les membres de son réseau. En effet, étant donné le nombre considérable de petites et très petites entreprises dans le secteur, la réputation d'une entreprise culturelle va dépendre de facteurs tels que l'image véhiculée par l'organisation, sa publicité, l'image et la réputation de ses contacts, de ses partenaires et de ses éléments principaux (Konrad, 2013). Les éléments principaux sont les personnes ou artistes jouant un rôle majeur dans l'entreprise. L'organisation va pouvoir profiter de leurs contacts et de leur notoriété afin d'améliorer sa réputation et sa visibilité (Konrad, 2013).

Le fait de choisir des contacts valables et réputés dans le secteur (Walter *et al.*, 2006 ; Stuart *et al.*, 1999) ainsi que de faire partie d'un réseau spécifique va permettre à l'entrepreneur et à son organisation de bénéficier d'attributs de qualité et de fiabilité (Stuart *et al.*, 1999 ; Hoang & Antoncic, 2003). Ceci est intéressant dans un domaine comme le secteur culturel où l'évaluation de la qualité des produits et services n'est pas toujours facile pour le consommateur.

Le réseau est d'autant plus important que la réputation et l'image d'une personne ou organisation culturelle sont dispersées dans un réseau. Cet effet se voit renforcé dans un contexte de localité ou de région limitée (Konrad, 2013).

3.2. Accès aux ressources

Un autre aspect positif du réseau est qu'il va permettre à une organisation d'accéder plus facilement à certaines ressources (Nicolaou & Birley, 2003 ; Hoang & Antoncic, 2003 ; Greve, 1995). En effet, l'entrepreneur va pouvoir connecter ses ressources à celles de ses contacts (Walter *et al.*, 2006). Les ressources nécessaires à l'entrepreneur vont varier selon les étapes de développement de l'entreprise (Greve, 1995). Il pourra donc adapter en conséquence l'utilisation de son réseau (Greve, 1995).

Ces ressources vont être multiples. Elles peuvent être l'apport (Walter *et al.*, 2006) ou la critique d'idées (Greve, 1995), des informations de toutes sortes, des moyens financiers ou du support social (Konrad, 2013 ; Hoang & Antoncic, 2003 ; Shane & Stuart, 2002 ; Greve, 1995). Parmi les informations, certaines concernent le secteur, ses concurrents, les autres entreprises culturelles (Walter *et al.*, 2006) ou encore les offres d'emploi (Blair, 2001). En plus d'avoir accès à ces connaissances, le réseau entre dans le processus d'apprentissage (Walter *et al.*, 2011 ; Dickel *et al.*, 2009). Les entrepreneurs acquièrent ainsi du savoir-faire spécifique (Dickel *et al.*, 2009) et de l'expertise dans la réalisation de nouveaux projets (Tsai & Ghoshal, 1998). Toutes ces

informations lui permettront dès lors de s'adapter plus rapidement, d'adopter de nouvelles stratégies et de nouveaux produits tandis que leurs concurrents adopteront une stratégie de copie (Walter *et al.*, 2006).

Finalement, les contacts peuvent être une source d'élargissement du réseau. Ainsi, l'entrepreneur va pouvoir avoir accès notamment au réseau de ses relations dont ses éléments principaux et acquérir de nouveaux contacts (Konrad, 2013 ; Greve, 1995) qui pourront être des nouveaux partenaires, des stagiaires, de nouveaux clients ou encore des contacts stratégiques.

3.3. Support, soutien

Les contacts sont d'une importance majeure dans le secteur. Ils vont notamment fournir de l'aide et du support en période de doute (Greve, 1995). En effet, selon plusieurs auteurs, un entrepreneur efficace va être capable de rassembler des membres de son réseau autour de son idée afin de surmonter ses doutes et d'obtenir le support nécessaire à la réussite de son projet (Hauschildt et Kirchmann, 2001 ; Walter *et al.*, 2011). L'entreprise va pouvoir se construire ainsi une sécurité, ce qui lui donne une certaine liberté créative et de nouvelles possibilités de projets futurs (Evrard *et al.*, 2004).

4. Création et entretien du réseau

Le défi de toute nouvelle entreprise culturelle va dès lors être de créer le bon réseau, de sélectionner les bonnes personnes, d'établir et de maintenir de bonnes relations avec elles, d'apprendre à agir dans ce réseau social complexe (Konrad, 2013 ; Dickel *et al.*, 2009), et d'assimiler les connaissances reçues dans la société (Dickel *et al.*, 2009). Tout ceci dans le but d'éviter le gaspillage de ressources et de faire perdurer les relations sur le long-terme (Konrad, 2013). Selon Walter *et al.* (2011), le fait de choisir et d'impliquer les bonnes personnes augmente les chances de succès de l'entreprise.

Ces réseaux doivent être élaborés de manière réfléchie (Konrad, 2013 ; Greve, 1995). Il vaut parfois mieux avoir un plus petit réseau mais de qualité et durable avec des connexions bien établies plutôt qu'une grande liste de contacts dont la connaissance est vague (Jones & Behling, 2010). De plus, l'entreprise doit veiller à ce que les partenaires correspondent à sa stratégie d'entreprise et à ses ressources internes (Dickel *et al.*, 2009). Greve (1995) notifie également que

l'entrepreneur doit veiller à construire des réseaux diversifiés afin d'éviter la redondance d'informations.

De nombreux entrepreneurs culturels ignorent l'importance de cet élément dans leur secteur ou méconnaissent les facteurs les guidant dans leur choix de contacts stratégiques afin d'atteindre leurs objectifs et d'assurer le succès de leur projet (Hausmann, 2010). C'est pourquoi nous abordons dans la prochaine partie, les éléments cités par les chercheurs.

4.1. Personne en charge du réseau

Le premier choix stratégique dans l'élaboration du réseau est celui de la personne en charge du réseau. Afin d'établir et de gérer son réseau, l'entreprise peut faire appel à un spécialiste réseau ou sélectionner l'un de ses membres afin qu'il soit leur spécialiste réseau (Walter *et al.*, 2006). Dans le secteur culturel, ce rôle est généralement tenu par le ou les fondateurs de l'organisation, ou encore par certains membres du personnel dirigeant (Konrad, 2013). Le spécialiste réseau va créer des liens entre son organisation et les partenaires extérieurs. Pour cela, il initie et veille au bon maintien des relations de coopérations et d'échanges afin qu'elles perdurent dans le temps (Konrad, 2013). La principale mission du spécialiste réseau va donc être la création d'une liste de contacts réfléchi et efficace reprenant entre autres, des représentants politiques culturelles, des experts, des décideurs, des personnes de références, des personnes faisant partie des médias, et d'autres leaders d'opinions importants (Bussell & Forbes, 2006 ; Konrad, 2013). Pour établir de telles relations, le spécialiste doit trouver des points de concordance avec l'autre personne tels que le partage de motivations similaires, le même pays d'origine etc. (Konrad, 2013).

L'intérêt de ce carnet de contacts est multiple :

- Dans un premier temps, il permet au spécialiste réseau de chercher de manière efficace les futurs partenaires et membres de leur organisation tout comme les personnes clés d'un secteur ou d'un projet (Konrad, 2013). Ceci dans le but de mettre en place leurs projets et de réaliser leurs objectifs stratégiques (Konrad, 2013)
- Dans un second temps, l'établissement de bonnes relations personnelles avec des personnes influentes du secteur ouvre l'opportunité d'influencer les décisions (Assassi, 2007 ; Turbide *et al.*, 2008).

L'entreprise pourra donc jouir de nouvelles opportunités ou d'un accès plus important à certaines ressources (Walter, 1999). Il est à noter que lorsque l'on se trouve dans un cas de

faible degré de compétitivité, « l'effet positif du spécialiste réseau sur l'établissement et le développement de l'entreprise culturelle va augmenter » (Konrad, 2013, p.315).

Dans le point suivant, nous abordons les catégories de personnes avec lesquelles il peut être utile pour l'entrepreneur culturel d'entrer en contact. Nous expliquons pourquoi ils sont intéressants et ce qu'ils peuvent apporter à l'entrepreneur.

4.2. Les contacts stratégiques

4.2.1. *Le département officiel en charge de la promotion des affaires culturelles*

Un élément crucial dans le développement d'une entreprise culturelle et de son réseau est le département ou l'institution officielle en charge de la promotion des affaires culturelles (Konrad, 2013). Cet office qu'il soit local, régional, national ou européen aura un impact important sur la réussite des entreprises. Le fait d'établir un lien avec celui-ci va augmenter l'accès aux ressources, les possibilités de contacts et permettre à l'entreprise d'avoir un soutien pour ses projets. C'est pourquoi il fait partie des premières cibles du spécialiste réseau ou simplement de l'entrepreneur (Rentschler *et al.*, 2002).

Les moyens dont dispose ce département vont avoir un impact direct sur les choix qu'il effectue tels que l'allocation des ressources, l'expansion des infrastructures culturelles et donc sur le climat culturel de la région (Konrad, 2013). Ces moyens vont dépendre notamment du nombre d'habitants de la région dont le département est en charge (Konrad & Hoegl, 2005). Lorsqu'il y a peu de moyens libérés, l'aide publique ira en priorité aux autres institutions officielles dont il a la charge et à quelques branches du secteur culturel. Il en découle que les entreprises privées ne reçoivent pas ou peu d'aide et que certaines branches du secteur culturel tendent à disparaître. Le résultat est une offre culturelle limitée avec un nombre plus restreint d'organisations culturelles (Dewey, 2004) et des barrières à l'entrée plus importantes (Turbide *et al.*, 2008). On voit donc l'avantage que peut avoir une entreprise culturelle qui réussit à établir un contact avec cette institution.

4.2.2. *Les critiques culturels*

L'une des parties prenantes qu'il est intéressant d'intégrer dans son réseau pour un entrepreneur culturel sont les critiques culturels. Le critique va juger un travail créatif en exposant au public sa prise de position esthétique et subjective sur des écrits, des spectacles

vivants ou des œuvres (Béra, 2003, p. 155). Il joue ainsi le rôle de fournisseur d'informations indépendant (Debenedetti, 2006) par trois tâches.

Tout d'abord, le critique fournit des renseignements sur le produit culturel en décrivant ses caractéristiques objectives (Béra, 2003). Ensuite, il aide le consommateur dans l'élaboration de sa compréhension de l'œuvre (Cameron, 1995). Finalement, le critique évalue le produit (Debenedetti, 2006 ; Béra, 2003). Cette évaluation fournit une information dite objective « dans un marché caractérisé par une incertitude du consommateur sur la valeur des biens culturels », ne pouvant être évaluée avant l'achat (Debenedetti, 2006, p.31). Cela va ainsi permettre au consommateur de diminuer cette incertitude et simplifier son processus de prise de décision (Lampel & Shamsie, 2000 ; Cameron, 1995). Cependant, cet effet sur le consommateur dépendra du type de produit ainsi que du consommateur lui-même (Debenedetti, 2006).

Ces trois points vont être intéressants pour l'entrepreneur pour deux raisons.

- Premièrement, les critiques permettront par leurs évaluations, qu'elles soient positives ou négatives, d'augmenter la visibilité du produit culturel et de son producteur. Ceci est d'autant plus marqué que la critique peut devenir un outil intellectuel en étant le centre des conversations ou un outil permettant de montrer son rang social (Debenedetti, 2006 ; Cameron, 1995).
- Deuxièmement, comme tout expert culturel, la critique peut avoir un effet positif ou négatif pour les entrepreneurs culturels sur la construction de leur réputation et de leur légitimité (Debenedetti, 2006). Cet effet est accentué par l'indépendance du critique qui augmente le crédit donné à sa critique (Béra, 2003) et par la simultanéité de la publication de la critique et du produit culturel (Debenedetti, 2006). La première évaluation aura un impact durable sur la destinée du produit car si elle a été positive et bien reçue par le public, l'auteur de l'œuvre sera ainsi devenu une valeur sûre et aura plus de chance de profiter d'une évaluation future (Debenedetti, 2006). De plus, l'approbation peut améliorer le statut d'une entreprise culturelle auprès de ses pairs, ses employeurs, ses futurs employeurs, les experts et institutions publiques et du public (Debenedetti, 2006). Une évaluation positive peut ainsi assurer la pérennité de l'entreprise (Allen & Lincoln, 2004) en amenant une augmentation de la demande ou des subsides (Debenedetti, 2006 ; Cameron, 1995).

Le souhait serait d'avoir des critiques à l'abri de toute influence externe sur leur travail. Cependant, il apparaît que cela n'est pas totalement le cas (Cameron, 1995 ; Béra, 2003). Une théorie a été élaborée mettant en exergue le « consensus de la critique ». Selon cette idée, la

reconnaissance des œuvres ne découle pas seulement des critiques mais de facteurs influençant leur jugement (Debenedetti, 2006). Parmi ces facteurs, on peut tout d'abord citer la publicité. Les critiques sont directement affectés par les considérations économiques de leurs éditeurs devant trouver le juste équilibre entre le contenu et les besoins des publicistes (Béra, 2003). Ensuite, afin d'assurer leur statut, ces experts veulent diminuer les risques et choisissent parfois de revoir des œuvres réalisées par des artistes précédemment revus ou des « valeurs sûres » appréciées du public (Janssen, 1997).

Comme nous venons de le voir, les critiques occupent donc une place importante et complexe dans les relations culturelles, se situant entre les consommateurs et producteurs culturels. Ils occupent ainsi une position d'acteurs clés. C'est pourquoi il est important pour les jeunes entreprises culturelles d'établir des relations avec des critiques qui ont également le rôle de dénicheur de talent (Shrum, 1991; Cameron, 1995). Cependant, notre actualité est marquée par une diminution de la critique pure. La critique se transforme et aujourd'hui, se manifeste par l'utilisation du rire et de l'autodérision (Béra, 2003). C'est pourquoi, ces changements doivent être pris en compte et il est donc intéressant d'entrer en contact avec les nouveaux critiques que sont notamment les humoristes (Béra, 2003).

4.2.3. *Les médias*

Les entrepreneurs culturels devraient veiller à établir une relation avec les médias. Ceux-ci vont augmenter la visibilité de l'entrepreneur et de l'œuvre par leur publication notamment au sein de ce média (Béra, 2003). Ce faisant, ils ont une influence sur le principe de renforcement du consommateur pour une forme d'art, ou une entreprise culturelle (Heilbrun, 1997). De plus, ils sont également le lieu de parution des critiques (Béra, 2003). L'entrepreneur doit veiller à sélectionner le média lui correspondant car l'information publiée dépend du lectorat (Béra, 2003).

Ce contact est d'autant plus important que la concurrence croît avec l'augmentation de l'offre et la diminution de la place consacrée à la culture (Béra, 2003). Néanmoins, cette diminution est contrebalancée par la création de magazines spécialisés, de guides et agendas culturels (Béra, 2003).

4.2.4. *Les responsables des programmations*

L'Europe est marquée par une surproduction des arts de la scène. Cette surproduction a entraîné une concurrence très intense dans ce secteur (Assassi, 2007). L'un des moyens pour les compagnies de survivre est d'assurer leur représentation. Elles doivent pour cela être choisies par les programmeurs. Ceux-ci effectuent la sélection des œuvres qui seront présentées dans leur organisation, qu'il s'agisse d'un théâtre ou d'un musée par exemple (Assassi, 2007).

Différentes variables entrent en compte dans l'élaboration de leur programme. Parmi celles-ci, on compte les goûts du public cible, du programmeur, les demandes des grands financeurs de l'institution, le contexte local, l'origine de l'offre, la présence ou l'absence de relations avec les partenaires et finalement le degré de nouveauté du produit (Assassi, 2007).

La plupart des programmations comporte quatre parties ayant des poids différents.

- La première est composée de valeurs sûres telles que des pièces mondialement connues ou des « références » (pièces de Molière), qui sont jouées chaque année (Assassi, 2007).
- La deuxième consiste en des œuvres contenant des grandes célébrités.
- La troisième comporte des œuvres non-connues mais dont le programmeur connaît les protagonistes, à qui il fait confiance et dont il pense que cela correspondra aux goûts du public (Assassi, 2007).
- La dernière consiste en des œuvres choisies selon l'instinct et les goûts du programmeur, il s'agit de la partie la plus risquée grâce à laquelle le programmeur peut introduire de nouveaux talents (Assassi, 2007).

L'étude d'Assassi (2007) a montré que le facteur mémoriel entrait également dans la prise de décision. Il s'agit de l'effet des relations entre les parties et des anciens choix sur la prise de décision actuelle (Assassi, 2007). En effet, ces facteurs diminuent les risques du programmeur (Assassi, 2007). On voit donc l'importance pour un entrepreneur culturel d'entretenir de manière continue de bonnes relations avec les programmeurs.

4.3. Compétences

Pour établir un réseau efficace, l'entrepreneur a besoin de certaines compétences spécifiques. Walter *et al.* (2006) ont établi les quatre dimensions de la capacité à faire un réseau. Celles-ci sont : la coordination, les compétences relationnelles, les connaissances du partenaire et la communication interne (Walter *et al.*, 2006). L'entrepreneur doit donc veiller à développer ces diverses composantes afin d'accroître sa capacité réseau. Définissons le terme capacité. Une

capacité est un type de ressources qui est intangible, ancré dans l'organisation, physiquement non-transférable et qui améliore l'utilisation d'autres ressources de l'organisation (Walter *et al.*, 2006). Nous allons maintenant aborder les quatre dimensions.

- La *coordination externe* est la capacité à organiser les relations avec les partenaires de manière efficace et utile (Dickel *et al.*, 2009), c'est-à-dire à connecter les entreprises entre elles et les individus entre eux dans un réseau d'interactions de soutien mutuel (Walter *et al.*, 2006). Pour cela, l'entrepreneur va mettre en place des activités de coordination. Celles-ci sont par exemple choix des partenaires et de technique de travail avec ceux-ci (Dickel *et al.*, 2009).
- Ensuite, les relations de travail dans le secteur culturel sont très souvent des situations d'échanges interpersonnelles. Ce trait explique l'importance des *compétences relationnelles* (Walter *et al.*, 2006). Ce type de compétence comprend : la capacité de communication, la gestion des conflits, l'esprit de coopération, la stabilité émotionnelle, le sens de la justice et l'autocritique (Marshall *et al.*, 2003).
- Après, il est important de bien *connaître son marché et d'avoir des connaissances concernant ses partenaires et concurrents* à la fois en aval et en amont de l'entreprise (Walter *et al.*, 2006). L'informations doit être organisée et structurée (Walter *et al.*, 2006). Elle va ainsi permettre d'élaborer et de mettre en place des routines d'échange et des structures de gestion des relations. De cette manière, l'entrepreneur peut éviter de se retrouver confronté à des instabilités dans le partenariat (Das & Teng, 2000) comme des comportements opportunistes (Williamson, 1981) ou des échanges non-productifs (Gulati *et al.*, 2000).
- Enfin, il est nécessaire de prendre garde à la *communication interne*. Elle se rapporte à la diffusion dans l'organisation de l'information et des savoirs acquis grâce aux contacts (Dickel *et al.*, 2009). Elle permet l'ouverture d'esprit et la réceptivité (Kumar *et al.*, 1998 ; Narver & Slater, 1990) tout en assurant un apprentissage efficace (Doz, 1996). Une bonne communication interne permet d'améliorer la détection des synergies et d'éviter les problèmes liés à une mauvaise communication tels que la redondance d'informations (Cohen & Levinthal, 1990).

