

HEC MONTRÉAL

L'impact des hubs créatifs sur l'entrepreneuriat culturel :
Le cas de Quartier artisan

Par

Cécile Branco-Côté

Mémoire présenté dans le cadre d'une maîtrise en science de la gestion (M.Sc.)

Automne 2015

SOMMAIRE

En 2016, je fondais Quartier artisan, un espace d'accompagnement pour les artisans-entrepreneurs. À notre programme d'accélérateur s'est greffée une multitude d'activités de regroupement et de promotion pour la communauté artisanale du Québec. Pendant ces quelques années, j'ai vu naître de nombreux projets en développement économique financés par les fonds publics. Avec les récents investissements de Patrimoine Canada destinés à soutenir les hubs créatifs, je me suis intéressée à l'influence de ces lieux sur l'expérience entrepreneuriale des artistes-entrepreneurs qui les fréquentent.

L'entrepreneuriat culturel demeure un phénomène peu étudié. Nous décrivons ainsi l'artiste-entrepreneur comme un gestionnaire intuitif qui démarre avec peu de moyens économiques et qui construit son entreprise grâce à son réseau qui comble son manque de ressources et de connaissances entrepreneuriales, tout en cultivant sa créativité. Selon le ministère, les hubs créatifs visent à rassembler les artistes, les entrepreneurs culturels et les organismes pour qu'ils collaborent, innovent et acquièrent des compétences entrepreneuriales afin d'ouvrir de nouveaux marchés (Canada 2017). Dès lors, nous avons émis l'hypothèse qu'ils agissaient positivement sur l'expérience entrepreneuriale de leurs membres.

Pour étudier le phénomène, nous avons pris le cas de Quartier artisan, auquel nous avons juxtaposé deux modèles théoriques. Nous avons repris le modèle de Borges et Filion (2016), qui regroupe en quatre étapes les principales activités liées au processus de création d'une entreprise. Ainsi, nous avons comparé l'expérience des 14 participants aux groupes de discussions aux étapes entrepreneuriales, afin d'établir l'impact de l'organisme sur le cheminement individuel des participants. Par ailleurs, pour identifier les fonctions de l'organisme agissant sur l'expérience des entrepreneurs, nous avons repris le modèle du *middleground* développé par Simon (2009). En effet, ce concept nous permet d'identifier les actions que doit entreprendre un organisme pour devenir un connecteur auprès d'artistes et de structures économiques susceptibles de soutenir le développement du milieu créatif.

Au vu de l'expérience de Quartier artisan, un hub créatif doit, pour agir positivement sur l'expérience entrepreneuriale de ces membres, acquérir des fonctionnalités propres à un organisme de type *middleground*. Ce faisant, il doit miser sur une communauté singulière dont les membres partagent une réalité entrepreneuriale, leur permettant d'apprendre les uns des autres. En effet, les participants doivent pouvoir se reconnaître dans l'expérience des autres pour intégrer de nouvelles idées et valider leur projet. L'espace cognitif engendré contribue à la consolidation du projet d'entreprise et facilite la mobilisation de ressources. Cet espace cognitif devient ainsi le moteur permettant au hub créatif d'attirer de nouveaux membres et d'actualiser dans le temps sa fonction de connecteur. Les membres y acquièrent de l'information et des ressources pertinentes à leur projet d'entreprise.

Mots clés : Entrepreneuriat culturel, hub créatif, *middleground*, artisan-entrepreneur

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	3
TABLE DES MATIÈRES.....	5
INTRODUCTION.....	11
LA REVUE DE LITTÉRATURE.....	17
2.1 L’entrepreneuriat culturel	19
2.1.1 La figure de l’entrepreneur culturel.....	19
2.1.2 Les pratiques et les défis de l’entrepreneur culturels.....	22
2.2 Le rôle des <i>openlabs</i>	29
LE CADRE CONCEPTUEL.....	35
3.1 Le modèle théorique	38
MÉTHODOLOGIE.....	49
4.1 Les groupes de discussions	50
4.2 Le choix de l’échantillon	51
4.3 La constitution de l’échantillon	52
4.4 Les outils de collectes de données	55
4.5 La collecte de données	59
4.6 L’analyse des résultats	60
PRÉSENTATION DES RÉSULSTATS.....	63
5.1 Les parcours entrepreneuriaux des artisans entrepreneurs	64
5.1.1 L’artisan en métiers d’art.....	65
5.1.2 L’artisan autodidacte.....	70
5.1.3 Les artisans en région.....	73

5.1.4 Les salons comme lieu de rencontre	74
5.1.5 L'écosystème des artisans-entrepreneurs	76
5.2 Quartier artisan	79
5.3 Les rôles de Quartier artisan	83
5.3.1 Un rôle de validation	83
5.3.2 Un rôle de connecteur	85
5.3.3 Un rôle d'expérimentation	86
5.3.4 Un rôle de ressourcement	87
5.3.5 Un rôle de consolidation	87
5.3.6 Un rôle de mobilisation	88
 DISCUSSION.....	 91
6.1 Le rôle de Quartier artisan sur l'expérience entrepreneuriale des artisans	94
6.2 Les conditions de succès.....	98
6.3 Les limites de la recherche	104
 APPORT DE L'ÉTUDE ET CONCLUSION	 107
 ANNEXE A : Liste originale des participants à Quartier artisan	 113
ANNEXE B : Le guide d'entretien	115
ANNEXE C : Notes de travail	119
ANNEXE D : Les Écoles-ateliers du Québec.....	123
ANNEXE E : Liste des intervenants et des coachs à l'Accélérateur des artisans du Québec	125
BIBLIOGRAPHIE	127

TABLEAUX

Tableau 1 : Étapes et activités du processus de création d'une entreprise

Tableau 2 : Liste des participants aux discussions de groupes

Tableau 3 : Résumé de la composition des discussions de groupes

SCHÉMAS

Schéma 1 : Application du modèle des étapes entrepreneuriales au hub créatif

Schéma 2 : Application du modèle du *middleground* au hub créatif

Schéma 3 : Application du modèle des étapes entrepreneuriales à l'expérience des artistes-entrepreneurs.

Schéma 4 : Schéma synthétique de l'impact de Quartier artisan sur les artisans-entrepreneurs.

IMAGES

Image 1 : L'écosystème tracé par le groupe B fait lors de la discussion

Image 2 : Photo de la cohorte 2017 de l'Accélérateur au bord du Lac-Mégantic

LA CONNAISSANCE
EST LE DÉBUT DE L'ACTION :
L'ACTION, L'ACCOMPLISSEMENT
DE LA CONNAISSANCE.

- Wang Young Ming

INTRODUCTION

On remarque d'importants changements au sein du secteur culturel. Comme l'écrivait Ellmeier, « the “marketisation” of culture and the “culturalisation” of the market means that on the one hand “high” culture is becoming increasingly commercial and, on the other, cultural content is increasingly shaping commodity production » (2003). Les acteurs culturels flirtent avec les acteurs économiques qui sont en mesure de promouvoir leur art à grande échelle. En parallèle, les institutions culturelles doivent aussi se transformer et s'adapter à leur nouvelle clientèle en facilitant les liaisons entre les artistes, le milieu entrepreneurial et même technologique. D'ailleurs, cette réalité se manifeste aujourd'hui à tous les niveaux au Québec. En avril 2018, le Musée de la civilisation a ouvert au public son nouveau laboratoire, le MLab Creaform, un espace hybride entre un *fablab* et un *coworking*. L'objectif est d'inviter des groupes citoyens ou artistiques à utiliser l'équipement technologique disponible pour développer leur projet, dans ce cas, relié à l'innovation muséale. À plus grande échelle, Patrimoine Canada vient de lancer un programme de financement pour les hubs créatifs, qu'il définit comme des lieux qui

« serviront d'incubateurs d'entrepreneurs et d'entreprises. Les hubs créatifs visent à rassembler les artistes, les entrepreneurs culturels et les organismes au sein d'un espace propice au développement et à la collaboration. Grâce à cet investissement, les créateurs canadiens auront accès à des lieux où ils pourront acquérir des compétences entrepreneuriales, créer, collaborer et

innover. Ils contribueront ainsi à l'ouverture de nouveaux marchés pour la créativité canadienne sous toutes ses formes » (Canada 2017).

Ces tiers lieux, que le gouvernement appelle hub créatif, que d'autres nomment « openlabs » ou accélérateurs culturels, partagent l'objectif commun de briser les silos entre les secteurs culturels et les autres domaines de l'économie. Un *openlab* est une démarche « portée par des acteurs divers, en vue de renouveler les modalités d'innovation et de création par la mise en œuvre de processus collaboratifs et itératifs, ouverts et donnant lieu à une matérialisation physique ou virtuelle » (Mérindol, Bouquin et al. 2016). Et tant que ces espaces ont comme objectif de promouvoir les échanges, et que le fruit de ces relations perdure au-delà de l'instant, un *openlab* n'a pas besoin d'un lieu physique défini pour s'accomplir, et peut être représenté par une communauté (Dubé, Sarrailh et al. 2014, Lehmann, Frangioni et al. 2015). Avec les investissements promis de notre gouvernement, nous pouvons nous attendre à la multiplication de ce type d'espace.

Jusqu'à présent, les recherches qui ont porté sur les *openlabs* ont produit des documents descriptifs qui en faisaient l'état des lieux. Ces recherches avaient comme visée de comprendre leur mode de fonctionnement et de financement (Clarysse, Wright et al. 2015) et leurs approches en innovation et en créativité (Mérindol, Bouquin et al. 2016). Chacune de ces recherches fait mention des impacts de ces lieux sur leur communauté, mais aucune n'étudie leur effet sur la démarche entrepreneuriale de leur membre. Même si ces espaces n'ont pas vocation à devenir des incubateurs d'entreprises, soit des espaces physiques qui offrent aux entrepreneurs des ressources comme des bureaux, du mentorat, de l'investissement et de la formation (Assenza 2015, Brown and Mason 2017), ils renouvellent les formes de gouvernance des réseaux entre les acteurs, et ont ainsi une incidence sur les modes de diffusion et de production de l'art. Autrement dit, ils modifient « en profondeur la manière d'interagir, d'identifier et de saisir les opportunités » (Mérindol, Bouquin et al. 2016). Puisqu'ils sont porteurs de nouveaux partenariats entre les communautés, les individus et les entreprises, nous faisons l'hypothèse qu'ils agissent sur l'entrepreneuriat culturel.

Ayant moi-même lancé Quartier artisan, un espace de promotion et de développement pour les artisans, je m'intéresse donc particulièrement aux effets de ces nouvelles organisations sur l'entrepreneuriat. Étant donné que Quartier artisan est le premier espace de type hub créatif dans le milieu des métiers d'art au Québec, l'utiliser comme cas de recherche me semble particulièrement pertinent. Par ailleurs, il sera facile de circonscrire les impacts de Quartier artisan sur les artisans d'une part parce que c'est un projet unique dans le secteur des métiers d'art, et d'autre part parce que ce secteur est isolé du reste du secteur culturel et économique québécois.

Au Québec « à partir des années 1980, le milieu des métiers d'art s'oriente manifestement vers les arts visuels. Ce glissement de l'artisanal et de l'industriel vers l'artistique aura un impact majeur sur le développement du secteur », écrit Bruno Andrus, docteur et spécialiste des métiers d'art québécois (2015). Une des raisons invoquées pour ce changement est la prise en charge du secteur des métiers d'art par le ministère de la Culture plutôt que celui de l'Économie¹. En même temps, les nouvelles structures gouvernementales des années 1960 au Québec « divisent la catégorie des arts appliqués en deux domaines selon les principes modernes de la séparation entre la conception liée à l'intellectualité, et donc destinée à l'enseignement supérieur universitaire et académique, et la fabrication liée à la matière, aux outils et aux procédés destinés à l'enseignement collégial ou professionnel », continue d'écrire Andrus. Institutionnellement, le secteur des métiers d'art est donc mis à l'écart des arts visuels, du design et de l'économie. Autrement dit, c'est un secteur qui a ses propres institutions et qui fonctionne depuis longtemps en vase clos. Il nous sera ainsi plus facile d'identifier les parties prenantes de l'écosystème, et ainsi d'évaluer les façons dont Quartier artisan actualise les relations entre les acteurs du milieu et les artisans, et dont ces derniers saisissent les opportunités.

Nous estimons que l'isolement du milieu des métiers d'art dans le domaine créatif au Québec en facilite l'analyse. Toutefois, nous sommes conscients de la spécificité des

¹ La Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs a été adoptée en 1988.

métiers d'art au sein de l'écosystème de la culture. D'où la nécessité de faire attention à extrapoler les résultats de notre étude sur l'ensemble du secteur de la culture. Nous ne pourrions pas répondre à la question « comment les hubs créatifs peuvent-ils avoir une incidence sur les démarches entrepreneuriales des artistes-entrepreneurs? » en étudiant le seul cas de Quartier artisan, mais nous sommes confiants qu'à travers l'étude de Quartier artisan plusieurs observations pourront servir d'hypothèse dans une éventuelle recherche. Notre question sera donc « Comment Quartier artisan influence-t-il la démarche entrepreneuriale des artisans membres de sa communauté? »

Pour répondre à cette question, une étude qualitative a été menée auprès de la communauté de Quartier artisan. Trois groupes de discussion ont été constitués. Les deux premiers comptent respectivement des artisans qui ont participé au programme d'accompagnement, intitulé l'Accélérateur des artisans du Québec, et aux événements de Quartier artisan. Le troisième groupe est composé d'acteurs qui travaillent dans les organismes et institutions structurant le milieu des métiers d'art, comme la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) qui finance entre autres les entreprises artisanales. C'est ainsi que nous avons pu étudier le phénomène selon trois échelles d'analyse : l'entrepreneur, Quartier artisan, et l'écosystème des artisans-entrepreneurs interviewés. Ce troisième niveau d'analyse nous permet entre autres de mettre en contexte l'insertion de Quartier artisan dans l'écosystème des métiers d'art et donne ainsi de la valeur au rôle qu'il joue sur l'expérience entrepreneuriale des artisans. Il permet aussi de saisir en quoi leur expérience a changé depuis leur implication avec l'organisation. Il va sans dire que mon rôle au sein du projet facilitera ma compréhension du phénomène. En ce sens, il est aussi de convenance opportuniste que je m'intéresse à ce cas. Par ailleurs, comme il y existe très peu de recherche sur les liens entre l'entrepreneuriat culturel et les hubs créatifs, ce cas permet de conceptualiser un phénomène vécu et de plus en plus répandu. Dans ce contexte, mon expérience sur le terrain doit être perçue comme une force qui m'a permis d'identifier des informateurs pertinents à la recherche et précieux quant à la profondeur de l'analyse.

Alors que les études portant sur les hubs créatifs ont priorisé des modèles théoriques issus du corpus littéraire sur l'innovation et la créativité, nous priorisons l'utilisation de modèles qui découlent de l'économie territoriale, tel l'écosystème entrepreneurial. À mi-chemin entre les études sur l'entrepreneuriat et le développement urbain, cette perspective permet d'étudier l'entrepreneuriat comme le résultat d'un ensemble de facteurs externes. Considérant les hubs créatifs qui agissent sur les relations et l'environnement d'un entrepreneur, cette approche nous semble pertinente. Plus spécifiquement, nous reprendrons le modèle de Borges et Filion (2016) qui décortique les étapes de démarrage d'une entreprise. De cette façon, nous pourrons comparer l'impact ressenti de Quartier artisan sur l'expérience des interviewés au modèle de croissance développé par les auteurs, et ainsi mieux comprendre de quelle façon l'organisme a impacté l'expérience entrepreneuriale des participants.

Afin de comprendre comment un hub créatif agit sur l'entrepreneuriat ou non, nous juxtaposons, au modèle de Borges et Filion (2016), celui du *middleground* développé par Simon (2009) et qui sera repris par Cohendet, Grandadam et al. (2009). Un organisme de type *middleground* est un médiateur entre l'*underground*, composé d'artistes, et l'*upperground*, constitué d'institutions plus établies. Ainsi, il permet aux artistes de bénéficier des opportunités qu'offre l'*upperground*. Les auteurs ont montré le rôle clé que jouent ces organismes pour développer des économies créatives. Il semble donc pertinent d'utiliser le modèle du hub créatif pour identifier les fonctions des organismes qui agissent sur le développement entrepreneurial. À cet effet, le modèle nous a permis déterminer les facteurs clés de l'influence de Quartier artisan sur l'expérience des participants. De fait, la recherche conclut de l'effet positif de Quartier artisan sur l'entrepreneuriat. Plus spécifiquement, l'organisme a permis aux créateurs de valider leur projet d'entreprise, de consolider leur plan de croissance et a facilité la mobilisation de nouvelles ressources, et ce, notamment grâce au rôle de connecteur de l'organisme. Quartier artisan a contribué à l'accroissement du réseau des artisans. Pour y arriver Quartier artisan a été à l'écoute des besoins de sa communauté. Il a ainsi rassemblé des personnes qui partageant une expérience entrepreneuriale similaire, ce qui leur a permis

d'apprendre des uns et des autres. L'importance pour un hub créatif de cibler une communauté partageant une expérience entrepreneuriale commune, afin de faciliter la formation d'un discours et d'un espace cognitif singulier, semble ainsi tributaire de sa capacité d'influencer positivement l'expérience entrepreneuriale des parties prenantes. Cette conclusion a d'autant plus de sens que nous sommes dans un contexte d'entrepreneuriat culturel. Comme la première section de la revue littéraire l'illustre, les artistes entrepreneurs sont très souvent des entreprises de proximité ancrées dans un réseau localisé qui souvent les isole. De plus, la petitesse de leur entreprise limite leur capacité à planifier leur développement et à réseauter. En ce sens, la création de hubs créatifs, qui sont en mesure de faciliter la formation de communauté de pratique à valeur ajoutée pour les artistes, paraît être une solution à leurs défis quotidiens. Ces observations qui ont une incidence directe sur la mise en œuvre de hubs créatifs justifient d'autant plus la pertinence d'analyser le cas de Quartier artisan. Non seulement est-ce une expérience unique, mais la focalisation du programme sur un milieu entrepreneurial distinct, soit les métiers d'art, met en évidence les bienfaits de cette spécification sur le parcours entrepreneurial des participants aux activités.

LA REVUE DE LITTÉRATURE

Cette recherche prend forme dans un contexte social et économique où l'influence du secteur culturel, et plus largement la créativité, s'accroît sur nos économies. En plus d'être un moteur important au développement économique et à la création d'emplois, la créativité permet aux entreprises et aux territoires de se différencier et de se renouveler (Maillat 1998, Potts, Cunningham et al. 2008). Dans un contexte de plus en plus compétitif, les processus de créativité et d'innovation sont devenus de manière croissante de plus en plus omniprésentes, se matérialisant au travers de nouveaux dispositifs organisationnels, tels les hubs créatifs, qui renouvellent les pratiques en créativité en favorisant la collaboration et la cocréation. En effet, nous avons été témoin de l'explosion d'espaces qui favorisent la mise en réseau et les échanges d'idées en stimulant les interactions face-à-face. Ces espaces prennent plusieurs formes et différentes dénominations, tels les *fablabs*, *hacker spaces*, *living labs*, *coworking*, ou encore les hubs créatifs. Afin de regrouper ces initiatives, le terme parapluie *openlab* a émergé. Ce terme met en valeur « les modalités d'innovation et de création par la mise en œuvre de processus collaboratifs, ouverts et itératifs, donnant lieu à une matérialisation physique ou virtuelle » (Mérindol, Bouquin et al. 2016). Malgré les nombreuses études qui ont porté sur ces dispositifs, la littérature n'est pas encore parvenue à les définir avec précision ni à documenter les impacts de ces lieux sur l'innovation (Scaillez and Tremblay 2017), et encore moins sur l'économie (Mérindol, Bouquin et al. 2016). Pourtant, si Patrimoine Canada vise à créer des espaces ouverts où les créateurs interagiront avec des acteurs issus du secteur entrepreneurial et technologique, c'est

dans le but qu'ils contribuent « à l'ouverture de nouveaux marchés pour la créativité canadienne sous toutes ses formes » (Canada 2017).

En théorie, tout porte à croire que les entreprises culturelles bénéficieraient de tels espaces. La nature de l'activité professionnelle des créateurs les pousse à développer et à entretenir leur réseau pour acquérir des compétences, trouver de nouvelles opportunités d'affaires et développer sa notoriété. Les artistes-entrepreneurs valorisent naturellement la collaboration, combinent leurs talents et s'inspirent mutuellement en expérimentant et en combinant différentes méthodes et différentes idées (de Klerk 2015). Loersch et Arbuckle (2013) donnaient l'exemple des musiciens qui *“come together to inspire, develop their own skills and to “bounce off” each other’s creativity”*. Autrement dit, l'entrepreneur culturel est constamment à la recherche de nouveauté et dépend largement de son réseau pour créer, exposer et commercialiser son travail.

Considérant l'importance du réseau dans le développement de l'entreprise culturelle ainsi que le rôle des hubs créatifs, dont un des buts est de favoriser l'innovation et de maximiser la mise en réseau, nous émettons l'hypothèse que ces dispositifs pourraient soutenir la croissance des entrepreneurs culturels les fréquentant. Pour appuyer cette idée, la première partie de la revue de littérature a comme objectif de cerner les enjeux liés à l'entrepreneuriat culturel, en décortiquant les processus avec lesquels les créateurs développent leur entreprise. Cette section est divisée en deux sous-parties. La première, intitulée « la figure de l'entrepreneur culturel », nous permet d'identifier le type d'entrepreneuriat culturel dont il sera question dans cette recherche. La seconde, intitulée « la pratique et les défis de l'entrepreneur culturel », met en évidence la structure entrepreneuriale des artistes-entrepreneurs afin d'identifier leurs défis. L'entrepreneur culturel y est dépeint comme une figure ancrée dans son territoire, et dont le réseau et les relations sont primordiaux à son succès.

Dans la seconde section, les différentes caractéristiques des *openlabs* seront décrites, et ce, dans le but de tracer des liens entre leur rôle et les besoins des artistes-entrepreneurs. Si théoriquement, il est possible de faire le cas que ces structures agissent sur

l'entrepreneuriat culturel, l'objectif de la recherche est de comprendre comment et dans quelle mesure ils influent sur la croissance de ces entreprises.

2.1 L'entrepreneuriat culturel

L'entrepreneuriat culturel est une activité singulière qui se définit avant tout par la volonté de l'artiste à produire un bien culturel et à être reconnu pour cet acte (Chapain, Emin et al. 2018). Par la nature de son travail, il se doit de combiner des idées et de disséquer son environnement afin de lui porter une interprétation unique. Pour ce faire, l'artiste-entrepreneur doit s'intégrer à un réseau qui fera évoluer sa créativité, mais aussi qui le soutiendra dans l'acquisition de compétences entrepreneuriales (de Klerk 2015). Son accès à des réseaux de production et de consommation est primordial et explique, entre autres, les raisons pour lesquelles ce type d'entrepreneuriat se définit comme un entrepreneuriat de proximité. Le développement de l'entreprise, que ce soit d'un point de vue stratégique, managérial et même de production, se fait grâce aux relations qu'entretient l'entrepreneur avec son environnement. Si cette proximité, qui s'observe notamment par la très petite taille de l'entrepreneur, est partie intégrante de la nature du projet, elle est aussi la cause des différents défis auxquels l'artiste-entrepreneur est confronté, notamment son essoufflement dû à l'accumulation des rôles au sein de l'entreprise, et son isolement. Cette section a ainsi comme objectif de décrire l'activité des artistes-entrepreneurs, d'identifier leur mode de fonctionnement ainsi que les défis qui en découlent. En identifiant la nature de l'entrepreneuriat culturel et les besoins associés, nous pourrons ainsi faire le lien avec l'impact potentiel des hubs créatifs sur l'épanouissement de ses entrepreneurs.

2.1.1 La figure de l'entrepreneur culturel

Au cours des dernières décennies, le champ de l'économie culturelle a évolué et a fait naître diverses figures de l'entrepreneur culturel. Il semble ainsi nécessaire, dans le but de clarifier les enjeux liés à l'entrepreneuriat culturel, de définir ces figures selon leur contexte et d'identifier celle qui sera l'objet de cette étude.

C'est dans les années 1990, et ce, notamment en Angleterre sous le gouvernement Blair, que l'économie culturelle intègre à son champ d'expertise de nouvelles pratiques reliées à l'industrie créative. Si tel est le cas, c'est que la créativité est perçue comme un processus en mesure de renouveler l'offre manufacturière et industrielle de l'économie. Dans cette perspective, l'économie créative repose davantage sur la valeur des idées et du savoir que sur le caractère symbolique et expressif associé aux produits culturels. En effet, le travail créatif « *requires experimenting with different combinations and processes. The very nature of creating and being creative requires of a person to test boundaries and challenge perceived limitation* » (Valliere and Gegenhuber 2014). En ce sens, Caves (2000) a défini l'économie créative par sept propriétés économiques, dont celle de « l'infinie variété » expliquant que chaque produit créatif est le résultat de multiples combinaisons distinctes dont les variétés sont infinies. Dans la même lignée, Howkins (2001) identifie 15 sous-domaines économiques, dont le design, les jeux vidéo, la recherche et le développement et les logiciels informatiques. ² En effet, pour l'auteur, les domaines de la technologie et des communications requièrent de ces travailleurs d'être créatifs et de combiner leur expertise pour produire un bien unique. Ce remaniement de l'économie culturel vers l'économie créative accroît le nombre d'entrepreneurs culturels que Chapain, Emin et al. (2018) appellent « l'artiste-financier ». Pour l'artiste financier « les liens entre créativité artistique et rendement économique sont revendiqués » et l'entrepreneuriat s'apparente à la création d'une entreprise ou d'une organisation dont on mesure le succès en fonction de la croissance, de la rentabilité ou du profit, mais dans les industries culturelles et créatives (Grefte 2012).

