

Cartographier un champ éclaté : Pour une typologie stratégique des acteurs culturels

À propos de l'ouvrage de
Mario d'ANGELO, *Qui sont les acteurs
culturels ? Une typologie des situations
stratégiques dans le champ culturel et
créatif*, Éditions Le Manuscrit, 2025, 280 p.

Par Pierre POINSIGNON

Université Bourgogne Europe, Burgundy School
of Business, CEREN EA 7477



Avec soixante activités recensées dans vingt pays européens, des acteurs allant de l'artiste à la grande organisation publique, en passant par la start-up et des modèles économiques mêlant mécénat, marchés et subventions, le champ artistique, culturel, créatif (ACC pour « artistique, culturel, créatif ») se caractérise aujourd'hui par son hétérogénéité profonde. Devant cet espace fragmenté, Mario d'Angelo propose par son ouvrage une tentative ambitieuse de structuration : une typologie des acteurs culturels fondée sur leur situation stratégique. En croisant les effets des marchés de financement (MF), des interventions publiques (IP), et des capacités stratégiques propres à chaque acteur (CS), l'auteur identifie sept types d'acteurs – Institutionnel, Conventionné,

Fragile, Indépendant, Spécialiste, Financiarisé et Conglomérat – tout en intégrant une lecture dynamique fondée sur la notion de trajectoire.

L'élaboration de cette typologie repose sur une enquête qualitative approfondie portant sur 193 AC (pour « acteur culturel et créatif »), opérant dans au moins un des 20 pays européens¹ et dans au moins une des 60 activités du périmètre territorial et sectoriel retenu. Celui-ci englobe aussi bien les arts et les industries culturelles classiques (musique, édition, cinéma, patrimoine, spectacle vivant), que les secteurs dits « créatifs » (design, publicité, gastronomie, jeu vidéo, artisanat d'art...). Les cas ont été sélectionnés pour leur représentativité sectorielle et territoriale mais aussi de contenus², en combinant ancrage local et rayonnement international, diversité statutaire (public, privé, associatif, entrepreneurial) et variété des modèles économiques. L'information a été collectée par croisement de données secondaires accessibles en ligne (rapports, bases de données, sites institutionnels ou professionnels), d'entretiens et d'observations participantes liés à des projets européens et des activités de conseils et d'études.

Le positionnement de l'auteur, proche de nombreux acteurs étudiés mais adoptant une posture analytique distanciée, constitue l'un des ressorts du travail. La posture adoptée par Mario d'Angelo est celle d'un chercheur-praticien, impliqué dans la structuration du champ culturel européen depuis plusieurs décennies, tout en adoptant une approche compréhensive³ rigoureuse. La recherche s'est déployée sur près de huit ans, débutant en 2016 à partir de premiers programmes de recherche européens, selon une logique de capitalisation progressive : les cas sont étudiés à partir d'un travail cumulatif de documentation, d'entretiens et d'analyse stratégique. Cette démarche, bien qu'à distance des canons ethnographiques classiques, permet de dégager des régularités tout en rendant compte de la diversité des situations observées.

La première force de l'ouvrage réside dans sa démarche de clarification : à l'inverse des approches sectorielles ou juridiques classiques, l'auteur choisit de penser l'acteur culturel en tant qu'unité stratégique. C'est là un déplacement important. En effet, plutôt que de catégoriser les acteurs à partir de leur domaine d'activité (musique, livre, cinéma...), de leur statut (public, privé commercial, privé non lucratif) ou de leur taille, l'auteur les considère avant tout comme des entités confrontées à des incertitudes, contraintes de mobiliser des ressources, d'anticiper des évolutions et

¹Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni, Suède, Suisse.

²Par exemple, les musées ont été choisis en fonction du contenu de leur collection permanente (art, ethnographie, antiquités, personnages de cire, automobiles, vie traditionnelle).

³Par « approche compréhensive », on entend une démarche qui consiste à comprendre comment les acteurs perçoivent leur situation, comment ils prennent leurs décisions et construisent leurs actions, en tenant compte de leurs contraintes, de leurs objectifs et de leur environnement. Il ne s'agit pas de porter un jugement, mais de rendre visibles les logiques qui guident concrètement leur façon d'agir.

de hiérarchiser leurs choix. En cela, ce travail s'inscrit dans une perspective de gestion stratégique dans le champ culturel, en s'appuyant explicitement sur les travaux de Barney et Clark⁴, Teece⁵, Crozier et Friedberg⁶.

L'un des apports majeurs de l'ouvrage est aussi de contribuer à une vision unifiée du champ artistique, culturel, créatif, sans en nier l'extrême diversité. Pour ce faire, Mario d'Angelo mobilise six critères structurants :

- 1) forme juridico-organisationnelle et gouvernance ;
- 2) structure du financement de l'AC ;
- 3) facteurs de réduction des coûts de l'AC ;
- 4) rapport de l'AC aux autorités publiques ;
- 5) degré et forme de diversification de l'AC ;
- 6) niveau de réputation de l'AC et de ses produits et services ou de ses marques.