D'autres aspects relationnels sont nécessaires et peuvent être bénéfiques aux relations professionnelles. Parmi celles-ci il y a l'amitié, la confiance et le respect entre les parties (Walter *et al.*, 2006). Il est crucial de « créer une situation « gagnant-gagnant » afin d'assurer une relation sur le long-terme » (Walter *et al.*, 2006)

Nous terminons cette partie en émettant une mise en garde. En effet, la création d'un réseau comporte des risques. En effet, un réseau mal établi peut entraîner un blocage dans le processus de production et ainsi engendrer du gaspillage de ressources (Gulati *et al.*, 2000). Ensuite, les relations peuvent continuer à persister mais n'être plus du tout utile pour l'entreprise (Walter *et al.*, 2006). Finalement, les entrepreneurs qui ne sont pas assez méfiants s'exposent à des possibilités de comportements opportunistes (Walter *et al.*, 2006). C'est la raison pour laquelle Walter *et al.* (2006) insiste sur la création d'engagement et d'un système de confiance réciproque afin d'éviter ce type de comportement.

Conclusion du Chapitre 2 :

Le réseau est un concept qui couvre l'ensemble des relations d'une personne. Il est d'un intérêt majeur pour l'entrepreneur culturel. Il peut notamment améliorer sa visibilité et sa réputation ou lui offrir l'accès à de multiples ressources.

Afin de pouvoir bénéficier au mieux de tous ces avantages, l'entrepreneur doit veiller à créer et entretenir son réseau de manière minutieuse et continue. Pour cela, il va entre autres sélectionner la personne en charge du réseau, cibler ses contacts et développer les compétences nécessaires pour le développement du réseau.

Cette première partie nous donne ainsi les outils nécessaires pour aborder la prochaine partie, l'étude empirique du réseau comme facteur de succès dans l'entrepreneuriat culturel.

Partie Empirique

Méthodologie

Tout au long du mémoire, nous tentons de répondre aux questions suivantes : « Le réseau, constitue-t-il un facteur de succès de l'entrepreneuriat culturel ? Quels sont ses avantages et comment les exploiter ? ». Afin de comprendre le phénomène, nous avons opté pour une recherche qualitative (Yin, 2011). Le design de recherche sélectionné fut la collecte de données de la littérature suivie de la collecte des avis et des points de vue d'acteurs de terrain. Ces deux étapes sont complétées par une analyse des sites internet de réseaux tels que des réseaux d'affaires et des associations. Les données collectées par ces trois étapes ont alors été étudiées et comparées. Elles nous permettront de répondre à nos interrogations.

Afin d'assurer une transparence et donc une crédibilité à cette recherche qualitative, nous allons décrire nos procédures de recherche (Yin, 2011).

Durant la première étape, nous avons choisi de décomposer le concept d'« entrepreneuriat culturel » afin de comprendre sa portée. Nous avons donc réalisé des recherches sur cette notion nous permettant d'identifier les secteurs auxquels il se rapportait et quelques-unes de ses caractéristiques.

Dans une deuxième étape, nous avons préféré nous pencher sur le facteur de succès suivant: le réseau de contacts. La littérature nous permit d'évaluer son importance pour le secteur de l'entrepreneuriat culturel, ses avantages et les outils utilisés pour le créer et l'exploiter.

Ce travail nous a amené à une première compréhension et représentation du phénomène que vous avez pu lire dans la première partie. Nous avons ensuite voulu collecter l'avis d'acteurs de terrain belges afin d'approfondir nos connaissances et d'adapter le sujet à la situation des entrepreneurs culturels belges.

La troisième étape consista en l'élaboration d'un guide d'entretien en vue de récolter l'avis de quelques entrepreneurs culturels belges.

La quatrième étape fut de rechercher des personnes correspondant au profil souhaité et de réaliser les interviews. Pour identifier le profil souhaité nous nous sommes basés sur la première partie de ce travail.

La cinquième étape fut de retranscrire toutes les interviews et de trier les informations récoltées. Une fois les informations collectées, triées et synthétisées, nous avons pu entrer dans la sixième étape.

Celle-ci fut de collecter des informations sur le sujet sur les sites internet de « Réseaux » présents en Belgique. Ces « Réseaux » sont des groupes, associations et réseaux d'affaires qui permettent de faire du réseautage. Ceux-ci présentent sur leurs sites les avantages qu'apporte l'adhésion à un groupe ou un réseau pour les entrepreneurs belges. Pour nous aider dans la sélection des données, nous avons parcouru les sites en gardant en parallèle les questions de recherche et le guide d'entretien.

Durant la septième étape nous avons triangulé les données. La triangulation consiste à croiser des données venant de trois sources différentes. Ceci permet de diminuer les risques de biais et d'augmenter la fiabilité de l'étude. Dans notre cas, il s'agit du croisement des données venant de la littérature, des interviews et des sites internet. Cette partie vise à répondre à la question de recherche.

Les parties suivantes présenteront plus en profondeur la méthode de sélection des interviewés et des dits « Réseaux », de création du guide d'entretien, de collecte et d'analyse des données.

1. Méthode de sélection des interviewés

Afin de sélectionner les interviewés, nous avons établi le profil spécifique suivant.

Le premier critère fut celui du domaine d'activité. Nous avons cherché des organisations présentes dans le secteur culturel. Celui-ci étant assez large, nous ne voulions pas privilégier un sous-secteur en particulier. C'est pourquoi, afin d'assurer la validité de l'étude, nous avons classé les organisations selon la catégorie d'activité pour couvrir un maximum de sous-secteurs. Nous avons suivi le classement cité dans la partie 2.2 du Chapitre 1 de ce travail : l'architecture, la musique, l'art, la photographie, la publication, la production de film et de programme de télévision, le design, les arts du spectacle, les métiers artisanaux, le dessin, les jeux vidéo et la mode. Certaines organisations furent placées dans plusieurs catégories au vue de leur activité.

Le deuxième critère choisi fut celui du lieu. Nous avons décidé de nous concentrer sur les entrepreneurs en Belgique situés en Wallonie et à Bruxelles. Ce choix fut pris pour des

questions pratiques d'abord. En effet, le but étant de rencontrer et d'avoir un échange avec les interlocuteurs, il semblait évident de restreindre la distance devant être parcourue. Ensuite, le domaine culturel et de l'entrepreneuriat étant influencés par divers facteurs socioculturels et économiques, le fait de ne choisir qu'un seul pays permet de diminuer le biais pouvant découler de ces facteurs. Finalement, la langue faisant partie de ces facteurs, car porteur d'une culture et de symboles différents, nous avons privilégié des organisations présentes dans la culture francophone.

Le troisième critère fut celui de la fonction occupée. Nous voulions recueillir les impressions et avis des entrepreneurs, c'est pourquoi nous nous sommes limités aux personnes ayant créé ou repris une organisation.

Afin de trouver des personnes correspondant au profil, nous avons utilisé Internet et les bases de données des régions et secteurs d'activités telles que l'association des écrivains des écrivains belges de la langue française, Wallonie Design et cetera. Nous avons récolté les informations se rapportant aux organisations et à leur activité ainsi que leurs données de contact. Ensuite, nous avons contacté les personnes cibles par mail. Les réponses reçues nous ont permis de réaliser un premier tri des secteurs représentés. Nous avons alors recontacté les interlocuteurs afin de fixer les dates et les lieux des rencontres. L'étape suivante fut d'identifier les secteurs manquants afin d'affiner nos recherches. Par après, nous avons téléphoné aux personnes ciblées afin d'augmenter les chances de réponses.

Nous nous sommes limités à un représentant par sous-secteur car nous voulions privilégier une approche qualitative.

2. Réalisation du guide d'entretien

Nous avons réalisé le guide d'entretien (Annexe 1) sur base des considérations théoriques abordées dans la première partie de ce travail. Celui-ci fut divisé en quatre grandes parties, chacune composée de questions ouvertes.

La première partie introduit l'interviewé et l'entreprise. Nous avons ainsi récolté des informations sur ceux-ci telles que sa position dans l'entreprise et la mission de celle-ci. Nous avons également voulu savoir s'il s'agissait de son activité principale lui permettant de

subvenir à ses besoins ou si l'interviewé continuait à maintenir une autre activité en parallèle. Tout ceci dans le but d'avoir une idée globale de la situation.

La deuxième partie aborde la création de l'organisation. Le thème portant sur l'entrepreneuriat culturel, il nous semblait important de récolter des données sur le processus de création de l'organisation afin de comprendre le contexte. Cette partie avait également pour objectif de voir si le réseau allait être mentionné spontanément par l'interlocuteur dans ce processus.

La troisième partie fut faite par curiosité personnelle et concerne l'opinion des interviewés vis-à-vis du concept d'«entrepreneuriat culturel».

La quatrième partie aborde le cœur de la question de recherche, à savoir le réseau de contacts. Elle comprend trois sous-sections. La première traite des avantages du réseau. Nous avons interrogé les personnes afin d'identifier les raisons qui amènent les entrepreneurs culturels à établir un réseau et ce qu'ils en retirent. La deuxième nous permet de voir les personnes avec lesquelles les entrepreneurs cherchent à entrer en relation et l'apport possible de ceux-ci. Finalement, la dernière sous-section aborde les techniques utilisées afin de créer et d'entretenir un réseau dans le domaine culturel.

3. Collecte et analyse des données

Afin de collecter les données, chaque interview dura entre 30 minutes et une heure et demie. Elle se déroula sous la forme d'une discussion et fut enregistrée avec l'accord de l'interlocuteur. Il s'agit d'un entretien semi-directif. Les questions furent formulées de manière ouverte afin de ne pas influencer les interviewés. C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles le questionnaire n'a pas été envoyé aux interviewés. Le but était d'entendre leurs réponses spontanées et de récolter leurs impressions. Une attention particulière a été portée au fait qu'à chaque interview, la majorité des points soit couverte. Lorsque la personne ne disposait que d'une période de temps limitée, l'interview se déroula de façon à privilégier les questions se rapportant au thème du réseau et donc de la partie 4 du guide d'entretien. Il arriva que la personne ne soit pas très loquace ou n'ait pas d'idées de réponse. À ce moment-là des questions plus précises furent posées afin d'aider la personne. La plus grande difficulté fut lorsque l'interviewé ne répondait pas aux questions ou s'en éloignait rapidement.

Les interviews furent alors retranscrites dans leur intégralité afin d'éviter toute interprétation avant analyse et d'obtenir une richesse des données. Cette retranscription vise également à avoir une information analysée la plus complète possible permettant ainsi de suivre la stratégie « Rich Data » proposée par Joseph Maxwell (2009). Cette stratégie consiste à assurer la richesse des interviews par des données complètes et variées.

Un processus de segmentation et de codification des données a alors été mis en place. Il s'agit là d'une étape habituelle des méthodes de recherche qualitatives. La codification se fit à l'aide de l'établissement d'un code de couleur accompagné d'un livre de code. Ce code de couleur se basa sur les fondations théoriques du Chapitre 2 de ce travail. Nous avons donc segmenté nos données en neuf catégories : l'importance du réseau, le réseau du fondateur, l'importance du réseau en temps de crise, les avantages du réseau, l'importance de la création et de la gestion du réseau, la personne en charge du réseau, les conseils pour créer et gérer son réseau, les contacts stratégiques et la catégorie « nouveautés ». Ensuite, lorsque certaines catégories comprenaient une grande quantité d'informations, un second tri a été réalisé et des sous-catégories ont été créées avec de nouveaux codes de couleurs.

Afin d'assurer la qualité de notre travail, nous avons suivi les recommandations de la littérature en matière de recherche qualitative (Yin, 2011). Nous avons ainsi établi une procédure de recherche précise et transparente afin de permettre à toute personne de l'étudier et de la comprendre (Yin, 2011). Ensuite, nous avons également veillé à rester le plus objectif possible dans notre analyse et à ne pas interpréter les résultats selon nos propres croyances (Yin, 2011). C'est pourquoi, nous avons utilisé les conseils donnés par Yin (2011) en matière d'élaboration du guide d'interview, de méthode d'interview et d'analyse des données. Néanmoins, afin d'assurer un point de vue critique à l'étude, la partie Discussion reprend les points les plus importants sortant des interviews ainsi qu'un avis personnel et argumenté.

Le fait que les choix établis en matière de segmentation, de codification et d'analyse des données et pour la réalisation de guide d'entretien, soient basés sur les bases théoriques du Chapitre 2, tout en suivant les conseils donnés en matière d'étude qualitative vient renforcer la « solidité » de ce travail.

4. Présentation des interviewés

Toutes les personnes sollicitées sont décrites dans la suite de ce chapitre et listées dans l'Annexe 2 pour ceux qui souhaiteraient avoir une vue globale des interviewés. La table comprend le genre de l'interrogé, la date de création de l'organisation et une description du projet. Chaque interviewé est présenté ci-dessous avec le domaine d'activité, le nom que nous utiliserons par la suite dans notre analyse et l'annexe de l'interview correspondante.

- Antoine Delforge (cinéma) – La Cabane à Films (Annexe 3)

Antoine Delforge fait partie des quatre fondateurs de l'ASBL « La Cabane à Films » située à Bruxelles. Il a obtenu un diplôme en techniques de la cinématographie, de cadreur, directeur photo à L'INRACI. Cette formation polyvalente lui permet de remplir différentes fonctions dans les projets cinématographiques, ce qui lui offre des opportunités variées. L'ASBL La Cabane à films fut fondée en 2011 et est une ASBL de création cinématographique indépendante qui a réalisé huit films dont « Taram Tarambola », « Famille moi non plus » et « I am unhappy » qui reçut plusieurs prix en Belgique et à l'étranger. En plus de la réalisation de ses propres productions, l'ASBL propose ses services pour des projets dans l'audiovisuel. Cependant pour l'instant, les membres de l'ASBL sont dispersés et pris par leurs projets personnels ; c'est pourquoi elle est en «standby ».

- Arno Polet (musique) – La Horde (Annexe 4)

Arno Polet est l'un des fondateurs de l'ASBL « Sauce Lapin Productions » qui a pour objet la promotion, la représentation et le développement de groupes musicaux. Localisée dans la région de Liège, elle compte cinq membres effectifs. Elle fournit également aux groupes des conseils concernant la communication et offre des possibilités d'enregistrement dans un studio. Arno a également monté le groupe « La Horde » qui fait partie de l'ASBL. Ce groupe de musique folk, comprend quatre membres et se produit en Belgique, en France et aux Pays-Bas. Il souhaite développer les services de soutien aux groupes de l'ASBL afin de pouvoir vivre de cette activité.

- Gilles Fostier (architecture et design) – Be-Designer (Annexe 5)

Gilles Fostier est un architecte d'intérieur. Il commença sa carrière dans une agence de publicité puis travailla dans un grand bureau d'architecte. En 2006, il créa l'entreprise « Be-Designer » à Bruxelles. Celle-ci est un bureau d'architecture, d'architecture d'intérieur et de design contemporain proposant également des services de conseils PEB (Performance Energétique des Bâtiments) et de scénographe. L'entreprise compte actuellement trois employés fixes indépendants et fait parfois appel à un freelance. Le rôle de Gilles Fostier dans l'entreprise est de veiller à la bonne marche de l'entreprise ainsi que de faire de la prospection.

- Daniel Hanssens (arts du spectacle) – La Comédie de Bruxelles (Annexe 6)

Daniel Hanssens commença en tant que comédien en 1983. En 2004, il décida de monter la société Argan42 à Bruxelles qui sera renommée en 2010 « La Comédie de Bruxelles ». Pendant les quatre premières années, il maintint en parallèle son emploi d'enseignant au conservatoire. Par la suite, il décida de ne se consacrer qu'à l'entreprise. Il endosse maintenant les rôles de gérant d'entreprise, metteur en scène, producteur et parfois de comédien. La Comédie de Bruxelles est une compagnie indépendante qui se finance grâce à ses fonds propres et ses recettes étant donné qu'elle ne reçoit pas de financement de l'Etat belge. Ses principales activités sont l'accueil de spectacles, la réalisation et la vente de spectacles en tournée. Ses spectacles sont des pièces comiques de grand public avec des représentations dans des salles allant de 400 à 800 places telles que le « Egg ». La compagnie a compté jusqu'à 12 membres fixes mais, suite à la crise, a dû se restructurer et ne compte plus que trois membres permanents. L'entreprise fait appel pour ses projets à de nombreux comédiens et autres corps de métier comme collaborateurs. Elle commence à remonter la pente et peut désormais recommencer à présenter plus de spectacles.

- Laetitia Delbarre (mode et artisanat) – CréaStyx (Annexe 7)

Laetitia Delbarre est une jeune créatrice de bijoux de 25 ans. En 2010, elle créa l'entreprise « CréaStyx » dans la région d'Ath dont elle est l'unique employée. Ses activités sont la création et la vente de bijoux artisanaux, ainsi que la vente de perles et de fournitures. Elle fait des ventes sur les marchés, par Internet ainsi qu'à domicile. Son activité était au départ centrée sur la vente de ses créations mais elle a dû élargir son offre suite au déclin de la demande pour ce type de produits. Elle a ainsi décidé d'ajouter les fournitures qui comprennent tout le matériel nécessaire pour réaliser des bijoux de fantaisie.