En parallèle à la montée de l'économie créative, l'industrie culturelle se transforme « *toward outsourcing production, relying more on freelance labour, and assembling teams on a project-by-project basis, have combined to make careers in the cultural industries less secure and predictable* » (Murdock 2003). Aujourd'hui, la tendance favorise un type de

² Les 15 sous-domaines identifiés sont : les arts, les arts de performance, l'architecture, l'artisanat, le design, les écrits et ouvrages publiés, les films, les jeux, les jeux vidéo, les logiciels, la mode, la musique, la publicité, la recherche et le développement, la télévision et la radio.

production par projet, poussant les travailleurs à être autoentrepreneurs malgré eux (Hausmann 2010). Dans ce contexte, les créateurs sont souvent contraints d'alterner les sources de revenus entre les projets, les obligeant à avoir des emplois secondaires dans d'autres secteurs économiques (de Klerk 2015). Par conséquent, les créateurs sont aussi prêts à accepter de moins bonnes conditions de travail. Willis et Dex (2003), qui ont étudié le comportement des diplômés des écoles des médias et communication, observent que les diplômés étaient prêts à travailler gratuitement ou pour un très maigre salaire avec l'intention de se faire remarquer dans un milieu de plus en plus compétitif.

En Grande-Bretagne, les professionnels dans les secteurs de la littérature et des médias forment le groupe le plus important des travailleurs autonomes. Selon une étude menée par Ball, Pollard et al. (2010), entre 2008 et 2010, la moitié des diplômés en art allaient devenir des travailleurs autonomes dans les quatre à six premières années de leur carrière. Le nombre important de travailleurs dans ce secteur contraint d'autant plus les créateurs à être entrepreneurs, à être compétitifs et à saisir rapidement les opportunités. Cette figure de l'entrepreneur culturel fait référence au « travailleur par projet » que l'on définit comme suit : « ni tout à fait des salariés ni réellement des travailleurs indépendants » qui gèrent « eux-mêmes les contrats de courte durée liés à leur activité professionnelle, par nature irrégulière et incertaine, en passant d'un projet à l'autre au gré des collaborations tout au long de leur carrière » (de Heusch, Dujardin et al. 2011). Cette perspective sur l'entrepreneur culturel rejoint le concept de la « cité au projet » de Boltanski and Chiapello (1999) fondée sur l'initiative des acteurs et l'autonomie relative de leur travail, mais au prix de leur sécurité matérielle et psychologique.

Finalement, la troisième figure de l'entrepreneur culturel fait plutôt référence à la figure de « l'artiste-entrepreneur ». Pour Swedberg (2006), l'entrepreneur culturel met en œuvre de nouvelles combinaisons qui ont comme vocation d'être « appréciées » dans le champ culturel, et qui n'ont pas forcément quelque chose « de profitable », reliées au champ économique. L'artiste cherche à bâtir sa carrière, à crédibiliser son art et à être reconnu par ses pairs, il est souvent démuné de capital économique, et par conséquent, doit innover pour faire autrement.

Cette définition de l'artiste-entrepreneur met en valeur la nature entrepreneuriale de la démarche de ses artistes, tout en adoptant une posture qui différencie l'entrepreneuriat culturel des autres formes entrepreneuriales, notamment parce qu'elle n'est pas basée sur l'accessibilité des entrepreneurs à des ressources économiques. De plus, cette appellation relève l'importance du contexte social dans la production et la consommation des biens culturels, apportant reconnaissance et crédibilité à l'artiste. Elle fait ainsi écho à la définition de l'économie culturelle définie par Potts, Cunningham et al. (2008). Pour les auteurs, l'économie culturelle est « *a set of economic activities that involve the creation and maintenance of social networks and the generation of value through production and consumption of network-valorised choices in the networks* ». Autrement dit, les biens culturels reposent sur les goûts, la popularité, la culture et les identités faisant de l'acte d'achat un choix qui dépend d'informations circulant à travers et par un réseau social. Ici, le réseau est défini comme un groupe d'individus connectés qui basent leur décision de produire et de consommer sur des signaux reçus des autres membres du groupe. Par conséquent, pour répondre à ces signaux sociaux, le créateur n'a d'autre choix que d'être lui-même empreint de ce contexte.

Cette définition de l'économie culturelle ainsi que la définition de l'artiste-entrepreneur distingue ce domaine de l'entrepreneuriat traditionnel et exclut les travailleurs autonomes qui ont été contraints d'adopter des comportements entrepreneuriaux par nécessité, comme c'est le cas pour le « travailleur par projet ». Pour ces raisons, cette figure sera retenue pour la suite de la recherche. Autrement dit, l'entreprise culturelle sera perçue comme le résultat à la fois d'un environnement de travail qui encourage le créateur à développer et à entretenir son réseau pour acquérir des compétences et pour stimuler sa créativité.

2.1.2 Les pratiques et les défis de l'entrepreneur culturels

À la lumière de la définition qui précède de l'artiste-entrepreneur, il est évident que celui-ci cherche la reconnaissance de son travail et non la profitabilité de son entreprise. Il commence souvent avec peu de capital et bâtit sa réputation à travers et grâce à son

réseau. Ce réseau est à la fois un outil de travail, lui permettant d'accéder à certaines opportunités, comme des contrats, tout en étant un moyen de créer. Intuitivement, l'artiste-entrepreneur doit apprendre à faire confiance, et à sentir les opportunités, et ce, surtout dans un contexte où il a accès à peu de capital économique. Pour ces raisons, l'entreprise culturelle est plus souvent une entreprise de proximité, soit une unité dont les mécanismes de gestion sont faiblement spécialisés et dont le système d'information interne et externe simple privilégie des stratégies intuitives et peu formelles. Dans le cas où l'artiste entrepreneur ne développe pas son réseau, la petitesse de sa structure accentue le caractère domestique de son entreprise, qui relève directement de sa seule autorité, pouvant mener à son isolement. Autrement dit, s'il a besoin de créer son réseau afin de s'émanciper, sa structure de gestion peut en soi devenir un frein à son propre développement. Cette section met ainsi en évidence la nature de l'entreprise culturelle et relève les défis qui peuvent en découler.

De Klerk (2015) décrit le processus entrepreneurial des artistes-entrepreneurs comme un « bricolage ». Inspiré du travail de Lévi-Strauss (1955), être bricoleur c'est faire avec ce qu'il y a présentement. C'est utiliser de façon ingénieuse des opportunités dont la finalité n'est pas forcément claire, mais qui, mises en contexte et bien utilisées, permettent aux artistes d'arriver à leurs fins : la créativité des artistes « *lies not only in their artistic ability, but also in how they combine their talents with apparent competitors to create employment, to support each other, to co-create and inspire each other as well as learn from each other* » (de Klerk 2015). L'artiste-entrepreneur commence avec très peu de ressources, ce qui le force à coconstruire son environnement de travail avec des personnes de son entourage. Il est ainsi amené à bricoler sa vision et ses projets avec ce qui se trouve à portée de main. Par conséquent, ses pratiques sont avant tout intuitives et sensorielles. Pour ces raisons, Torrès (2009) qualifie ce type de structure d'entreprise de proximité. Il identifie sept types de proximité économique qui caractérisent l'entreprise artisanale. L'entreprise artisanale est un bon exemple du type d'entreprise que créent les artistes-entrepreneurs, puisqu'elle est fondée sur le désir de l'artiste-

entrepreneur à faire reconnaître son expertise et sa créativité, principale motivation derrière sa quête entrepreneuriale, comme définie plus haut.

D'abord, l'entreprise culturelle est plus souvent une petite entreprise où les modes de gestion sont centralisés dans les mains du créateur, faisant référence à la **proximité hiérarchique** de ce type d'entreprise. Si celui-ci a des employés, la relation entre les deux est une relation personnelle, qui dépend des personnalités de chacun plutôt que d'une structure de travail délimitant les rôles de chacun.

De même, la faible spécialisation des tâches amène une forme de **proximité fonctionnelle**. En effet, le créateur est responsable de toutes les facettes de son entreprise : « travailleur au projet, créateur de son propre emploi, chef d'équipe, quand il doit réunir autour de lui des collaborateurs aux talents divers, agent de son propre succès commercial ou médiatique, inventeur de structures nouvelles... » (Moura 2011). Autrement dit, l'artiste-entrepreneur doit tout gérer de la gestion à la production, de la croissance aux ressources humaines. S'il a des employés, ceux-ci sont aussi amenés à accomplir un ensemble varié de tâches, et sont ainsi des observateurs permanents des problèmes multiples qui se posent dans l'entreprise.

Ces contacts multiples et répétés facilitent ainsi le contact direct. Que ce soit avec les employés, les fournisseurs ou les clients, le système d'information entre le créateur et ses collaborateurs est simple et direct, passant avant tout par une communication orale, caractéristique d'un **système d'information de proximité**.

De plus, la gestion d'une entreprise culturelle favorise une gestion intuitive qui nécessite du créateur une certaine flexibilité, de la souplesse et de la réactivité. Par conséquent, il y aura peu de planification stratégique, le créateur favorisant plutôt une gestion à court terme qui peut être définie comme une **proximité temporelle**.

Si tel est le cas, c'est que l'artiste-entrepreneur dispose souvent de peu de ressources, devant s'adapter aux aléas de son environnement. Julien et Marchesnay (1988) décrivaient même la petite entreprise comme « une invention de l'Homme destinée à s'adapter à la complexité d'un environnement largement subi ». Par conséquent, le

financement de l'entreprise culturelle dépend largement du réseau du créateur. Dans ce cas, on parle généralement de **capital de proximité**. Idem pour les stratégies de commercialisation qui passent avant tout par la création d'un lien de confiance et d'une relation basée sur l'authenticité avec le client. Le créateur doit ainsi mettre en valeur son expertise, son processus créatif et même sa personnalité pour publiciser son entreprise, qui relève aussi beaucoup du bouche-à-oreille, faisant référence à un **marketing de proximité**.

Finalement, parce que les créateurs développent leurs activités avec ce qui les entoure, ils ont une forte insertion territoriale. Ils tissent des liens forts avec leurs fournisseurs, leurs banquiers, et tous leurs collaborateurs. Ils relèvent ainsi d'une **proximité géographique**. D'ailleurs, la plupart des travaux sur les activités culturelles et créatrices en économie géographique ont précisément démontré l'importance du territoire pour les travailleurs et les entreprises œuvrant dans ce domaine : « importance dans les processus créatifs, mais aussi dans les dynamiques de production qui s'appuie sur des ressources et des réseaux à la fois locaux, nationaux et/ou internationaux » (Chapain and Comunian 2010).

La proximité oriente et canalise les décisions et les jugements des créateurs. Elle façonne ainsi leurs choix et leur comportement. En même temps, s'ils œuvrent dans un environnement de proximité, ce n'est pas seulement par manque de ressources, mais aussi par motivation. La plupart des entreprises culturelles ne recherchent pas forcément la croissance quantitative, mais valorisent une croissance qualitative de leur affaire et de leur art (Torrès 2009). Les artistes-entrepreneurs préfèrent explorer les avenues propices au développement de leurs compétences et de leur talent plutôt que de miser sur la croissance de leur entreprise, par exemple. Leur réseau stimule ainsi leur créativité tout en étant un moyen d'acquérir des compétences, du savoir et d'autres ressources.

En ce sens, de Klerk (2015) identifie six impacts directs du rôle de la collaboration et du réseau en entrepreneuriat culturel :

1. Un soutien créatif

2. Un accès à différentes compétences, qu'elles soient en gestion ou de nature artistique, et qui bonifient le travail de chacun;
3. De l'aide pour surmonter les délais de livraison et l'absence de ressources,
4. Un accès à des opportunités dans un contexte compétitif;
5. De l'aide pour soutenir et accroître un réseau d'affaires;
6. Un accès à du mentorat et à de l'information;

L'artiste-entrepreneurs doit ainsi identifier, assimiler et valoriser les connaissances et les personnes qui l'entourent afin de mettre en place son entreprise. Cela dit, son réseau n'est pas acquis, l'artiste-entrepreneurs doit le bâtir, ce qui en l'occurrence n'est pas facile. Il doit aussi acquérir des qualités entrepreneuriales et veiller à la distribution de ses œuvres, ou par exemple protéger ses droits de propriété intellectuelle (Chapain, Emin et al. 2018), prendre des risques financiers et faire des choix difficiles qui peuvent compromettre sa réputation. De Klerk (2015) qui a fait 21 entrevues ouvertes auprès d'artistes de secteur mixte afin de comprendre la façon dont ils font face à leur environnement, note que la plupart des créateurs ne se définissent pas comme des entrepreneurs, mais comme des artistes qui doivent intégrer des comportements entrepreneuriaux à leur pratique. « *When you are an artist, you are a business (case no. 5), and artists and business are intertwined (case no. 9)* », explique un des interviewés. Par conséquent, la relation que le créateur entretient avec l'entrepreneuriat est ambivalente. Certains artistes vivent amèrement la réalité entrepreneuriale de leur carrière, frustrés de l'insécurité financière que leur impose leur statut de travailleur autonome (Hausmann 2010).

D'ailleurs, la proximité entrepreneuriale dans laquelle évoluent les artistes-entrepreneurs ne les aide pas à développer leur expertise; au contraire, elle exacerbe les effets de la petitesse de l'entreprise, rendant sa gestion difficile. Ce phénomène, Mahé de Boislandelle (1996) l'appelle le « concept de grossissement », dont l'idée centrale est que les problèmes ne se posent pas avec la même intensité dans les grandes entreprises et très petites entreprises (TPE). En effet, selon les auteurs

- « L'importance des individus est (souvent) inversement proportionnelle à la taille de la structure considérée;

- plus un individu se confond avec une fonction, plus son importance dans la structure a des chances d'être grande;
- plus la fonction est jugée essentielle, plus la place de l'individu (ou du poste) est stratégique. »

Ce concept explique que chaque salarié dans une entreprise de petite dimension occupe une place plus importante. Autrement dit, « le départ à la retraite d'un salarié d'une grande multinationale de plusieurs milliers de personnes est un événement insignifiant tandis que dans le cas d'une entreprise de 10 personnes, c'est 10 % du personnel qu'il faudra remplacer. La petite taille des effectifs accroît le poids relatif de chacun des membres de l'entreprise » (Torrès 2015). Ce phénomène augmente ainsi la charge de travail et de stress au dirigeant déjà surpassé par les nombreuses tâches à accomplir. Ce phénomène a aussi été relevé par Melançon (2015), une étudiante à HEC Montréal, qui en a étudié le comportement entrepreneurial des nouveaux artisans-entrepreneurs montréalais. Elle notait qu' « au-delà des indéniables investissements de temps, d'énergie et d'argent que doivent effectuer ces individus et qui peuvent rendre leur expérience plus insécurisante, nos rencontres avec eux nous ont permis d'identifier cinq autres facteurs pouvant amplifier le stress qu'ils vivent au quotidien : haut niveau de responsabilités, instabilité et incertitude du projet, implication émotionnelle, marginalité du parcours et angoisse du succès ».

Par ailleurs, la multiplication des tâches qui reviennent au dirigeant accentue l'effet de « microcosme » de l'entreprise de proximité, faisant ainsi ressortir les difficultés des entrepreneurs à penser stratégiquement, celui-ci, focalisant davantage sur l'immédiat. En effet, ce phénomène est la résultante d'une forte implication du dirigeant dans l'organisation, des urgences ressenties et du nombre d'activités qui incombent à l'entrepreneur (Torrès 2015). Il est difficile pour celui-ci de prendre du recul par rapport à son entreprise, de prendre des décisions stratégiques à long terme ou simplement de planifier ses affaires. Sans étonnement, selon une étude menée par Hausmann (2010) sur les artistes allemands, les principales raisons d'échec des artistes-entrepreneurs sont

reliées à un manque d'organisation et de planification et à un manque d'accès à de l'information sur les marchés existants et les opportunités d'affaires.

De même, le champ d'action de l'artiste-entrepreneur se limite souvent à l'environnement le plus proche, car c'est à ce niveau que le dirigeant pense avoir la plus grande marge de manœuvre (Torrès 2015). En plus d'avoir un marché restreint, souvent local, et une structure informelle qui renforce le poids des relations interpersonnelles, l'effet de microcosme accentue ainsi le caractère introverti des modes de fonctionnement de l'entreprise de proximité et peut mener à son isolement. Dans l'étude menée par Melançon (2015) les artisans interviewés se sentaient marginalisés. Ils n'avaient pas l'impression de faire partie d'une communauté et, par conséquent, allaient même jusqu'à remettre en question leur choix de carrière.

En somme, la petitesse des entreprises menées par les entrepreneurs culturels influe sur leur capacité d'action et peut, malgré leur désir de croissance, freiner leur épanouissement. Leur quotidien est parsemé de défis qui ne les aident pas à planifier leur travail et à penser stratégiquement, ce qui peut contribuer à leur isolement. Pour pallier les difficultés, ils doivent bricoler avec ce à quoi ils ont accès, pour reprendre la métaphore de De Klerk (2015). En effet, à travers les rencontres et les opportunités qui s'offrent à eux, ils bricolent leur vision et pallient leur manque de ressources. En ce sens, l'auteur considère que non seulement la nature de leur métier est créative, mais leur manière de le gérer aussi. Cette façon de faire distingue les artistes-entrepreneurs des autres formes d'entrepreneuriat culturel identifiées plus haut. Ils sont avant tout animés par une vision du monde qu'ils souhaitent exprimer. Leur réseau et les pratiques de gestion ne sont que des outils leur permettant d'y arriver. En effet, la proximité avec laquelle se développent leurs entreprises peut aussi être une force. La relation que les artistes-entrepreneurs entretiennent avec leur environnement les inspire et donne à leur projet leur caractère unique et différentiel. C'est pour cela que les *openlabs*, a priori, peuvent devenir des structures de soutien intéressantes pour les artistes-entrepreneurs qui les fréquentent.

Les *openlabs* représentent des dispositifs destinés à faciliter les échanges, le partage et la collaboration, tout en encourageant le développement de projet créatif. En les fréquentant, les artistes-entrepreneurs peuvent ainsi plus facilement s'insérer dans une communauté de pratique. Autrement dit, ils y rencontrent des personnes avec qui ils partagent certaines affinités, ce qui facilite l'échange de connaissances, contribue à l'agrandissement de leur réseau et stimule leur créativité. En effet, les réseaux sont potentiellement pourvoyeurs d'innovations, car ils permettent de greffer de manière originale des idées puisées à l'extérieur sur les produits et les pratiques de leur propre entreprise. Selon Granovetter (1973), entretenir des liens faibles, soit entretenir une relation avec un individu avec qui on ne passe pas beaucoup de temps et dont la réciprocité émotionnelle n'est pas forte, apporte une variété d'informations qui stimulent la créativité, l'ouverture, la nouveauté et qui génèrent un lot d'opportunités. L'environnement dans lequel baigne l'entrepreneur influe ainsi sur son évolution, et plus précisément dans le cas de l'artiste-entrepreneur, son environnement peut infléchir l'évolution de sa créativité et de sa capacité à diffuser son art, et ultimement à être reconnu. Afin de déterminer les façons dont ces espaces peuvent contribuer à l'émancipation entrepreneuriale des artistes-entrepreneurs, la prochaine section décrit les différentes fonctions des *openlabs*.

2.2 Le rôle des *openlabs*

Dans un contexte économique de plus en plus complexe et incertain, les tiers lieux et *openlabs* se sont multipliés dans la dernière décennie afin de contribuer à l'essor de la créativité et de l'innovation sur nos territoires et de dynamiser des régions économiquement isolées. Les recherches sur les systèmes d'innovation ont rapidement mis en évidence le rôle important que les collaborations entre institutions avaient sur l'accélération d'innovation (Mason and Brown 2014). Ces concepts ont été repris par les chercheurs issus de l'économie géographique afin d'examiner la façon dont les connaissances pouvaient circuler sur un territoire. Dans ce contexte, les *openlabs* s'élèvent comme espace privilégié puisqu'ils participent activement à la circulation des connaissances sur un territoire donné. Ils favorisent la collaboration entre membres d'une

communauté partageant les mêmes intérêts. A priori, ils ont ainsi le potentiel de devenir des acteurs économiques structurants pour un territoire. Cependant, leur rôle sur l'entrepreneuriat et l'économie est encore peu documenté. Leur structure de gouvernance, leur mode de financement et de fonctionnement ainsi que leur impact sur les communautés locales ont été les principaux axes de recherche (Mérindol, Bouquin et al. 2016). Ceci étant dit, en retraçant les différentes fonctions de ces espaces, il est possible d'identifier l'impact potentiel qu'ils peuvent jouer sur le processus entrepreneurial des artistes entrepreneurs.

Mérindol, Bouquin et al. (2016) définissent les *openlabs* comme « un lieu et une démarche portés par des acteurs divers, en vue de renouveler les modalités d'innovation et de création par la mise en œuvre de processus collaboratifs et itératifs, ouverts et donnant lieu à une matérialisation physique ou virtuelle ». En tant que réponse au nouveau contexte économique, ils se développent en dehors des formes traditionnelles de management et d'organisation. Ainsi, ils sont souvent mis en place par des acteurs qui souhaitent voir leur propre rapport avec leur environnement professionnel changer. C'est le cas entre autres des *openlabs* mis en place par les entreprises, dont l'objectif est d'amener les employés à penser « en dehors de la boîte », soit à être plus créatifs. Idem pour les *openlabs* mis en place par les institutions universitaires, qui souhaitent ainsi « faire entrer l'esprit des *makers* au sein de l'établissement en renouvelant les activités de recherche » (Mérindol, Bouquin et al. 2016). Quant aux institutions publiques, notamment dans les secteurs de la culture et de la santé, la création de telles initiatives vise à renouveler leur relation avec leurs usagers dans le but d'améliorer la qualité de leurs services. Pour ce qui est des *openlabs* indépendants, ils sont le résultat d'une initiative entrepreneuriale, coopérative ou solidaire, qui tente de renouer avec la communauté et de dynamiser le tissu social du secteur. Dans tous les cas, ils sont le résultat d'une volonté à modifier les relations qu'entretiennent une institution, une entreprise ou un individu à son environnement. Et s'ils souhaitent modifier ces relations, c'est dans le but d'actualiser leur pratique, d'être inspiré et ultimement d'innover. C'est pour cela d'ailleurs que la nature de leur service varie. Selon les instigateurs et la

communauté de pratique qu'ils mobilisent, ils vont développer des modalités de fonctionnement différentes.

En effet, les *fablabs*, contraction de *fabrication laboratory*, rassemblent des individus qui ont tous un intérêt à partager et à acquérir des connaissances techniques. Les *fablabs* sont des espaces de fabrication numérique mettant à la disposition de tous, gratuitement ou à moindres frais, leurs machines et leurs outils dans le but d'aboutir à la fabrication d'un objet ou d'innovations numériques. Ils sont souvent gérés par des regroupements qui s'assurent d'offrir à la fois des formations, un service de développement industriel et commercial, ainsi qu'un soutien organisationnel (Mérindol, Bouquin et al. 2016). Différemment, les *hackerspaces*, s'ils offrent aussi un accès à de l'équipement, sont généralement autogérés dans un esprit fortement teinté de militantisme libertaire (Mérindol, Bouquin et al. 2016). Ils sont communautaires et encouragent l'appropriation des lieux par l'utilisateur (Hatch, 2013). Les communautés se formant autour de ces espaces sont non seulement intéressées à développer leur compétence technique, mais cherchent aussi à faire de leur action un acte d'engagement social et politique. Quant aux espaces de *coworking* ils rassemblent plutôt des travailleurs autonomes, qui parfois peuvent être d'un secteur différent ou similaire, dans le cas où la mission de celui-ci serait spécifique. En général, les espaces de *coworking* sont des espaces de travail qui permettent aux usagers de travailler à distance, bien que n'étant pas à la maison. L'objectif est de diminuer les coûts liés à la location d'espace tout en encourageant le réseautage et l'échange de connaissances. Pour ce qui est des *livinglabs*, s'ils sont aussi des lieux de rencontre et d'échange, ils correspondent davantage à une démarche méthodologique centrée sur les usagers eux-mêmes. Ils rassemblent des individus dans le but de créer des synergies et de développer des solutions qui bénéficieront aux usagers du service ou du produit dont il est question (Lehmann, Frangioni et al. 2015). Autrement dit, la communauté qui se rassemble dans un *livinglab* partage un même intérêt à bonifier l'expérience des usagers.