Les six critères traduisent l'articulation entre marché (MF), intervention publique (IP) et capacités stratégiques (CS). Certains, comme la structure de financement, expriment directement le poids relatif de MF et d'IP. D'autres, comme la forme juridique ou la réputation, combinent ces facteurs : un statut public ou commercial dépend du mode de financement, et la réputation découle à la fois des ressources propres de l'acteur et, parfois, du soutien institutionnel. Chaque critère reflète ainsi une combinaison spécifique de ces trois dimensions.

Ces critères permettent de caractériser, de manière systématique, la position stratégique des acteurs, en croisant leurs ressources, leurs contraintes et leurs modalités d'ancrage dans le champ ACC. C'est à partir de ces combinaisons typiques que sont dégagés les sept profils-types. La dimension pédagogique de l'ouvrage est à souligner : l'exposition progressive de ces critères, les exemples empiriques qui les illustrent, les tableaux de synthèse et les encadrés conceptuels en font un outil précieux pour penser l'action dans le champ culturel de façon raisonnée.

L'intérêt de cette typologie dépasse le simple exercice classificatoire. L'auteur en explore les usages possibles, en montrant, notamment, comment elle peut servir de cadre de diagnostic stratégique pour les acteurs eux-mêmes. Par exemple, un opérateur culturel en phase de structuration pourra se situer dans le modèle « Fragile », en identifiant les leviers pour évoluer vers un profil « Conventionné » ou « Indépendant » : renforcer ses capacités internes, diversifier ses financements, accroître sa reconnaissance sectorielle. À l'inverse, certaines structures historiquement conventionnées peuvent, face à la raréfaction des subventions ou à une perte de réputation et de légitimité, basculer vers un profil plus précaire.

La notion de trajectoire, autre point central du livre, permet de penser les évolutions possibles d'un acteur d'un type vers un autre. Elle souligne le rôle des bifurcations, des effets de contexte (technologique, réglementaire,

institutionnel) et de la capacité des acteurs à mobiliser leurs ressources pour adapter leur modèle. Certaines évolutions sont rapides – notamment dans les secteurs numériques –, d'autres relèvent du temps long, comme dans le cas du spectacle vivant. Cette attention aux dynamiques historiques enrichit considérablement la portée de la typologie, en évitant l'écueil d'une classification figée.

Par ailleurs, l'auteur ne se contente pas de proposer une classification abstraite : il explore les usages dynamiques de la typologie à travers une série d'exemples concrets, illustrant la manière dont certains acteurs peuvent évoluer d'un type à un autre. YouTube, par exemple, est analysé comme un acteur ayant connu une trajectoire rapide, passant en quelques années du type « Spécialiste » au type « Financiarisé », puis au type « Congloméral » à la suite de son intégration dans le groupe Alphabet. À l'opposé, des trajectoires longues sont également décrites, comme celle de la Scala de Milan, passée du type « Spécialiste » à « Conventionné », puis à « Institutionnel », avant de revenir au type « Conventionné » à la faveur d'une réforme de son statut. D'autres exemples moins médiatisés, comme celui du Teatro Povero di Montichiello (TPM), permettent de saisir les logiques d'*empowerment* progressif : de structure fragile dans les années 1960, le TPM devient, par des opportunités saisies au bon moment, un acteur indépendant à part entière, en diversifiant ses activités (festival, programmation dans un lieu permanent, musée, coopérative citoyenne), consolidant ainsi son ancrage local et ses ressources. Ces cas empiriques attestent du potentiel analytique de la typologie pour penser les bifurcations, les stabilisations et les fragilisations successives des modèles d'action culturelle. La typologie devient dès lors un outil de lecture des transformations en cours dans le champ ACC, à la fois pour les professionnels en quête de positionnement, pour les consultants, et pour les décideurs publics désireux de mieux calibrer leurs dispositifs d'appui.

L'ouvrage s'inscrit pleinement dans une tradition de la recherche en gestion soucieuse des réalités de terrain et attentive aux logiques d'action des acteurs. Loin de se cantonner à une modélisation théorique abstraite, Mario d'Angelo construit sa typologie à partir d'une exploration minutieuse de cas empiriques, observés dans leur diversité organisationnelle, financière, territoriale et sectorielle. Cette démarche, fondée sur une double exigence de rigueur analytique et de pertinence pratique, témoigne d'un souci constant d'articuler les outils de la conceptualisation stratégique aux enjeux concrets rencontrés par les professionnels du champ culturel. Elle donne ainsi à voir une recherche ancrée, capable d'éclairer l'action sans l'enfermer, et de produire des grilles de lecture mobilisables par les acteurs eux-mêmes.

À l'heure où les politiques culturelles sont sommées de faire la preuve de leur efficacité, où les frontières entre culture, économie et innovation deviennent plus floues, et où de nouveaux acteurs émergent dans des configurations inédites, cette typologie offre un outil de lecture puissant. C'est une boussole plus qu'un plan, un cadre d'intelligibilité et non un guide normatif. Une cartographie utile, en somme, pour celles et ceux qui doivent naviguer dans un champ en recomposition.

⁴Barney J. B. & Clark D. N. (2007), *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*, Oup Oxford.

⁵Teece D. J. (2009), *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.

⁶Crozier M. & Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*.