- Patrick Dupuis (édition) – Quadrature (Annexe 8)

Patrick Dupuis est un enseignant retraité de Braine-l'Alleud où il s'occupait d'enfants en difficultés et donnait des cours d'histoire et de français. En 2004, il fonda avec 6 amis l'ASBL : les éditions « Quadrature ». L'ASBL est située à Louvain-la-Neuve et compte actuellement huit membres. Cette maison d'édition a choisi d'adopter une stratégie de niche en se concentrant sur la publication de nouvelles. Ce choix est lié à la présence de deux nouvellistes parmi les fondateurs. Tous les membres du groupe sont des professeurs de français à l'exception d'une économiste comptable fiscaliste. Afin de démarrer leur activité ils ont choisi de collaborer avec la Ciaco, service d'impression des documents à l'université de Louvain-la-Neuve. Patrick Dupuis est l'administrateur délégué de l'ASBL, il fait également partie du comité de lecture et est le commercial de l'équipe. Les livres publiés par Quadrature sont en vente en librairie, par Internet ou en format ebook.

- Benjamin Wautier (audiovisuel) – Silverray (Annexe 9)

Benjamin Wautier est le fondateur et directeur de l'entreprise « Silverray » située à Manage. Il remplit également la fonction de responsable de projets. Il est autodidacte, a fait des études en électronique et est musicien. Il a débuté sous le statut d'indépendant en 1996 suite à l'identification d'une opportunité pour le marché des moyennes entreprises. Il a créé l'entreprise Silverray en 2002 dans le but de rassurer ses clients qui préfèrent travailler avec une société. L'entreprise a une palette d'offres très variée dans le domaine de l'audiovisuel. Ils travaillent le son, l'image ainsi que la diffusion par les médias. Ils créent ou participent à la création de films, dessins animés, émissions télévisées, publicités, doublage, captation en direct d'évènements. Les grandes catégories de leur offre sont : le cinéma, la télévision et la vidéo, le doublage et la traduction, l'animation 3D, l'illustration graphique, la postproduction, le transcodage et la duplication ainsi que le département audio. Elle compte de manière fixe trois employés et fait appel pour les projets à des partenaires, des stagiaires et des freelances.

- André Theunis (luthier) – Theunis (Annexe 10)

André Theunis est un luthier. Il fabrique, restaure et règle des instruments du quatuor. Il invente également des outils pour améliorer le son de ces instruments et des nouvelles sortes de violons et violoncelles. Il est l'inventeur de l'accordeur de loup, invention étudiée notamment par Gunnar Gidion, physicien à l'université de Postdam. Il fut diplômé en 1976 et s'est installé à Bruxelles en 1980 après avoir travaillé chez plusieurs luthiers dont la célèbre maison « W.E. Hill & Sons » en Angleterre. Il fait partie de l'Entente Internationale des

Maîtres Luthiers et Archetiers d'Art ainsi que du groupement des Luthiers et Archetiers d'art de France. Sa politique est de créer des instruments à la demande, il n'a donc pas de stock d'instruments.

- Xavier Parmentier (artiste peintre-sculpteur) – Parmentier (Annexe 11)

Xavier Parmentier est un artiste peintre-sculpteur indépendant de Lessines. Il crée également des évènements artistiques. En plus de cette activité d'indépendant qu'il exerce depuis environ 20 ans, il enseigne dans des écoles du soir à des adultes suivant des formations dans le domaine de la peinture et de la sculpture. Cet artiste est plus connu pour ses sculptures grâce à ses victoires dans des concours. Il a réalisé des œuvres pour des villes étrangères et a créé des géants. Il aime particulièrement réaliser des projets pour les entreprises et les administrations, car il s'agit plus souvent d'œuvres monumentales qui lui permettent d'exprimer toute sa créativité. Il réalise également des œuvres pour le privé et a récemment repris la brasserie « Jean tout seul » qui est un lieu de dégustation de bière tout en étant un lieu d'exposition de certaines de ses œuvres. Il est le seul membre de l'entreprise, mais fait aussi appel à des collaborateurs ou des freelances lorsque les projets le demandent.

- Chris Christoffels (musique et organisation) – Artonaut (Annexe 12)

Chris Christoffels étudia le droit à Leuven et commença sa carrière comme juriste. Depuis sa jeunesse, il se passionna pour la musique et créa des compositions pour piano. Il décida de trouver une profession lui permettant d'être indépendant, d'avoir une structure et de poursuivre ses projets artistiques. Il créa en 1986 Think and Talk, entreprise d'enregistrement studios qui crée des réalisations pour le domaine de l'audiovisuel et des publicitaires. Elle a notamment produit le premier album du groupe Puggy. Chris Christoffels a été récompensé à plusieurs reprises de prix internationaux. Il fut le premier belge à recevoir un prix attribué à une réalisation belge au festival du film publicitaire. Ensuite, il créa en association avec José Roland l'ASBL « Artonaut » qui est une structure parallèle à Think and Talk et financée par celle-ci. Artonaut organise des expositions et des spectacles comprenant diverses disciplines artistiques. L'ASBL organise ainsi des expositions, des spectacles de danse ou d'autres évènements culturels nationaux ou internationaux. Il occupe dans ces deux structures le poste de fondateur et de CEO tout en continuant à participer à création artistique de l'entreprise.

5. Méthode de sélection des Réseaux

Comme nous l'avons précédemment expliqué, nous allons utiliser trois sortes de sources : la revue de littérature développée dans la partie théorique, les témoignages de professionnels du secteur et les informations collectées sur les sites internet des « réseaux ». Lorsque nous mentionnerons ces derniers, dans la suite de ce travail, nous utiliserons les termes « site internet » ou « Réseau(x) ».

Pour choisir les Réseaux parmi lesquels nous voulons collecter de l'information, nous avons fixé des critères de sélections : le lieu (la Belgique), la cible privilégiée (les entrepreneurs) et le secteur (la culture).

Tout d'abord, il y a deux grands types de groupe qui peuvent être un Réseau et parmi lesquels nous avons effectué cette sélection. Le premier type comprend les réseaux d'affaires qui sont des organisations où l'objectif est de réaliser du « réseautage ». Nous avons sélectionné des réseaux d'affaires dédiés aux entrepreneurs et au secteur de la culture afin que cela rejoigne notre sujet. Les réseaux s'adressant à tous les secteurs entrent également en compte car nous pouvons y retrouver le secteur choisi.

Le second type concerne les associations. Certaines d'entre elles sont l'occasion pour les adhérents de rencontrer d'autres personnes de leur domaine ou autour d'un sujet commun. Nous avons ainsi pu sélectionner des associations agissant dans le domaine culturel ou pour les entrepreneurs. Ces deux types d'organisation, nous permettent ainsi d'avoir une approche complète du sujet en abordant à la fois l'entrepreneuriat et le culturel.

6. Collecte et analyse des données

Dans la partie suivante, nous présentons les Réseaux choisis. Nous indiquons d'abord les quatre réseaux d'affaires suivis des six réseaux et associations spécifiquement culturels. Chaque présentation comprend l'adresse internet du site sur lequel nous avons collecté les données. Afin de réaliser cette collecte, nous avons parcouru chaque site internet et visiter ses divers sections. Tout en les parcourant, nous avons gardé à proximité le livre de code utilisé pour l'analyse des interviews ainsi que les questions de recherche de l'étude. Ceci nous permet de directement lier l'information utile à la section tout en gardant la même démarche d'analyse.

7. Présentation des Réseaux

- BNI

Le réseau d'affaires BNI, est une « organisation de recommandations d'affaires » (BNI, s.d.). Il s'organise en groupes de travail composés de professionnels de tous les secteurs d'activités. Son but est de faciliter le développement de ses membres grâce au réseau (BNI, s.d.).

Site internet : <http://www.bnibelgique.info>

- Enterprise Europe Network

Présent dans plus de 52 pays, le réseau Enterprise Europe Network fut créé par le Commission Européenne en 2008. Il est au service des PME et les aide à trouver des partenaires commerciaux, à se développer à l'international et à valoriser leur propriété intellectuelle à l'étranger (SPI, 2011 ; European Commission 2015).

Site internet : <http://een.ec.europa.eu/>

Site SPI⁽¹⁾: <http://www.spi.be/fr/services/partenariats-reseautage/reseau-enterprise-europe-network-liege>.

- Réseau Diane

Ce réseau d'affaires au féminin participe au développement économique des femmes indépendantes, des titulaires de professions libérales et des chefs d'entreprises (Diane, s.d.).

Site internet : <http://www.reseaudiane.com/>

- Réseau Entreprendre

Ce réseau international d'associations de chefs d'entreprise est implanté dans 6 pays dont la Belgique. Il réunit des chefs d'entreprise qui ont pour but de conseiller et d'aider de nouveaux entrepreneurs dans leur projet (Réseau Entreprendre Wallonie, s.d.).

Site internet : <http://www.reseau-entreprendre-wallonie.org/>

- ABCD

L'Association Bruxelloise et Brabançonne des Compagnies Dramatiques regroupe 86 compagnies de théâtre amateurs de la région de Bruxelles et du Brabant Wallon. Elle a été créée dans le but de répondre à leurs besoins (ABCD asbl, s.d.).

Site internet : <http://www.abcd-theatre.be/>

⁽¹⁾ Nous avons également utilisé ce site pour collecter les informations

- ASSPROPRO

ASSPROPRO ou association des programmeurs professionnels de la Communauté française est un réseau qui réunit « les personnes chargées de la programmation au sein de différentes associations culturelles en Communauté française de Belgique. » (ASSPROPRO, s.d.)

Site internet : <http://www.asspropro.be>

- ASTRAC

Ce réseau est dédié aux centres culturels de la communauté Wallonie-Bruxelles et rassemble les professionnels des centres culturels agréés de la communauté française (ASTRAC, s.d.).

Site internet : http://www.centresculturels.be/astrac/astrac_pres.html

- Banlieues d'Europe

Banlieues d'Europe est un réseau culturel européen. Différentes parties prenantes du monde culturel le constituent. Son but est de mettre en place des actions culturelles dans les quartiers populaires plus défavorisés tout en aidant les entreprises culturelles à se développer (Banlieues d'Europe, s.d.).

Site internet : http://www.banlieues-europe.com/qui_sommes_nous.php?lang=fr

- IETM

IETM est un réseau international européen pour les arts du spectacle. Sa mission est d'assurer le développement de ce secteur. Il réalise cela notamment en aidant les professionnels du domaine à travailler et communiquer en réseau (IETM, s.d.).

Site internet : <https://www.ietm.org/>

- RAB

Créée en 2004, l'ASBL Le Réseau des Arts à Bruxelles travaille avec les opérateurs culturels bruxellois afin de promouvoir la culture à Bruxelles. Cette plateforme de concertation du secteur culturel bruxellois regroupe des acteurs culturels de plusieurs disciplines artistiques (Réseau des Arts à Bruxelles [RAB], 2015).

Site internet : <http://www.reseaudesartsabruelles.be/fr/about>

La prochaine section présente nos résultats.

Résultats

Dans cette partie, nous exposons les résultats de l'analyse effectuée. Ceux-ci vont nous permettre de répondre aux questions suivantes : « Le réseau constitue-t-il un facteur de succès de l'entrepreneuriat culturel ? Quels sont ses avantages ? Comment le créer et l'entretenir ? »

1. Le réseau

Dans cette partie, nous allons saisir dans quelle mesure le réseau est un facteur de succès pour les entrepreneurs culturels. Nous allons ensuite voir comment il est organisé et le rôle qu'il joue lors de la création de l'organisation et en temps de crise.

1.1. Importance du réseau dans le secteur

La théorie exposée dans le point 2.1 du chapitre 2 présenté le réseau comme un facteur essentiel de l'entrepreneuriat et pour l'entrepreneuriat culturel. Nos interviews et les sites internet sont venus renforcer ce constat pour l'entrepreneuriat culturel belge.

En effet, à l'exception de CréaStyx qui pense que le réseau peut être un outil, les témoignages sont unanimes. Le réseau est primordial, le bouche-à-oreille occupe une place prépondérante dans le secteur culturel comme le montrent ces extraits.

La Comédie de Bruxelles « [...] le bouche-à-oreille est un réseau qui est probablement le plus important dans notre métier [...] le réseau est un avantage énorme. »

Artonaut : « [...] je pense qu'il est vraiment primordial. Je pense que c'est absolument indispensable, c'est le carnet d'adresses [...] il suffit qu'il y a une personne qui croit en vous et voilà. Donc oui les contacts c'est vraiment primordial [...] tout ce qui se passe ne se fait que par le réseau et encore plus dans le secteur culturel »

La Cabane à Films : « Le réseau est crucial ça c'est certain dans le secteur du cinéma. [...] le principal c'est le bouche-à-oreille. »

Silverray : « Une équipe de cinéma reste une équipe qui souvent reste la même et rentrer dans des réseaux comme ça c'est compliqué donc le relationnel et le réseau c'est très important. »

Il apparaît dans les témoignages de Theunis, La Cabane à Films et d'Artonaut que veiller à bien créer son réseau est une étape importante afin d'entrer dans le secteur, d'être reconnu et de pouvoir perdurer dans le domaine.

Theunis : « *C'est-à-dire dans ce métier là, ben créer son réseau et être reconnu c'est vraiment essentiel. Sinon on les jette. [...] On ne sait rien faire tout seul. Même si moi mon truc c'est d'être le plus seul possible [...]* »

La Cabane à Films, lors de sa recherche d'emploi, se retrouva confronter à des réponses telles que « *Ce n'est pas comme ça que cela marche* » suite à l'envoi de CV. Une grande partie du fonctionnement dans le domaine fonctionne, selon l'interviewé, au bouche-à-oreille. Cela permet entre autres d'avoir accès à de nouveaux projets qui à leurs tours auront de grandes retombées. La difficulté précise-t-il est « *[...] d'entrer dans le système, une fois l'étape franchie, tout est lancé* ».

L'importance du réseau fut aussi mentionnée par plusieurs sites dont celui d'ABCD qui identifie les contacts et les connaissances comme une « force pouvant être exploitée » (ABCD asbl, s.d.).

Même si l'importance du réseau pour ce secteur n'est pas mentionnée sur tous les sites internet, ceux-ci répondent à un besoin de réseautage de la part des entrepreneurs et des acteurs culturels comme le mentionnent les « Réseaux » Entreprendre Wallonie et IETM. L'extrait suivant illustre ce propos.

Entreprendre Wallonie : « *Réseau Entreprendre International est créé à l'initiative de [...] pour répondre à la demande de chefs d'entreprises voulant développer le réseau dans leur pays* » (Entreprendre Wallonie, s.d.).

1.2. Caractéristiques du réseau

Un point peu abordé par notre littérature qui a été enrichi par les interviews est la catégorisation des sous-réseaux. Ceux-ci sont séparés selon différents critères que ce soit leur rôle ou le type de relation.

Ainsi, Silverray départage son réseau en deux groupes distincts. Il y a tout d'abord le réseau proche qui est petit et composé d'entrepreneurs avec lesquels les contacts seront réguliers. Ce premier réseau aura une fonction de soutien et de conseil. Le second consiste en un grand réseau composé de 600, 800 personnes qui sont une source d'opportunités de travail. Il faut

selon lui, veiller à bien équilibrer le premier réseau et ne pas trop l'agrandir afin qu'il puisse perdurer.

La Comédie de Bruxelles de son côté insiste sur le besoin d'avoir un grand réseau dans le secteur du théâtre tout en distinguant plusieurs sous-réseaux. Tout d'abord il y a le réseau professionnel qui se crée au fil des années par les collaborations avec d'autres personnes qui amènent également leur propre réseau. Ensuite, il y a les réseaux publics. Ici il s'agit d'avoir dans ses contacts des personnes dites publiques, suivies par un grand nombre de personnes. Le suivant est le réseau politique. Comme son nom l'indique, il consiste à établir des contacts avec des personnages politiques. Ce réseau est, selon lui, très utile pour les organisations subventionnées. Finalement il y a le réseau d'amitié qui peut n'avoir aucun lien avec le milieu dans lequel on travaille et qui est composé d'amis anciens et nouveaux.

Finalement, La Horde distingue le réseau de l'ASBL et de l'entrepreneur culturel du réseau personnel. Cette distinction est également réalisée par IETM. Le passage suivant illustre ceci.

La Horde : « On parle d'un autre réseau à ce moment-là qui n'est plus vraiment le réseau utilisé par l'ASBL en tant qu'ASBL culturelle ou en tant qu'entrepreneur culturel mais plus du réseau personnel [...] j'ai un réseau assez étendu de personnes que je connais parce que j'ai été indépendant et parce que j'ai rencontré beaucoup de personnes. Ce réseau-là n'est pas forcément bénéfique à mon association culturelle mais effectivement peut déboucher sur certaines aides financières, certaines aides au niveau d'institutions plus politiques [...]. »

La plupart des « Réseaux » ont mis en avant une autre catégorisation. Le critère choisi est le critère du lieu. Ainsi, EEN offre la construction d'un réseau à l'international. Le BNI quant à lui parle d'un réseau local et d'un réseau global.

Ces distinctions effectuées par les interviewés et les sites sont intéressantes à plusieurs titres. Tout d'abord, cela montre la conscience qu'ont certains entrepreneurs de la place et de la spécificité de leur réseau. De plus, ils montrent que les avantages tirés de ces divers réseaux divergent et que les entrepreneurs ont appris à les entretenir et à les utiliser de manières différentes.

1.3. Importance du réseau du fondateur

Nos interviews nous ont appris qu'il n'était pas primordial de disposer d'un solide réseau de connaissances pour entreprendre dans le domaine culturel. Cependant, il est important de le créer par la suite. C'est pour répondre à ce besoin que se sont développés des réseaux d'affaires tels que ceux sélectionnés. Même s'il n'est pas primordial, le réseau de départ du fondateur peut s'avérer utile. Plusieurs interviewés tels que la Horde, Artonaut, Be-Designer ont ainsi précisé que cela facilitait le processus de création et que, bien souvent, le réseau de contacts se créait au fur et à mesure des projets et des rencontres.

Artonaut : *« [...] ça se crée [...] je pense que effectivement, c'est notre réseau, qui fait que maintenant c'est le même réseau sauf qu'il a un peu évolué, il s'est élargi [...] dans notre cas, il a été important. »*

La Cabane à Films : *« Ça peut se construire après. Maintenant, je dis souvent aux gens qui sortent des écoles artistiques : 'la dernière année et en tout cas le stage, c'est vraiment un tremplin gigantesque et la dernière année il faut vraiment créer un maximum de liens avec les gens qui sont autour de toi et qui vont pouvoir t'amener à faire plein de choses' ».*

Parmentier : *« J'ai eu des copains artistes qui ont été directement dans un réseau plus friqué je vais dire. Donc tes contacts t'amènent tout de suite. [...] Donc le réseau facilite l'entrée. [...] moi j'ai plus un réseau de chance c'est-à-dire que je suis tombé sur la bonne personne au bon moment [...] Après il y a un réseau qui se forme par rapport à tout ça [...] »*

Le réseau de l'entrepreneur est très souvent une source de conseils donnés par les contacts afin de créer l'activité. Les extraits suivants illustrent ce point.