Dans tous ces cas de figure, la nature de ces espaces permet de mobiliser une communauté diversifiée autour d'intérêts communs, actualisant les relations entre les

parties prenantes. C'est ainsi qu'ils structurent l'émergence de créativité et d'innovation en développant des communautés de pratique qui rassemblent des personnes partageant des intérêts, mais qui peuvent venir de milieux différents. Pour reprendre le concept de Granovetter (1973), ce sont des espaces où il est possible de tisser à la fois des liens forts entre les membres d'une communauté, tout en contribuant à la formation de liens faibles, avec des membres passagers. Rappelons-nous que la création du savoir passe notamment par la transmission de savoir tacite et explicite d'une organisation (Alavi et Leidner 2001). C'est grâce à la socialisation que le savoir s'externalise, s'internalise et se combine afin de créer ou de renouveler un savoir connu. Dans ce contexte, la proximité entre des individus, notamment provoquée par la rencontre que stimulent les *openlabs*, facilite l'émergence de nouveaux savoirs. Même si, dans le cas des *openlabs* indépendants, par exemple, leur mission n'est pas de formellement aider leurs usagers à structurer leur démarche créative et à commercialiser leur innovation, leur nature favorise quand même l'émergence d'une « créativité sans but lucratif » (Capdevila 2015). En favorisant la collaboration et les échanges d'idées, ils facilitent le développement de concepts, d'idées ou même de prototypes qui pourraient mener à une innovation commercialisable. En ce sens, ils misent moins sur l'exploitation des innovations que l'exploration d'innovation. Dans tous les cas, ce qui distingue les *openlabs* des autres lieux publics et autres espaces partagés, tels les cafés, c'est l'importance de la rencontre et sa durée dans le temps. En effet, pour être créatif et collaborer il faut apprendre à se connaître, et surtout que les liens existants entre les individus perdurent au-delà de l'espace physique (Liefoghe 2016). C'est pourquoi la fréquence d'utilisation de l'espace et la nature des échanges entre les parties prenantes sont reliées aux impacts recherchés par leur mise en place. Ainsi seulement pourront-ils contribuer à l'activation de nouvelles idées.

Comme on pouvait s'y attendre, les recherches ayant étudié ces structures en relèvent le rôle sur la nature des relations entre les parties prenantes de la communauté. Par exemple, selon Mérindol, Bouquin et al. (2016) les *openlabs* mis en place par les institutions publiques ont redéfini les relations public-privé en introduisant un nouveau degré de flexibilité au sein des instances publiques, qui ont changé leur manière

d'appréhender leur mission. Quant aux projets initiés par les entreprises, ils participent à la création de rapports plus horizontaux entre les employés, et moins hiérarchiques, ce qui change la structure organisationnelle. Ils contribuent aussi à remettre les individus au cœur du processus d'innovation et de création. Ainsi, les individus y gagnent en autonomie et souvent y trouvent de nouvelles sources de motivation. En effet, mis à part certains aspects qui peuvent être enseignés, comme l'expertise dans un domaine, c'est justement la motivation intrinsèque à un individu qui va le pousser à être créatif (Amabile 1988). Outre ces constats, le rôle des *openlabs* sur la créativité, la commercialisation d'innovation et l'économie n'a pas encore été étudié. La recherche à leur sujet analyse leur structure de gestion, leur pratique en innovation et la créativité en accentuant l'impact qu'ils ont sur l'actualisation des rapports humains entre leurs parties prenantes. Autrement dit, le rôle de ces lieux sur l'économie « reste encore limité » (Mérindol, Bouquin et al. 2016).

Toutefois, ce qui a été étudié des *openlabs* et ce que les recherches illustrent c'est leur rôle primordial dans la structuration de nouvelles communautés de pratique. Comme il a été écrit, ces espaces sont initiés par des acteurs qui souhaitent renouveler leur façon de gérer, de s'organiser et d'entretenir leur relation avec leur environnement. Même lorsqu'il s'agit d'espaces indépendants et communautaires, ils sont initiés afin de transformer le tissu social d'un territoire. De fait, la nature de leur mission favorise le développement d'une nouvelle communauté qui partage un nombre d'intérêts. Selon les services offerts, ils attirent un nombre d'utilisateurs qui ensemble vont collaborer. Et c'est justement cette propension à stimuler la rencontre qui permet de faire l'hypothèse qu'ils agissent sur l'entrepreneuriat culturel.

Pour faire écho à la section précédente, l'artiste entrepreneur construit son entreprise grâce à sa capacité à tisser des liens avec les membres de sa communauté. Ainsi il est en mesure de combler ses failles, notamment son manque de capital économique ou de connaissances entrepreneuriales. Avoir accès à une communauté de pratique qui le motive, l'encourage à être créatif et l'aide à mieux diffuser son art est en théorie une façon pertinente de faire face aux défis liés à la petitesse de son entreprise, comme la

surcharge de travail, sa marginalisation, et le manque de compétences stratégiques. Les *openlabs*, par définition, pourraient les aider à surmonter ces défis puisqu'ils répondent directement aux besoins. En effet, ils ont été créés dans l'optique de renouveler les relations, de contribuer à l'essor de nouveaux écosystèmes et de stimuler la créativité.

Comme il a été mentionné au départ, les *openlabs* sont issus d'une réflexion plus large concernant les systèmes d'innovation et le transfert de connaissances sur un territoire. Cela dit, compte tenu de leur rôle primordial sur les réseaux, et compte tenu du rôle des réseaux sur le développement des entreprises culturelles, il nous semble pertinent de considérer les *openlabs* comme des accélérateurs d'entreprise. Pour comprendre leur rôle sur l'entrepreneuriat culturel, nous proposons ainsi de les étudier à partir d'une perspective entrepreneuriale empruntant beaucoup au concept de l'écosystème entrepreneurial, qui étudie particulièrement la formation de réseau au sein d'un territoire.

LE CADRE CONCEPTUEL

La revue littéraire nous a permis d'identifier les spécificités de l'entreprise culturelle et de relever les caractéristiques de l'artiste-entrepreneur. Le rôle particulier que joue le réseau dans le développement de ses affaires et l'épanouissement de sa créativité a été soulevé. L'artiste-entrepreneur évolue ainsi dans un contexte de proximité où il construit son réseau et son projet avec ce à quoi il a accès. Toutefois, cette structure de travail soulève un certain nombre de défis que l'artiste-entrepreneur doit surmonter pour arriver à ses fins. Pour ces raisons, le modèle des *openlabs* se révèle comme une façon efficace d'aider ces entrepreneurs à croître. La seconde partie de la revue littéraire a d'ailleurs mis en évidence le rôle qu'ils ont dans le renouvellement des pratiques de collaboration et le développement de nouvelles communautés de pratique dont les modes d'interaction favorisent la créativité. Sans surprise, les recherches qui ont porté sur les *openlabs* ont davantage soulevé leur rôle dans le processus créatif et innovateur que leur impact potentiel sur l'entrepreneuriat. Étant donné le rôle important que joue le réseau dans le développement des entreprises culturelles, pour l'entrepreneur comme pour le consommateur, qui achète un bien culturel notamment parce qu'il s'inscrit dans un contexte social, il nous semble pertinent d'étudier les *openlabs* dans une perspective entrepreneuriale.

Au fil des décennies, l'entrepreneuriat a été défini de plusieurs façons. Certains champs de recherche mettent l'accent plutôt sur le caractère particulier de l'entrepreneur, le décrivant comme un visionnaire et un innovateur (Schumpeter 1935). D'autres relèvent le rôle des compétences stratégiques qui lui sont nécessaires. Et plus récemment, la

notion d'écosystème entrepreneurial explique le phénomène comme une expérience complexe qui évolue en symbiose avec l'environnement dans lequel il travaille. C'est une approche systémique qui s'intéresse aux dynamiques interrelationnelles entre les acteurs d'un milieu (Borissenko and Boschma 2016). Mason and Brown (2014) définissent l'écosystème entrepreneurial comme suit:

« a set of interconnected entrepreneurial actors (both potential and existing), entrepreneurial organizations (e.g. firms, venture capitalists, business angels, banks), institutions (universities, public sector agencies, financial bodies) and entrepreneurial processes (e.g. the business birth rate, numbers of high growth firms, levels of 'blockbuster entrepreneurship', number of serial entrepreneurs, degree of sellout mentality within firms and levels of entrepreneurial ambition) which formally and informally coalesce to connect, mediate and govern the performance within the local entrepreneurial environment. » (p. 5)

L'écosystème entrepreneurial est donc le résultat de la synergie existant entre les parties prenantes. Cette compréhension de l'entrepreneuriat, et plus largement de la performance économique d'un territoire, n'est pas nouvelle. Le premier à en faire mention est Alfred Marshall qui en 1919 dans « Industry and Trade » met en évidence les avantages dont bénéficient les zones géographiques où se concentrent diverses compétences autour d'une production dominante. S'ensuivra un ensemble de modèles économiques comme le district industriel (Becattini 1992), le système productif local (Courlet and Pecqueur 1991), le cluster (Porter 1998), qui ont tous en commun une concentration de petites et moyennes entreprises (PME) sur un territoire géographiquement limité; spécialisées dans un secteur d'activité, autour d'un produit ou d'un métier; entretenant simultanément des relations de concurrences et de coopération; pouvant s'appuyer sur une structure d'animation associant les autres acteurs du territoire (Kosianski 2011). C'est Becattini (1992), lors de ses recherches sur la troisième Italie, qui fera explicitement écho au phénomène que Marshall avait appelé « l'atmosphère industrielle », faisant référence à la capacité des acteurs économiques à

échanger des informations pertinentes à leur croissance grâce au système de valeur commune, obtenue à force d'entretenir des relations interpersonnelles (Fourchet 2003).

La façon dont un territoire s'articule et dont ses acteurs interagissent les uns avec les autres influence ainsi la capacité d'un entrepreneur à se développer. Cette vision de l'entrepreneuriat relève l'importance des réseaux pour le développement des entreprises, mais précise aussi le type de ressources auxquels les entrepreneurs doivent accéder. À cet effet, Johannisson (1998) identifie trois types de réseaux dont le rôle est primordial lors de la phase de démarrage : un réseau informatif pour permettre à l'entrepreneur d'avoir accès à des opportunités, un réseau d'échanges par lequel accéder à des ressources, et un réseau d'influence favorisant l'acquisition d'une légitimité. Pour les auteurs, les opportunités se définissent comme une information propice au développement du marché d'une entreprise. Autrement dit, il s'agit d'une information qui lui permettra de prendre une décision d'affaires reliée à la croissance de son entreprise, notamment par rapport au développement de nouveaux produits/services et de nouveaux marchés. Avec le réseau d'échanges, l'entrepreneur a accès à différentes ressources telles que des ressources matérielles, financières, humaines et technologiques. Notamment en phase de démarrage, les entrepreneurs qui n'ont pas beaucoup de revenus peuvent ainsi avoir accès à des ressources en bas du prix du marché, par exemple. Pour finir, il définit la légitimité comme une perception selon laquelle les activités relatives à une entreprise sont désirables, appropriées et appréciées au sein d'un contexte social particulier défini par un système de normes, de valeurs et de croyances. La légitimité facilite l'accessibilité à différentes opportunités, à des ressources et à la reconnaissance par le milieu. Ainsi, les relations qu'entretiennent les acteurs sont pertinentes seulement si elles permettent de faciliter l'obtention de ressources et de nouvelles opportunités d'affaires.

Le concept de l'écosystème entrepreneurial valorise ainsi l'importance des réseaux, de même que les structures d'échange entre les acteurs tant qu'ils apportent à l'entrepreneur ce dont il a besoin pour évoluer. L'expérience de l'entrepreneur au sein de l'écosystème est alors primordiale. Dans ce contexte, les *openlabs* ont le potentiel de

contribuer au développement entrepreneurial de leurs usagers, s'ils sont en mesure de rassembler au sein de leur communauté des acteurs qui pourront répondre aux besoins des entrepreneurs. Afin d'évaluer ce potentiel, il faut un modèle théorique à la lumière duquel identifier les besoins des entrepreneurs à chacune des étapes de démarrage et les fonctions des *openlabs*.

3.1 Le modèle théorique

Pour répondre à notre question principale, soit « comment les hubs créatifs peuvent-ils avoir une incidence sur les démarches entrepreneuriales des artistes-entrepreneurs? », nous devons répondre à deux sous-questions. D'abord, il faut établir l'impact du *hub créatif* sur l'expérience entrepreneuriale des artistes. Pour ensuite identifier les éléments constituant le hub créatif qui influencent l'expérience des artisans. Pour ce faire, nous avons combiné deux modèles théoriques.

Premièrement, il nous faut comprendre le parcours par lequel passe un entrepreneur. Ainsi nous pourrons comparer l'expérience des interviewés aux étapes entrepreneuriales, afin d'établir l'impact de l'organisme sur le cheminement individuel des participants. Pour ce faire, nous entendons reprendre le modèle de Borges et Filion (2016), une adaptation du modèle de Filion, Borges et al. (2006), qui regroupe en quatre étapes les principales activités liées au processus de création d'une entreprise : l'initiation, la préparation, le démarrage et la consolidation.

Tableau 1 : Étapes et activités du processus de création d'une entreprise

Initiation	Préparation	Démarrage	Consolidation
1. Identification d'une situation opportune	6. Réalisation d'une étude de marché	11. Enregistrement juridique de l'entreprise	16. Réalisation d'activités de promotion et de commercialisation
2. Compréhension d'un besoin	7. Rédaction d'une première esquisse du projet	12. Aménagement des installations et des équipements	17. Ventes
3. Création de l'opportunité	8. Mobilisation des ressources	13. Mise au point du premier produit ou service	18. Atteinte du seuil de rentabilité
4. Réflexion et développement de l'idée d'affaires	9. Constitution de l'équipe entrepreneuriale	14. Embauche de salariés	19. Formalisation de la gestion et de l'administration
5. Décision de créer l'entreprise	10. Enregistrement d'une marque	15. Première vente	20. Élaboration de stratégie de croissance
			21. Nouvelles rondes de financement
			22. Développement

Source : Borges et Fillion (2016), tableau 1 « étapes et activités du processus de création d'une entreprise ».

Chacune de ces grandes étapes est définie par des sous-activités. Comme on l'a mentionné dans la revue de littérature, les entreprises culturelles sont souvent menées par des « solos-entrepreneurs » qui font évoluer leur entreprise avec ce à quoi ils ont accès. Dans ce contexte, l'étape de préparation et de démarrage se fait finalement plutôt en symbiose. D'autant plus que l'étape d'initiation n'est pas dictée par l'identification d'une opportunité d'affaires, mais plutôt par un appel intérieur qui pousse les artistes à créer et à développer leur expertise. Il est donc évident que le processus entrepreneurial des artistes-entrepreneurs est moins clair et séquentiel que le modèle des auteurs. Cela dit, même si ces étapes ne sont pas vécues de façon linéaire, le modèle nous servira davantage de repère afin de cerner le parcours entrepreneurial des artistes-entrepreneurs et surtout de pouvoir évaluer le rôle de Quartier artisan. D'ailleurs, dans son étude sur les entrepreneurs artistes berlinois, Hausmann (2010) mentionne l'importance pour les artistes de suivre minimalement une procédure entrepreneuriale structurée. Il conclut même qu'il est important pour les artistes de faire un plan d'affaires afin de les aider à mieux planifier, identifier leurs opportunités d'affaires et les moyens

pour les saisir. Alors, même si le parcours naturel des artistes-entrepreneurs est plus organique que séquentiel, l'importance des étapes identifiées par le modèle est tout aussi pertinente pour comprendre leurs besoins. En somme, ce modèle nous permet de comprendre l'expérience de l'entrepreneur comme un ensemble d'étapes qui pour être franchies ont besoin d'un certain nombre de ressources.

Si le modèle nous permet d'évaluer l'influence de Quartier artisan sur le parcours entrepreneurial des artisans, il ne nous permet pas d'identifier les éléments qui influençant leur expérience. Pour ce faire, il faut comprendre la structure d'un *openlab*. Ainsi nous pourrions relier la structure aux impacts identifiés, afin de cerner les conditions qui mènent un *openlab* à soutenir de façon positive ou négative le développement entrepreneurial des artisans.

Pour ce faire, nous utiliserons le modèle du *middleground* développé par Simon (2009) et qui sera repris par Cohendet, Grandadam et al. (2009). D'après les auteurs, un *middleground* est un espace intermédiaire qui « assume une fonction d'intégration des connaissances et de transfert entre l'*underground* et l'*upperground* ». L'*underground* représente les artistes et créatifs qui agissent hors des réseaux formels, contrairement à l'*upperground*, qui est constitué d'organismes et d'institutions établies en mesure de produire et de diffuser la créativité et l'innovation issue de l'*underground*. Dans ce contexte, les organisations issues du *middleground* sont vitales à la capacité des deux pôles à se rencontrer, à échanger et surtout à créer un nouvel ensemble de connaissances qui permettent, entre autres, aux acteurs impliqués d'actualiser leur perception sur ce qu'ils font et ce qu'ils veulent faire.

Le rôle que les auteurs attribuent à un organisme de type *middleground* est particulièrement important puisque, selon la littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux, la vitalité d'un écosystème repose sur la présence d'individus ou d'organismes médiateurs. Selon Feldman and Zoller (2012), la rentabilité économique d'un écosystème se calcule par le nombre de *dealmakers* qui s'y trouvent. Un *dealmaker* se définit comme un individu qui : « *mediate, shape and configure regional*

entrepreneurial networks by sharing expertise, information and resources among entrepreneurs and investors ». Il a un rôle clé à jouer dans la mesure où il ouvre de nouvelles opportunités de rencontre pour les entrepreneurs. Vu l'importance de ces individus, d'autres appellations ont été développées au fil du temps. Aldrich (1999) utilise plutôt le terme *broker* qu'il définit comme des « *people or firms who link unit having complementary interests, transferring information or resources, and otherwise facilitating the interests of those not directly connected to one another... Brokers allow people to forge contacts that help them leap over otherwise unbridgeable gaps in their marshalling of resources* ». Défavorables à l'utilisation du terme *broker*, en raison de la référence à une position strictement structurelle, Pollock, Porac et al. (2004) introduisent la terminologie de *network architects* qui, comme les autres termes, fait référence à un individu dont le réseau lui permet d'accéder à un ensemble de ressources et d'information, mais suppose que le capital social d'un individu a été acquis au cours de ses expériences. Autrement, cette personne n'a pas toujours été un *broker*, mais l'est plutôt devenue au fil du temps. Pour finir, l'appellation *gate keeper* est aussi utilisée pour illustrer le rôle clé que ses intermédiaires peuvent jouer dans l'actualisation des connaissances circulant au sein du réseau (Morrison 2008). Malgré la diversité des dénominations, ces individus, qui agissent comme intermédiaires, ont à la fois un rôle de facilitateur, connectant ensemble différents partis, et tiennent un rôle de traducteur, s'assurant que les nouvelles idées introduites à travers le réseau soient comprises par l'ensemble du groupe.

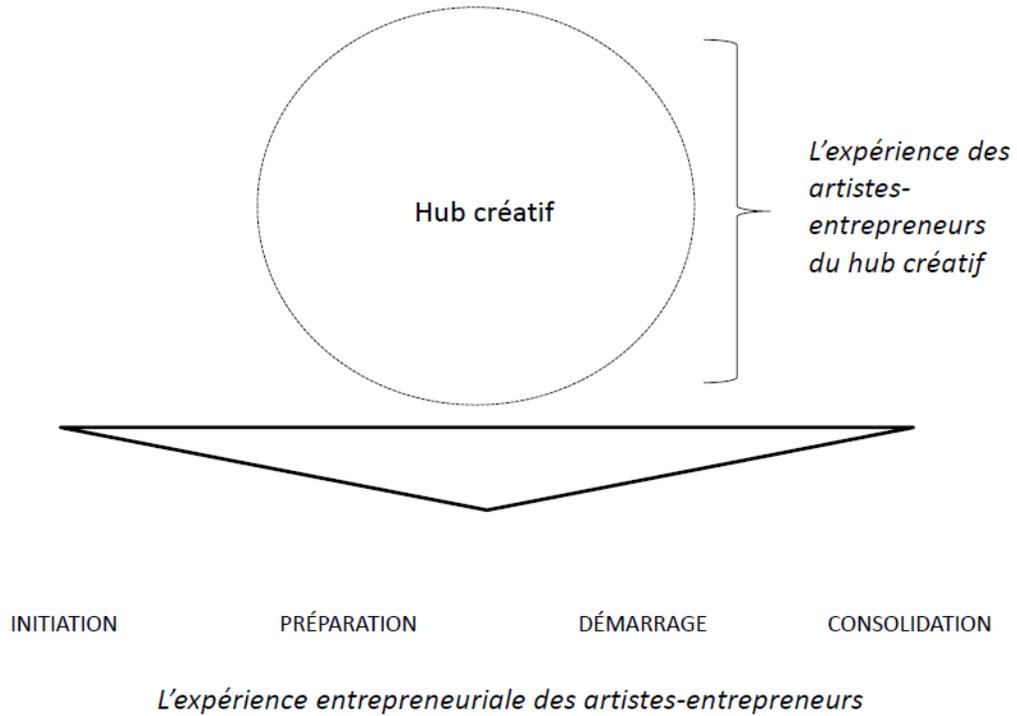
Si nous reprenons notre thèse selon laquelle les *openlabs* renouvèlent les relations, contribuent à l'essor de nouveaux écosystèmes et stimulent la créativité, ils ont ainsi les attributs pour être des médiateurs de ce type. Il faut donc modéliser leurs fonctions afin d'évaluer leur impact sur l'entrepreneuriat culturel. En ce sens, le concept du *middleground* nous paraît être pertinent, puisque d'une part il incarne les fonctions des organismes et individus qui agissent comme médiateurs au sein des écosystèmes, et d'autre part il a été modélisé de façon à cerner ce qui les compose.

En effet, tel que l'illustre la revue littéraire, les artistes entrepreneurs travaillent souvent seuls et commencent avec peu de ressources économiques. Ils ont donc besoin des acteurs de l'*upperground* pour faire valoir leur légitimité et diffuser leur art est important. Dans ce contexte, un organisme de type *middleground* agit comme un *dealmaker*, dans la mesure où il connecte les artistes à de nouvelles opportunités d'affaires. Dans cette même mise en contexte, un tel organisme incarne aussi le rôle de *gate keeper*, puisqu'il facilite le développement d'un langage commun entre des personnes issues de divers milieux, actualisant ainsi les connaissances des membres de la communauté. Ainsi, le concept de *middleground* fait référence aux diverses fonctions des organismes médiateurs qui permettent aux écosystèmes de croître, tout en étant adéquat pour le contexte de l'entrepreneuriat culturel.

Finalement, le type *middleground* modélise la structure de fonctionnement de tels organismes. Selon la théorie, quatre éléments semblent importants à l'établissement d'un *middleground*. D'abord, ils sont tous composés d'un lieu physique où les gens se rencontrent. Ce lieu est généralement ouvert au public. Et si les gens y convergent, c'est avant tout parce qu'il est tributaire d'un espace cognitif souvent relié à un domaine qui intéresse les membres de la communauté. La rencontre des membres autour de ce domaine favorise le développement d'un langage commun qui permet à des personnes issues de différents domaines de se comprendre, et ce, même si de prime abord elles venaient de milieu différent. Enfin, pour susciter la rencontre, la création de projets communs et le développement d'un réseau entre les membres de la communauté, ces espaces organisent des événements et des activités. Cela donne lieu à des rencontres fortuites et stimule l'ouverture d'esprit. En somme, les organismes issus du *middleground* ont un lieu, un espace cognitif, des événements et des activités.