Quadrature : *« Par exemple, j'avais été voir un libraire de Waterloo en lui disant « Qu'est-ce que je fais moi maintenant vis-à-vis des libraires ? [...] C'est ce genre de conseils qu'on reçoit [...] ».*

Be-Designer : *« Par exemple j'ai demandé à mon oncle s'il pensait que c'était mieux de faire ma comptabilité moi-même ou de prendre un comptable. »*

La Comédie de Bruxelles : *« J'ai d'abord pris l'avis d'autres personnes qui avaient pu créer ça dans le métier, je leur ai demandé leur avis, leurs conseils et ils n'ont pas été avares de conseils, au contraires [...] mes contacts m'ont bien aidé [...] »*

Mais il ne s'agit pas de son seul avantage. En effet, la Comédie de Bruxelles a pu, grâce à son réseau, trouver des personnes et acteurs acceptant de se lancer dans l'aventure. De plus, ils ont pu découvrir des spectateurs les soutenant et venant au premier spectacle. La Horde notifie également que le réseau aide à la création en rassurant les gens ne connaissant pas encore l'ASBL qui peuvent dès lors mettre un visage sur celle-ci.

Il n'est donc pas primordial de disposer d'un réseau de contacts bien établi dès le départ mais nous voyons que celui-ci peut être un atout considérable dans le processus de création de l'organisation.

1.4. Impact et importance du réseau en temps de crise

Le point 2.2. du chapitre 2 met en avant l'importance pour les entrepreneurs culturels de se prémunir des crises en créant un bon réseau. Cependant, il est apparu que ce point n'était pas abordé par les sites internet et que les avis à ce propos divergeaient parmi les interviewés. Il semble que l'impact du réseau en temps de crise dépende de l'expérience vécue par l'organisation et l'effet de la crise sur celle-ci.

Le réseau est le plus souvent un apport de soutien et d'aide en temps de crise comme nous l'ont montré divers témoignages. Cela permet également à l'entrepreneur de voir qu'il n'est pas seul et d'accéder aux informations.

Silverry : « [...] on se rend compte aussi que... ça nous encourage entre nous quand il y a des périodes difficiles mais ça nous rend aussi compte que ça va mal pour tout le monde. Donc c'est à double tranchant mais c'est vrai que surtout par rapport aux services publics et aux aides qu'ils donnent, on n'est pas toujours au courant, il y a tellement de trucs qui sortent ben c'est « Ah tu sais j'ai fait cette bourse là, vas-y va voir » ou « tu peux avoir un subside là ». Donc le fait d'être ensemble permet aussi d'avoir plus d'informations. »

La Comédie de Bruxelles : « [...] quand on a des difficultés, il est important de pouvoir bien s'entourer, d'aller sonner à toutes les portes [...] C'est-à-dire qu'on fait actionner beaucoup plus le réseau quand la crise est là. Je vous dis quand la crise est arrivée, mon réseau s'est activé mais même mon réseau s'est agrandi un peu malgré moi, des gens m'ont appelé alors que j'avais un rapport totalement professionnel avec ces gens-là. [...] Il est aussi important de vous parler des problèmes qu'on a eus [...] Et donc j'ai téléphoné à tout le monde et tous ces gens-là m'ont répondu, quand je leur ai expliqué que je ne pouvais pas, que pour l'instant

il y avait vraiment trop de difficultés, ils m'ont dit « Mais pendant 8 ans t'as toujours été réglo, on va te suivre » [...] Et d'autres qui au-delà de ça on dit « Mais on veut t'aider, comment on peut faire ? » et donc ça c'est magnifique, c'est ce genre de truc là qui nous enrichit. On ressort plus fort de là après.»

Un fait marquant est l'impact de la crise sur le domaine du design et de l'architecture. En effet, la crise diminue les possibilités d'utilisation du réseau et augmente le fait de devoir travailler avec de nouveaux partenaires pour des questions financières. A cause de la crise, Be-Designer a expliqué qu'il pouvait moins facilement privilégier ses partenaires habituels. Cet élément vient à l'encontre de la théorie et des avis précédemment exposés.

Le fait que les sites internet des réseaux ne mentionnent pas du tout la crise et l'impact que pourrait avoir l'adhésion au réseau pendant une période de crise nous a surpris. En effet, nous nous attendions à ce que l'aide apportée en période de crise puisse être un argument d'adhésion.

2. Avantages du réseau

Le réseau apporte plusieurs avantages comme nous l'avons abordé dans le Chapitre 2 de la première partie. Nous allons identifier les avantages du réseau cités par les interviewés et les croiser aux avantages mis en avant par la littérature et les sites internet des « Réseaux ».

2.1. Impact sur l'image

Nos interviews et sites internet rejoignent la théorie et révèlent que le réseau a un impact sur l'image de l'entreprise culturelle et de l'entrepreneur. Cet impact se déroule sous trois aspects : la crédibilité, la réputation et la visibilité. Parmi ceux-ci, seule la visibilité est mise en avant par les sites internet.

- **Crédibilité et réputation**

Hormis la créatrice de bijoux qui considère que la réputation est quelque chose qui se construit, les interviewés reconnaissent l'impact de la réputation de leurs connaissances, clients et partenaires sur leur propre réputation tout comme eux-mêmes peuvent influencer la réputation des autres. Cette influence peut être positive tout comme elle peut être négative et

se produit principalement par l'intermédiaire du bouche-à-oreille. Les extraits suivants illustrent l'impact sur la réputation et la crédibilité du réseau.

Artonaut : « *Si vous êtes seul, vous êtes moins crédible* »

Silverray: « [...] *au début si je n'avais pas eu ce petit réseau, ben on n'est pas crédible. D'autant plus dans le monde culturel je pense. [...] Sans réseau vous n'êtes pas crédible* »

Ce dernier ayant expliqué que son manque de crédibilité dû à son jeune âge s'était résolu grâce à l'élaboration de son carnet d'adresses.

La Horde : « *Alors le fait de savoir que oui on travaille avec un tel, un tel et un tel ça renforce effectivement l'image de l'ASBL. Encore une fois ça reconforte quoi, ça reconforte de savoir que l'ASBL Sauce Lapin Productions travaille avec les organisateurs des Anthinoises, travaillent avec les organisateurs de Trolls et Légendes, sont très copains avec les organisateurs des Francofolies etc.* »

Enfin, Theunis profita notamment de son adhésion à des groupes de grande renommée dont il fait partie. Ceux-ci sélectionnant soigneusement ses membres, ils donnent à ses membres une crédibilité et réputation auprès des connaisseurs et du public.

Le fait de connaître des personnes, elles-mêmes connues, ou d'appartenir à un groupe ou un réseau, permet donc d'améliorer la crédibilité et la réputation de l'organisation et de l'entrepreneur. Cet élément avait été exposé par Hoang & Antoncic (2003), Stuart *et al.* (1999) et Konrad (2013) entre autres.

- Visibilité

Alors que la littérature (Chapitre 2) insiste plus sur l'impact du réseau sur la réputation, les interviewés et les sites internet attachent plus d'importance à l'apport de visibilité de ce facteur. Pour eux, le réseau permet aux entrepreneurs d'augmenter leur visibilité vu l'importance du bouche-à-oreille dans le secteur. Cet élément transparait dans cet extrait.

Parmentier : « *Donc le bouche-à-oreille fait partie de la visibilité [...]* »

Cette notion de bouche-à-oreille est également abordée par certains « Réseaux », dont le BNI, qui utilise le terme « marketing de bouche-à-oreille » (BNI, s.d.). L'apport de visibilité grâce à l'adhésion aux « Réseaux » fut mentionné par tous ceux sélectionnés. Ainsi, EEN propose l'accès à des bases de données reprenant tous les contacts et augmentant ainsi la visibilité de

l'adhérant que ce soit d'un point de vue local ou global (SPI, 2011). Diane et ASSPROPRO mettent en place des projets pour assurer la visibilité de ses adhérents notamment en usant de la diffusion presse et multimédias (Diane, s.d. ; ASSPROPRO, s.d.). RAB promeut les initiatives augmentant la visibilité du secteur culturel à Bruxelles (RAB, 2015). ABCD assure la promotion des spectacles des membres que ce soit via leur mensuel ou via leur service presse auprès des directeurs de théâtres, du public ou des professionnels (ABCD asbl, s.d.).

Du côté des interviewés, ce gain en visibilité est la raison pour laquelle Quadrature fait partie d'un groupe et cela serait la motivation pour Créastyx d'y entrer. C'est également pour cela que la Horde invite à chaque fois des organisateurs et d'autres personnes influentes à leurs concerts et entre en contact avec ceux-ci lors des évènements.

Cet avantage découle notamment, pour la Comédie de Bruxelles, des réseaux qu'il appelle réseaux publics qui comprennent des personnes ayant beaucoup de visibilité. Ce dernier a également mis au point un système de clients ambassadeurs qui vont parler d'eux auprès de leurs connaissances. Theunis quant à lui, a profité de ses contacts et de sa participation à l'Entente afin de présenter et de faire connaître son invention auprès des musiciens, des autres luthiers et des scientifiques. Il veut d'ailleurs agrandir son réseau afin de gagner encore plus en visibilité.

2.2. Accès aux ressources

La théorie nous apprend que le réseau va permettre à l'entrepreneur de connecter ses ressources à celles de ses partenaires et contacts (Walter *et al.*, 2006). Cet élément est également mis en avant par les « Réseaux » avec la construction de partenariats entre des membres dont les activités sont complémentaires (BNI, s.d. ; European Commission, 2015; IETM, s.d. ; Banlieues d'Europe, s.d.). Les interviews rejoignent cette idée.

- Apport de Financement

Bien que les avis soient plutôt partagés, un apport possible du réseau en matière de financement existe comme le montrent les extraits suivants.

Artonaut : « Je pense que c'est absolument indispensable, c'est le carnet d'adresses, c'est autant du côté politique parce que dès le moment où on veut par exemple rentrer un dossier pour des subsides, on doit déjà un peu savoir où la politique se situe je vais dire, chez quel ministre ou chez quel secrétaire d'état les choses sont à présenter et avancer [...] Donc voilà

il y a vraiment de l'aide. Au niveau financier aussi, au niveau organisation, bouche-à-oreille. »

La Horde : *« Ce réseau-là n'est forcément pas bénéfique à mon association culturelle mais effectivement peut déboucher sur certaines aides financières [...] »*

La Comédie de Bruxelles a quand à elle été aidée par son réseau afin de recevoir l'aide des banques ainsi que des offres de financements de personnes désirant les aider et investir dans l'organisation.

Cependant, plusieurs entrepreneurs (Be-designer, la Cabane à films, Parmentier et Theunis) ont émis l'avis contraire et ne considèrent pas le réseau comme un outil les ayant aidés financièrement. La Horde, Artonaut et Quadrature insistent sur la grande part de l'autofinancement dans le secteur.

Ces témoignages montrent, comme l'avait mentionné la théorie, que le réseau peut amener une aide financière mais qu'il ne s'agit pas du principal apport de cet outil et qu'il vaut mieux trouver d'autres manières de financement. Ainsi, les réseaux offrent le plus souvent une aide au niveau de la recherche de financement ou d'accès à des financements des banques comme le montrent les sites d'EEN (SPI, 2011), de Banlieues d'Europe (s.d.) et de Diane (s.d.).

- Participation dans le processus de création de nouvelles idées

Le réseau va parfois amener de nouvelles idées (Walter *et al.*, 2006). Cela arrive par exemple lorsque des contacts envoient des pièces de théâtre à la Comédie de Bruxelles ou des manuscrits à Quadrature. Dans la majorité des cas, les interactions vont plutôt être une source d'évolution des idées propres à l'entrepreneur. En effet, ces derniers prennent en compte les remarques données par leurs clients et partenaires. Ils expliquent que la génération et le développement d'idées est un processus interne prenant source dans divers phénomènes et influencé par les remarques des contacts et clients.

Il arrive parfois que certaines idées émergent des discussions comme l'explique Quadrature. Ces idées émergent plus facilement de discussion avec des personnes d'autres corps de métier partenaires dans les secteurs de l'architecture, du son et de l'image. Les extraits suivants illustrent ces points.

La Horde : « [...] on travaille énormément par rapport aux remarques qu'on va nous faire aussi [...] mais c'est pas vraiment notre réseau qui va nous apporter de nouvelles idées en fait. C'est par rapport à, par rapport aux remarques et aux suggestions qu'on va nous faire, qu'on va faire évoluer notre service en fait. »

La Cabane à Films : « Mais c'est vrai que dans mon travail on discute tout le temps de nos techniques, on se demande nos avis l'un l'autre, donc oui le réseau joue là-dedans aussi. »

Parmentier : « Bien sûr en discutant avec eux. Mais en même temps tu vas puiser dans ton imagination. Je sème beaucoup c'est-à-dire que je parle au gens et leur parle de mes idées et ça démarre comme ça avec leurs commentaires etc. »

Silverray : « Oui ça c'est sûr. Ça joue beaucoup et surtout le fait de mélanger les corps de métier. C'est-à-dire qu'on essaie de mélanger le technique et l'artistique [...] quand un créatif dit « Oui mais ça serait pas mal de voir, que je puisse commander mon dessin animé à la demande » ben lui le technicien ça le fait travailler sur des nouvelles technologies, sur des nouvelles manières de présenter les choses donc le fait de regrouper technologie et art ou créativité, fait vraiment développer les projets et surtout fait murir de nouveaux projets. Donc ça nous ouvre de nouvelles opportunités. »

Comme nous pouvons le constater, bien que ce point ait été abordé par la théorie, les témoignages ne le mettent pas en avant. Les sites internet des « Réseaux » liés au secteur culturel abordent quant à eux le sujet. Ainsi, pour ASTRAC (s.d.) le réseau « favorise les échanges des idées ». ASSPROPRO (s.d.), Banlieues d'Europe (s.d.) et IETM (s.d.) organisent des évènements et des rencontres de réflexions ou thématiques qui ont pour but de favoriser l'échange et la confrontation des idées.

- Apport de nouveaux contacts utiles au développement de l'entreprise

Il apparait que le réseau est l'un des principaux outils utilisés afin d'agrandir son réseau et d'établir de nouveaux contacts qu'il s'agisse de clients, de personnes ayant de l'influence dans le secteur, de partenaires ou encore de stagiaires. Cet agrandissement du carnet de contacts, utile au développement de l'entreprise, fut cité par la théorie et est le principal argument d'adhésion donné par les « Réseaux ». Tous les sites internet vantent cet aspect de leur produit. Ainsi, le BNI (s.d.) met en avant la rencontre avec d'autres entrepreneurs permettant la création de partenariats et la recommandation d'autres membres auprès de leurs contacts provenant de la sphère privée ou professionnelle. EEN (SPI, 2011), Banlieues

d'Europe (s.d.) et IETM (s.d.) proposent à leurs membres de rencontrer des partenaires potentiels lors de leurs évènements ou de leurs réunions.

Le réseau peut s'avérer un mécanisme crucial dans certains secteurs culturels afin d'assurer la pérennité de l'organisation. Tous les interviewés, mis à part Créastyx, rejoignent l'avis des sites et nous ont donné des exemples. Cependant celle-ci a précisé que le jour où elle chercherait à agrandir son réseau, elle le ferait de préférence via des intermédiaires.

Silverry : *« [...] si j'ai le choix entre cinq sociétés qui sont plus ou moins équivalentes aux prix et en qualité, c'est sûr que je vais choisir celle qui m'a été conseillée par quelqu'un. »*

La Horde : *« [...] le réseau ça a un impact énorme puisque ben c'est uniquement par réseautage que les gens vont avoir envie de t'aider [...] je sais très bien que je pourrais facilement avoir des bonnes personnes pour travailler avec nous [...] ». « [...] bien souvent un organisateur va t'en présenter un autre euh parce que un artiste va t'en présenter un autre, parce que le monde culturel est un monde qui travaille énormément entre lui [...] »*

Silverry : *« Donc oui cette partie réseau est très importante parce que, je donne un exemple concret, si on veut diffuser quelque chose à la RTBF ou quoique ce soit, si on est inconnu, on peut déposer les meilleurs projets, on ne nous regarde pas. Mais si on connaît quelqu'un qui connaît quelqu'un, on a plus facile, en tout cas à atteindre sa cible... »*

Theunis : *« En fait j'ai déposé un brevet sur une invention qui en fait est un système qui améliore la sonorité des instruments [...] donc les contacts m'ont aidé à trouver des gens intéressants qui ont suivi mon idée, qui l'ont étudié et qui dispersent l'idée. »*

Nous apprenons également qu'il est primordial de continuer d'établir de nouveaux contacts n'ayant pas de liens avec les réseaux préalablement établis afin d'avoir accès à de nouveaux réseaux et de nouvelles connaissances. Be-Designer explique que même si 90 pourcents de retour de sa prospection vient du phénomène de bouche-à-oreille, il est important de continuer à faire de la prospection ou à établir de nouveaux contacts n'ayant pas de liens entre eux afin de toucher de nouveaux cercles de connaissances. Ce que diront également Artonaut et Silverry. Ce point a été peu abordé par les sites et la littérature. On le retrouve dans les documents de Greve (1995) qui dit que l'entrepreneur doit veiller à cela afin d'éviter la redondance d'informations ainsi que sur le site IETM (s.d.) qui insiste sur la nécessité du renouvellement continu du réseau.

La Horde : « [...] on aimerait bien entrer en contact avec les échevins de la culture, avec peut être aussi un échevin ou autre à liège au niveau de l'image de liège [...] pour pouvoir aussi profiter des réseaux de la ville de liège [...] »

Silverry : « [...] on essaie d'avoir un contact aussi avec les étudiants qui sortent [...] ça permet de créer de nouvelles relations parce que les gens qui sont venus en stage ici, ils peuvent ou venir travailler ici, ou nous apporter des clients ou nous faire entrer dans de nouveaux cercles de connaissances. »

- Apport d'informations

Ce facteur, mentionné par la littérature et par les sites internet, est l'un des principaux atouts du réseau comme le montrent les interviews et l'illustre l'extrait suivant.