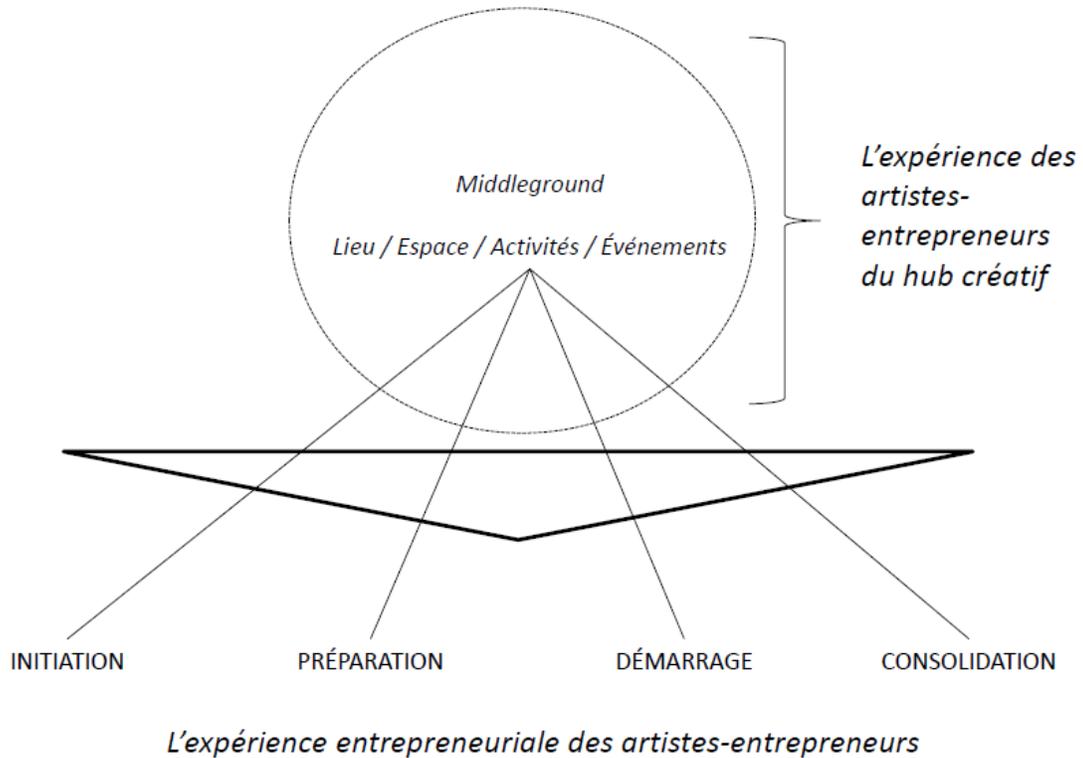
Ainsi si nous juxtaposons les deux modèles, nous sommes en mesure de comprendre en quoi les fonctions d'un hub créatif agissent sur l'expérience des artistes-entrepreneurs. D'abord, le premier modèle nous permet de comprendre le rôle du hub créatif sur le cheminement entrepreneurial de l'artiste-entrepreneur, comme le schéma ci-après l'illustre :

Schéma 1 : Application du modèle des étapes entrepreneuriales au hub créatif



Tandis que le second modèle nous permet d'identifier les fonctions du hub créatif qui agissent sur l'expérience entrepreneuriale des artistes entrepreneurs, comme l'illustre ce schéma :

Schéma 2 : Application du modèle du *middleground* au hub créatif



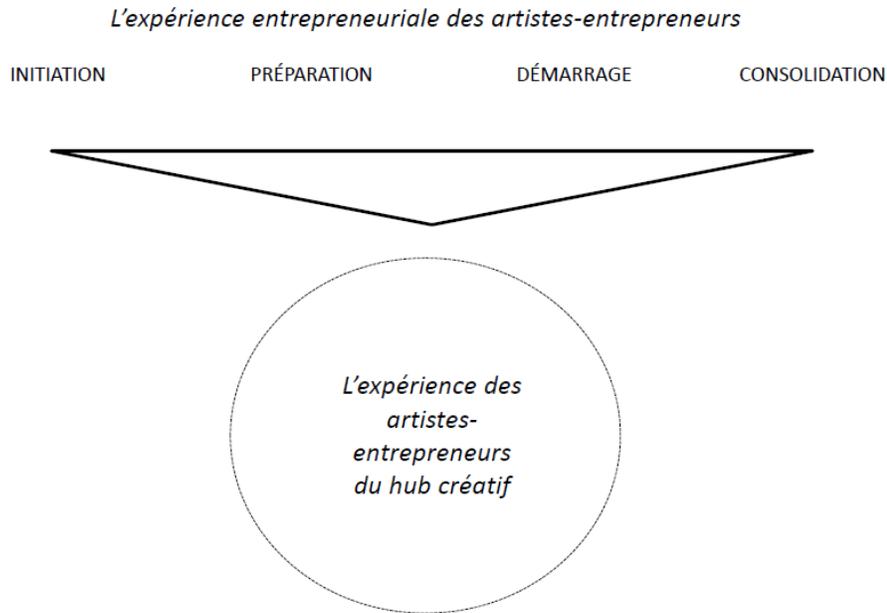
Les lignes qui relient les fonctions du *middleground*, soit le lieu, l'espace, les activités et les événements, ne sont pas forcément liées aux différentes étapes entrepreneuriales du modèle de Borges et Filion (2016). Ces lignes ont été insérées dans le modèle pour illustrer notre volonté d'établir des liens entre les fonctions du *middleground* et le parcours des créateurs, afin de cerner les conditions structurelles qui permettent à un hub créatif d'influencer positivement le cheminement entrepreneurial des artistes-entrepreneurs.

Pour le bien de l'étude, nous avons voulu appliquer ce modèle au cas de Quartier artisan. L'organisme a vu le jour en novembre 2016 avec l'objectif de mettre en place un accélérateur d'entreprise artisanale. Pour y arriver, l'organisation a d'abord misé sur la création d'un plan pédagogique qui soutiendrait avant tout le développement des compétences entrepreneuriales des artisans. Cela dit, au fil du temps, un ensemble d'événements et de partenariats a contribué à en faire un lieu de convergence pour les

acteurs du milieu, qu'ils soient en métier d'art ou plus largement issu du secteur créatif et entrepreneurial. En ce sens, l'organisme peut être perçu comme un *openlab*, au même titre que les *fablabs* ou les *hacker space* indépendants. Si Quartier artisan n'a pas d'atelier, il semble avoir renouvelé les partenariats entre le milieu des métiers d'art et le secteur économique. Cette nouvelle collaboration favorise le développement de projets innovants pour le milieu, tout en facilitant la circulation des pièces des artisans. En même temps, Quartier artisan partage les caractéristiques des organismes de type *middleground*. À cause de ses partenariats, notamment avec le ministère de l'Économie, des Sciences et de l'Innovation (MESI), HEC Montréal et La Maison Simons, il sert d'intermédiaire entre l'*underground*, les artisans, et ces institutions, qui sont l'*upperground*.

De plus, Quartier artisan s'inscrit dans un milieu en changement, mais qui a été isolé pendant de nombreuses années. Pour plusieurs raisons structurelles, les métiers d'art ont évolué en marge du monde de la culture et de l'économie. Quartier artisan est l'un des rares organismes du milieu qui soutient cette communauté en créant des espaces d'échange et d'accompagnement pour soutenir la croissance économique des projets. C'est pourquoi nous pensons qu'il est tout aussi important de saisir l'expérience des artisans avant l'arrivée de Quartier artisan. Nous pourrions, entre autres, cerner le contexte dans lequel s'insère l'organisme et créer des parallèles entre l'expérience avant Quartier artisan et après. De cette façon, nous pourrions mieux comprendre les rôles que les participants à la recherche attribuent à l'organisme. Notre premier modèle, soit celui de Borges et Filion (2016), peut aussi être utilisé de cette façon :

Schéma 3 : Application du modèle des étapes entrepreneuriales à l'expérience des artistes-entrepreneurs.



Dans ce schéma, nous utilisons les étapes entrepreneuriales du modèle pour déterminer l'expérience des artisans. Nous le verrons aussi dans la méthodologie, mais le modèle de Borges et Filion (2016) nous permet d'utiliser le générateur de nom comme outil de collecte de données. Nous pouvons identifier pour chacune des étapes les ressources que les créateurs ont mobilisées pour développer leur entreprise, et constituer l'écosystème dans lequel ils ont évolué et de le catégoriser. Pour arriver à répondre à la question « Quartier artisan influence-t-il la démarche entrepreneuriale des artisans? », trois sous questions seront ainsi traitées :

1. Quelle a été l'expérience entrepreneuriale des artisans avant Quartier artisan?
2. Comment les artisans décrivent-ils leur expérience à Quartier artisan?
3. Quels sont les éléments qui constituent Quartier artisan et qui influencent l'expérience des artisans?

Ces questions ont été identifiées notamment grâce aux conclusions de la revue littéraire. Rappelons que nous avons décrit l'artiste-entrepreneur comme un créateur ancré dans un réseau local dont les parties prenantes l'aident à surpasser les défis liés à la petitesse de son entreprise. Ainsi, il semble important de valider cette perspective sur

l'entrepreneuriat culturel. De plus, cela permet entre autres d'identifier les façons dont un hub créatif s'insère dans cette dynamique entrepreneuriale. Par ailleurs, considérant à la fois le rôle primordial que joue le réseau dans le développement de l'artiste-entrepreneur, et l'impact d'un hub créatif sur l'écosystème dans lequel il agit, il semble ainsi inévitable d'analyser le rôle de Quartier artisan sur son environnement. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous avons défini l'entrepreneuriat à travers le concept de l'écosystème entrepreneurial, qui met en évidence le rôle du réseau et des facteurs externes sur la croissance d'une entreprise. Finalement, si la revue littéraire conclut qu'il y a encore peu d'études s'intéressant aux impacts des hubs créatifs sur l'économie et l'entrepreneuriat, leur rôle sur les réseaux et les partenariats est documenté. Il a aussi été constaté que l'impact de ces organismes est tributaire de la structure et des objectifs dont il se dote. Ainsi, il semble évident de devoir décortiquer les composantes de Quartier artisan, et de comprendre le rôle de celles-ci sur l'expérience globale des artistes-entrepreneurs. Cela se fera par l'utilisation du modèle du *middleground*, comme il a été décrit ci-haut.

Pour répondre à ces questions, nous avons procédé à une recherche qualitative en interviewant 14 personnes sous forme de groupe de discussion. Cette collecte de données a été complétée par une recherche littéraire des différents documents, à la fois textuels et audiovisuels, produits par Quartier artisan.

MÉTHODOLOGIE

Avant d'entrer dans le détail de la méthodologie, il m'est impossible de faire abstraction du fait que je suis la fondatrice de Quartier artisan. Dans le contexte qui nous concerne, cela doit être perçu comme une force qui viendra enrichir nos réflexions. Considérant la singularité du cas, et du petit nombre de recherches s'intéressant aux liens entre les hubs créatifs et l'entrepreneuriat culturel, mes trois ans d'expérience terrain et d'observation du milieu sont importants à la compréhension du phénomène, qui demeure peu théorisé. Elles feront ainsi partie de mon analyse et guideront le choix de mes questions et des informateurs afin de ramasser un ensemble de données permettant de conceptualiser une expérience vécue. D'ailleurs, comme l'écrivait Dupont (2014) « l'auto-ethnographie permet de rendre compte de l'expérience du chercheur, tout en constituant un moyen, à partir de cette expérience, d'éclairer les choix scientifiques du chercheur, les hypothèses soulevées, les interprétations qu'ils/elles livrent dans les textes scientifiques ». Je compte ainsi utiliser mon expérience au profit de la recherche. Paillé and Mucchielli (2012) parlent d'analyse qualitative comme d'un « exercice intellectuel pour faire émerger du sens ». C'est cet exercice qui a pu faire dire à certains chercheurs que la qualité d'une analyse qualitative dépend avant tout de la perspicacité et de la finesse d'analyse de chercher plus que de la maîtrise d'une technique (Gavard-Perret and Aubert 2012).

Par ailleurs, mes connaissances sur Quartier artisan seront fort importantes pour comprendre la façon dont il s'est structuré au fil du temps. À cet effet, une autorisation de consentement pour faire une recherche en entreprise a été signée par le conseil d'administration de l'organisme. Ainsi, il a été possible d'utiliser les documents produits par l'organisme, qu'ils soient textuels ou audiovisuels. Ces documents ont servi à

compléter l'analyse des résultats de notre principale méthode de collecte des données, soit les groupes de discussion. À cet effet, je crois que mes connaissances me permettront d'être une meilleure chercheuse lors de ces groupes en posant les bonnes questions et en recadrant facilement les discussions. Cela dit, pour faire contrepoids à ma subjectivité, une seconde personne assistera aux groupes de discussion afin de prendre des notes et d'observer les discussions. Son rôle est d'ailleurs défini plus loin.

4.1 Les groupes de discussions

Comme mentionné précédemment, nous n'avons pas identifié à ce jour d'étude concernant l'impact des hubs créatifs sur la démarche entrepreneuriale de leurs membres. Les concepts qui ont été utilisés pour établir notre cadre théorique nous permettent d'identifier les étapes entrepreneuriales sur lesquelles Quartier artisan pourrait avoir un impact, sans toutefois établir de quelle façon. D'ailleurs, il se pourrait que l'organisme influence différemment les artisans-entrepreneurs. C'est pourquoi nous avons opté pour une méthodologie qualitative. En effet, cette méthode permet d'approfondir la connaissance d'un sujet moins connu ou étudié, tout en laissant possiblement émerger des résultats inattendus (Deslauriers et Kérisit 1997). Il nous faut donc être ouvert aux récits des personnes qui seront interrogées afin de laisser les discussions générer potentiellement de nouvelles thématiques. Pour ce faire, la méthode qualitative qui a été choisie est celle des groupes de discussion.

Contrairement aux entrevues, les groupes de discussion utilisent de façon explicite les interactions entre les membres comme outil de recherche. Plutôt que d'avoir une conversation unidirectionnelle du chercheur envers les interviewés, les participants du groupe de discussion sont encouragés à échanger entre eux, soit à poser leur propre question, à commenter l'expérience de l'autre ou son point de vue (Kitzinger 1995). Les groupes de discussion permettent une analyse réflexive comparée, notamment en mettant en parallèle les expériences vécues par les différents participants et de leurs effets sur leurs perceptions, leurs connaissances et leurs pratiques. Si les groupes de discussion permettent de dresser les expériences individuelles des participants, ils aident

aussi ceux-ci à développer un portrait consensuel de leur expérience. Il nous faudra bien évidemment donner un sens aux expériences individuelles des interviewés et saisir les différences entre elles, mais à terme nous devons circonscrire l'expérience individuelle de chacun au sein d'une expérience commune. Comme l'écrivaient Chadwick, Gill et al. (2008) « *focus groups are used for generating information on collective views, and the meaning that lies behind those views* ». Les auteurs proposent la méthode lorsque les questions de recherche sont reliées « *to group norms, meaning and processes* ». Cette méthode semble donc indiquée puisque nous souhaitons explorer l'expérience des artisans et les processus par lesquels ils passent pour entreprendre leur projet.

4.2 Le choix de l'échantillon

Comme le soulignent Chadwick, Gill et al. (2008), il n'y a pas de composition parfaite pour un groupe de discussion. La composition du groupe a toujours une incidence sur les données recueillies. L'important est d'évaluer la mixité des groupes avant la sélection. Dans notre cas, nous avons décidé de diviser les groupes selon le rôle et l'implication des parties prenantes au sein de Quartier artisan. Chacune des activités de Quartier artisans a ses propres mécanismes et génère des expériences différentes pour les membres; il est ainsi plus facile pour les membres d'un même groupe de se comprendre s'ils ont eu une expérience similaire. Pour cette raison, les participants aux groupes ont été divisés selon les activités auxquelles ils ont participé.

Le premier groupe, appelé groupe A, est donc composé des membres de l'accélérateur. Quant au groupe B, il est composé d'artisans-entrepreneurs ayant participé aux divers événements organisés par Quartier artisan, soit Fabcamp et les Causeries pour artisan. De plus, puisque les activités de Quartier artisan ont lieu à différents endroits, les membres de la communauté sont éparpillés sur le territoire. Il est donc difficile de les rassembler. Cela dit, une grande partie des participants vivent près de la ville de Québec. En effet, chaque année quelque 31%³ des participants aux Causeries et à Fabcamp sont

³ Comme il a été mentionné dans la revue de la littérature, il y a eu aux dernières éditions de Fabcamp et des Causeries, respectivement 166 et 130 participants, dont 92 venaient de la région de la ville de Québec.

de cette région. Par conséquent, le groupe B a eu lieu à Québec, et est composé d'artisans-entrepreneurs de cette région. Ainsi, les groupes sont représentatifs de la composition des membres de Quartier artisan. Finalement, le troisième groupe, le groupe C'est quant à lui formé de partenaires de Quartier artisan, aussi membres et acteurs de l'écosystème des métiers d'art. Le choix des participants à ce troisième groupe a été déterminé par les discussions des groupes A et B, la démarche est décrite dans la section ci-dessous.

4.3 La constitution de l'échantillon

Selon Stewart and Shamdasani (2001), le nombre idéal de participants à un groupe de discussion est huit, quoique des groupes composés de 4 à 14 personnes puissent être tout aussi efficaces. Dans tous les cas, l'important est d'assurer la richesse des commentaires. Pour cette recherche, nous avons opté pour des groupes de sept personnes afin de maximiser les chances de recrutement. Comme mentionné précédemment, les membres de la communauté de Quartier artisan vivent à différents endroits dans la province. La difficulté de rassembler les membres pour un groupe de discussion était donc prévisible.

Pour chacun des groupes, une liste de participants a été dressée. Les listes se trouvent d'ailleurs à l'annexe A. À chaque nom correspond un chiffre. Avec la fonction aléatoire sur Excel il a donc été facile de générer aléatoirement sept noms à contacter pour participer aux groupes de discussion. Ce processus était particulièrement important dans la mesure où je connais personnellement l'ensemble des parties prenantes pouvant être interviewées. Travailler avec une sélection aléatoire élimine ainsi une partie du parti pris que j'aurais pu avoir sur l'échantillon. Le choix des interviewés était ainsi plus objectif.

De plus, en ce qui concerne le groupe B, soit le groupe composé de participants à des événements, il a aussi fallu tenir compte de leur parcours professionnel. Plusieurs des participants aux événements de Quartier artisan ne sont pas entrepreneurs, mais sont des étudiants. Dû au sujet de notre recherche, les participants doivent avoir une entreprise en démarrage depuis plus d'un an afin que leur expérience puisse répondre aux questions de l'étude. Dans le cas où les artisans choisis n'avaient pas une entreprise

depuis au moins un an, une autre sélection aléatoire aurait été faite pour remplacer un candidat. Dans notre cas, cela n'est pas arrivé, les personnes identifiées au hasard avaient une entreprise depuis au moins un an. Cela dit, il est arrivé que certaines personnes contactées ne soient pas disponibles. Dans ce cas, leur remplacement a été fait selon le même processus.

Quant au groupe C, les parties prenantes interviewées ont été déterminées après la tenue des deux premiers groupes de discussion. En effet, l'objectif était de regrouper des personnes représentant des institutions et organismes du milieu de l'artisanat, qui ont été identifiés par les artisans des deux premiers groupes.

Les participants ont été contactés par courriel et ont été consultés afin de fixer la date de la rencontre et de maximiser le taux de présence. Les rencontres ont eu lieu dans les locaux de HEC Montréal pour ceux qui se tenaient dans la ville, et à l'Espace Co, un espace de coworking situé dans le quartier St-Roch, pour le groupe B.

Finalement, même si nous avons comme objectif d'avoir sept participants par groupe de discussion, il n'y a eu que cinq participants au groupe A et B, et que quatre participants au groupe C. Ce résultat est dû à plusieurs facteurs. D'abord, dans le cas du groupe A et B, deux des participants ont annulé à la dernière minute, rendant difficile le recrutement de remplaçants. Dans le cas du groupe A, une des entrepreneurs a annulé le matin même disant avoir oublié de mettre son cadran. Dans le cas du groupe C, le petit nombre de participants est plutôt attribuable au contexte. Premièrement, la rencontre ayant lieu à Montréal, puisqu'un plus grand nombre de partenaires s'y trouve, il a été difficile de convaincre certaines personnes de se déplacer. Au départ, deux intervenantes de Québec devaient se déplacer, mais n'ont finalement pas pu, et ce, alors que la date et le lieu avaient été confirmés au reste des participants. Deuxièmement, au même moment où nous organisons les groupes de discussion, le Conseil des métiers d'art vivait une crise interne : démission de son président, suivie de celle de trois autres administrateurs. Comble de malchance, le directeur général avait pris des vacances prolongées. Il a donc été impossible d'avoir un membre de l'organisation comme participant. Par ailleurs, non

loin d’être un hasard, la crise que vit actuellement le Conseil des métiers d’art, sera traitée lors de l’analyse. La liste finale des participants est la suivante :

Tableau 2 : Liste des participants aux discussions de groupes

Groupe A	William Leclerc	Cohorte 2017	William est ébéniste et fondateur de l’entreprise Ebenor, spécialisée dans la fabrication d’instruments de percussion. Il a étudié en ingénierie mécanique au cégep de Sherbrooke. Il est en entreprise depuis 2014.
	Vanessa Isabel-Roy	Cohorte 2017	Designer textile, elle a étudié au Centre design et impression textile de Montréal. Elle a fondé l’entreprise Fotofibre spécialisée dans la conception d’objets de maison, tels des coussins et des pochettes. Elle est en affaires depuis 2013.
	Lucie (non fictif)	Cohorte 2018	Pour des raisons de confidentialité, l’identité de l’entreprise ne sera pas divulguée. L’entrepreneur a débuté en 2017 et est aussi professeur dans une des écoles du réseau des métiers d’art au Québec.
	Théo Kazourian	Cohorte 2017	Luthier, il a étudié à l’école de lutherie de Montréal. Il est en affaires depuis 2015.
	Sonia Roy	Cohorte 2017	Sonia est illustratrice de formation. Après avoir été travailleuse autonome pendant longtemps, elle fonde So Meow, une entreprise qui produit des objets ludiques arborant des illustrations de chats. Elle est en affaires depuis 2014.

Groupe B	Aaron Bass	Participant à la Causerie 2017 et 2018	Aaron est joaillier depuis 2014. Il est un membre actif de la communauté des métiers d'art de la ville de Québec, notamment pour promouvoir l'utilisation des nouvelles technologies.
	Jennifer Bisson-Bernatchez	Participante à la Causerie 2017 et conférencière à la Causerie 2018	Jennifer est une enseignante qui en 2012 décide de fonder Akroche tatuk, une entreprise textile. Autodidacte, elle est renommée pour ses patrons.
	Mireille Tremblay	Participante à la Causerie 2017 et Fabcamp 2017	Mireille est ébéniste et fonde en 2014 l'entreprise Mouton noir ébénisterie marginale. Elle fabrique de petits objets en valorisant la récupération de bois. Elle est entrepreneure à temps partiel.
	Mathieu Venière-Cyr	Participant à la Causerie 2017 et 2018	Mathieu est repreneur de l'entreprise Héritage, fondé par son père. Il se spécialise dans la fabrication de cuillère musicale en bois.
	Aimée Wan	Participante à Fabcamp 2017	Aimée a fini ses études à l'école de céramique de Québec au printemps 2018. Elle souhaite poursuivre sa carrière en fondant son entreprise en région du Québec.
Groupe C	Annie Fontaine	Chargée de projet en métiers d'art à la SODEC depuis mai 2014	
	Claire Kusy	Directrice au Centre des métiers du cuir depuis 2012.	
	Alexandra Daris	Responsable des communications et du cours en entrepreneuriat au Centre de céramique Bonsecours.	
	Isabelle Métivier	Responsable à l'Institut des métiers d'art du cégep du Vieux-Montréal.	

4.4 Les outils de collectes de données

L'objectif principal de la recherche est d'identifier le rôle de Quartier artisan sur le parcours entrepreneurial des artisans-entrepreneurs. Pour ce faire, nous avons établi qu'il fallait comprendre les fonctions de Quartier artisan et déterminer leurs rôles sur l'écosystème entrepreneurial des artisans-entrepreneurs ainsi que sur chacune des étapes entrepreneuriales par lesquelles ils passent. Pour y arriver, trois méthodes ont été utilisées : le générateur de noms et le générateur de ressources et la cartographie. Ces méthodes ont été intégrées au guide d'entretien.

Le générateur de noms nous permet d'identifier les contacts du réseau des entrepreneurs. Cette méthode a été utilisée par Borges et Filion (2016) pour identifier le rôle du capital social dans l'essaimage technologique universitaire. Elle a aussi fait ses preuves auprès de Johannisson (1998) et Lechner and Dowling (2003). La méthode vise à repérer les contacts les plus importants dans le réseau des entrepreneurs. Cela dit, parfois « les entrepreneurs ont tendance à se rappeler et à citer principalement les individus avec qui ils parlent fréquemment, en particulier des membres de leur famille et des amis » (Borge et Filion 2016). C'est pourquoi il est préférable de compléter cette méthode avec le générateur de ressources, qui est un dérivé de la première. L'objectif est d'identifier les contacts des entrepreneurs pour chacune des étapes du processus de création de l'entreprise, décrit précédemment dans le tableau 1 et intégré à notre modèle théorique. Pour chacune des activités du processus, le générateur de noms a été utilisé afin d'identifier les parties prenantes mobilisées par les entrepreneurs.

Ces deux méthodes ont été utilisées dans deux contextes. D'abord, la méthode a été utilisée afin d'identifier les ressources et les parties prenantes de l'écosystème des métiers d'art avant l'arrivée de Quartier artisan. Cette étape est particulièrement importante, car comme mentionné antérieurement, il faut pouvoir mettre en contexte l'influence de Quartier artisan dans l'écosystème des artisans-entrepreneurs. Cela est possible seulement si le contexte dans lequel évoluaient les artisans est compris et identifié. Pour y arriver, le tableau 3.1 a été imprimé et distribué aux membres des groupes de discussion A et B afin qu'ils puissent identifier facilement les différentes ressources mobilisées à chaque étape. Généralement, puisque Quartier artisan est un organisme récent et que les artisans-entrepreneurs interviewés sont entrepreneurs depuis un certain temps, les étapes d'initiation, de préparation et de démarrage ont eu lieu avant leur intégration à Quartier artisan.

De plus, si les méthodes ont été utilisées pour identifier les ressources mobilisées par les artisans-entrepreneurs avant leur participation à Quartier artisan, il va sans dire qu'elles ont été utilisées pour comprendre de quelle façon Quartier artisan a influencé les artisans-entrepreneurs. En effet, le générateur de ressources a permis d'identifier celles

qui ont été mises à la disposition des artisans à travers les différentes activités de Quartier artisan, dans notre cas, équivalant à l'Accélérateur et aux événements tels les Causeries et Fabcamp. Des questions ouvertes ont ensuite permis d'approfondir les discussions afin de saisir le rôle de ces ressources sur le développement entrepreneurial des créateurs.

Ce travail nous a permis ensuite de cartographier l'écosystème des métiers d'art avant et après l'arrivée de Quartier artisan. La cartographie est une méthode de participation active qui permet aux participants de montrer graphiquement la représentation mentale qu'ils ont d'un espace (Lefebvre, Bonnet et al. 2017). Dans notre cas, cet espace est l'équivalent de l'écosystème dans lequel ils évoluent. Par conséquent, lors des groupes de discussion, les participants ont eu accès à du papier, des notes autocollantes et des crayons afin d'illustrer leur vision de l'écosystème et des parties prenantes. L'avantage de cette méthode a été de transcrire visuellement les discussions que les participants avaient, tout en assurant un certain consensus entre les parties prenantes sur l'écosystème. La cartographie a aussi rendu plus faciles les discussions sur leur expérience au sein de l'écosystème puisqu'elle permettait de le visualiser.

Finalement, ces méthodes ont été intégrées aux guides d'entretien. Les guides d'entretien complets se trouvent à l'annexe B. Deux guides ont été nécessaires puisque le groupe C n'est pas composé d'artisans-entrepreneurs comme les groupes A et B. Si certaines des thématiques se recoupaient, certaines d'entre elles différaient.

Pour ce qui est du groupe A et B les thématiques ont été abordées dans l'ordre suivant :

1. Le parcours entrepreneurial des artisans-entrepreneurs;
2. Les ressources mobilisées à chacune des étapes du processus;
3. L'identification de l'écosystème entrepreneurial à partir des acteurs identifiés comme des ressources à la thématique précédente;
4. Leur expérience au sein de cet écosystème;
5. Le rôle de Quartier artisan au sein de l'écosystème;
6. Les fonctions de Quartier artisan;

7. La façon dont Quartier artisan a été mobilisé au travers du développement de leur entreprise.

Pour cette séquence, le générateur de noms et de ressources a été utilisé à l'étape 2, 3 et 7. Quant à la méthode de la cartographie, elle a été utilisée à l'étape 3.

Pour ce qui est du groupe C, les thématiques étaient légèrement différentes et se résument ainsi :

1. Le rôle de leur organisme;
2. La perception de leur rôle sur la démarche entrepreneuriale des artisans-entrepreneurs;
3. L'identification de leurs partenaires au sein de l'écosystème;
4. Leur rapport et la fréquence des échanges avec les autres partenaires;
5. Leur rapport avec Quartier artisan;
6. Leur perception du rôle de Quartier artisan au sein de l'écosystème.

Pour cet entretien, le générateur de noms et de ressources a été utilisé à l'étape 3 et 6. En somme, avec le guide d'entretien et les trois méthodes de collecte de données, il a été possible de générer un ensemble de données riches et profondes nous permettant de répondre aux différentes sous-questions en lien avec notre recherche principale. La discussion pour chaque groupe a duré entre deux heures trente et trois heures.

Tableau 3 : Résumé de la composition des discussions de groupes

	Nombre de participants	Durée de la discussion
Groupe A	5	3 h 15
Groupe B	5	2 h 45
Groupe C	4	2 h 40

Finalement, afin d'être conforme aux normes d'éthique, chacun des participants a signé un formulaire de consentement. De plus, le nom des participants ayant demandé l'anonymat a été changé. Par ailleurs, aucun commentaire relatif à l'expérience individuelle de ces participants qui permettrait de les identifier n'a été inclus.

4.5 La collecte de données

Agir comme modérateur d'un groupe de discussion exige de la préparation. Pour les fins de cette recherche, j'ai joué ce rôle. Comme je l'ai mentionné précédemment, ma connaissance du milieu m'a permis de rebondir rapidement sur des commentaires afin d'approfondir certains éléments. Toutefois, quatre principes, établis par Chadwick, Gill et al. (2008), ont guidé mon intervention :

1. Servir de modérateur sans participer à la discussion : je ne me suis permis aucun commentaire qui aurait influencé l'opinion des participants. Je n'ai pas non plus donné mon opinion sur une situation.
2. Être ouvert à tout commentaire et surtout à ceux qui pourraient contredire mes hypothèses;
3. Être soi-même et répondre positivement et de façon respectueuse aux participants afin de les mettre à l'aise;
4. Veiller à ce que chaque participant puisse s'exprimer à chacune des questions.

De plus, afin de ne rien rater de l'intervention, j'ai demandé à une tierce personne de participer aux discussions afin de prendre des notes. Étudiante en enseignement, cette personne ne connaissait rien au sujet d'étude. Ces notes sont disponibles à l'annexe C. C'est aussi cette même personne qui a transcrit chacune des discussions. En effet, chaque discussion a été enregistrée. En tout, ce sont 120 pages qui ont été transcrites.

Comme il l'a été mentionné au début de cette section, cette personne a servi de contrepoids à ma subjectivité comme chercheuse. Ses notes ont permis d'amener un regard neutre à l'analyse de celles-ci. Ainsi, en intégrant à ma démarche une structure scientifique, en contrôlant ma subjectivité par le truchement de mon superviseur et par l'intégration d'une personne neutre dans le processus de collecte de données, et en mobilisant les données de terrain, cette recherche est rigoureuse. La structure de travail favorisera, entre autres, une analyse objective de mon sujet, et une bonification méthodologique de la recherche à la lumière des connaissances que j'ai acquises au fil des années.

4.6 L'analyse des résultats

Après la rédaction des verbatim, il fallait interpréter les résultats. Malgré le caractère très itératif de l'analyse, ce processus a été structuré selon deux grandes étapes : la condensation des données, qui passe par leur codage afin de les regrouper et de les segmenter, et la présentation des données, dont le contenu figure à la prochaine section. Par processus itératif, il est entendu qu'il a fallu faire plusieurs allers-retours entre les différentes étapes de l'analyse pour arriver à une condensation des données intéressantes pouvant faire ressortir des éléments de réponse à nos questions de recherche.

La condensation des données a été effectuée selon deux stratégies. D'abord, nous avons établi notre règle de découpage. En ce qui nous concerne, nous avons priorisé des phrases et de courts paragraphes puisqu'ils représentaient le plus souvent une idée clairement définie en lien avec l'expérience des entrepreneurs. Ensuite, nous avons établi un système de codification afin de rassembler les commentaires en lien avec une même information.

Le premier principe de codification qui a été utilisé est celui du temps. Puisque nous nous intéressons à la fois à l'expérience entrepreneuriale des artisans avant l'arrivée de Quartier artisan et leur expérience avec Quartier artisan, nous avons d'abord séparé le contenu relativement à la période à laquelle il faisait référence. À la suite de quoi, des énoncés, des rubriques et des catégories ont été générés pour peaufiner l'analyse. Ceux-ci ayant été défini par thématiques et champs sémantiques déterminés à partir des commentaires des créateurs.

L'énoncé permet de caractériser brièvement le contenu principal de l'extrait. La rubrique renvoie à l'essence de l'extrait et la catégorisation renvoie à la conceptualisation, soit à la théorisation d'une idée (Gavard-Perret and Helme-Guizon 2008). Dans notre cas, une rubrique pouvait représenter un acteur de l'écosystème identifié par les participants. L'énoncé était la synthèse de leur relation avec cet acteur et la catégorie représentait généralement une étape entrepreneuriale lors de laquelle ils avaient mobilisé la ressource. Par exemple, une des ressources mentionnées plusieurs fois par les

participants était les salons. Le terme salon est ainsi devenu une rubrique qu'il était ensuite possible de relier à une catégorie. Dans ce cas, c'était à la catégorie « démarrage » puisqu'ils identifiaient les salons comme une façon pratique de commencer à commercialiser leur produit, à faire des contacts et à développer leur clientèle.

Cette façon de coder a aussi été appliquée afin d'identifier les caractéristiques de Quartier artisan, comme « à Lac-Mégantic », « une approche personnalisée » ou « des histoires d'entrepreneurs ». Ces différentes caractéristiques de Quartier artisan étaient ensuite reliées à une catégorie liée à une étape entrepreneuriale ou un impact. Par ailleurs, en ce qui concerne la catégorisation des impacts, les thèmes utilisés ont été générés par le texte lui-même. Par exemple, des groupes de mots comme « l'artisan croit plus en lui », « ça donne confiance » et « j'ai compris que mon entreprise se pouvait » ont généré une catégorie « confiance ». Cette catégorie pouvait ensuite être reliée à une seconde catégorie comme « des histoires d'entrepreneur ». Bien évidemment, la majorité des liens se trouvaient à même les phrases et les commentaires.

Autrement dit, les catégories, les énoncés et les rubriques ont été déterminés à partir des informations se trouvant dans le texte. Les catégories ont été validées par mon superviseur et rapportées aux informateurs afin qu'ils émettent leur accord. Ainsi, la méthodologie employée a été rigoureuse, méthodique et transparente envers l'ensemble des parties prenantes. À cet effet, il n'y a pas eu de contradiction entre les expériences relatées. Parfois, une expérience pouvait être unique et non partagée par l'ensemble des interviewés. Toutefois, elle n'était pas opposée à la vision du groupe; au contraire, ces commentaires ont permis d'enrichir le cas. Finalement, il est possible de penser que les participants, me connaissant, aient été plus élogieux qu'ils auraient pu l'être envers Quartier artisan dans un autre contexte. Pour éviter de tels biais, aucune affirmation positive, telle « Quartier artisan a été une expérience positive », a été retenue et intégrée à l'analyse. Ce sont plutôt les récits et les expériences, souvent plus nuancées et riches en contenu, qui ont été analysés.

Ainsi cette analyse permet de déterminer les rôles qu'attribuent les entrepreneurs à Quartier artisan. En reprenant le modèle du *middleground*, il est possible d'identifier les fonctions de Quartier artisan, comme ses activités et ses événements, tout en permettant de relier ses fonctions à des expériences des artisans. Celles-ci ont été analysées et regroupées de façon à attribuer à Quartier artisan six rôles clés. En même temps, l'expérience à Quartier artisan n'est pas indépendante du contexte social dans lequel évoluent les artisans-entrepreneurs. C'est pourquoi notre analyse regroupe en trois parcours le chemin entrepreneurial des artisans interviewés. Pour ce faire, le modèle de Borges et Fillion (2016) nous a aidés à identifier ces parcours, en permettant notamment d'identifier les ressources que les artisans utilisaient à chacune des étapes entrepreneuriales définies par le modèle, celles-ci variant dépendamment du contexte dans lequel évoluait l'entrepreneur. L'identification de ces trois parcours met en évidence plusieurs caractéristiques propres au milieu des métiers d'art québécois. Les commentaires recueillis seront juxtaposés avec des données historiques. En identifiant les différentes expériences de démarrage des artisans, il est ainsi possible de donner du sens aux rôles que les artisans attribuent à Quartier artisan. Pour cette raison, ils seront le sujet de la première section de la présentation des résultats.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Quartier artisan a vu le jour en novembre 2016 avec l'objectif de mettre en place un accélérateur d'entreprises artisanales. Pour y arriver, l'organisation a d'abord misé sur la création d'un plan pédagogique qui soutiendrait avant tout le développement des compétences entrepreneuriales des artisans. Cela dit, divers événements et partenariats développés au fil du temps en font un lieu de convergence pour les acteurs du milieu des métiers d'art ou plus largement issus du secteur créatif et entrepreneurial. En choisissant d'étudier le cas de Quartier artisan, l'objectif n'était pas de comprendre le rôle de l'accélérateur sur le développement des compétences entrepreneuriales de ses membres, mais plutôt de comprendre le rôle qu'a eu Quartier artisan sur l'expérience entrepreneuriale des artisans. Autrement dit, l'objectif était de comprendre de quelle façon Quartier artisan a contribué à modifier le quotidien d'entrepreneurs, notamment à travers la conception d'un nouveau réseau. À la lumière de la revue littéraire, le réseau et l'écosystème sont primordiaux au développement de l'entreprise culturelle. Si l'on envisage les *openlabs* comme des moyens de renouveler les collaborations entre-les acteurs d'un milieu, il faut pouvoir analyser Quartier artisan de façon à identifier son rôle sur l'écosystème des artisans, pour ensuite comprendre comment ces changements sur l'écosystème accompagnent l'artisan à franchir chacune des étapes entrepreneuriales identifiées par le modèle de Borges et Filion (2016).

Nous nous intéressons donc à l'influence de l'organisation sur leurs réseaux, l'expérience de production, de création et de commercialisation des créateurs. Et c'est pourquoi la première partie de cette présentation des résultats met en lumière les différents

éléments clés des expériences entrepreneuriales des participants aux groupes A et B, qui sont des artisans ayant participé à diverses activités de l'organisme. Quant aux commentaires des participants du groupe C, qui était composé de membres issus des institutions partenaires de Quartier artisan, ils sont utilisés de façon à compléter ou à nuancer l'expérience décrite par les artisans. Les expériences de chacun seront regroupées en parcours distincts qui présentent leur expérience de démarrage. Les regroupements ont été définis à partir des acteurs et les ressources que les artisans ont mobilisées à l'étape d'initiation, de préparation et de démarrage entrepreneurial. Ensemble, ces parcours dressent le portrait du milieu des métiers d'art et permettent de cerner le contexte dans lequel s'est inséré Quartier artisan.

Dans la deuxième partie de la présentation des résultats, nous utilisons le modèle du *middleground* pour identifier les fonctions de Quartier artisan, comme les projets et les événements mis en place. On remarque notamment qu'au cœur de ses activités se trouve le concept d'artisan-entrepreneur qui a permis à l'organisme de développer un réseau multisectoriel impliqué dans les diverses initiatives. Ce qui nous mène à la troisième partie, lors de laquelle nous identifions les rôles de Quartier artisan sur l'expérience des interviewés. Ces rôles ont été identifiés notamment en reprenant certains concepts du modèle du *middleground* et de l'écosystème entrepreneurial.

5.1 Les parcours entrepreneuriaux des artisans entrepreneurs

Il est important de comprendre le parcours des créateurs, puisqu'il permet de mettre en contexte le rôle de Quartier artisan sur leur parcours entrepreneurial. À cet effet, trois cheminements entrepreneuriaux distincts se sont dégagés des discussions avec les groupes A et B. Les noms donnés aux trois parcours sont : l'artisan en métier d'art, l'artisan autodidacte, et l'artisan en région. Dans certains cas, l'expérience partagée par les artisans fait écho à la discussion entre les membres du groupe C, soit les représentants des différents organismes du milieu des métiers d'art. Les trois parcours identifiés seront donc mis en relation avec les témoignages des organismes.

Chacun des parcours se distingue par les ressources que les créateurs ont mobilisées à chacune des phases entrepreneuriales. À la lumière du modèle de Borges et Filion (2016), ce sont les phases d'initiation, de préparation et de démarrage qui ont été étudiées. Si tel est le cas, c'est que l'accélérateur et les autres activités de Quartier artisan regroupent plutôt des entrepreneurs dont le démarrage est complété et qui souhaitent passer à une étape de consolidation. Ils ont donc franchi les étapes d'initiation de préparation en amont à leur participation aux activités avec l'organisme.

Grâce à l'utilisation du générateur de ressources, nous avons ainsi pu identifier les ressources externes qui ont été mobilisées. Cette technique nous a permis d'une part de trouver des synergies entre les expériences des interviewés afin de les regrouper en parcours, et d'autre part de cartographier l'écosystème dans lequel évoluent les artisans. De plus, ces parcours nous permettent de comprendre dans quelle situation évoluent ces entrepreneurs, et donc de mieux saisir le rôle de Quartier artisan sur l'évolution de leur entreprise. En même temps, puisque le sujet d'étude est si contextualisé, la taxinomie utilisée pour nommer les parcours faisant référence à la situation d'origine de l'entrepreneur, soit le contexte dans lequel il a initié son projet d'entreprise, cette étude reste fortement liée au contexte québécois.

5.1.1 L'artisan en métiers d'art

L'artisan en métiers d'art représente le parcours typique de la personne qui a étudié dans une des écoles-ateliers, et qui par conséquent se réfère beaucoup aux institutions et aux organismes qui composent le milieu des métiers d'art. Le milieu des métiers d'art au Québec a pris forme au courant des années 1970 et 1980, alors que plusieurs institutions ont été constituées pour structurer le milieu. C'est en 1970 que l'Association professionnelle des artisans du Québec devient la corporation des Métiers d'art du Québec à Montréal (Longchamps 2005)⁴. Ce changement voulait instaurer l'idée d'un

⁴ En 1989 les Métiers d'art du Québec à Montréal deviendront le Conseil des Métiers d'art, soit juste après l'entrée en vigueur de la loi sur le statut de l'artiste.

artisanat moderne, plus ouvert au modernisme artistique (Andrus 2015), ce qui ouvre la voie à un nouvel élan pour le secteur.

C'est donc cette vision des métiers d'art qui a influencé la mise en place des différents programmes de formation qui soutiennent le développement du milieu. En effet, dès les années 1980, le Conseil des métiers d'art du Québec s'associe avec trois ministères, soit le ministère des Affaires culturelles, de l'Éducation et de la Main-d'œuvres et Sécurité du revenu, afin de mettre sur pied un plan de formation (Lemieux-Bérubé 2009) .

Le groupe propose la création d'écoles-ateliers pour chaque métier. Chacune des écoles sera alors associée à un cégep qui se chargera de la formation collégiale. Le programme complet permet ainsi aux étudiants d'accéder à un diplôme d'études professionnelles. À cet effet, deux établissements sont désignés : le cégep du Vieux-Montréal et le cégep Limoilou. Ces établissements devront créer des centres spécialisés afin de centraliser la communication entre les écoles-ateliers et les cégeps. Seront créés l'Institut des métiers d'art au cégep du Vieux-Montréal et le Centre de formation et de consultation en métiers d'art au cégep de Limoilou. En tout, ce sont 13 écoles-ateliers qui voient le jour⁵.

L'enseignement y préconise une vision du métier basée sur l'excellence, et tend à favoriser la création plutôt que l'industrialisation. Selon Claire Kusy, directrice au Centre des métiers du cuir, le rôle de l'École est de transmettre un savoir-faire. « Comme le dit notre nom, pour moi, notre mission principale est la transmission du métier de maroquinier ». Comme les autres écoles, ces centres représentent la première étape pour devenir artisan. Les artisans y acquièrent leur expertise pendant quatre ans, après quoi quelques-uns d'entre eux choisiront la voie de l'auto-entrepreneuriat. Les artisans qui finissent la formation sont donc encouragés à devenir des autoentrepreneurs, et particulièrement des artistes qui font de la petite série (Andrus 2015). Rappelons qu'au Québec, on estime

⁵ La liste complète des écoles se trouve à l'annexe D.

qu'il y a 4 000 artisans propriétaires de microentreprises, dont plus de 50 % font moins de 50 000 \$ par année (Ménard and Brochu 2006)⁶.

Il va sans dire que plusieurs des artisans fréquentent ces écoles au début de leur parcours pour apprendre leur métier. Dans notre échantillon, ce parcours est représenté par Lucie, Vanessa et Théo du groupe A et par Aaron et Aimée du groupe B. Ces artisans ont fréquenté l'une des 13 écoles-ateliers. Ils ont, généralement, été financés en partie par la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), et sont, dans certains cas, inscrits au Conseil des métiers d'art du Québec (CMAQ).

Ce qui distingue particulièrement les artisans identifiés à ce parcours est le rôle central que jouent les écoles-ateliers dans leur parcours. En effet, les communautés d'artisans qui se forment dans les écoles constituent les premières communautés de soutien qu'ils fréquentent. De plus, l'école leur facilite l'accès à plusieurs ressources externes pouvant les aider dans les phases d'initiation et de préparation à leur projet d'entreprise, pour reprendre les étapes de Borges et Filion (2016). À cet effet d'ailleurs, la majorité des écoles mettent à la disposition des étudiants des « ateliers transitoires », soit des studios où avoir accès à de l'équipement spécialisé. C'est souvent à ce moment que les artisans initient leur projet entrepreneurial, pour faire référence à la matrice de Borges et Filion (2016) identifiée dans notre modèle théorique. C'est une période où ils utilisent l'équipement disponible pour explorer leur créativité, développer leur esthétique et, finalement pour réfléchir à leur projet d'affaires.

Théo, qui a fait l'école de lutherie à Montréal, décrit cette période en affirmant que l'école lui a « ouvert des portes, ça m'a permis de construire des guitares directement de manière professionnelle et de pouvoir recevoir des clients dans un milieu qui fait vraiment sérieux. Ils m'ont donné accès aux matériels, aux ressources et à l'espace. » Il décrit son expérience de préparation à son entreprise comme une expérience « communautaire » qui lui a permis de développer un réseau d'entraide au sein de son secteur d'activité. Il a

⁶ Depuis l'étude produite par la SODEC en 2006, aucune étude sur le bilan économique des entreprises en métiers d'art n'a été produite.

même intégré un atelier de lutherie collectif, ce qui lui a donné accès à un ensemble d'informations vitales au développement de son entreprise : « la communauté m'a amené beaucoup d'information, comme une vision du milieu et une meilleure compréhension de la clientèle. Ça m'a aussi permis de faire des commandes groupées et de diminuer mes coûts. Ça a toujours été la communauté de luthier qui m'a amené ces informations-là. »

Dans la même lignée, Lucie décrit aussi son expérience avec son école comme très positive : « notre directrice m'a encouragée à faire des stages à l'étranger. Elle m'a aussi mis en relation avec plusieurs personnes clés du milieu ».

Pour ces deux artisans, l'école a été à l'origine d'un réseau professionnel qui les a aidés à initier leur projet et à explorer leur métier. D'ailleurs, Claire, directrice du Centre des métiers du cuir, est consciente du rôle central que peuvent jouer les écoles dans le développement des entreprises de ses anciens étudiants : « On reçoit quotidiennement des sollicitations pour des projets. Nous avons un réseau d'artisans à qui on envoie les opportunités d'affaires, comme des contrats, des stages ou même des emplois ». Isabelle Métivier, responsable à l'institut des métiers d'art du cégep du Vieux-Montréal, parle même des écoles comme des « pôles » pour les artisans : « j'ai travaillé à l'école de joaillerie et j'avais des finissants qui cinq ans après avoir terminé venaient toujours y travailler ».

Les écoles-ateliers sont ainsi un lieu de rencontre pour les artisans d'un même métier, et deviennent leur communauté de soutien. Cette communauté leur permet d'accéder à un ensemble d'information qui les aide à commencer leur projet entrepreneurial. C'est avec leurs pairs qu'ils font leurs premiers tests comme entrepreneurs et qu'ils se créent des opportunités de développement. Par exemple, Théo et ses collègues de l'atelier collectif de lutherie ont mis sur pied le Salon de luthier de Montréal, démarré en 2017.

De plus, à même leur parcours scolaire, les étudiants sont amenés à rencontrer des représentants des différents organismes, tels la SODEC et le CMAQ. La SODEC a été instituée en 1983 par le ministère de la Culture dans le but de financer les entreprises

culturelles. Un programme de financement pour les entreprises en métiers d'art a été mis en place à ce moment. « Chaque année on invite la SODEC et d'autres acteurs du milieu à rencontrer les étudiants », explique Claire. Contrairement aux deux autres parcours identifiés, les artisans en métier d'art connaissent ces organismes et n'hésitent pas à les solliciter. Cela dit, ils le font de façon ponctuelle. « Ce sont des organismes où tu vas pour un besoin spécifique. Ils ne font pas partie de ton quotidien », explique Vanessa.

Si les écoles sont un repère central pour les artisans, elles ne font pas l'unanimité. Tous les créateurs étaient unanimes sur le vieillissement de la formation qu'ils reçoivent. Vanessa a même soulevé son insatisfaction face au soutien reçu : « Les écoles sont formatées pour encourager les artisans à faire des micro-séries. C'est la vieille pensée de l'artisan qui est dans son atelier, qui travaille dur. Quand j'ai fini, je suis allée à l'école prendre leur cahier avec la liste de fournisseurs, j'ai appelé plusieurs numéros et la moitié était fermée, l'autre n'était pas de vrais fournisseurs. Ils ne t'aident pas dans le développement de ton entreprise ».

Aimée poursuit dans le même sens en indiquant « qu'il manque de diversité de modèle entrepreneurial qui pourrait nous guider dans notre démarrage ». Quant à Aaron, il déplore le manque d'intégration des nouvelles technologies comme l'imprimante 3D dans les écoles de joaillerie.

Cela étant, malgré les critiques, les artisans issus de ces écoles sont fort attachés à leur communauté de métier avec qui ils échangent et évoluent. Dans le cas de la céramique, Aimée mentionne l'Association des céramistes comme un espace où il est important de s'impliquer pour acquérir la reconnaissance de ses pairs. Cette communauté de métier est ainsi une pierre angulaire du parcours entrepreneurial. En effet, une des caractéristiques clés du modèle du *middleground* est le concept de communauté de pratique, un groupe de personnes qui partagent un nombre d'intérêts et, ce faisant, se passe de l'information. Pour les artisans de ce parcours, les écoles-ateliers forment cette communauté de pratique à laquelle ils se rattachent.

Par ailleurs, ils se sentent plus attachés à leur école qu'au CMAQ. Si tous connaissaient le CMAQ, seule Vanessa en était membre, et pour le moment elle ignore les retombées de son inscription : « Je ne sais pas ce que cela m'apporte », explique-t-elle.