Parmentier : « Donc je pense que le réseau pour moi c'est plus intéressant pour ça que pour la commande. Donc pour avoir des informations et savoir dans quel réseau tu vis et même aussi parfois avoir des informations politiques, des infos d'ordre du commerce, du contact et cetera. »

Les informations fournies sont de quatre types.

Le premier type d'information est celui des conseils donnés durant la phase de création des organisations. Plusieurs interviewés ont expliqué qu'ils avaient demandé des recommandations dans des domaines différents afin de construire leur organisme (Be-Designer et Quadrature). Cette phase de conseils perdure par la suite comme l'explique Artonaut et Parmentier qui n'hésitent pas à contacter l'une de leurs connaissances lorsqu'ils se posent des questions ou qu'ils ont besoin d'un conseil spécifique. Tous les extraits suivants illustrent ces propos.

Artonaut : « [...] il y a quand même des questions et il suffit d'appeler quelqu'un en disant : « Voilà comment je dois faire ? » et la personne répond : « Ah non laisse je vais m'occuper de ça pour toi » ».

La Horde : « Quelles sont pour toi les qualités d'un entrepreneur culturel ? [...] aussi être bien entouré, de personnes qui conseillent justement, de bon conseil... »

Parmentier : « *Je pense que c'est ça qui est intéressant dans le réseau, c'est que à travers ça, tu te poses une question et tu peux avoir une réponse qui sert à ton travail mais qui peut être parfois en dehors de ton travail.* »

Cette constatation a bien été comprise par les « Réseaux » qui mettent en avant l'échange d'informations et de conseils pour les entrepreneurs. Ceci s'illustre par divers points. D'abord, les réseaux Entreprendre (Réseau Entreprendre Wallonie, s.d.) et Diane (s.d.) proposent aux entrepreneurs membres de devenir des coachs ou mentors des nouveaux adhérents. Ensuite, le réseau Entreprendre a pour but d'aider de jeunes entrepreneurs dans la création de leur entreprise et fournit principalement ce type d'information (Réseau Entreprendre Wallonie, s.d.). Diane (s.d.) de son côté organise des tables rondes dédiées aux recommandations et améliorations qui peuvent être apportées. ASSPROPRO (s.d.), ASTRAC (s.d.), IETM (s.d.), Banlieues d'Europe (s.d.) et RAB (2015) se définissent eux comme un relais, un lieu de coordination et de diffusion des informations. Ces derniers insistent sur l'échange d'informations et le partage d'expérience. Finalement, EEN (SPI, 2011) offre des informations juridiques et législatives pour la mise en place de projets internationaux.

Le second type rejoint la théorie avec l'apport d'informations traitant des nouvelles techniques et du savoir-faire (Dickel *et al.*, 2009). Ceci est plus marqué dans les domaines du son, de l'image et du design dans lesquels les technologies ne cessent d'évoluer. Cela ne veut cependant pas dire que cela n'existe pas dans les autres domaines. Ainsi, la Comédie de Bruxelles a expliqué qu'elle aimait laisser la liberté aux acteurs ou stagiaires, qui amènent de nouvelles techniques. Les « Réseaux » ont bien compris cet apport comme IETM (s.d.) qui a pour but notamment de faciliter l'échange de savoir-faire. C'est pourquoi RAB (2015), BNI (s.d.), Banlieues d'Europe (s.d.) et ABCD asbl (s.d.) ont élaboré leur offre en proposant des formations et ateliers. Ces formations sont diverses et permettent de se former par exemple aux techniques de gestion de réseaux, de communication (BNI, s.d.), ou à des nouvelles techniques de théâtre (ABCD asbl, s.d.).

Le troisième type concerne les renseignements à propos des clients ou des partenaires (Walter *et al.*, 2006). Ceci se fait dans le secteur de la lutherie et du design où les entrepreneurs ont besoin de bien comprendre leurs clients afin de pouvoir répondre à leurs attentes. Le groupe BNI, EEN, IETM, Banlieues d'Europe et RAB ont mentionné ce point. BNI (s.d.) insiste sur le fait que « la régularité des réunions renforce la cohésion du groupe et permet à chacun de bien connaître l'activité de l'autre ». Pour RAB (2015) et IETM (s.d.), l'un des objectifs que les

membres puissent connaître l'état et les nouveautés du secteur culturel. Enfin, EEN fournit des informations sur les contacts, les marchés et les entreprises partenaires étrangères.

Le quatrième type d'information se rapporte à celles pouvant amener de nouvelles opportunités ou des ressources telles que des informations sur les subsides, les projets futurs ou les appels d'offre comme le mentionne l'extrait ci-après. Ce type d'information fut mentionné par les sites ABCD asbl (s.d.), EEN (SPI, 2011) et Banlieues d'Europe (s.d.). Le premier propose des lieux de répétition et de spectacle ; le deuxième offre des informations sur les subsides et les aides ; tandis que le dernier veille notamment à la diffusion d'informations des appels à projets.

La Horde : « [...] c'est simplement parce que je connais une personne qui va me dire ben contacte plutôt cette personne là, introduis ton dossier on le mettra en haut de la pile [...] »

Il est intéressant de noter que pour Silverray, les conseils et les apports d'informations émergent principalement de son petit réseau.

L'apport d'informations a été abordé par de nombreux auteurs de la littérature, les interviewés et de nombreux sites internet. Ceci nous permet donc de voir l'intérêt des réseaux de ce point de vue pour les entrepreneurs culturels belges.

- Apport de nouvelles opportunités

De manière logique et cohérente, les contacts établis ouvrent de nouvelles opportunités aux entrepreneurs culturels. Il s'agit de l'un des plus gros avantages du réseau selon les interviewés et les sites internet. Le bouche-à-oreille a de nouveau ici toute son importance. En effet, il n'y a rien de mieux que d'avoir un client qui vous conseille à l'un de ses contacts. Cela est d'autant plus fort dans le domaine culturel. Plusieurs contacts ont pu nous donner des exemples concrets de ce phénomène, dont Theunis qui a vu arriver à son atelier des musiciens étrangers venus sur les conseils d'autres musiciens.

Cet accès aux opportunités se fait de plusieurs manières. Premièrement, les contacts peuvent faire part à l'entrepreneur culturel de projets dont ils ont entendu parler et qui pourraient l'intéresser, comme nous l'avons mentionné précédemment. Deuxièmement, ils jouent parfois le rôle d'entremetteur entre l'entrepreneur et des contacts stratégiques ou de nouveaux sous-réseaux. Troisièmement, ils peuvent parfois appuyer une candidature. Les trois possibilités apparaissent dans les extraits suivants.

La Cabane à Films : « *C'est plus un apport projets, c'est vraiment que projets [...] ça ouvre plein d'opportunités. Sans ça c'est pas possible. [...] ça m'aide à avoir une plus grande clientèle. Du coup je touche vraiment à plein de choses. Il suffit que le copine d'un copain soit dans une boîte qui cherche ceci cela et puis c'est parti, c'est comme cela que ça fonctionne.* »

Theunis : « *En fait j'ai déposé un brevet sur une invention [...] les contacts m'ont aidé à trouver des gens intéressants qui ont suivi mon idée, qui l'ont étudié et qui dispersent l'idée. Ça mes contacts m'ont aidé. Petit à petit, du fait de mes contacts. J'ai pu, par l'intermédiaire d'une conférence que j'avais faite, rencontrer un professeur, un physicien de Leuven qui lui voyait en mon invention « Tiens ça peut être étudié par un éminent professeur de Postdam ». J'ai eu contact avec lui et ça a enchainé une étude universitaire sur mon invention qui est toujours en cours. Il y a eu une publication scientifique. Là il y a une explication de cela qui a été présentée au Mans dans un congrès de scientifiques acousticiens. Vous voyez un peu où mène juste ce que vous me dites « le réseau ». D'abord il a fallu que je fasse le truc, que je l'invente. Mais tout ce qui s'enchaîne là-dessus le réseau a participé.»*

- Ressources matérielles et logistiques

Une autre ressource citée spontanément par quatre interviewés (la Cabane à Films, Artonaut, la Comédie de Bruxelles et Parmentier) est l'apport en ressources matérielles et logistiques. Ainsi, le réseau va permettre à la Cabane à Films, la Comédie de Bruxelles et Parmentier d'avoir accès à des lieux de répétition ou à des ateliers, pour Artonaut à du matériel tels que des boissons lors des événements.

La Comédie de Bruxelles : « *Ici par exemple je pense à des accessoires dont on a besoin on se dit qu'on a besoin d'un tablier de médecin et d'une fontaine à eau, j'ai pas ça sous la main. Donc, quelqu'un qui me dit « Ha mais moi je connais quelqu'un qui connaît quelqu'un qui pourrait avoir ça via l'hôpital ». Ça se fait comme ça. Ça c'est important parce que ça permet, financièrement de faire des économies énormes.* »

La Cabane à Films : « *[...] par exemple pour du matériel, ça va nous être utile, pour des lieux de tournage, de répét.* »

Parmentier : *[...] t'as besoin pour un moment d'un espace hop tu peux téléphoner [...]*»

Cette ressource est également mentionnée par les « Réseaux » du secteur culturel. ASSPROPRO (s.d.) propose ainsi une mutualisation des frais techniques, d'accueil et de transport. ABCD offre aux adhérents un accès à un tarif préférentiel au « grenier à costumes » et à des salles de répétition de l'ABCD (ABCD asbl, s.d.).

Il s'agit là d'une illustration parfaite de la connexion des ressources de l'entrepreneur et de ses contacts abordé par le point 3.2. du chapitre 2. En effet, il apparaît que les entrepreneurs mettent en commun leurs ressources et informations afin d'assurer le développement et la pérennité de leur organisation et de leur activité. Tout ceci leur permet dès lors comme l'avait annoncé la théorie de s'adapter aux changements liés à l'environnement, la crise et la demande.

Tous ces points montrent la diversité des ressources auxquelles les entrepreneurs culturels vont avoir accès en utilisant leur réseau.

2.3. Support, soutien

Artonaut, Silverray, la Comédie de Bruxelles et la Horde insistent sur l'importance du réseau comme apport de soutien à l'existence du projet et lors de problème. Artonaut explique que « *L'avantage du réseau c'est qu'on fait partie d'un ensemble où quand vous êtes bien intégré, la masse vous pousse, vous êtes beaucoup plus fort* ». Cette phrase rejoint l'idée de Hauschildt & Kirchmann (2001) qui mettent en avant la capacité d'un entrepreneur à rassembler les membres de son réseau autour de son idée afin de surmonter ses doutes. Cette idée est aussi abordée par les « Réseaux ». En effet, IETM (s.d.) parle de « soutien mutuel » des membres, BNI (s.d.) de « réciprocité des échanges » et Diane (s.d.) insiste sur le soutien qu'il peut apporter à ses membres. ASSPROPRO (s.d.) et IETM (s.d.) pour leur part apportent leurs soutiens en représentant leurs membres devant les instances privées et publiques. Enfin, RAB (2015) et Banlieues d'Europe (s.d.) vont soutenir les projets qui répondent à leurs critères, ce qui peut s'avérer important vu la place occupée par ce réseau dans le secteur culturel belge et ses contacts politiques.

Un élément qui ne fut pas abordé par la littérature sur l'entrepreneuriat mais bien par celle portant sur le secteur culturel (Konrad, 2013) est la place de l'entraide et du volontariat. Ceux-ci occupent une place importante et semblent intrinsèque à l'entrepreneuriat culturel et à certains sous-secteurs tels que les secteurs de la musique, du son et de l'image ainsi que de la sculpture (La Horde, Silverray et Parmentier). Les interviewés mettent en avant le fait qu'il

s'agit d'un monde pour lequel les gens ont de l'intérêt et veulent apporter leur aide même s'ils ne s'y connaissent pas du tout.

La Horde : « ...en Wallonie ce qui est génial c'est que tous les groupes se serrent les coudes et bien souvent s'invitent les uns les autres à aller jouer. Ici on est vraiment amis par exemple avec un groupe de Namur ben ils nous invitent à venir jouer à Namur, nous on les invite pour venir jouer à Liège. Donc on s'aide énormément les uns les autres mais je sais bien que par exemple à Bruxelles et en France c'est complètement différent... »

La Comédie de Bruxelles : « Quand on a besoin, quand un spectacle s'est réservé un peu moins à ce moment-là, on leur signale en disant « Ben voilà, on a un petit souci » et ils sont tout de suite là « Voilà qu'est-ce qu'on fait ? [...] Donc ils sont là, actifs, pour nous aider [...] »

Tous ces points ont mis en avant les principaux avantages que les entrepreneurs culturels belges peuvent tirer d'un réseau. Ainsi, celui-ci a un rôle prépondérant dans l'établissement de la visibilité et de la réputation d'une organisation culturelle. De plus, l'entrepreneur peut profiter d'un partage des ressources au sein de son réseau qui lui permettront d'accéder à des informations diverses, des contacts stratégiques, des ressources matérielles et logistiques. Tout ceci va permettre d'assurer la durabilité et la viabilité de l'organisation.

3. Création et entretien du réseau

Nous avons donc identifié les avantages du réseau. Nous abordons maintenant la question de sa création et de son entretien. Nous voulions savoir si cela demandait du temps et quelle importance les entrepreneurs culturels accordaient à ce processus. Ensuite, nous sommes interrogés sur les techniques les plus optimales en la matière pour le secteur de l'entrepreneuriat culturel. Cette partie reprend donc également les conseils donnés par les trois types de sources.

3.1. Importance accordée à la création et à la gestion du réseau

Nos interviews ont mis en avant le besoin d'attention que nécessitent ces réseaux (Konrad, 2013 ; Greve, 1995). Il est primordial d'en être un élément actif, d'y consacrer du temps et des ressources. Ce fait est illustré par les diverses formations en la matière organisées par les « Réseaux » (BNI, s.d.; Diane, s.d.) ainsi que par les réactions suivantes.

Artonaut : « [...] *c'est vrai qu'il faut l'entretenir. On ne peut être dans un réseau que quand on est un pion actif sinon le réseau vous laisse tomber je vais dire. On n'est pas dans un réseau caché en disant oui ils sont très sympa et puis on va s'occuper de nous. Donc il faut régulièrement provoquer les choses, il faut être dedans.* »

Parmentier : « *Je pense qu'à un moment il faut aussi savoir gérer son réseau donc moi je n'ai pas énormément de temps pour le gérer. [...] Maintenant après il faut savoir si t'es capable si tu agrandis ton réseau, d'assouvir les demandent de commandes, de contacts etc. Mon gros défaut c'est que je suis nul en anglais donc tout ce réseau-là je ne l'ai pas. Je peux très bien payer quelqu'un mais après quand t'es devant la personne il faut savoir lui parler de ton travail, répondre à ses questions. Si tu veux donc ouvrir ton réseau il faut savoir si tu es capable de le gérer, faut pouvoir communiquer et faut savoir l'utiliser.*»

Theunis : « *On ne sait rien faire tout seul. Même si moi mon truc c'est d'être le plus seul possible, on ne sait rien faire tout seul et il faut construire le réseau.* »

Afin de pouvoir en profiter, il faut donc bien sûr le créer avec soin et l'entretenir comme le préconise également la littérature abordée dans le point 4 du Chapitre 2. Nous abordons maintenant les conseils donnés.

3.2. Personne en charge du réseau

Une première constatation fut qu'afin de remplir cette tâche, il y a un besoin d'unicité de la personne en charge du réseau (Konrad, 2013). Ceci dans le but d'avoir un discours unique et cohérent.

Ainsi, de nombreux interviewés remplissent eux-mêmes cette charge. Parmi ceux pour lesquels la personne en charge de cette fonction est parfaitement définie, on retrouve La Horde, Quadrature et Be-Designer.

La Horde : « *C'est plus moi qui suis chargé effectivement d'aller au contact. Mais bien souvent c'est aussi les gens viennent nous trouver et donc ben ils vont rentrer en contact avec qui ils peuvent... simplement à un concert ben ils vont aller trouver la première personne qu'ils vont trouver... et même par mail ou quoi, par Facebook ou n'importe quel média pour pouvoir accéder à nous. A ce moment-là, les autres membres du groupe les renvoient vers moi parce que je suis la personne en charge de ça... »*

Il n'est pas toujours aisé de définir la personne en charge pour les petites structures, ce qui explique que pour d'autres entrepreneurs comme Silverray, la personne remplissant cette fonction ne soit pas clairement définie. De son côté, La Cabane à films fonctionne sur le format où chaque membre va agrandir le réseau de son côté.

La Cabane à Films : *« C'est le producteur qui, lui, ira faire les démarches etc. Moi ce n'est pas ma démarche, moi ce sera d'aller voir un directeur photo ou un réa qui lui ira vers un producteur. Moi je me charge un peu plus de tout ce qui est photo, les contacts sont plus séparés. »*

Il est intéressant de noter que plusieurs interviewés ont fait part du besoin d'avoir une personne spécialisée qui ne se consacre qu'à l'entretien et au développement du réseau (Artonaut, Silverray et Parmentier). Ceci est d'autant plus important pour eux lorsque le réseau commence à être de grande taille. En effet, l'entretien et le développement de celui-ci demande d'y consacrer du temps. C'est pourquoi Artonaut a franchi le pas et a décidé d'engager un responsable des relations publiques.

Artonaut : *« [...] à un moment donné il faut vraiment un Public Relations [...] jusqu'ici je m'étais occupé de ça et José fait ça aussi, mais je pense que c'est surtout important aussi qu'il y ait une personne dans la société qui prend ça sur lui, qui peut dire « Je suis le responsable » [...] »*

Silverray : *« C'est ça qui nous manque peut-être un peu mais alors ça devient une autre entité, il faut par exemple un directeur pour l'association, qui a le temps de s'occuper de tout ça mais c'est à trop petite échelle pour pouvoir payer un salaire ou dégager quelque chose. Il nous faudrait quelqu'un pour cela peut-être. »*

Parmentier : *« Je pense que si je veux changer de vitesse, je dois faire appel à une boîte de communication qui va communiquer et gérer ton réseau. [...] Chaque fois que j'allais à une réunion je me disais « Ha ben oui il faut que j'aille parler à celui-là ». Mais à un moment il faut que j'aille travailler dans mon atelier. J'aurais aimé qu'on soit deux et qu'il y en a un qui s'occupe de cela. [...] Franchement la communication et les réseaux je pense que ça devrait être géré par quelqu'un d'autre, qu'il soit de ta famille ou autre »*

Il apparaît donc que même s'il est possible avec une petite structure d'avoir plusieurs personnes en charge du réseau, il est préférable d'avoir une centralisation de la charge afin d'éviter le gaspillage de ressources, d'être cohérent et d'assurer une optimisation du réseau. De plus, si l'entrepreneur n'a pas le temps ou les capacités requises pour le gérer, il est intéressant d'engager une personne spécialisée afin de remplir ce rôle. Cette personne est qualifiée de spécialiste réseau par Konrad (2013). Nous notons que ce point n'a pas été abordé par les sites.

3.3. Conseils pour entretenir et agrandir son réseau

Comme nous l'ont indiqué les interviewés, le réseau se crée et s'entretient. Voici donc les conseils donnés par les entrepreneurs culturels belges couplés à ceux des sites et de la théorie.

Premièrement, il est important selon la théorie de disposer de bonnes compétences relationnelles (Walter *et al.*, 2006) et de les acquérir si nécessaire. Il ne faut pas avoir peur d'aller vers les gens, de discuter avec eux et d'échanger (Parmentier, Artonaut et La Horde). Le BNI (s.d.) et Diane (s.d.) proposent des formations en communication afin de répondre à cette exigence. L'extrait suivant illustre cette caractéristique.

Parmentier: (En réponse à : Quelles sont les qualités qui, selon vous, sont cruciales pour un entrepreneur culturel ?) « *Le contact, sortir de sa tour d'ivoire* ».

La Horde : « *Et alors être toujours hyper avenant, voilà faut pas avoir peur d'aller trouver les gens même si tu les connais pas, dire « Tiens voilà je suis de la Horde ou je suis de tel groupe, voilà ce qu'on fait » [...] »*

Deuxièmement, un conseil régulièrement cité est de participer à des événements, des vernissages et autres « même si on en n'a pas envie » (Quadrature). Ceux-ci permettent de rencontrer de nouvelles personnes tout en ne se faisant pas oublier des autres.

La Horde : « *...chaque événement auquel nous on participe en tant qu'artistes, euh devient l'occasion de faire du réseau parce qu'il y a souvent d'autres organisateurs qui sont là [...] Et donc effectivement même quand on ne joue pas, on essaie de participer un maximum à des concerts, des festivals etc. On se montre énormément, on va dire bonjour, même si on joue pas hein, c'est vraiment et de pouvoir continuer à rencontrer les gens [...] être présent, être présent sur place, se montrer, toujours être là. »*

La Cabane à Films : « *Je prends des projets ne correspondant pas vraiment à mes fonctions comme je viens de l'expliquer, aller à des premières, discuter, aller à des événements où tout le monde est. Là j'ai été voir un vernissage d'un clip, c'est de nouveau le même principe, une amie m'a fait rencontré un directeur photo qui a plus d'expérience que moi et voilà c'est comme ça que cela se met en place.* »

Artonaut : « *Oui ça se crée. Le seul moyen je vais dire c'est d'être beaucoup, par exemple si on veut faire du spectacle, d'aller à des spectacles de qualités, de voir qui s'occupe de ça, de rencontrer des gens, de proposer des choses. On se fait jeter je pense très souvent mais il suffit qu'il y ait une personne qui croit en vous et voilà.* »

Ce point ne paraît pas être spécifique au secteur culturel. De nombreux « Réseaux » multisectoriels, organisent des événements ou en proposent afin que leurs membres puissent se rencontrer et échanger en dehors des réunions traditionnelles (par exemple Diane, EEN).

Troisièmement, il faut entretenir la relation et pour cela mettre en place des routines (Walter *et al.*, 2006) comme ne pas hésiter à téléphoner, voir la personne, prendre des nouvelles même si ce n'est que dans un sens (La Horde et la Comédie de Bruxelles). Cet élément transparait dans les extraits suivants et sur le site BNI (s.d.) qui demande une régularité à ses membres afin de maintenir la cohésion.

La Comédie de Bruxelles : « *[...] puis pendant l'année aussi c'est important de voir des gens, de décrocher son téléphone en disant « Comment vas-tu, est-ce qu'on se voit ? Est-ce qu'on va manger un morceau ? Est-ce qu'on se boit un verre ? » »*

Silverray : « *On essaie de se voir régulièrement déjà, et puis le fait de travailler sur des projets ensemble, ben on reste en contact donc la difficulté c'est qu'une fois qu'il n'y a pas de projet ou que le regroupement n'a pas un projet commun ben faut pas perdre le contact donc c'est de temps en temps aller manger un bout ou se faire une réunion deux, trois fois par an pour revoir tout le monde. Donc ça c'est l'idéal mais ça ne se fait pas toujours quoi.* »

Quatrièmement, comme pour le cinéma, le théâtre et la musique, il ne faut pas hésiter à aider, participer à des projets qui ne sont pas nécessairement rémunérés ou qui ne correspondent pas à son profil car l'aide donnée sera rendue et cela permettra d'agrandir son réseau. De plus ce sont des échanges de bons procédés. Il faut également remercier les personnes qui ont apporté de l'aide, et leur être fidèle dans le futur.

La Comédie de Bruxelles : « [...] donc on peut parfois obtenir des choses extraordinaires, comme parfois on peut donner des choses, et apporter des choses, les échanges se font, c'est aussi important. »

La Cabane à Films : « [...] je vais travailler sur un projet dimanche où je ne suis absolument pas payé mais c'est pour aider un ami, c'est quelqu'un que j'ai envie d'aider et je sais qu'il m'aidera et ça va m'amener à avoir un book plus important. »

Cette aide n'est pas spécifique au secteur culturel. Elle est la source du réseau Entreprendre dont « les membres donnent bénévolement de leur temps pour étudier les projets, participer aux comités, accompagner les lauréats et animer leur association » (Réseau Entreprendre Wallonie, s.d.) ». Ce principe occupe une place importante dans la gestion des réseaux.

Cinquièmement, pour créer un nouveau contact, comme l'a expliqué Quadrature, Parmentier et la Horde, l'entrepreneur peut passer par un intermédiaire afin de profiter de son réseau. Il y a alors souvent un échange de bons procédés. Il est important, comme le dit Walter *et al.* (2006) que chacun respecte l'autre et qu'aucun des deux n'adopte de comportement opportuniste. La Horde présente cela sous la forme d'un accord tacite passé entre les deux personnes. A un moment donné, l'entrepreneur est aussi amené à devenir à son tour intermédiaire et à présenter les gens entre eux, BNI (s.d.) présente cela comme une réciprocité des échanges. Ceci lui permet d'aider des personnes et d'entretenir à la fois son réseau tout en ayant un impact positif sur son image.

La Horde : « ... nous on travaille avec un booker français qui lui a un réseau de malade qui, en fait, fait partie d'un groupe qui a eu vraiment beaucoup de succès l'année passée et donc il s'est fait un très très gros réseau parce que c'est un gars hyper sympathique et hyper avenant et donc maintenant il nous en fait profiter donc je passe personnellement par lui qui a un énorme réseau mais moi je ne connais pas son réseau en fait. Donc et lui en Belgique fait exactement pareil, il passe par moi pour pouvoir aller jouer à gauche à droite. Mais ça reste mon réseau en fait et on n'essaie même pas de se court-circuiter l'un l'autre parce que tacitement c'est établi comme ça. [...] On ne commence pas ben et pourtant je ne demande aucune commission, lui non plus, mais voilà on aime bien de continuer à travailler comme ça. »

Theunis : « *Donc j'ai quelqu'un qui m'avait demandé conseils pour une vente importante d'instruments en héritage, une succession et du fait que moi je connais tout le monde, au niveau des ventes aux enchères et cetera, j'ai pu grâce à mes contacts la diriger exactement là où il fallait.* »

Sixièmement, on peut adhérer à des clubs, des groupes. Comme le montrent les témoignages de Theunis et Parmentier, le fait d'adhérer à un groupe bien précis peut avoir un impact dans l'élaboration d'un réseau. Il est intéressant de noter que malgré l'importance donnée au réseau, peu d'entrepreneurs ont adhéré à un groupe ou à un réseau officiel.

Theunis : « *Ca permet de rencontrer plein de monde. Quand je venais de mettre au point mon invention, je me suis retrouvé à Prague dans une salle de concert avec devant moi une centaine de luthiers donc du monde entier et parmi les plus reconnus et les plus cotés et j'ai eu l'occasion sur scène de leur faire entendre avec une violoncelliste ce que faisait mon système. Ils se sont tous levés quand ils ont entendu, ça a été vraiment une diffusion directe et internationale du fait et c'est à cause de l'Entente. Et même je trouve que ce n'est pas suffisant, j'ai besoin de plus de contacts, de plus de diffusion.* »

Septièmement, afin que le réseau soit solide et de pouvoir en profiter, il faut faire en sorte que les membres du réseau soient intéressés et impliqués dans le projet (Walter *et al.*, 2011).

La Comédie de Bruxelles : « *Donc c'est ça qui est important, c'est d'essayer de faire participer ce réseau aussi [...] Donc ils sont là, actifs, pour nous aider, ce qu'ils ne faisaient pas, probablement au début, et ce que ne fait peut-être pas d'autres. C'est en les impliquant, en les faisant venir voir [...]* »

Huitièmement, à un moment il faut cibler les personnes de contacts afin de faciliter la création du réseau et de la rendre efficace. Ce point est mis en avant par les extraits suivants des interviewés.

La Cabane à Films : « *Il faut cibler, en ce moment je suis dans cette phase-là.* »

Parmentier : « *Si tu travailles vraiment avec ton réseau, tu dis « je veux trouver du boulot avec mon réseau », moi le boulot il vient chez moi alors j'ai plus qu'assez. Mais si je n'avais pas cette chance, je devrais travailler sur le réseau et donc cibler mon réseau. Je vais me faire un catalogue, un bouque, un site internet et je vais cibler les gens. C'est ce que je devrais faire... mais j'ai assez. Tu dois cibler mais la façon dont tu vas grouper et faire des*

catégories de gens, tu vas communiquer différemment selon les groupes, les types de gens, les types de sociétés, tu dois te vendre différemment, tu te présentes différemment voilà. »

Neuvièmement, comme le conseille Silverray, il faut bien établir son réseau, faire une séparation entre ses sous-réseaux si besoins. Il faut éviter d'avoir un réseau proche composé de personnes de même corps de métier car cela diminuera la confiance et augmentera la concurrence entre les membres du réseau, ce qui risque de nuire à l'efficacité de ce réseau. Il vaut mieux veiller à avoir un petit réseau restreint bien établi, composé de personnes en qui on a confiance et un grand réseau composé d'un grand nombre de contacts (Jones & Behling, 2010). Ce conseil rejoint le principe de fonctionnement du BNI (s.d.) où les groupes comprennent des entrepreneurs de même région géographique, de tous les secteurs d'activité, tout en ne comptant qu'« un seul représentant par métier pour éviter la concurrence et les conflits d'intérêt » (BNI, s.d.).

Artonaut : *« Et donc il faut connaitre un peu je vais dire des gens dans différents domaines, de différents mondes. Donc il y a ainsi, des politiques, des collectionneurs, des gens de galeries, des grandes galeries, ou encore des gens qui ont vraiment de gros moyens et qui ne se montrent pas en société mais qui ont des réunions entre dix, tard, voilà. Il faut de temps en temps provoquer les choses en disant « Tiens voilà si on se voyait ? ».*

Dixièmement, un autre aspect que nous n'avions pas abordé dans la théorie mais qui apparaît important afin de créer et de maintenir son réseau ainsi que sa visibilité, est l'Internet et l'utilisation des réseaux sociaux. Nous aborderons plus en profondeur ceci dans le point 3.4.

On remarque donc qu'une grande part des conseils veille à répondre à trois des quatre dimensions citées par (Walter *et al.*, 2006) : la coordination, les compétences relationnelles et les connaissances du partenaire. Cependant, nous sommes étonnés que la quatrième dimension ne soit pas mentionnée ni par les interviews ni par les sites internet.

3.4. Les réseaux sociaux

Nos interviews ont fait apparaître un nouvel élément dans notre étude. Les interviewés ont ainsi insisté sur la place qu'occupent les nouvelles technologies et notamment les réseaux sociaux, dans l'entretien du réseau.

L'Internet joue aujourd'hui un rôle considérable dans la vie courante, cela est aussi vrai pour l'entrepreneuriat culturel. Il est un outil de communication et de visibilité rapide et efficace. Il permet ainsi de créer de nouveaux contacts par le biais de réseaux sociaux. Ces derniers n'étaient, jusqu'à il y a peu, que de faible importance pour les entrepreneurs culturels. Nous avons découvert qu'aujourd'hui, en raison de la crise notamment, ils deviennent un outil considérable et incontournable. En effet, les réseaux tels que LinkedIn et Facebook permettent de rappeler de manière simple et efficace qu'on est présent et de montrer ce que l'on fait pour que les gens ne nous oublient pas. La gratuité et la taille sont des atouts majeurs de ces réseaux. Cependant, il apparaît qu'il s'agit là d'une nouveauté pour les entrepreneurs culturels qui commencent à l'exploiter.

Une mauvaise gestion de cet outil comporte également des risques. En effet, une présence trop forte aura pour conséquence de lasser le public et de banaliser le travail réalisé. Il est donc important de trouver le bon équilibre.

Les extraits suivants illustrent ces propos.

La Horde : « Ça ça se fait aussi beaucoup et puis aussi tout ce qui est média sociaux, Facebook, LinkedIn etc. ça permet de communiquer peut être uniquement dans un sens puisque les gens ne vont pas forcément te répondre mais les gens vont savoir que t'es là, savoir ce que tu fais, ils te voient sur leur fil d'actualité et ils savent que tu bouges, ils savent où en est le groupe, où en est l'association donc ils savent que ça bouge et ils gardent en mémoire et donc ça c'est aussi très important. »

Artonaut : « Entre temps il y a aussi l'évolution par Facebook et les médias sociaux qui aident à ce qu'on en parle, mais c'est plus impersonnel, c'est aussi, on peut moins calculer je vais dire. C'est encore un petit peu trop tôt je pense pour vraiment jouer avec ça à cent pourcents [...]»

Silverray : « Je ne sais pas si c'est du réseau mais les réseaux sociaux sont quand même des réseaux qu'il ne faut pas négliger parce que pour être honnête, il y a trois ans je n'y croyais

pas du tout mais avec LinkedIn et Facebook, on se rend compte quand même que l'ami d'un ami d'un ami peut être intéressé par ces produits simplement parce qu'on partage, pas une photo de vacances, mais le fait qu'on ait fait un tel projet et cetera et grâce au réseautage de Facebook et de LinkedIn, ça passe et on trouve de nouveaux clients et de nouveaux contacts. Donc l'aspect professionnel de ces réseaux sociaux est important. Bien sûr on ne divulgue pas les mêmes choses, on doit bien trier. [...] Et les recommandations par exemple sur LinkedIn, c'est intéressant aussi. On a fait un job, le client est content, on lui demande de dire autour de lui qu'il est content. Il y a cinq ans ou six ans de ça, on n'avait pas besoin de faire ça. Il y avait du travail suffisamment, on ne devait pas chercher du boulot, les gens venaient. Depuis la crise, on doit tout faire, même ces petites choses ont de l'importance pour ramener des nouveaux clients, faut rappeler qu'on est là, surtout qu'on a une palette d'offres tellement large que certains nous connaissent pour certains services mais ne savent pas qu'on en fait d'autres, donc c'est important qu'un réseau soit alimenté par des infos de ce qu'on fait. Donc on se force à toute les semaines sortir des nouvelles de ce qu'on a fait. Même si ça n'a pas un impact direct, les gens savent ce qu'on fait. Donc le réseautage gratuit est intéressant.»

La Cabane à Films : « [...] Facebook ou ce genre de trucs, sur ce genre de réseau il y a un côté très superficiel aussi qui fonctionne extrêmement bien [...] »

Parmentier : « Par contre je crois que le réseau de contacts sur Internet soit fort important. Je crois qu'il est moins fort qu'un réseau de contact direct. Un réseau de contact Facebook, LinkedIn et autres et un site internet te permet d'avoir un contact. Là je viens d'avoir une commande, ils ont entendu mon nom, ont été voir mon site et m'ont contacté et on a discuté. Maintenant ça commence à fonctionner. [...] Donc il y a ce côté bouche-à-oreille, pignon sur rue, il y a le côté Facebook, réseaux sociaux parce que les gens ont besoin d'avoir très vite une image de ce que tu fais. Donc c'est à double tranchants, c'est-à-dire que ça peut être très bien comme on peut très vite te zapper. Donc un site internet, les gens regardent les images, ils aiment, ils n'aiment pas. [...] Je pense qu'il faut tout utiliser mais il faut savoir les utiliser. [...] Je pense que tout ce qu'on a sur internet c'est un premier contact mais pas spécialement un bon contact. C'est juste le premier contact après c'est à toi à amener le reste et puis c'est le bouche-à-oreille, c'est avoir un lieu, et puis avoir un espace où on peut montrer et dire aller voir. Les gens ont besoin de voir. Mais on est à une époque où les gens zappent vite et c'est ça qui est dangereux.»

3.5. Les contacts stratégiques

Afin de créer et d'agrandir leur réseau ou d'atteindre des objectifs propres, les entrepreneurs culturels ciblent parfois leurs interlocuteurs comme nous l'avons indiqué dans le point 4 du Chapitre 2. Ces contacts stratégiques sont divers et sont établis dans des buts distincts. Nous avons donc catégorisé les différentes cibles en suivant le classement de la théorie. Ensuite, pour chaque catégorie, nous avons indiqué dans un tableau les interviewés ayant mentionné ce type de cible, leur avis ou les avantages qu'ils peuvent tirer de ces relations. Pour certaines catégories, nous avons également mentionné dans le tableau les postes mentionnés car ces catégories étaient très larges. Ces tableaux sont suivis à chaque fois d'une petite conclusion.