Le malaise que Vanessa exprime, Aaron le traduit par une « lutte de tradition » qui se passe dans le milieu des métiers d'art, aussi décrite par Alexandra comme suit : « Actuellement, je dirais qu'il y a deux générations. Il y a des nouveaux qui s'en viennent, qui sont mieux formés en entrepreneuriat, plus ouverts, plus à l'aise avec les technologies, qui ne voient pas leur savoir-faire comme un secret à garder. Contrairement à des plus vieux qui trouvent que c'est bien important d'avoir leur statut du conseil. Ils sont à l'aise à l'intérieur des initiatives du conseil et des marchés traditionnels. Ça fait cinq ou six ans que je regarde ça attentivement et je ne vois pas encore ce qui va ressortir de ça ».

Si ces jeunes artisans s'associent à un métier d'art, leur façon de produire et leurs ambitions ne se reflètent que partiellement dans les institutions qui les représentent. S'ils investissent leur école au départ, ils sont mitigés quant à la réelle retombée sur leur parcours entrepreneurial. Leurs collègues artisans sont généralement leur plus importante source de soutien. Mais comme l'explique Théo : « c'est super pour le début, mais l'apport de la communauté est aussi temporaire, à un moment donné tu as besoin de plus, mais tu ne sais pas où aller ». Pour reprendre le modèle de Borges et Filion (2012), l'école-atelier permet d'accéder à une communauté de pratique qui soutient en phase d'initiation et de préparation entrepreneuriale. Cette communauté est leur premier réseau qui, à moyen et long terme, aurait besoin de se diversifier pour permettre aux créateurs de franchir les étapes subséquentes à leur parcours.

5.1.2 L'artisan autodidacte

L'artisan autodidacte se différencie grandement de l'artisan en métiers d'art. Contrairement à ce dernier, il n'a pas fait d'école-atelier. Il a appris son métier par lui-même, et ce, en parallèle à sa carrière professionnelle. En effet, il a commencé son projet à temps partiel, l'entrepreneuriat étant sa deuxième carrière. C'est le cas de Jennifer

Bisson qui était enseignante avant de créer sa compagnie Akroche Tatuk. Aujourd'hui, elle est reconnue pour ses patrons de tuque en laine. Outre Jennifer, ce parcours est représenté par Sonia Roy du groupe A et Mathieu Venière-Cyr du groupe B.

D'abord, ces artisans ne s'identifient pas au milieu des métiers d'art. Par ailleurs, ils en sont très critiques. Dans le cas de Sonia et de Jennifer, elles ont été refusées au CMAQ. Précisons que pour devenir membre il faut soumettre un dossier expliquant sa démarche créative et sa technique. Un jury composé de pairs évalue les dossiers. Jennifer a été refusée « parce que même si je tricotais, je ne faisais pas ma fibre ». En ce qui concerne Sonia, est différent. Elle est illustratrice et donc par définition ne fait pas partie des métiers d'art. Cela dit, comme les autres, elles s'identifient toutes deux au mode de vie de l'artisan puisqu'elles participent aux mêmes salons, comme les salons Etsy⁷.

De plus, le parcours entrepreneurial de ces artisans se caractérise beaucoup par l'essai-erreur et se construit avec ce à quoi ils ont accès, comme le soulignait le concept de « bricolage entrepreneurial » défini par De Klerk (2015). Au départ, « c'était beaucoup de tests, de réflexion afin de découvrir qui je suis et où je veux aller. En fait, c'est comprendre quel est mon produit. Je faisais des images, donc trouver quoi faire avec elles, trouver des applications et trouver des fournisseurs pour faire ces choses-là et établir des relations pour faire des tests, faire des petites commandes et tester le marché », décrit Sonia. À la différence des artisans du parcours précédent, ceux-ci se sentent isolés. Le travail qui s'effectue à l'étape d'initiation et de préparation se fait généralement seul, en l'absence d'une communauté naturelle à laquelle s'identifier au départ, ce qui explique un parcours parsemé d'essais et d'erreurs. Les artisans autodidactes n'ont pas pu compter sur l'expérience de leurs pairs. Ils disent avoir souvent senti de la solitude, devant construire leur réseau « à tâtons ». « J'ai tout fait de manière autodidacte, en par moi-même, sans réseau, rien », confie Jennifer.

⁷ Les salons Etsy sont organisés dans les villes où se trouve un groupe Etsy. Il s'agit d'un groupe communautaire animé bénévolement par les artisans de la ville qui souhaitent s'impliquer. Généralement, il y a de 1 à 2 salons annuellement qui sont organisés dans les villes où les groupes sont dynamiques.

Par ailleurs, n'ayant pas de communauté physique vers laquelle se tourner, les artisans autodidactes ont souligné en particulier leur utilisation des médias sociaux comme les groupes Facebook et Reddit. « J'ai fait de l'essai-erreur en allant chercher de l'information par moi-même sur Internet. Si ça ne fonctionnait pas, j'arrêtais cette manière-là. Si ça fonctionnait, je continuais. J'ai perdu beaucoup de temps comme ça, beaucoup d'énergie et d'argent. Les opportunités que j'ai eues sont surtout, uniquement, venues d'Internet. Les groupes d'entrepreneurs comme le groupe d'entraide Etsy Québec ou entraide petite entreprise du Canada », explique Jennifer.

C'est le même cas pour Mathieu qui utilise Reddit de façon quotidienne. C'est une source d'information incontournable selon lui et importante dans le développement de son entreprise : « Les gens sont vraiment enclins à répondre aux questions sur des sujets plus sensibles. Par exemple, je ne savais pas que pour passer les douanes avec ma boîte, il fallait que je dise que ma papeterie est imprimée à Québec. Il faut que je donne le prix. Ça fait beaucoup de choses à penser ».

Si ces artisans construisent leur réseau à travers ces plateformes, l'interaction qu'ils ont avec la plateforme est ponctuelle et concerne des questions précises. « Tu demandes de l'aide pour une problématique à savoir si quelqu'un l'a déjà vécue. Quelquefois, tu reçois des réponses et à d'autres moments tu n'en as pas », explique Sonia.

En général, si ces communautés en ligne sont utiles pour acquérir de l'information pertinente au développement de leur entreprise, elles ne font pas figure de communauté de soutien. Dans chacun des cas, les artisans décrivent leur expérience comme un parcours solitaire où il faut tout faire par soi-même. Mathieu dit même que les seuls artisans de Québec qu'il connaît, il les a rencontrés par Quartier artisan. Autrement, il n'y a aucune communauté physique à laquelle il se rattache. D'ailleurs, parce qu'ils sont autodidactes et qu'ils ne sont pas forcément artisans, comme l'entend la loi sur les métiers d'art, les structures comme la SODEC ne peuvent pas leur être utiles.

5.1.3 Les artisans en région

Les artisans en région peuvent être issus à la fois du milieu des métiers d'art ou être autodidactes. Dans ce cas, ils partagent certains des éléments qui caractérisent les parcours entrepreneuriaux de chacun des parcours. Ce qui diffère, c'est qu'ils habitent en région éloignée. Par conséquent, dans leur parcours entrepreneurial ils font mention de certains organismes gouvernementaux en entrepreneuriat présents dans leur région. Ils n'hésitent donc pas à utiliser les ressources comme le Centre local de développement (CLD)⁸, et les Sociétés d'aide au développement de la collectivité (SADC), qui existent seulement en région éloignée. Dans notre échantillon ce parcours est représenté par William Leclerc, qui habite à Lac-Mégantic, Mireille et Aaron qui habitent tous les deux dans le comté de Deschambault.

Comme le décrit William, « lors de mon démarrage, je me demandais : où est-ce que je m'en vais? C'est quoi les étapes que je dois faire pour démarrer? À chaque étape, j'avais besoin d'une personne-ressource pour m'aider, et j'ai trouvé cette aide dans la région de Lac-Mégantic ». Mireille partage un parcours similaire : « j'ai bénéficié du soutien du CLD au départ. J'ai eu aussi du soutien offert aux travailleurs autonomes. J'ai eu de l'aide pour monter mon plan d'affaires. Par la suite, j'ai fait affaire avec la SADC en vue d'un prêt pour de l'équipement parce que ça coûte cher. À la base, c'est ça qui m'a aidée à démarrer mon entreprise ».

Dans les deux cas, ces organismes les ont appuyés à l'étape de préparation de leur projet entrepreneurial, les aidant à identifier leur modèle d'affaires et leur stratégie de vente. Par ailleurs, ce sont les seuls à avoir parlé de leur expérience d'entrepreneur avec des termes identifiés dans les étapes de développement identifiés par Borges et Filion (2016). Ils ont ainsi une vision de leur entreprise plus détaillée et complète. Cela dit, ces organismes ne représentent pas leur communauté. Leur communauté est plutôt localisée

⁸ Les Centres de développement locaux ont été abolis par le gouvernement libéral depuis avril 2015, mais puisque plusieurs des artisans œuvrent depuis un certain temps, ils ont pu bénéficier de ce soutien.

et est composée de plusieurs entrepreneurs. Mireille fait référence à la brûlerie comme lieu d'échange avec les travailleurs autonomes de la région, qu'ils soient artisans ou non. Par conséquent, leur communauté peut être composée d'entrepreneurs-artisans, mais elle l'est plutôt d'entrepreneurs issus de divers milieux et se caractérise par sa diversité. Ceci est différent des artisans issus des écoles-ateliers, qui se regroupent plutôt par communauté de métier. Ce parcours se distingue aussi des artisans autodidactes, qui s'associent davantage à une communauté en ligne plutôt qu'à une communauté physique. Cependant, comme c'est le cas dans chacun des parcours, lors de la phase d'initiation et de préparation, la communauté de soutien qui entoure chacun de ces créateurs est petite. Ce qui est en phase avec la description que l'on a donnée de l'entreprise culturelle dans la revue de la littérature.

Par ailleurs, malgré les différences entre les parcours, certaines caractéristiques sont communes à l'ensemble. Dans tous les cas, nous y avons décrit des artistes-entrepreneurs impliqués dans des réseaux d'échanges très interconnectés, fondés sur des formes de proximité avec leur environnement. Ces communautés rapprochées, qu'elle soit en région, en ligne ou à l'école, ont le rôle de permettre aux créateurs d'acquérir un certain nombre d'informations pour les faire évoluer. De plus, les parcours, s'ils nous permettent de mieux saisir la nature des expériences entrepreneuriales des participants, ne sont pas exclusifs. Il arrive que des artisans autodidactes travaillent avec la SODEC, ou que des artisans en métiers d'art utilisent les réseaux en ligne. D'ailleurs, un élément de l'écosystème qui fait l'unanimité, ce sont les salons. Comme ce sont des lieux de commercialisation, tous les fréquentent. Ils y développent leurs réseaux et modifient leur façon de faire.

5.1.4 Les salons comme lieu de rencontre

Les salons sont importants pour le développement de ces entreprises. On y fait plusieurs ventes et ce sont des événements importants à la survie financière de l'entreprise d'un artisan, mais aussi pour développer ses réseaux et sa communauté. Pour Aaron, les salons « structurent notre démarrage ». Selon le modèle de Borges et Fillion (2016), c'est à

l'étape de préparation que les entrepreneurs font une étude de marché. Dans le cas des créateurs, les salons leur permettent rapidement de tester leurs produits et de ramasser plusieurs informations terrain sur leur clientèle. C'est grâce à un salon qu'ils peaufinent leur modèle d'affaires. Cela dit, si les salons leur permettent de joindre leur clientèle, c'est aussi une façon de développer leur réseau professionnel. « Nous faisons les gros salons comme *One of a Kind*, *Circle Craft*, *Park Market* dans l'ouest du Canada. Moi, c'est là que j'ai appris. J'ai rencontré beaucoup d'artisans dans beaucoup de domaines. Il y a 800 exposants à *One of a Kind*, c'est 11 jours. Chaque fois que j'y vais, je parle, je discute », explique Mathieu.

Dans la même veine, Vanessa explique que la longueur des salons incite à la discussion : « À moins qu'ils soient vraiment désagréables, quelquefois, cela arrive, tu finis par parler de tes problèmes, ce qui accroche dans ta production par exemple, à ton voisin. Il dit qu'il connaît quelqu'un pour t'aider. Tu finis par réseauter dans les salons. Par exemple, récemment j'ai parlé de mon imprimeur que je n'aimais pas et j'ai compris que ce n'était pas juste moi qui avais des problèmes avec lui, et que c'était avec tout le monde ».

Les salons sont ainsi des espaces où acquérir des informations importantes pour le développement de l'entreprise. De plus, les salons permettent de tisser des relations avec des artisans d'autres disciplines, qu'ils soient en métiers d'art, en art ou même en design.

En effet, contrairement au Salon des métiers d'art de Montréal, ou au salon Plein art, son pendant dans la ville de Québec, les salons que fréquentent les artisans aujourd'hui ne requièrent pas qu'ils soient en métier d'art. Les salons Etsy par exemple reflètent la politique du site. Selon leur politique, « les articles faits main sont des articles fabriqués et/ou créés par vous-même, le vendeur » (Etsy 27 sep 2018) ; autrement, ils acceptent que des produits soient désigné par le créateur et produits ailleurs, ou qu'ils soient simplement assemblés par ce dernier. Par conséquent, ces salons deviennent les repères d'artisans-entrepreneurs de tous milieux, qui s'identifient à un mode de vie. Par exemple Sonia, illustratrice et non-artisane en métier d'art, s'est rapidement impliquée dans l'organisation du salon Etsy de la ville de Laval. Autrement dit, c'est un moyen notamment

pour les artisans autodidactes de développer leur réseau, et pour les artisans issus des écoles-ateliers de développer un réseau qui va au-delà des artisans du même métier.

Toutefois, chaque salon a son esthétique et sa clientèle. C'est sur ces critères que se base la décision d'un artisan à y participer. Par exemple, Jennifer décrit le salon d'Etsy à Québec comme un salon « Pinterest très florale », alors que d'autres préféreront le Souk @ Sat parce que c'est plus près de l'esthétique design qu'ils recherchent. Autrement dit, les salons sont des lieux mixtes et ouverts où les créateurs exposent leur art et créent un lien d'appartenance avec une communauté qui partage un esthétisme similaire. Ces lieux regroupant des créateurs de plusieurs horizons, cela leur permet de tisser des liens avec de nouvelles communautés de pratiques.

Cela dit, cette communauté n'accompagne pas au quotidien les artisans. Lorsque le salon est terminé, chacun rentre chez soi. Par ailleurs, ça ne change pas le fait qu'en général, ils ne sentent pas qu'ils appartiennent à un milieu uni. En effet, lorsqu'on leur demande de résumer leur expérience d'entrepreneur, ils réaffirment leur solitude et le manque de cohésion du milieu.

5.1.5 L'écosystème des artisans-entrepreneurs

L'identification des trois parcours nous révèle la diversité des expériences des artisans-entrepreneurs et met en évidence certaines difficultés que vivent les créateurs. Le générateur de ressources nous a permis d'identifier les repères des artisans, les institutions et les groupes auxquels ils se référaient pour franchir les différentes étapes entrepreneuriales. À cet effet, un élément semble faire l'unanimité : si dans « chacun de nos milieux nous avons des ressources spécifiques à notre pratique, il n'y a pas de lieu rassembleur, où peu importe ta profession, tu peux trouver de l'aide pertinente. On fait tous quelque chose de différent, mais on bénéficie à être ensemble », explique Sonia. Quant à Mireille, elle décrit le milieu d'embryonnaire : « ça reprend ce qu'on disait tantôt, ce sont toutes des petites particules. Il n'y a rien qui est un tout ».

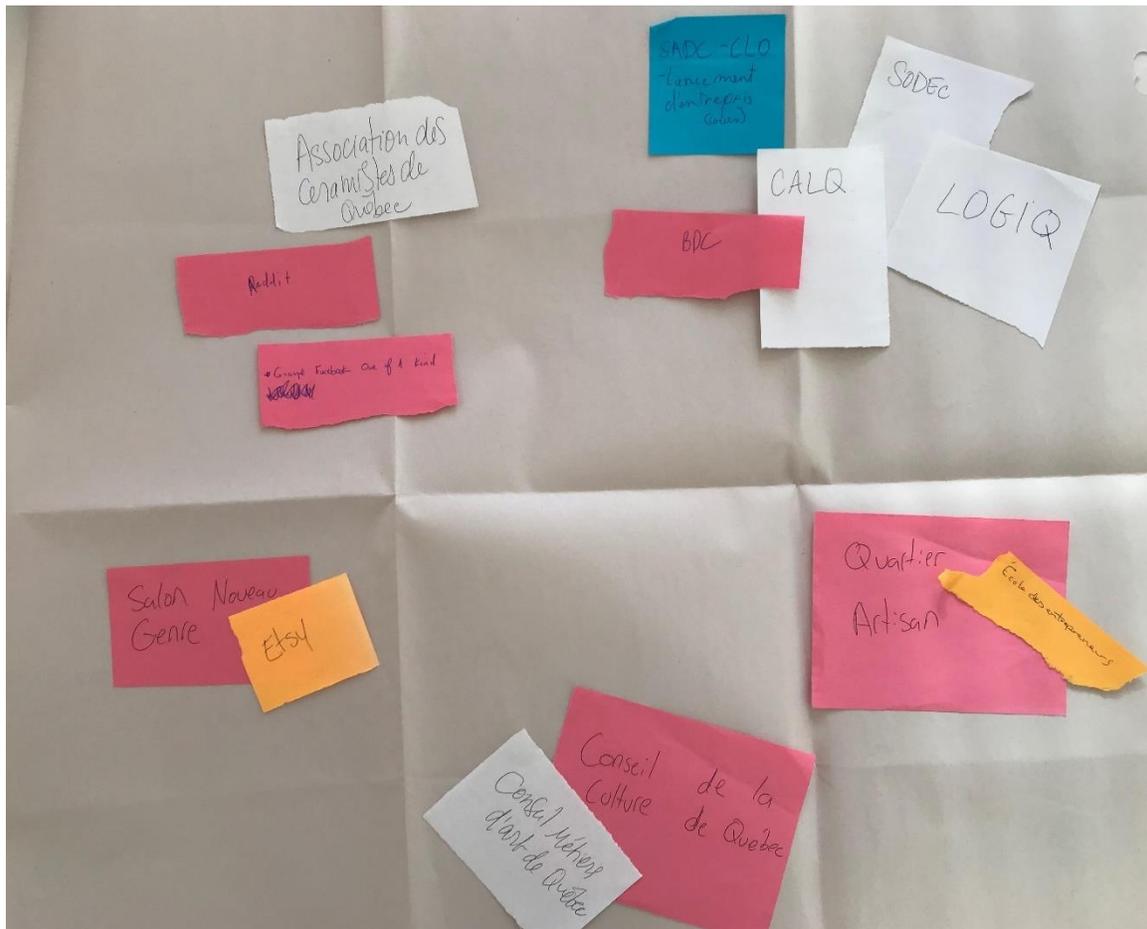
William explique cela par un manque de communication entre les organismes. Phénomène réaffirmé par Annie de la SODEC qui avoue que le milieu des métiers d'art et

de l'artisanat travaille en « silos décousus qui ne se parlent pas toujours ». Selon elle, le milieu ne s'est pas « doté d'un discours en métiers d'art qui soit cohérent à la lumière de ce qui se passe sur le terrain ». Selon Annie, « les artisans changent, et il faut continuer à leur donner les leviers nécessaires pour se développer, car c'est eux qui dicteront où le milieu s'en va ».

La diversité des parcours des artisans a notamment un impact sur la perception qu'ils ont d'eux-mêmes. L'intégration au milieu de plusieurs créateurs qui ne sont pas forcément des artisans en métier d'art, mais qui s'associent à la communauté, force le milieu à développer de nouveaux espaces de discussion pour permettre à tout un chacun d'apprendre des uns et des autres. Entretemps, ils évoluent dans un écosystème qu'ils décrivent comme « broche à foin », « d'artisanal » et qui « manque de cohérence ».

L'image qui suit représente l'écosystème complet réalisé par le groupe B. Il a été choisi, car contrairement au groupe A, chacun des parcours entrepreneuriaux identifiés était représenté dans le groupe, permettant à la cartographie de représenter l'ensemble des prestataires de service, des acteurs et des connecteurs de l'écosystème identifié plus haut d'y figurer. Les organismes comme la SODEC, les CLD et même les plateformes web ont été identifiés comme des prestataires de services. Ils offrent de façon ponctuelle de l'aide aux artisans qui acquièrent un nombre important d'information et de ressources financières grâce à leur présence.

Image : Écosystème tracé par le groupe B fait lors de la discussion



Quant au salon et aux écoles, ils ont été identifiés comme des connecteurs, si on reprend le concept mis de l'avant par la littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux. Les connecteurs sont des individus ou des organismes qui facilitent l'échange de connaissances et d'informations entre les acteurs de l'écosystème et qui favorisent la rencontre. Selon cette définition, les salons jouent un rôle primordial dans le développement du réseau de l'artisan, notamment en phase de démarrage, lui permettant d'élargir ses relations et d'acquérir de l'information pertinente au développement de son projet. Ceux qui ont la chance de fréquenter les écoles-ateliers font partie d'une communauté de pratique en lien avec leur métier. Celle-ci guide les artisans vers différentes ressources. Cela dit, leur impact sur le parcours entrepreneurial

semble limité, les artisans étant mitigés quant à l'efficacité de la formation entrepreneuriale qu'ils reçoivent.

C'est donc dans ce contexte disparate et en pleine évolution que s'intègre Quartier artisan. Pour Aaron, Quartier artisan a eu le rôle de « mettre de l'ordre dans cet écosystème » et de « devenir une porte d'entrée pour les artisans afin de les aider à aller vers les bonnes ressources ». C'est un lieu « sans jugement où on peut tous se reconnaître », décrit Aimée. Malgré la jeunesse du projet, Quartier artisan a pris une place centrale dans cet écosystème, non pas parce qu'il touche un grand nombre d'artisans, mais surtout parce qu'il leur « a permis de mettre un mot sur ce qu'ils sont », soit des « artisans-entrepreneurs », explique Sonia et William. À travers les différentes activités que Quartier artisan organise, l'organisme a offert le contexte et les outils nécessaires pour permettre à ses artisans de se définir, et donc de développer leur propre langage autour de leur pratique et de leur vision de développement

5.2 Quartier artisan

Pour pouvoir comprendre le rôle de Quartier artisan sur l'expérience entrepreneuriale des artisans, il faut en identifier les différentes fonctions. En reprenant le modèle du *middleground*, nous serons ainsi en mesure d'identifier les différents éléments qui composent l'organisme. D'abord, un organisme de type *middleground* est constitué d'un lieu physique, généralement ouvert au public, afin que les gens s'y rencontrent. Afin de susciter la rencontre, la création de projets communs et le développement d'un réseau entre les membres de la communauté, ces espaces organisent des événements et des activités. Ainsi, ce qui caractérise le concept du *middleground*, c'est l'espace cognitif qui émerge des rencontres entre les parties prenantes et qui justifie à moyen et long terme la formation d'une communauté. Cet espace est une représentation d'éléments communs unissant des personnes de divers milieux; c'est ce qui permet entre autres de relier des acteurs issus de l'*upperground* et de l'*underground*. Ensemble, ils développent ainsi un langage commun leur permettant de créer et d'innover ensemble. Les acteurs de

l'upperground peuvent notamment intégrer à leur pratique des projets des artistes de *l'underground*. À la lumière de ce modèle, Quartier artisan partage ces caractéristiques.

Quartier artisan se matérialise avant tout dans un lieu, un espace de travail collaboratif qui est installé à Lac-Mégantic. En effet, l'initiative a été développée par le Centre magnétique, un organisme à but non lucratif ayant pour vocation de participer au développement économique de la région de Mégantic et installée dans la région après la tragédie ferroviaire de 2013⁹. Les efforts visent principalement à développer une nouvelle niche économique pour faire rayonner la région. Au départ, Quartier artisan avait donc la mission de faire de Mégantic un repère pour les créateurs québécois.

Il faut dire que depuis l'arrivée du chemin de fer en 1978, la région regorge de manufactures (Thornton 2014). De la fabrication de meubles à la taille de pierre, de l'assemblage de vêtements à la cordonnerie, ces métiers ont contribué fondamentalement à la région. Quartier artisan s'inscrit ainsi dans une logique territoriale qui valorise le savoir-faire. D'ailleurs, plusieurs des intervenants de l'accélérateur sont issus des différentes entreprises de la région. Leurs activités étant internationales, leur parcours et leurs réseaux de contacts ont été jugés des ressources pertinentes pour les artisans y participant.

L'activité principale est un accélérateur d'entreprises. L'accélérateur bénéficie du soutien de 19 intervenants, accessibles sur le site internet et retranscrit à l'annexe E. Ces intervenants agissent à titre de formateurs et sont issus de différents milieux, comme le design, la mode et le secteur manufacturier. Il s'agit en majorité des professionnels et d'entrepreneurs, comme c'est le cas de Jean-Daniel Petit, d'Abitibi & Co, entreprise qui fabrique des canots de luxe, de Mariouche Gagné, fondatrice de la marque de mode Harricana par Mariouche, et de Michel Gagnon, ancien vice-président en finance de la compagnie Brown Shoes Inc. Tous les trois participent aux modules de l'accélérateur à

⁹Lac-Mégantic est une ville de la région de l'Estrie au Québec. Le 6 juillet 2013, un train de 72 wagons contenant du pétrole brut a déraillé provoquant des explosions et un incendie qui ont détruit une quarantaine d'édifices au centre-ville et tué 47 personnes.

titre d'experts, partageant leur expérience personnelle lors de formation et de séances d'accompagnement individuel.