- Administrations

Tableau 1 : Identification des contacts cibles des interviewés provenant des administrations

Interviewé	Cible particulière	Pourquoi ?
la Horde	Les échevins de la culture et de l'image de Liège	Afin d'obtenir du financement, de la crédibilité et de la visibilité. Un autre but est de pouvoir profiter des réseaux de la ville. Ensuite, ils veulent en profiter pour faire connaître leur chanson et ainsi s'imposer comme artistes liégeois qui aiment leur ville, la défendent et la représentent.
la Horde	Responsables culturels	Tout d'abord il faut savoir qu'ils ont déjà des contacts avec des responsables de centres culturels étant donné que plusieurs membres de l'équipe ont travaillé dans des centres culturels. Ils aimeraient continuer à avoir de nouveaux contacts car jouer dans des centres culturels a une grande signification, cela montre un certain niveau de reconnaissance étant donné que leur programmation est élaborée avec soins.
Be-Designer	Personnes responsables des projets publics	Comme ils ont pu travailler sur un projet public et que l'administration fut contente de la collaboration, ils furent mis sur la liste de référence. Celle-ci contient toutes les entreprises de confiance et circule entre les administrations.

Silverry	Ecoles, universités	Ici le but est différent, l'entreprise trouve que les étudiants ont généralement une bonne base théorique mais manquent cruellement de pratiques. C'est pourquoi elle propose aux écoles de prendre certains stagiaires. L'avantage pour l'entreprise est de pouvoir les former, peut-être collaborer avec eux par la suite et avoir accès à de nouveaux cercles de contacts.
Silverry	Responsables de qui organisent des évènements d'entreprise	Connaitre ce genre de personnes permet d'avoir connaissance assez rapidement des divers évènements et réunions qui permettront dès lors de rencontrer de nouvelles personnes.
Silverry	Personnes qui travaillent dans l'administration	Ici le but est de pouvoir rester informé des bourses existantes, des subsides et appels à projets.
Quadrature	Personnes ayant de l'influence ou des responsabilités dans les administrations	Leur expérience a montré que ne pas avoir de bons contacts avec la personne en charge des financements ou autre pouvait créer un blocage. En effet, ils ont dû attendre que la personne prenne sa retraite afin que leur dossier soit retraité et de pouvoir avoir accès à certains subsides.

On voit donc clairement dans le *Tableau 1* les avantages que peuvent tirer les entreprises culturelles à entretenir des bons rapports avec les responsables administratifs. Une bonne relation peut faciliter le développement de l'organisation tandis qu'une mauvaise relation peut être source de blocage. Ces avantages vont de la reconnaissance, à l'accès aux informations ainsi que l'accès à des ressources particulières ou à de nouveaux contacts.

- Les politiques

Tableau 2 : Avis des interviewés sur contacts cibles provenant du monde politique

Interviewé	Pourquoi ?
Comédie de Bruxelles	Ils continuent à inviter les personnes politiques, bien qu'ils n'en aient eu qu'un seul qui soit venu à leurs représentations, car ce sont des contacts qui peuvent avoir de l'influence.
Artonaut	En entrant en contact avec des personnes politiques cela permet de savoir à qui il faut s'adresser afin de mener à bien son projet, savoir à qui il faut présenter et défendre son projet. Il faut alors essayer d'entrer en contact avec ceux qui décident car cela peut permettre d'ouvrir de nouvelles portes et d'avoir de nouvelles opportunités.

On voit par ces témoignages du *Tableau 2* que les politiques occupent un rôle important car il s'agit de personnes d'influence qui pourront permettre l'accès à de nouvelles opportunités. Ce fait est renforcé par les sites internet dont RAB (2015) et Banlieues d'Europe (s.d.) qui insistent sur le besoin des professionnels culturels de rester en contact avec les administrations et les politiques. IETM (s.d.) va plus loin en se présentant comme une interface entre les deux parties. Banlieues d'Europe compte pour sa part, des élus comme membres. ABCD de son côté assure la promotion des spectacles de ses membres auprès des mandataires communaux et provinciaux en charge de la culture (ABCD asbl, s.d.). Ceci illustre l'importance de ceux-ci dans le secteur et l'intérêt de l'établissement d'un contact avec eux.

- Les critiques

Tableau 3 : Avis des interviewés sur les critiques comme contacts stratégiques

Interviewé	Pourquoi ?
La Horde	Il explique que certains doivent passer par là mais que lui préfère être jugé pour ce qu'il fait et non pas parce qu'il connaît des gens.
Quadrature	Il ne voit pas vraiment les retombées même s'il envoie tout de même les 30 premières pages à de nombreux critiques afin de voir s'ils sont intéressés. Pour lui, ces personnes font partie des incontournables à qui on ne peut se passer d'envoyer les livres. Les bloggeurs critiques, qui vont mettre sur leur blog la critique des livres, vont être des cibles plus intéressantes. En effet, le public cible préfère se renseigner sur ce genre de site ce qui permet de les toucher directement.

La Cabane à films	Il ne contacte pas les critiques mais le producteur s'en charge car il suffit qu'un critique amène correctement la chose pour amener les gens à apprécier la réalisation.
Comédie de Bruxelles	Il aime divulguer l'avis des critiques qu'il soit bon ou mauvais afin que les gens puissent se faire leur propre opinion sur la représentation. Les critiques permettent ainsi d'avoir une bonne visibilité dans les journaux.

Le but premier du contact avec les critiques est donc très clairement la visibilité qu'ils peuvent amener même si on remarque un scepticisme vis-à-vis de l'impact réel des critiques (*Tableau 3*). On peut noter toutefois les nouvelles formes de la critique. Celles-ci sont l'autodérision, les humoristes et les bloggeurs. Ils remplissent les mêmes objectifs que les critiques mais ont un impact de plus en plus important (Béra, 2003). Il ne serait pas étonnant qu'ils deviennent eux-aussi des contacts stratégiques.

- Les médias et les journalistes

Tableau 4 : Avis des interviewés sur les médias comme contacts stratégiques

Interviewé	Pourquoi ?
Artonaut	Selon lui, ceux-ci ont un rôle prépondérant dans l'organisation culturelle car ils décident des personnes qu'ils vont promouvoir et de ce qu'ils en disent. Les connaître peut donc les amener à s'intéresser à l'organisation et amener une note positive.
Quadrature	Les journalistes font partie des incontournables à qui il envoie 30 pages du livre.
La Cabane à films	Les journalistes permettent « <i>de donner plus de poids aux projets</i> » et ainsi de le « <i>projeter plus loin</i> ». De plus, un article réalisé par les journalistes et publié va donner du charisme au projet, aux membres du projet et de la notoriété. Cet impact est surtout important pour les réalisateurs mais moins pour toutes les personnes qui travaillent dans l'ombre.
Comédie de Bruxelles	Les médias peuvent devenir de vrais partenaires qui vont pouvoir donner des conseils, des idées et les aider. Il est dès lors important de faire en sorte qu'ils se sentent impliqués par le projet.
Be-Designer	Be-Designer a déjà eu des articles publiés dans les magazines et a participé à des émissions télévisées. Cela lui a permis d'augmenter sa visibilité. Il n'a cependant jamais remarqué de retombées réelles.

Silverray	Dans le cadre de certains projets ils collaborent avec la presse et les télévisions locales mais ce n'est généralement pas leur rôle. Ils vont par contre envoyer leurs clients vers la presse et parfois contacter des personnes de la presse qui sont des connaissances afin de les conseiller de s'intéresser à un projet lorsqu'ils considèrent que c'est vraiment un très bon projet.
-----------	--

On remarque très clairement dans le *Tableau 4* que le rôle de la presse est d'assurer la visibilité mais certains interviewés ont fait part de leurs doutes au niveau des retombées réelles de cette visibilité. Il est donc intéressant d'établir des contacts avec certaines personnes de la presse afin de les amener à s'intéresser aux projets, à influencer leurs notes parfois. Les médias peuvent également jouer le rôle de réels partenaires comme dans le cas de la Comédie de Bruxelles lorsqu'ils sont vraiment impliqués dans le projet.

- Personnes en charge de la programmation

Tableau 5 : Avis des interviewés sur les programmeurs comme contacts stratégiques

Interviewé	Cible particulière	Commentaires
la Horde	Les organisateurs de festivals, évènements et concerts	Ils les invitent à venir voir leurs spectacles afin de leur présenter leur travail et discuter avec eux. Ce qui débouchera peut-être sur de nouvelles opportunités ou de nouveaux contacts.
Silverray	Organisateurs d'évènements	Avoir contact avec ces personnes permet d'être au courant des évènements et d'y participer afin de rencontrer de nouvelles personnes et de possibles clients.

Peu d'interviewés ont mentionné cette cible comme vous pouvez le constater dans le *Tableau 5*. Néanmoins, elle apparaît aussi dans le site d'ABCD qui assure la promotion des spectacles de ses membres auprès de celle-ci (ABCD asbl, s.d.).

- Autres

Tableau 6 : Autres contacts stratégiques fournis par les interviewés

Interviewé	Cible particulière	Commentaires
Be-Design	Les clients	Il s'agit pour eux des personnes ayant le plus d'influence car c'est par le bouche-à-oreille principalement qu'ils acquièrent de nouveaux clients
Artonaut	Les personnes d'influence	Parmi celles-ci on retrouve les grands collectionneurs, les grandes galeries, les personnes avec beaucoup de moyens et d'autres personnes ayant de l'influence. Ceci va permettre d'avoir accès à des ressources, d'offrir de nouvelles opportunités et cetera.
Quadrature	Les personnes d'influences	Il y a quelques personnes incontournables à qui ils se doivent d'envoyer le livre.
Quadrature	Les libraires	Ils essaient d'entrer en contact avec ceux-ci car ce sont ceux qui vont distribuer leurs livres.
Comédie de Bruxelles	Les personnes organisant des groupes	Ces personnes vont acheter 300, 400 voir même 1000 places. Ils sont donc très intéressants car c'est une rentrée. De plus, selon le nombre de places qu'ils achètent cela permet de voir si le spectacle va fonctionner
Comédie de Bruxelles	Des personnes du secteur	Ils invitent d'autres metteurs en scène, acteurs et directeurs de théâtre.

Nous voyons donc dans le *Tableau 6* que les entreprises culturelles ont également d'autres contacts stratégiques qui correspondent à des besoins spécifiques à leur domaine.

Comme nous avons pu le constater l'ensemble des contacts stratégiques va leur apporter soit des informations, des clients, des opportunités ou encore de la notoriété.

Discussion

Discussion et recommandations

Nous avons donc pu nous rendre compte de la place qu'occupe le réseau dans l'entrepreneuriat culturel. Dans cette partie, nous exposons l'interprétation de nos résultats, les implications de notre travail ainsi que des conseils pour les recherches futures dans le domaine. Notre discussion se fera en suivant la question de recherche.

- *Le réseau constitue-t-il un facteur de succès? Quels sont ses avantages ?*

Le réseau apparaît clairement comme un élément essentiel de l'entrepreneuriat culturel, il comporte de nombreux avantages. Les principaux sont : un apport de contacts, de conseils et d'informations. Les résultats de ces interviews ne nous ont dans l'ensemble pas surpris et rejoignent les idées établies par la littérature en la matière. Néanmoins, la faible importance accordée au réseau en matière de financement a éveillé notre curiosité. En effet, il apparaît que l'apport financier soit une source de grande incertitude pour les interviewés suite à la volatilité des subsides et aux risques du secteur. Il est donc étonnant que peu d'entre eux utilisent leurs contacts afin de trouver de nouveaux investisseurs. En effet, dans cette matière, le réseau joue le plus souvent un rôle de conseiller dans les recherches de subsides comme nous l'ont montré les sites internet mais pas de recherche de sponsors. Les entrepreneurs basent leur viabilité sur les subsides ou sur l'autofinancement. Ceci peut se réaliser par la vente du produit culturel ou par l'ajout en parallèle d'une offre moins risquée. Ce genre d'initiative est, nous pensons, une bonne solution car cela permet à l'entrepreneur culturel d'assurer sa viabilité et son indépendance. Mais elle n'est certes pas aisée à mettre en place.

Malgré l'importance qu'occupe le réseau pour le développement d'une entreprise, il apparaît que certains entrepreneurs culturels belges n'en aient pas conscience. C'est notamment le cas pour le luthier qui, lors de l'interview, nous a fait part de son envie désormais de l'exploiter de manière plus importante. Il pourrait être utile d'évaluer si ce manque d'intérêt est lié à la taille des organisations, au fait qu'il s'agisse de métiers artisanaux, ou s'il s'agit simplement de cas isolés.

Contrairement à nos attentes personnelles, le réseau de base de l'entrepreneur culturel n'occupe que rarement une place importante dans le processus de création de l'organisation. Il s'avère être utile mais ne fut pas souvent mentionné dans ce processus. Les entrepreneurs ont par contre insisté sur la nécessité de le construire ce qui peut se faire en adhérant à des réseaux d'affaires ou des associations par exemple. Le réseau de base de l'entrepreneur va être, non pas une source de moyens, mais une source d'informations et de conseils notamment dans les domaines de la gestion et de la comptabilité d'entreprise. En effet, les interlocuteurs nous ont fait part de la nécessité d'obtenir des compétences en la matière. Il existe des formations disponibles après les études mais il serait intéressant d'ajouter cet aspect du métier dans le parcours des études relatives au domaine culturel. Ceci dans le but de faire prendre conscience aux futurs entrepreneurs culturels de cet aspect de leur profession et des outils qu'ils devront acquérir ou des contacts qu'ils devront établir pour remplir ces manques.

- *Comment le créer et l'entretenir?*

Les principaux conseils donnés en matière de création et de gestion du réseau sont : de veiller à développer des capacités relationnelles, d'entretenir les relations avec les contacts de manière continue, de continuer à rappeler que l'on existe et donc de se montrer. Ce dernier point fut cité par de nombreux entrepreneurs culturels. Le fait intéressant n'est pas qu'il ait été répété mais plutôt de l'insistance donnée par les interviewés sur ce point. Tout entrepreneur culturel doit donc veiller à se rendre à de nombreux événements culturels qui n'entrent pas nécessairement dans son champ d'activité afin de bénéficier de nouvelles connaissances. Pour cela, il peut notamment participer aux événements des associations et des réseaux d'affaires.

Cette acquisition de contacts va permettre l'élargissement du réseau par la création de nouveaux sous-réseaux. Celui-ci est crucial car il va limiter la redondance d'informations et optimiser l'efficacité du réseau. Cependant, comme le réseau s'agrandit, il va falloir y consacrer encore plus de temps. La gestion du réseau demande dès lors du temps et de l'attention. Il est conseillé de centraliser cette tâche et de ne la confier qu'à une seule personne ou une seule entité selon la taille de l'entreprise. Dans le cas d'entreprises de taille similaire à celles interrogées durant ce travail, nous conseillons donc de désigner une personne en charge du réseau qui va centraliser le carnet de contacts et être la personne privilégiée pour représenter l'entreprise.

Un autre point important est la place de l'entraide. En effet, le secteur culturel est marqué par un système implicite d'échanges et d'entraide mutuelle. Afin d'assurer l'échange des ressources et de tirer profit de son réseau, l'entrepreneur doit veiller également à y participer. Cette entraide se fait à différents niveaux, elle peut être d'ordre matérielle, ou alors en jouant le rôle d'intermédiaire dans l'établissement des contacts. Cette place d'intermédiaire est importante car les contacts gardent en mémoire l'aide apportée et adoptent un sentiment de réciprocité par la suite. Elle donne à l'entrepreneur un autre statut dans le réseau.

De plus, bien que de nombreux entrepreneurs aient conscience de l'importance du réseau, seuls trois d'entre eux faisaient partie de réseaux ou groupes tels que Diane, RAB ou BNI par exemple. L'une des raisons exposées fut la méconnaissance de leur existence dans leur domaine. Etant donné l'importance de la création de nouveaux contacts sortant des réseaux déjà établis, il nous semble évident qu'avoir accès à des groupes ou des réseaux d'affaires seraient d'une grande aide pour les entrepreneurs culturels belges. Nous pensons donc qu'il serait intéressant d'un point de vue scientifique de chercher les causes à cette méconnaissance. Est-ce dû à un manque de publicité de la part des associations et des réseaux ou plutôt à une manque d'intérêt ou de recherche des entrepreneurs culturels ?

Finalement, les commentaires des interviewés concernant les réseaux sociaux montrent l'évolution de leur place dans l'entrepreneuriat culturel. Ceux-ci n'étaient au départ pas assimilés à notre sujet de recherche, mais ont semblé importants pour les interviewés. Aujourd'hui il s'agit, selon eux, d'un élément fondamental pour la survie de l'activité. Toute entreprise culturelle doit veiller à se montrer et à rappeler qu'elle existe sur les réseaux sociaux. Il serait instructif de mesurer de manière quantitative l'impact réel des réseaux sociaux sur les performances de ces entreprises et sur le développement du réseau de contacts. De plus, les interviewés n'ont pas fait part de réseaux sociaux consacrés aux entrepreneurs culturels qui les mettraient en valeur, et amélioreraient notamment leur visibilité. Il s'agit peut-être là d'une opportunité de création d'un nouveau service en direction des entrepreneurs culturels.

Limites du travail

Cette partie met en évidence les limites de notre travail.

Premièrement, il existe de nombreuses définitions souvent peu claires des industries culturelles. Elles comprennent notamment des organisations en ne spécifiant pas leur place dans la chaîne de valeur. On retrouve dès lors des organismes de tailles, de structures et de fonctionnements différents. Il est difficile aussi de définir la limite du secteur. Prenons l'exemple d'un tableau. Le peintre est considéré comme entrepreneur culturel mais le fabricant de peinture l'est-il aussi ? Qu'en est-il de la personne qui encadre l'œuvre ? Ceux-ci participent également à la création du produit culturel et peuvent dans une certaine mesure, selon leurs caractéristiques, se baser sur leur talent et leur créativité. Imaginons que l'encadreur soit un encadreur industriel, il ne sera pas considéré comme entrepreneur culturel alors qu'un encadreur traditionnel ou artisanal le sera. Malgré notre tentative de définition, les frontières restent donc assez floues. Il serait donc utile qu'un travail global portant sur les définitions soit réalisé avec la collaboration de plusieurs entités afin d'établir une définition commune et précise prenant en compte la chaîne de valeur. Si c'était à refaire, je me limiterais à un seul sous-secteur en particulier afin d'éviter les biais qui peuvent être liés aux définitions.

Deuxièmement, le fait de n'avoir majoritairement que des entreprises de petites tailles a pu avoir une influence sur l'étude. Les résultats peuvent donc être différents pour des entreprises plus importantes, voir des multinationales qui ont d'autres structures de fonctionnement. Il serait intéressant de réaliser une étude en sélectionnant uniquement de grandes organisations et d'en comparer les résultats.