L'accélérateur est d'une durée de huit mois. Tous les participants ont 15 heures d'accompagnement individuel et doivent participer aux six modules de formation, chacun d'une durée de trois jours, à Lac-Mégantic. Pourtant, cela n'a pas empêché que 80 % des participants de la cohorte de 2017 et 85 % des participants de la cohorte de 2018 de provenir de l'extérieur. Par exemple, en 2018 il y a eu des artisans d'Abitibi-Témiscamingue, représentée par Scaro par Caroline Arbour, des Laurentides, représentés par Deux cosmétiques, et de Québec, représenté Cindy Labrecque. Cela dit, la majorité des artisans viennent de Montréal. Notons qu'en 2018, 48 artisans ont postulé à l'accélérateur (Quartier artisan 2018).

Selon le bilan annuel de Quartier artisan¹⁰, à la suite de la première cohorte qui s'est terminée à l'automne 2017, les artisans participants ont vécu une croissance de 52 % de leur chiffre d'affaires. Grâce à leur notoriété croissante dans le milieu, ils ont mis sur pied d'autres événements. Ces derniers visent à élargir la communauté de pratique autour de Quartier artisan, tout en favorisant les rencontres entre des parties prenantes qui ne se seraient pas forcément rencontrées sans l'intervention de l'organisme. Le premier événement mis en place a été Fabcamp, soit une journée entrepreneuriale pour les artisans-entrepreneurs du Québec. L'objectif de l'événement est de réunir les artisans autour d'ateliers qui portent à la fois sur la créativité et l'entrepreneuriat. Par exemple, l'année dernière, la céramiste Amélie Proulx est venue y présenter sa démarche artistique. Ayant appris à coder pour produire ses œuvres, elle est un exemple de succès dans l'intégration des technologies à la pratique artisanale. L'année dernière, Fabcamp a regroupé 166 créateurs venus pour la plupart de Montréal et de Québec (Quartier artisan 2018).

¹⁰ L'évaluation a été conduite par Quartier artisan. Un questionnaire a été bâti de façon à recueillir des données relatives aux différentes entreprises. Celui-ci a été complété par l'ensemble des participants avant le début du programme et à la fin du programme de façon à pouvoir comparer les différences.

Enfin, Quartier artisan organise aussi des causeries pour artisans, soient des 5@7 sous forme de panels d'experts afin de sensibiliser les artisans aux opportunités numériques et de démystifier les pratiques reliées à la vente en ligne. En 2018, ce projet impliquait l'organisation d'activités entrepreneuriales dans quatre villes du Québec, soit Kamouraska, Québec, Trois-Rivières et Sherbrooke. En tout, les causeries ont rassemblé 130 artisans à travers le territoire. La mobilité de cet événement permet entre autres d'élargir la communauté tout en favorisant le réseautage entre artisans de différentes régions (Quartier artisan 2018).

Pour mettre en place ces activités, l'organisation a dû développer un ensemble de partenariat financier. Son plus gros bailleur de fonds est le ministère de l'Économie et des Sciences du Québec (MESI). Celui-ci finance l'entièreté des dépenses reliées à l'accélérateur. Par ailleurs, c'est la première fois que le MESI finance un projet relié au secteur de l'artisanat, puisque normalement c'est le ministère de la Culture, via la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), qui finance les initiatives de ce genre. À ce partenaire s'ajoutent aussi des collaborations privées, comme avec la Caisse de la culture et la compagnie de chaussures LP Royer. Il existe aussi des ententes d'échange de services avec HEC Montréal, l'École des entrepreneurs du Québec et la Grappe métropolitaine de la mode. Le groupe de partenaires diversifiés semble avoir redéfini, par son intégration au projet, l'écosystème relié à l'artisanat. Des partenaires comme le MESI peuvent peut-être débloquer de nouvelles opportunités pour les créateurs. Une récente collaboration avec la Maison Simons permettra aussi aux futurs participants de l'accélérateur de voir leurs produits vendus sur la plateforme de vente en ligne de la marque québécoise. De plus, Simons finance la participation à l'accélérateur à deux artisans (Quartier artisan 2018).

Quartier artisan cherche ainsi à tisser des liens et des partenariats avec une diversité d'acteurs, que ce soit le milieu éducatif, manufacturier, public et privé. Cette façon de faire est typique d'un organisme issu du *middleground*, puisqu'il agit ainsi comme intermédiaire entre l'*underground*, soit les artisans, et l'*upperground*, représenté par ces organismes.

Par ailleurs, parmi les fonctions qu'attribuent les artisans à Quartier artisan, on retient le rôle de connecteur, qui se décrit par la mise en relation entre les participants à différents acteurs du milieu. L'importance de cette fonction pour les artisans prend son sens lorsque l'on comprend leur parcours antérieur. Comme mentionné précédemment, l'écosystème entourant les artisans est divisé. Non seulement manque-t-il de communication entre les institutions, mais il manque un discours inclusif où les créateurs, qu'ils soient autodidactes ou issus des métiers d'art, puissent se reconnaître.

En ce sens, Quartier artisan, en acceptant des artisans de diverses pratiques et en intégrant des intervenants issus de différents milieux, a créé un espace neutre où, ensemble, ces parties prenantes ont pu se construire un nouvel espace cognitif, dans le cas qui nous occupe, autour de la notion « d'artisan-entrepreneur ». Ce terme décrit avec plus d'exactitude leur réalité au quotidien.

5.3 Les rôles de Quartier artisan

Les artisans interviewés ont identifié plusieurs rôles qu'ils attribuent à Quartier artisan. Nous les avons regroupés à partir des catégories que l'analyse des données a générées. Dans certains cas, la typologie reprend celle utilisée par Laurent Simon dans son étude sur les collectifs créatifs (2009) qu'il définissait comme des *middleground*. Pour d'autres, les fonctions identifiées viennent des concepts reliés à la littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux, comme c'est le cas pour le rôle de connecteur.

5.3.1 Un rôle de validation

« J'ai compris que mon entreprise se pouvait. Avant ça, oui, j'y croyais et je le voulais. Mais après Quartier Artisan, je sais que mon entreprise va marcher », affirme Sonia. Quartier artisan permet aux artisans d'acquérir de la confiance en soi et envers leur projet. Si tel est le cas, c'est qu'il leur offre la chance de rencontrer des artisans-entrepreneurs aguerris qui agissent comme modèle au sein du groupe, et dont le rôle est de critiquer positivement ce qu'ils font.

Quartier artisan compte peu de formateurs ou d'experts professionnels. Les intervenants, que ce soit lors de l'Accélérateur, de Fabcamp ou des Causeries pour artisans, sont en majorité des artisans-entrepreneurs qui excellent dans un domaine. Ils représentent ainsi des modèles de succès qui inspirent les participants. « Le partage des histoires d'artisans-entrepreneurs a été très bien reçu, ça nous allumait. J'ai trouvé ça très pertinent qu'ils nous partagent leurs succès et leurs échecs. Ça nous aide à nous situer », expliquait William.

Non seulement les invités deviennent-ils des modèles, mais grâce aux formules d'échanges qui sont utilisées lors des activités, ils agissent comme critiques face aux parcours entrepreneuriaux des artisans de la communauté. Les participants peuvent ainsi recevoir des commentaires constructifs afin d'améliorer leur développement d'entreprise. Ils en ressortent ainsi rassurés et confiants dans les décisions qu'ils prennent. « Elle (Mariouche) m'a apporté des conseils d'entrepreneur aguerri, des exemples, des situations qu'elle a vécues », poursuit William.

Même Aimée qui n'a pas fait l'Accélérateur disait que Quartier artisan lui apporte « une confiance » dans le choix qu'elle fait de poursuivre son projet d'entreprise. En créant des événements et des activités qui favorisent les échanges, qui valorisent la figure de l'artisan-entrepreneur, Quartier artisan contribue à valider les démarches à la fois artistiques et entrepreneuriales des membres de sa communauté. Si c'est le cas, c'est qu'à travers les discussions entre les membres de la communauté, il se construit un discours critique qui contribue à valider leurs actions.

En même temps, ces discussions permettent de développer un langage commun autour de l'artisan-entrepreneur. « J'ai réussi à définir ce que j'étais : un artisan-entrepreneur », explique William. Ne venant pas du milieu des métiers d'art, il a retrouvé chez ses collègues une passion pour la fabrication et une façon d'aborder sa clientèle qui était la même.

5.3.2 Un rôle de connecteur

Si les artisans-entrepreneurs invités agissent comme modèle pour les participants, ils ont aussi le rôle de leur faciliter l'accès à de nouvelles ressources. Ces entrepreneurs invités ont déjà quelques années de vie professionnelle derrière eux et peuvent ainsi offrir leur contact aux participants qu'ils rencontrent. Vanessa relate le rôle clé qu'a eu Sébastien Jacques, copropriétaire de la manufacture Attraction, dans le développement de son marché : « Il m'a mis en contact avec sa représentante qui se spécialise dans le secteur touristique ». À travers l'ensemble des parties prenantes qui s'impliquent, Quartier artisan connecte le créateur à de nouvelles opportunités de développement.

Les invités à l'Accélérateur et aux activités viennent de plusieurs milieux, comme c'est le cas de Sébastien Jacques. En participant aux activités, ces invités permettent à la communauté d'apprendre différentes façons de développer leur entreprise. Pour Vanessa qui est issue du milieu des métiers d'art, travailler avec un représentant est une pratique qui lui était inconnue. « C'était très nébuleux pour moi », explique-t-elle.

Comme Vanessa, Sonia a développé de nouvelles formes de mise en marché à la suite de sa participation à Quartier artisan. Lors de l'Accélérateur, elle a rencontré les propriétaires de Kettö design qui lui ont proposé de produire ses images sous licence. Malheureusement, la collaboration n'a pas abouti, mais elle affirme que cette expérience lui a « ouvert les yeux » sur de nouvelles pratiques. D'autres fois, les contacts qui se font permettent simplement d'accéder à de nouveaux marchés : « Diane (une intervenante) m'a appelé pour que je lui fournisse des coussins pour les nouveaux bureaux des Ballets canadiens ».

Comme il a été décrit dans la première partie de l'analyse, les artisans membres de la communauté de Quartier artisan ont généralement un réseau professionnel restreint et fermé sur leur milieu, qu'il soit en région ou en métier d'art. Quartier artisan leur permet non seulement d'accéder à un plus grand réseau, mais ce réseau actualise leurs connaissances entrepreneuriales.

5.3.3 Un rôle d'expérimentation

Si la mission principale de Quartier artisan est de soutenir les artisans dans leur croissance entrepreneuriale, sa formule événementielle facilite les rencontres et favorise indirectement le partage de connaissances techniques et la mise en commun d'idées pour le développement de nouveaux produits. « Avec Jean-François, on a développé un nouveau produit de bol pour chat », explique Sonia. Comme décrit précédemment, lors de l'accélérateur, les artisans passent plus de 24 jours à Lac-Mégantic avec leurs confrères. Ils apprennent à se connaître et développent des collaborations. « Lorsque j'ai rencontré Philippe, je l'ai tout de suite invité à mon atelier. Ses connaissances techniques sont meilleures que les miennes, il m'a aidé à améliorer mes processus de fabrication », explique William. Idem pour Lucie qui, en observant la façon dont LP Royer produit ses chaussures, a changé sa façon de produire son inventaire : « Ils fabriquent en petits lots au lieu de faire des grandes séries. Ils ont ainsi un petit peu de tout. J'ai appliqué cette façon à ma production ».

Étant tous artisans et experts d'une pratique manuelle différente, ils peuvent ainsi explorer de nouvelles façons de produire ou même développer de nouveaux produits. « Je n'avais jamais pensé à faire un bol pour chat avant de rencontrer Jean-François », poursuit Sonia. Les pratiques des autres les inspirent et ils cherchent à créer ensemble. Alors, même si Quartier artisan n'est pas un lieu où l'on crée, ne mettant pas à la disposition des artisans des ateliers, la mise en place d'espace d'échanges facilite les collaborations artistiques et encourage les créateurs à repousser les limites de leur métier en intégrant de nouvelles matières et de nouvelles façons de produire à leur pratique.



Cette photo provient de la page Facebook de Quartier artisan. Elle a été prise le 17 août 2017, lors d'une formation de l'accélérateur.

5.3.4 Un rôle de ressourcement

Ce n'est pas le cas pour l'ensemble des activités de Quartier artisan, mais les activités qui ont lieu à Lac-Mégantic, comme Fabcamp et l'Accélérateur, sont perçues comme des moments de réflexion pour les artisans qui y participent. « C'est comme une retraite de yoga. Tu quittes ton lieu de travail pour mieux y revenir », décrit Théo. À Fabcamp, c'est 81 % des participants qui viennent de l'extérieur de Lac-Mégantic (Quartier artisan 2018).

Le contexte naturel dans lequel ont lieu les activités joue en effet un rôle primordial dans la création d'une ambiance de détente et de repos. « On vient ici pour réfléchir, pour se ressourcer », explique Vanessa. Dans le cas de l'accélérateur, les artisans sont présents de trois à quatre jours tous les mois pendant 6 mois, ce qui leur permet de déconnecter et de prendre du recul par rapport à leurs activités.

« Être entrepreneur, c'est aussi avoir un quotidien chargé axé sur la production et les échéances. On n'a pas le temps de réfléchir toujours à nos décisions », poursuit Théo. En venant à Mégantic, il s'oblige à prendre une pause. Les activités d'échange et les ateliers de travail les obligent à se poser de bonnes questions.

Même dans le cas de Fabcamp, le contexte régional est un facteur qui contribue à l'expérience globale. « On est plus à l'écoute, on est ouvert », explique Aimée en décrivant son expérience à Fabcamp. L'éloignement de Quartier artisan des lieux de travail des artisans agit ainsi positivement sur leur moral et les force à prendre du recul afin de mieux gérer leur quotidien.

5.3.5 Un rôle de consolidation

Si l'éloignement des activités des lieux de travail des artisans influe sur leur humeur et les encourage à réfléchir, cela a comme conséquence de les aider à consolider leur vision d'entreprise. « Quartier artisan a clarifié qui j'étais, ce que je voulais, où je voulais aller. J'ai été capable de mettre des mots et de synthétiser qui je suis. Je ne pense pas que j'aurais pu arriver à ce résultat de façon aussi précise avant Quartier Artisan. Toute la

réflexion que j'ai eue durant l'année, je l'ai écrite en trois jours pour mon projet « ulule » », explique Sonia.

En imposant des temps de réflexion et de travail, Quartier artisan contribue ainsi à consolider le projet des artisans, notamment parce que ça les aide à identifier les différentes étapes de développement nécessaires pour croître. « Je crois que c'est toi (Théo) qui disait qu'avant tu étais beaucoup au jour le jour. Je crois que pour toi la concrétisation, c'est aussi la planification. Chose que nous, les artisans, ne sommes pas habitués à faire » explique Lucie. Notamment à travers les témoignages des artisans-entrepreneurs invités, les participants apprennent à comprendre les différentes mécaniques d'une entreprise et à mieux saisir comment faire évoluer la leur. Ils développent ainsi une culture entrepreneuriale qui leur était inconnue. « Tu vois ton entreprise de manière beaucoup plus pragmatique avec la comptabilité, les démarches, où tu veux aller, ce qu'il faut faire. Je suis sorti de mon atelier, Quartier Artisan m'a montré la réalité de mon milieu et ce que ça prend si je veux que mon entreprise soit pérenne dans 10 ans, dans 15 ans », renchérit Théo.

La majorité des artisans n'ont eu aucune formation entrepreneuriale. Ceux qui ont fréquenté les écoles-ateliers ont eu des cours en lancement d'entreprise, mais comme explique Isabelle Métivier « la plupart, lorsqu'ils suivent la formation, ils ne voient pas encore l'importance de certains cours. Donc, ces cours sont un peu suivis à la légère plus que le reste de la formation technique axée sur le choix de leur option ». Autrement dit, même ceux qui ont fait une formation collégiale ont très peu d'outils pour démarrer leur entreprise. Quartier artisan devient ainsi un espace où ils peuvent consolider leur projet et développer une vision « à 360 degrés, et non pas seulement un aspect à la fois comme la production », complète Vanessa.

5.3.6 Un rôle de mobilisation

En participant à Quartier artisan, les artisans s'engagent dans le développement de leur projet entrepreneurial. Ils sont stimulés et motivés à mettre en pratique leurs apprentissages. S'ils ont accès à de nouvelles ressources, et acquièrent de nouvelles

connaissances, l'impact de leur expérience sur leur parcours entrepreneurial dépend de leur implication. « Lorsque l'on revient de Quartier artisan, on est super motivé », relate Vanessa. L'esprit de groupe que forgent les multiples rencontres organisées mobilise les artisans à faire plus.

Ils prennent conscience des défis des autres et s'aident mutuellement à les surmonter. « C'est très humain comme échange. C'est différent des autres organismes comme le SAJE ou les cours au cégep en accompagnement des entreprises où l'on te donne des informations et il faut que tu te débrouilles tout seul. [Avec Quartier Artisan], tu es vraiment accompagné parce que tu fais partie d'un groupe », explique Théo. L'esprit de communauté entre les participants se forge notamment par l'éloignement de Quartier artisan. Lorsqu'ils sont à Mégantic, personne ne peut quitter les lieux, alors ils s'épaulent. « Nous étions dans une autre sphère que celle de l'entrepreneuriat, plus personnelle, et l'on découvre les personnes sous une nouvelle facette », décrit William.

Et si c'est le cas pour l'Accélérateur, ce l'est aussi pour Fabcamp. La majorité des participants venant en autobus à Mégantic, le voyage est porteur de nouvelles rencontres et de partage. « Chaque année, je reçois les commentaires des étudiants qui vont à Fabcamp et qui me font partager leur motivation à poursuivre », relate Isabelle Métivier. Ainsi, les participants prennent conscience qu'ils font partie d'une communauté. En ce sens, Quartier artisan joue un rôle fédérateur auprès de la communauté dans la mesure où il engage les acteurs dans leur développement personnel.

D'ailleurs, ce n'est pas uniquement les participants qui sont mobilisés, mais aussi les intervenants et les partenaires. Comme mentionné, Quartier artisan ne compte pas de formateurs qui sont employés. Chaque invité vient parce qu'il souhaite contribuer à l'essor du milieu. Par exemple, Annie de la SODEC participe à l'accélérateur, car « ça me permet de rencontrer les artisans et de mieux connaître leur réalité terrain. J'apprends beaucoup en les écoutant ». Même si dans le cadre de son travail Annie évalue les dossiers de financement des artisans, elle n'a pas forcément la chance d'apprendre à les connaître. Quartier artisan lui permet donc de les rencontrer, en échange de quoi la

SODEC finance une partie des activités de l'organisme. Quartier artisan réussit donc à mobiliser une communauté qui s'encourage et qui au travers des activités organisées renouvelle les façons de collaborer ensemble.

Ces résultats brossent le portrait d'un milieu en transformation, au sein duquel Quartier artisan joue un rôle important dans la création d'un espace où chacun apprend à se définir comme artisan-entrepreneur et où, à travers cette identité, chacun explore plus librement de nouvelles façons de produire et de commercialiser son art. Cela est possible grâce à l'équilibre entre la diversité des parcours des intervenants et des participants, et à l'homogénéité de leur expérience. D'une part, la diversité enrichit les réseaux professionnels de chacun et permet aux artisans de découvrir de nouvelles pratiques entrepreneuriales. D'autre part, malgré la diversité des parcours, les parties prenantes partagent une expérience similaire. Cette similarité permet entre autres aux participants d'intégrer facilement leurs apprentissages à leur pratique. Cela a un impact important sur la capacité de Quartier artisan à participer au processus de validation et de consolidation du projet entrepreneurial des artisans participants. À cela, ajoutons aussi les conditions dans lesquelles ce processus a lieu. Les activités étant éloignées du lieu de travail, cela contraint les acteurs à prendre le temps de réfléchir et à se connaître, ce qui contribue positivement à la formation d'un sentiment d'appartenance entre les membres. Par ailleurs, la distance impose aussi un temps de pause dans le quotidien rythmé des artisans. Ce faisant, ils en reviennent ressourcés et motivés à relever les défis auxquels ils font face. Ainsi, Quartier artisan favorise aussi la création de collaborations, propices à l'exploration et à l'expérimentation de nouvelles formes de production.

DISCUSSION

La présentation des résultats nous a permis d'identifier les différents parcours entrepreneuriaux des interviewés avant leur engagement avec Quartier artisan. Ce faisant, nous avons pu identifier le contexte dans lequel ils ont démarré leur projet d'entreprise et les façons dont ils ont mobilisé les ressources les entourant. À la lumière de ce portrait, nous avons entre autres pu cartographier l'écosystème du milieu et visualiser l'environnement dans lequel s'insère Quartier artisan. En utilisant le modèle du *middleground* et des concepts dérivés de l'écosystème entrepreneurial, nous avons poursuivi en présentant six rôles clés que les interviewés attribuent à Quartier artisan. Puisque notre objectif est de comprendre le rôle que Quartier artisan sur l'expérience entrepreneuriale des participants, il nous faut ainsi interpréter ces rôles et les relier à leur démarche entrepreneuriale. Pour ce faire, nous reprendrons d'abord notre cadre théorique, le modèle du *middleground* nous permettant d'identifier comment Quartier artisan est parvenu à influencer positivement les créateurs. Finalement, chacune de ces analyses est mise en contexte grâce à l'identification des différents parcours des artisans interviewés, validant à plusieurs égards les prémisses exprimées lors de la revue littéraire, selon lesquelles les entrepreneurs culturels évoluent dans des réseaux de proximité pouvant limiter leur expansion.

Étant donné que les études qui ont porté sur les *openlabs* mettent en évidence leur rôle sur l'écosystème dans lesquels ils œuvrent, nous avons fait l'hypothèse qu'ils pourraient ainsi agir positivement sur l'entrepreneuriat culturel. En effet, nous avons défini l'entrepreneuriat comme une expérience systémique qui évolue en fonction de

l'environnement dans lequel se trouve l'entrepreneur. L'environnement influence la capacité des entrepreneurs à franchir certaines étapes entrepreneuriales. Dans ce cas, nous avons repris le modèle de Borges et Filion (2016) qui divise le développement de l'entreprise en 5 étapes, soit l'étape d'initiation, de préparation, de démarrage et de consolidation. Pour franchir ces étapes, l'entrepreneur a besoin d'un certain nombre de ressources qui se trouvent dans son environnement. Ceci s'applique particulièrement aux entreprises culturelles. La motivation principale d'un artiste entrepreneur n'étant pas économique, mais plutôt créative, il réussit à développer son entreprise par l'intermédiaire de son réseau.

Selon de Klerk (2015), le réseau soutient le développement de l'entreprise culturelle. Notamment, le réseau peut aider les créateurs à surmonter des délais de livraison dus à l'absence de ressources. Il permet aussi d'accéder à différentes compétences et peut donner de l'information sur différentes opportunités d'affaires. Ce constat fait écho notamment aux travaux de Johannisson, Ihh et al. (2011) selon qui trois types de réseaux sont nécessaires au succès d'une entreprise. L'entrepreneur doit disposer d'un réseau d'échanges pour acquérir des ressources, d'un réseau informatique pour accéder aux différentes opportunités du marché, et d'un réseau d'influence pour légitimer sa présence dans le marché. C'est à travers le réseau que l'entrepreneur se crée, qu'il peut ainsi franchir les étapes définies ci-haut.

Le concept de l'écosystème entrepreneurial rappelle que la capacité d'un entrepreneur à développer ce réseau dépend largement du milieu économique dans lequel il évolue. C'est d'ailleurs pour cela que plusieurs études ont démontré le rôle que pouvaient jouer les *broker* (Aldrich 1999) au sein d'un écosystème. Ces individus ou ces organismes ont le rôle de transmettre des connaissances, de l'information et des ressources au sein d'un milieu. Dans le milieu culturel, le concept de *middleground* fait écho à ce rôle de *broker*. Un *middleground* médie les relations entre l'*upperground* et l'*underground* en permettant à ce dernier d'avoir accès aux ressources et aux opportunités que l'*upperground* peut lui offrir. Si c'est le cas, c'est qu'un organisme de type *middleground* a certains attributs qui lui permettent de favoriser les rencontres tout en facilitant le

développement d'un langage commun entre les parties qui, n'évoluant pas dans le même milieu, ne partagent pas le même lexique. En mettant à la disposition de la communauté un lieu physique et en organisant différentes activités, cela permet à une communauté composée de diverses personnes de se rencontrer et de collaborer.

Lors de la présentation des résultats, Quartier artisan a été décrit comme un organisme de type *middleground*. On a entre autres relevé son rôle de médiateur entre les artisans, issus de l'*underground*, et les institutions de l'*upperground* comme la SODEC ou le MESI, et la Maison Simons. L'organisation d'activités comme l'accélérateur et Fabcamp permet à tous ces acteurs de se rencontrer. Ce n'est donc pas un hasard si les participants décrivent Quartier artisan comme un connecteur. En ce sens, Quartier artisan a su favoriser la croissance du réseau des artisans participants. Cela n'est pas étonnant, puisque notre hypothèse se basait sur la thèse selon laquelle les *openlabs* renouvellent les partenariats au sein de secteurs en favorisant les collaborations. Si tel est le cas, en quoi ces nouvelles connexions ont-elles influencé positivement l'expérience entrepreneuriale des créateurs?