Troisièmement, le fait de n'avoir qu'un représentant par secteur peut avoir eu un impact sur les résultats. Ces secteurs présentant des caractéristiques différentes, on observe que certaines conclusions pourraient être changées si l'étude était réalisée uniquement sur l'un des sous-secteurs ou sur un groupe de sous-secteurs proches. Nous pensons par exemple, que les contacts stratégiques varient selon les sous-secteurs. Ainsi, il est logique que les programmeurs n'intéressent pas les maisons d'éditions ou les artisans. Ces contacts devraient donc, de notre point de vue, être catégorisés en fonction des sous-secteurs.

Quatrièmement, le réseau semble avoir eu un rôle important pour certaines organisations ayant connu la crise. Notre étude et nos résultats ont pu être influencés par la présence de nombreuses jeunes entreprises qui n'ont pas vécu la crise parmi nos interlocuteurs. Au vu de certaines réponses il serait enrichissant de réaliser une étude sur l'impact du réseau en cas de crise économique en ayant un plus grand échantillon, voire de faire une étude quantitative.

Cinquièmement, les sites internet des associations et réseaux d'affaires ne nous ont pas fourni des données pour l'ensemble des points abordés. Ainsi la triangulation présente quelques faiblesses comme pour la partie traitant des cibles. Néanmoins, le choix de la méthode « Rich Data » en complément, vient pallier cela et renforcer la fiabilité de l'étude.

Finalement, il s'agit d'une étude qualitative, les réponses obtenues ne sont donc pas précises avec une réponse fixe mais ont l'avantage d'être complètes et d'ouvrir de nouvelles opportunités d'études en tenant compte des éléments donnés. Il serait intéressant de réaliser des études quantitatives afin de valider de manière complète plusieurs des résultats obtenus.

Conclusion

Intitulé « L'entrepreneuriat culturel - Le réseau constitue-t-il un facteur de succès de l'entrepreneuriat culturel ? Quels sont ses avantages ? Comment le créer et l'entretenir? », ce mémoire tend à montrer l'importance du réseau comme facteur de succès de l'entrepreneuriat culturel qui doit être créé de manière réfléchie et durable.

Afin de répondre à cette question, nous avons réalisé une revue de littérature nous permettant d'identifier les caractéristiques de l'entrepreneuriat culturel, la place et les avantages du réseau comme facteur de succès dans le secteur. Ensuite, ces modèles furent comparés d'une part aux avis récoltés lors d'une série de dix interviews et d'autre part aux données relevées sur les sites internet de dix réseaux d'affaires et associations présents en Belgique.

Cette étude exploratoire nous a permis de répondre à la question de recherche. Nous pouvons ainsi dire que le réseau est un facteur de succès reconnu par les interviewés.

Les avantages du réseau sont multiples dans le secteur. On retrouve principalement un apport de conseils, de contacts, d'opportunités et d'informations mais également de visibilité et de soutien. Le réseau est donc un élément qui permet à l'entreprise d'améliorer sa performance en agissant d'une part sur sa capacité à assurer la vente ou la diffusion de son produit, et d'autre part sur sa capacité à découvrir, attirer et retenir les bons contacts (Evrard *et al.*, 2004).

Il est dès lors important que les entrepreneurs culturels prennent conscience, si ce n'est pas déjà fait, de cet élément dans l'élaboration à long terme de leur projet d'entreprise.

Ils ne doivent pas nécessairement bénéficier d'un réseau de contacts solidement établi lors de la création de l'organisation. Cependant, la construction de ce réseau doit être prise en compte et réalisée de manière réfléchie. Cela nécessite de sélectionner les types de profils recherchés et d'entrer en contact avec ceux-ci. Les cibles privilégiées par les entrepreneurs culturels sont les suivantes : les personnes travaillant dans les administrations officielles, les médias et les journalistes. Ces cibles sont celles du secteur global. D'autres contacts stratégiques ont été cités par les sous-secteurs, ce qui marque l'importance des études spécifiques.

Les entrepreneurs doivent ensuite entretenir leur réseau afin que les ressources investies ne soient pas gaspillées. Il est pour cela crucial qu'ils acquièrent des compétences relationnelles considérables ou qu'ils fassent appel aux services d'une personne spécialisée en la matière.

Les conclusions établies ne sont, dans l'ensemble, pas surprenantes. Elles rejoignent les constatations faites concernant l'impact du réseau sur l'entrepreneuriat et confirment les idées reçues de l'impact du réseau sur l'image et la visibilité des entreprises culturelles et sur l'apport de ressources et de soutien aux entrepreneurs culturels. Nous notons cependant quelques constatations intéressantes de l'étude.

Le premier point est le manque d'exploitation du réseau lors de la création de l'organisation. Beaucoup d'entrepreneurs culturels préfèrent le construire par après. L'intervention principale de ce réseau, est souvent indiquée comme un apport de conseils et d'informations. Ceci a permis de souligner le manque, pour les entrepreneurs culturels, de connaissances en matière de gestion d'entreprise. Dans un contexte changeant où les organisations culturelles doivent diminuer leur dépendance aux aides de l'état afin de survivre, il semble important de mettre en avant ces connaissances afin qu'elles puissent être exploitées par ces entrepreneurs tout en poursuivant les objectifs de l'organisation.

Le second point est la place qu'occupent aujourd'hui les réseaux sociaux dans le secteur. Ceux-ci jouent également un rôle dans l'entretien du réseau en permettant de ne pas se faire oublier. Les entrepreneurs culturels ne peuvent plus en faire l'impasse et doivent apprendre à les exploiter et les gérer. Il est dès lors étonnant qu'aucun d'entre eux n'ait mentionné de réseau spécialisé dans le domaine de la promotion des organisations et entreprises culturelles. En existe-t-il ? Cela serait-il intéressant d'en créer un pour le développement du réseau culturel et du secteur culturel en Belgique?

La grande surprise a été la faible utilisation du réseau en vue de trouver du financement dans l'entrepreneuriat culturel belge. Malgré le contexte actuel, marqué par une diminution des fonds, ceux-ci ne l'exploitent pas afin d'assurer leur financement.

Ce travail montre les failles de la définition des industries culturelles qui traite d'un secteur non-homogène et qui regroupe des entreprises très différentes. Si c'était à refaire, nous nous concentrerions sur un seul domaine culturel afin de diminuer les biais liés aux divergences de définition.

Finalement, le peu d'adhésion à des réseaux d'affaires ou des associations ouvre le champ à de nouvelles recherches. En effet ce constat est interpellant car les interlocuteurs reconnaissent l'importance du réseau et recommandent de bien le développer. On se demande dès lors quelle est la cause de cette non-adhésion ?

Bibliographie

ABCD asbl. (s.d.). *Association bruxelloise et brabançonne des compagnies dramatiques*. En ligne <http://www.abcd-theatre.be>, consulté le 20 mars 2015.

Aoyama, Y. (2007). The role of consumption and globalization in a cultural industry: The case of flamenco. *Geoforum*, 38(1), 103-113.

Assassi, I. (2007). The programming strategies and relationships of theatres: an analysis based on the French experience. *International Journal of Arts Management*, 9(3), 50-64.

ASSPROPRO. (s.d.). *ASSPROPRO : À propos*. En ligne <http://asspropro.be>, consulté le 20 mars 2015.

ASTRAC. (s.d.). *ASTRAC : Réseau des professionnels en Centres Culturels de la Communauté Wallonie-Bruxelles*. En ligne http://www.centresculturels.be/astrac/astrac_pres.html, consulté le 15 mars 2015.

Banks, M., Calvey, D., Owen, J., & Russell, D. (2002). Where the art is: Defining and managing creativity in new media SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 11(4), 255-264.

Banks, M., Lovatt, A., O'Connor, J., & Raffo, C. (2000). Risk and trust in the cultural industries. *Geoforum*, 31(4), 453-464.

Banlieues d'Europe. (s.d.). *Banlieues d'Europe : Entrée*. En ligne <http://www.banlieues-europe.com>, consulté le 25 mars 2015.

Bassett, K., Griffiths, R., & Smith, I. (2002). Cultural industries, cultural clusters and the city: the example of natural history film-making in Bristol. *Geoforum*, 33(2), 165-177.

Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.

Béra, M. (2003). Critique d'art et/ou promotion culturelle? *Réseaux*, 21(117), 153-187.

Blair, H. (2001). You're only as good as your last job': the labour process and labour market in the British film industry. *Work, Employment & Society*, 15(1), 149-169.

BNI. (s.d.). *BNI en Belgique francophone : BNI en Belgique francophone – Leader mondial de la recommandation d'affaires*. En ligne <http://www.bnibelgique.info>, consulté le 21 mars 2015.

Brkić, A. (2009). Teaching arts management: Where did we lose the core ideas? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 38(4), 270-280.

Bussell, H., & Forbes, D. (2006). "Friends" schemes in arts marketing: Developing relationships in British provincial theatres. *International Journal of Arts Management*, 8(2), 38-49.

- Cameron, S. (1995). On the role of critics in the culture industry. *Journal of Cultural Economics*, 19(4), 321-331.
- Chaston, I., & Sadler-Smith, E. (2012). Entrepreneurial cognition, entrepreneurial orientation and firm capability in the creative industries. *British Journal of Management*, 23(3), 415-432.
- Chung, L. H., and Gibbons, P., T. (1997). Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. *Group & Organization Management*, 22(1), 10-30.
- Clare, K. (2013). The essential role of place within the creative industries: Boundaries, networks and play. *Cities*, 34, 52-57.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77-101.
- Debenedetti, S. (2006). The role of media critics in the cultural industries. *International Journal of Arts Management*, 8(3), 30-42.
- Desrochers, P., & Leppälä, S. (2011). Creative cities and regions: The case for local economic diversity. *Creativity and Innovation Management*, 20(1), 59-69.
- Dewey, P. (2004). From arts management to cultural administration. *International Journal of Arts Management*, 6(3), 13-22.
- Dewey, P. (2005). Systemic capacity building in cultural administration. *International Journal of Arts Management*, 8(1) 8-20.
- Diane. (s.d.). *Diane Femmes entrepreneurs de l'UCM : Accueil*. En ligne <http://www.reseaudiane.com>, consulté le 20 mars 2015.
- Dickel, P., Rasmus, A., Auer, M., & Walter, A. (2009). Effective learning within entrepreneurial networks. In Walter, A., & Auer, M. (Eds), *Academic Entrepreneurship* (pp. 95-117). Gabler.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(1), 55-83.
- Drake, G. (2003). 'This place gives me space': place and creativity in the creative industries. *Geoforum*, 34, 511-524.
- ESSnet-Culture. (2012). *ESSnet-Culture : European statistical system network on culture – Final report*. En ligne http://ec.europa.eu/culture/library/reports/ess-net-report_en.pdf
- European Commission. (2015). *Enterprise Europe Network: Welcome to the network*. En ligne <http://een.ec.europa.eu>, consulté le 21 mars 2015.

Evrard, Y., Busson, A., Cauvin, C., Chiapello, E., Ferry-Maccario, N., Hadida, A., Kéravel, A., & Silhol, O. (2004). *Le Management des entreprises artistiques et culturelles*. Paris: Ed. Economica.

Garnham, N. (2005). From cultural to creative industries: An analysis of the implications of the “creative industries” approach to arts and media policy making in the United Kingdom. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1), 15-29.

Greenman, A. (2011). Entrepreneurial activities and occupational boundary work during venture creation and development in the cultural industries. *International Small Business Journal*, 30(2), 115-137.

Greve, A. (1995). Networks and entrepreneurship - an analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 1-24.

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.

Hauschildt, J., & Kirchmann, E. (2001). Teamwork for innovation—the ‘troika’ of promoters. *R&D Management*, 31(1), 41-49.

Hausmann, A. (2010). German artists between bohemian idealism and entrepreneurial dynamics: Reflections on cultural entrepreneurship and the need for start-up management. *International Journal of Arts Management*, 12(2), 17-29.

Heilbrun, J. (1997). The competition between high culture and popular culture as seen in the *New York Times*. *Journal of Cultural Economics*, 21(1), 29-40.

Hesmondhalgh, D., & Baker, S. (2010). “A very complicated version of freedom”: Conditions and experiences of creative labour in three cultural industries. *Poetics*, 38(1), 4-20.

Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.

Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 641-661.

IETM. (s.d.). *IETM réseau international pour les arts du spectacle*. En ligne <https://www.ietm.org>, consulté le 05 mai 2015.

Janssen, F. (Ed.). (2009). *Entreprendre: Une introduction à l'entrepreneuriat*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Janssen, S. (1997). Reviewing as social practice: Institutional constraints on critics' attention for contemporary fiction. *Poetics*, 24(5), 275-297.

Jones, C., & Behling, S. (2010). Uncharted waters: Using social networks in hiring decisions. *Issues in Information Systems*, 11(1), 589-595.

KEA European Affairs. (2006). *The economy of culture in Europe*. En ligne http://ec.europa.eu/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf.

Keane, M., Ryan, M. D., & Cunningham, S. (2005). Worlds apart? Finance and investment in creative industries in the People's Republic of China and Latin America. *Telematics and Informatics*, 22(4), 309-331.

Konrad, E. D. (2013). Cultural entrepreneurship: The impact of social networking on success. *Creativity and Innovation Management*, 22(3), 307-319.

Konrad, E. D., & Hoegl, M. M. (2005). Top management's social skills and external ties and the success of privately held arts and culture organizations. In *AIMAC–8th International Conference on Arts & Culture Management in Montréal, Canada*. En ligne http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/KonradE_HoeglM.pdf

Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study. *Journal of management*, 24(2), 201-233.

Lampel, J., & Shamsie, J. (2000). Critical push: Strategies for creating momentum in the motion picture industry. *Journal of Management*, 26(2), 233-257.

Lazzarro, E. & Lowies, J.-G. (2014). *Le poids économique des industries culturelles et créatives en Wallonie et à Bruxelles*. Document non publié, Université libre de Bruxelles, Bruxelles.

Marshall, G. W., Goebel, D. J., & Moncrief, W. C. (2003). Hiring for success at the buyer-seller interface. *Journal of Business Research*, 56(4), 247-255.

Maxwell, J. (2009). Designing a qualitative study. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *The Sage handbook of applied social research methods* (2nd ed., pp. 214-253). Thousand Oaks: Sage.

Menger, P. M. (1999). Artistic labor markets and careers. *Annual Review of Sociology*, 25, 541-574.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

National Endowment for the Arts. (2011). *Artists and arts workers in the United States: Findings from the American community survey (2005-2009) and the quarterly census of employment and wages (2010)*. En ligne <http://arts.gov/sites/default/files/105.pdf>

Newman, P., & Smith, I. (2000). Cultural production, place and politics on the South Bank of the Thames. *International Journal of Urban and Regional Research*, 24(1), 9-24.

Nicolaou, N., & Birley, S. (2003). Academic networks in a trichotomous categorisation of university spinouts. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 333-359.

Piergiovanni, R., Carree, M. A., & Santarelli, E. (2012). Creative industries, new business formation, and regional economic growth. *Small Business Economics*, 39(3), 539-560.

- Powell, S. (2008). The management and consumption of organisational creativity. *Journal of Consumer Marketing*, 25(3), 158-166.
- Prieto-Rodríguez, J., & Fernández-Blanco, V. (2000). Are popular and classical music listeners the same people? *Journal of Cultural Economics*, 24(2), 147-164.
- Rentschler, R., Radbourne, J., Carr, R., & Rickard, J. (2002). Relationship marketing, audience retention and performing arts organisation viability. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(2), 118-130.
- Réseau des Arts à Bruxelles. (2015). *RAB Réseau des arts à Bruxelles*. En ligne <http://www.reseaudesartsbruxelles.be/fr/home>, consulté le 20 mars 2015.
- Réseau Entreprendre Wallonie. (s.d.). *Reseauentreprendre Wallonie*. En ligne <http://www.reseau-entreprendre-wallonie.org>, consulté le 20 mars 2015.
- Rosenfeld, M. T. W., & Hornych, C. (2010). Could cities in de-industrialized regions become hot spots for attracting cultural businesses? The case of media industry in Halle an der Saale (Germany). *European planning studies*, 18(3), 371-384.
- Scott, A.J. (1997). The cultural economy of cities. *International Journal of Urban and Regional Research*, 21(2), 323-339.
- Scott, A. J. (2001). Capitalism, cities, and the production of symbolic forms. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 26(1), 11-23.
- Scott, A. J. (2010). Cultural economy and the creative field of the city. *Geografiska Annaler: series B, human geography*, 92(2), 115-130.
- Shane, S., & Stuart, T. (2002). Organizational endowments and the performance of university start-ups. *Management Science*, 48(1), 154-170.
- Shrum, W. (1991). Critics and publics: Cultural mediation in highbrow and popular performing arts. *American Journal of Sociology*, 97(2), 347-375.
- SPI. (2011). *Le réseau Enterprise Europe Network à Liège*. En ligne <http://www.spi.be/fr/services/partenariats-reseautage/reseau-enterprise-europe-network-liege>, consulté le 21 mars 2015.
- Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315-349.
- Titan, E., Voineagu, V. & Todose, M. (2008). The impact of cultural-creative industries on the economic growth - A quantitative approach. *Annals of Faculty of Economics*, 2(1), 930-935.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.

Turbide, J., Laurin, C., Lapierre, L., & Raymond, M. (2008). Financial crises in the arts sector: Is governance the illness or the cure? *International Journal of Arts Management*, 10(2), 4-13.

UNCTAD. (2010). *Creative economy report 2010: Creative economy: A feasible development option*. En ligne http://unctadxi.org/en/SessionDocument/ditctab20103_en.pdf

UNESCO. (2013). *Creative economy report 2013 special edition: Widening local development pathways*. En ligne <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>

Ursell, G. (2000). Television production: issues of exploitation, commodification and subjectivity in UK television labour markets. *Media, culture & society*, 22(6), 805-825.

Van der Pol, H. (2008). Key role of cultural and creative industries in the economy. In OECD (Eds), *Statistics, Knowledge and Policy 2007 Measuring and Fostering the Progress of Societies: Measuring and Fostering the Progress of Societies* (pp. 343- 354). Paris: OECD Publications.

Walter, A. (1999). Relationship promoters: Driving forces for successful customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 537-551.

Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567.

Walter, A., Parboteeah, K. P., Riesenhuber, F., & Hoegl, M. (2011). Championship behaviors and innovations success: An empirical investigation of university spin-offs. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 586-598.

Williamson, O.E. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.

Yin, K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guildford Press.

Young, G. J., Charns, M. P., & Shortell, S. M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: a study of TQM in a public hospital system. *Strategic Management Journal*, 22(10), 935-951.

Annexes