En reprenant le modèle de Borges et Filion (2016) et en le reliant aux commentaires des interviewés présentés dans la section précédente, l'expérience de Quartier artisan a permis aux artisans :

- 1) d'acquérir une confiance en ce qu'ils faisaient, leur permettant de valider leur envie de développer leur entreprise;
- 2) de définir un plan de développement;
- 3) de mobiliser de nouvelles ressources;
- 4) d'accéder à de nouvelles opportunités de vente.

Ces étapes figurent à différentes étapes entrepreneuriales du tableau de Borges et Filion (2016).

Par exemple, la validation de l'idée d'entreprendre fait partie de l'étape d'initiation, alors que le besoin de définir un plan de croissance se situe à l'étape de consolidation. Comme cela avait été anticipé, notamment grâce aux écrits de de Klerk (2015) qui fait mention du

processus très itératif par lequel passe les créateurs pour développer leur projet, les artisans n'ont pas, grâce à Quartier artisan, franchi une étape en particulier. À travers leur expérience, ils ont plutôt eu accès à de l'information, des ressources et un réseau. Ces acquis leur permettent plus facilement de consolider leur projet et de se projeter dans l'avenir.

6.1 Le rôle de Quartier artisan sur l'expérience entrepreneuriale des artisans

Pour faire la lumière sur les rôles associés à Quartier artisan par les interviewés, il faut comprendre le contexte dans lequel s'est inséré l'organisme. Alors qu'Aaron parle de « lutte de tradition » et qu'Alexandra appuie cette vision en mentionnant la présence de deux générations au sein des métiers d'art, on comprend que ce milieu est en changement. Dans le cas de notre étude, cela a le mérite de mettre en lumière la réalité quotidienne de ces créateurs. En même temps, cela accentue le rôle de Quartier artisan au sein de la communauté, en raison de la nécessité pour ces jeunes entrepreneurs de s'attacher à une vision différente de l'artisanat, notamment plus inclusive. Il n'en reste pas moins que Quartier artisan s'inscrit dans un contexte où les artisans souhaitent se définir autrement et veulent emprunter de nouveaux chemins pour se développer.

C'est le cas notamment de Vanessa qui ne veut pas faire de la « micro série », comme on le lui a appris dans son école-atelier. Cela rejoint entre autres les observations d'Andrus (2015) qui qualifie cette approche de « nouvel artisanat ». Ce mouvement, l'auteur le définit comme partageant « *des idéaux en partie similaires à ceux de la contre-culture* », et qui proposent « *des alternatives de fabrication, de distribution et de consommation locale, hors des structures corporatives dominantes* » (Andrus 2015). Dans le cas de Vanessa, elle s'oppose aux idéaux promus par une institution, soit l'école-atelier, et souhaite développer de nouvelles façons de développer son entreprise. En ce sens, sa pratique rejoint celle des artisans autodidactes. Ceux-ci quittent leur profession pour se lancer dans la production d'objets, utilisant des techniques de fabrication différentes de celles qui sont reconnues par le CMAQ. C'est d'ailleurs cette vision commune des artisans qui leur permettent de se regrouper dans des lieux alternatifs et les groupes de discussion

en ligne. Comme mentionné précédemment, plusieurs nouveaux salons émergents permettent aux artisans de divers horizons de se rencontrer et de former une nouvelle communauté. Or, bien qu'étant des exemples de lieux de rencontre pour les jeunes artisans, les salons sont de courte durée. Autrement dit, ils n'empêchent pas les créateurs de se sentir « isolés ». Un terme qui a notamment été employé par Vanessa, Sonia et Jennifer.

En effet, un des éléments qui ressort des discussions est la petitesse du réseau qui entoure les artisans lorsqu'ils initient, préparent et démarrent leur projet d'entreprise. Pour faire écho à la revue de littérature, l'artisan-entrepreneur débute souvent seul. C'est aussi ce que reflètent les différents parcours des artisans interviewés. Par exemple, les artisans en métiers d'art ont un réseau plutôt homogène et composé principalement d'artisans du même métier qu'ils ont rencontré à l'école. Les artisans en région ont un réseau plus diversifié, mais restreint aux entrepreneurs de la région, alors que les artisans autodidactes ont un réseau local très limité et parfois quasi inexistant. Si au départ ces artisans utilisent leur réseau de proximité pour acquérir de l'information, développer certaines compétences ou même pallier leur manque de ressources en faisant des échanges de services, par exemple, ce réseau devient vite insuffisant. C'est ce qu'affirme Théo lorsqu'il dit : « c'est super pour le début, mais l'apport de la communauté est aussi temporaire, un moment donné tu as besoin de plus, mais tu ne sais pas où aller ».

Les artisans interviewés veulent faire les choses différemment et ne sentent pas qu'ils ont une identité complètement « artisanale » ou « entrepreneuriale ». Les artisans en métiers d'art s'associent plus à leurs pairs, alors que les artisans autodidactes sont toujours à la recherche de leur identité. Cet état de recherche aide à comprendre pourquoi les créateurs ont décrit leur expérience de Quartier artisan comme en étant une de validation. Comme William l'affirmait, l'accélérateur l'a aidé à comprendre qu'il était « artisan entrepreneur ». Pour Sonia, mettre des mots sur ce qu'elle fait lui a donné confiance en elle. « J'ai compris que mon projet se pouvait », a-t-elle expliqué. Même si ces entrepreneurs avaient débuté leur entreprise depuis plus de deux ans, Quartier artisan a validé leur démarche. Non pas en confirmant une opportunité de marché,

comme pourrait le faire une étude de marché, mais en confirmant le caractère possible de leurs ambitions. Pour Borges et Filion (2016), l'étape de la validation est nécessaire au démarrage de l'entreprise et se concrétise par la décision d'entamer un processus entrepreneurial. Par ailleurs, dans leur analyse sur l'évolution des écosystèmes entrepreneuriaux, Mack et Mayer (2016) identifient le rôle que jouent les figures entrepreneuriales d'un milieu dans le développement d'un tissu économique. En effet, lorsque les entrepreneurs sont en mesure de s'identifier à une figure qui représente leur vision, ça les motive à prendre des risques. Ces figures viennent valider leurs ambitions et les encouragent à démarrer et à poursuivre leur projet. Dans le cas de Quartier artisan, la validation de leur identité d'artisan entrepreneur est notamment attribuable à la présence de figures du milieu associées au projet. Comme l'explique William, « les histoires des artisans entrepreneurs ont été très bien reçues. J'ai trouvé que ça nous aidait à nous situer ». Certains des invités ont ainsi servi de modèle.

L'effet de validation est d'autant plus intéressant dans un contexte d'entrepreneuriat culturel. Comme mentionné dans la revue littéraire, la consommation d'un bien culturel dépend des réseaux, qui influencent entre autres les goûts, plutôt que des signaux monétaires, comme la baisse des prix (Potts, Cunningham et al. 2008). Dans ce contexte économique, une étude de marché ne peut donc pas valider la décision d'entreprendre. La décision vient plutôt de l'artiste lui-même qui souhaite créer et qui accepte de prendre le risque d'entreprendre une carrière d'entrepreneur. Être conforté dans sa décision l'aide à concrétiser ses ambitions. D'ailleurs, c'est pourquoi le rôle de validation va de pair avec le rôle de consolidation. La confiance acquise aide à consolider sa vision et à mobiliser les ressources nécessaires au développement de son projet.

« Quartier artisan a clarifié qui j'étais, ce que je voulais, où je voulais aller », précise Sonia. Dans son cas, la confiance acquise lui a permis d'imaginer où elle souhaitait aller. Cette capacité à planifier son projet était nécessaire pour franchir l'étape de consolidation selon le modèle de Borges et Filion (2016). Selon Lucie, la planification est une démarche que « nous, les artisans, ne sommes pas habitués à faire ». Cette affirmation est aussi en concordance avec Hausmann (2010) qui, à la suite de son étude sur les artistes berlinois,

a remarqué que les artistes avaient du mal à se structurer. Selon l'auteur, la production d'un plan d'affaires pourrait les aider. Dans le cas de Sonia, ce processus de planification lui a permis de mieux verbaliser son projet et de mobiliser de nouvelles ressources, comme des ressources financières. Elle a pu évaluer les besoins financiers nécessaires au développement de son projet qu'elle a exposé dans un projet de sociofinancement lancé sur la plateforme « Ulule ». Quant à Théo, il affirme avoir pu identifier ce dont il aura besoin pour que son entreprise soit « pérenne dans 10 et 15 ans ». Cette capacité à planifier et à prendre du recul par rapport à leurs activités est particulièrement importante dans un contexte d'entreprise culturelle, la proximité dans laquelle évoluent ces entreprises nuisant à leur capacité stratégique, notamment parce qu'elles ont de la difficulté à se dégager des nombreuses tâches quotidiennes. Dans leur cas, consolider leur plan de croissance permet de mieux exprimer et visualiser l'avenir, ce qui influence positivement la capacité à mobiliser des ressources. Ils savent ce qu'ils veulent et ils sont mieux armés pour y avoir accès.

Toutefois, comme déjà mentionné, le réseau est relativement petit. Avoir un plan ne donne pas forcément accès aux ressources nécessaires pour développer son projet. Or, les interviewés ont souligné le rôle de connecteur de Quartier artisan, qui a diversifié le réseau des créateurs. Vanessa a été aidée par une intervenante qui lui a ouvert des portes pour vendre ses produits aux Grands Ballets canadiens. Sonia a pu acquérir des connaissances. Même si sa rencontre avec Julie de Kettö design n'a pas donné lieu à un partenariat lucratif, l'artisane a pu identifier une nouvelle façon de faire de l'argent, c'est-à-dire vendre sous licence ses illustrations à d'autres compagnies. Pour reprendre les mots de Johannisson, le type de réseau auquel Sonia fait référence en est un de nature informatique. C'est ce qui permet aux entrepreneurs d'accéder à certaines informations leur permettant de mieux comprendre le jeu économique et social dans lequel ils évoluent.

L'exemple de Vanessa, qui a su développer, grâce à Quartier artisan, un nouveau réseau de vente, est le seul du genre. Jusqu'à présent, il est évident que Quartier artisan n'a pas eu un impact majeur sur l'ouverture de nouvelles opportunités de vente pour les artisans.

Il est possible que cela s'explique par la jeunesse du projet. Au moment des entrevues, le projet existait depuis seulement un an et demi. L'organisme a besoin de temps pour élargir son réseau et voir s'épanouir de nouvelles relations. Cela dit, malgré le peu d'impact direct sur la croissance en vente de Quartier artisan, le rôle qu'il a eu sur la validation des ambitions entrepreneuriales des artisans n'est pas à négliger. Au contraire, en aidant les créateurs à valider leur identité d'artisan-entrepreneur, l'organisme a su les accompagner dans la consolidation de leur vision et de leur plan de croissance, facilitant par la même occasion la mobilisation de ressources externes pour les aider à matérialiser leur plan et nouer des relations avec de nouvelles personnes.

En ce sens, Quartier artisan a influencé de façon positive la démarche entrepreneuriale des créateurs. Nous avons illustré jusqu'ici le lien entre les rôles de Quartier artisan et la démarche entrepreneuriale des artisans. Nous nous pencherons maintenant sur la façon dont Quartier artisan y est arrivé. Ainsi, nous pourrions comprendre sous quelles conditions un *openlab* peut influencer la démarche entrepreneuriale des parties prenantes.

6.2 Les conditions de succès

En prenant le cas de Quartier artisan, l'analyse confirme notre hypothèse de départ. Les hubs créatifs ont un rôle positif sur l'entrepreneuriat culturel. Contrairement aux études antérieures qui utilisent les théories concernant les systèmes d'innovation pour comprendre le rôle des hubs créatifs sur la capacité de leurs membres à innover et à être créatifs, nous avons plutôt utilisé le concept du *middleground* afin de mettre en lumière le rôle de médiateur que jouent ces organismes au sein des écosystèmes. De plus, le modèle identifie certaines fonctions que doit avoir ce type d'organisme, nous permettant de comprendre les conditions qui mènent l'organisme à devenir un médiateur pour un milieu culturel.

Un organisme acquiert les fonctions d'un *middleground* notamment parce qu'il fait le pont entre des acteurs issus de l'*upperground* et de l'*underground*, les acteurs de l'*upperground* étant composé d'individus ayant des ressources et de l'information

permettant aux artistes de l'*underground* de croître. La collaboration est possible avant tout grâce à la mise en place d'un lieu physique et par l'intermédiaire d'activités et d'événements qui favorisent les rencontres et le développement d'un langage commun entre les parties prenantes. Au cœur du modèle se trouve ainsi le concept d'espace cognitif, soit un imaginaire collectif qui permet à la fois aux parties prenantes de converger vers ce lieu et de sentir une appartenance à une communauté. En reprenant des éléments de l'analyse précédente et en y juxtaposant le modèle *middleground*, cette section vise à cerner les liens entre l'impact de Quartier artisan sur les artisans et son mode de fonctionnement.

Dans le cas de Quartier artisan, la mise en place d'un accélérateur et l'organisation d'événements, tel Fabcamp, ont permis aux parties prenantes de se rencontrer et de développer ensemble un nouvel espace cognitif. Cet espace a d'abord favorisé une compréhension mutuelle des réalités de chacun. Comme l'a mentionné William, les intervenants invités lors de l'accélérateur lui ont permis de se « situer » comme artisan-entrepreneur. Leur expérience professionnelle étant similaire à celles des participants, ces derniers s'y sont reconnus. Pour ce faire, il fallait d'une part que les participants partagent des similarités, et d'autre part que ces similarités soient partagées par les intervenants. Malheureusement, les données recueillies ne donnent pas d'exemple précis sur les éléments de similitude entre chacune des parties prenantes. Toutefois, il est possible de faire l'hypothèse que ce qui unit toutes ces personnes est avant tout leur travail relié à la production d'une pièce culturelle. Qu'ils se considèrent designers, artisans, artistes ou manufacturiers, au cœur de leur pratique se trouve le travail de concevoir et de fabriquer un produit. De plus, chacun doit réfléchir à la commercialisation de ce produit. Ce sont tous ces éléments qui unissent ces entrepreneurs et qui leur ont permis de se reconnaître dans le discours de l'autre et d'apprendre de lui. Pour y arriver, Quartier artisan a donc dû être activement à l'écoute de la communauté et rassembler consciemment les bons acteurs afin qu'ils puissent ensemble cocréer un discours inclusif qui met en valeur les pratiques entrepreneuriales de chacun, les associant au concept « d'artisan-entrepreneur ».

Si les créateurs se sont ralliés à cette identité, c'est notamment grâce à la durée et à la fréquence des rencontres, ainsi qu'à l'éloignement de celles-ci par rapport au lieu de travail des créateurs. Ces facteurs ont permis à chacun de se connaître et de développer des liens et, partant, de former un groupe. Pour reprendre les mots de Théo, Quartier artisan « c'est comme une retraite de yoga. Tu quittes ton lieu de travail pour mieux y revenir ». En effet, l'éloignement du lieu de rencontre plonge les participants dans une atmosphère d'écoute et d'introspection qui agit sur leur capacité à prendre du recul. Les artisans ayant de très petites entreprises ont « un quotidien chargé et axé sur la production et les échéances. On n'a pas le temps de réfléchir toujours à nos décisions », poursuit Théo. Planifier sa croissance est un processus qui demande à l'entrepreneur de visionner son futur et de comprendre qui il est. L'éloignement et la durée des activités les forcent à prendre conscience de la réalité dans laquelle ils vivent. Ils peuvent ainsi mieux construire des ponts entre les expériences de chacun.

De plus, la durée des activités et leur fréquence ont aussi contribué à la création d'un lien d'appartenance entre les parties prenantes. En ce qui concerne l'accélérateur, les rencontres sont d'une durée de trois jours. Celles-ci ont lieu une fois par mois pendant sept mois consécutifs. Ces facteurs expliquent pourquoi l'accélérateur permet aux participants de « sortir de la sphère entrepreneuriale » pour entrer dans une sphère « plus personnelle », pour reprendre l'expression de William. La constance et la répétition créent un contexte où finalement les gens partagent plus que leur expérience entrepreneuriale. Ainsi s'établit entre les membres une certaine confiance d'autant plus qu'ils partagent une même expérience. Même Fabcamp, qui n'a lieu qu'une fois par année, est une activité récurrente qui arrive au même moment de l'année, et qui permet aux participants de pouvoir s'y retrouver. Ainsi se forment des liens et des relations durables. Comme l'exprimait Théo : « c'est différent des autres organismes comme le SAJE ou les cours au cégep en accompagnement d'entreprises, où l'on te donne de l'information et il faut que tu te débrouilles tout seul. Avec Quartier artisan, tu sens que tu fais partie d'un groupe ». À travers ces liens peut désormais vivre cet espace cognitif. Autrement dit, l'esprit de communauté permet au discours de s'incarner dans la durée.

Les créateurs deviennent ainsi des ambassadeurs pour l'organisme et contribuent à accroître sa communauté.

La formation d'une communauté qui s'identifie à quelque chose de défini rend celle-ci visible aux yeux des autres. Pour l'organisme, il devient plus facile d'attirer des collaborateurs intéressés à appuyer la communauté. Si nous ne pouvons clairement comprendre avec la recherche actuelle les raisons pour lesquelles les partenaires collaborent avec Quartier artisan, nous pouvons faire l'hypothèse qu'ils partagent un nombre d'intérêts communs qui leur donnent envie de contribuer à la communauté. Ainsi, la constitution d'une communauté de pratique facilite l'intégration de nouveaux membres et diversifie le réseau que l'organisme est en mesure de mobiliser pour les entrepreneurs. Aimée en est une illustration : observant Quartier artisan de l'extérieur, elle a décidé d'y participer, car le discours qui s'en dégageait évoquait « une confiance ». Grâce au regroupement, les artisans ont acquis des outils, dont un vocabulaire, pour sensibiliser de nouvelles personnes à leur réalité. Ainsi l'organisme a la légitimité de représenter cette communauté, ce qui facilite la création de nouveaux partenariats.

En résumé, avoir à sa disposition un lieu où des individus aux parcours à la fois similaires et complémentaires pouvaient se rencontrer a favorisé l'émergence d'un discours commun, dans ce cas-ci l'entrepreneuriat artisan. Le discours s'est incarné à travers différentes figures qui ont servi de modèle pour les participants et ont permis à ceux-ci de valider leur démarche. Cette capacité à cocréer une vision commune sur leur pratique entrepreneuriale et culturelle s'explique comme suit : d'une part par la capacité de Quartier artisan à réunir des intervenants qui se complétaient; d'autre part, par son offre d'un contexte exigeant des parties prenantes qu'elles entrent dans un processus d'introspection, notamment à cause de l'éloignement du lieu des rencontres. Le discours a pu s'inscrire dans le temps grâce à la fréquence et à la durée des rencontres. Ces facteurs ont suscité un sentiment d'appartenance à un groupe chez les participants. En formant une communauté qui s'identifie à quelque chose de défini, cette communauté est devenue visible aux yeux des autres, ce qui lui permet d'attirer de nouveaux membres. Ainsi, l'organisme est en mesure de mieux remplir sa fonction de médiateur. Toutefois, il

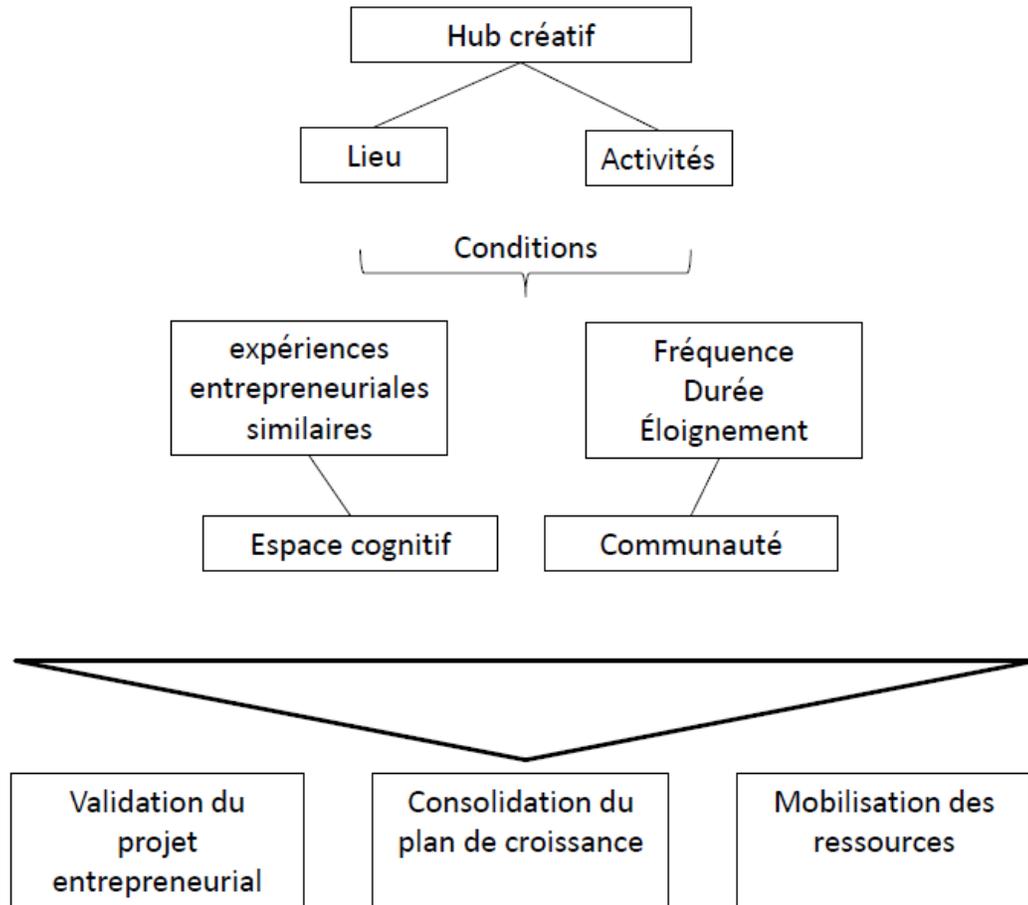
doit pouvoir activement nourrir ce discours en rassemblant consciemment les bons acteurs.

Si un hub créatif a comme objectif de « rassembler des artistes, entrepreneurs culturels et les organismes au sein d'un espace propice au développement et à la collaboration » (Canada 2017), l'expérience de Quartier artisan nous permet de comprendre qu'un hub créatif doit, pour créer de la valeur pour ces membres, identifier les besoins de sa communauté. Il doit aussi rassembler les bons acteurs afin de développer ensemble un espace cognitif auquel s'identifier. Plus spécifiquement il doit :

1. Mettre à la disposition des participants un lieu de rencontre;
2. Mobiliser des personnes issues de milieux diversifiés dont les parcours professionnels sont similaires et complémentaires;
3. Structurer les rencontres pour que la fréquence des activités et leur durée contribuent à la formation d'une communauté qui perdure.

Pour qu'un hub créatif agisse positivement sur l'expérience entrepreneuriale de ses membres, il doit ainsi acquérir des fonctionnalités propres à un organisme de type *middleground*. Le graphique qui suit résume les conclusions établies à partir de l'expérience de Quartier artisan :

Schéma 4 : Schéma synthétique de l'impact de Quartier artisan sur les artisans-



En structurant les rencontres, soit en invitant des collaborateurs dont les expériences entrepreneuriales étaient similaires, ils ont permis à chacun d'apprendre les uns des autres. De plus, en imposant une fréquence et une durée aux rencontres, Quartier artisan a permis à une communauté de se former autour du concept d'artisan-entrepreneur. Ceci a eu comme effet d'aider les créateurs à valider leur identité d'artisan-entrepreneur et a contribué à la consolidation de leur vision et de leur plan de croissance. Finalement, nous avons aussi avancé l'argument que la consolidation de leur vision a permis de mobiliser des ressources externes. Cela dit, ces résultats doivent être mis en perspective. Parmi les limites de cette étude, notons la nouveauté de Quartier artisan, un contexte propice à

l'émergence d'un entrepreneuriat artisan, et une recherche pour laquelle les interviewés auraient pu être plus nombreux et diversifiés.

6.3 Les limites de la recherche

Les résultats de l'analyse des données portent à conclure à un impact positif des hubs créatifs sur la démarche entrepreneuriale des créateurs, dans le cas où ils se dotaient d'une structure de type *middleground*. Il faut identifier les éléments qui pourraient limiter l'extrapolation de ces résultats à d'autres contextes. L'analyse a soulevé le rôle de la formation d'un espace cognitif singulier entre les parties prenantes sur la validation de la démarche des créateurs, en plus de conférer à l'organisme ses capacités mobilisatrices. Dans le cas de Quartier artisan, ce phénomène a effectivement été un élément important, et ce, en raison d'un contexte propice à la formation d'un tel espace cognitif. Si une telle démarche avait été entreprise dans un autre secteur culturel, comme les arts plastiques, le résultat n'aurait peut-être pas été le même. Lorsque l'on reprend les commentaires des interviewés sur leur parcours entrepreneurial, il est évident qu'une envie de changement se faisait sentir sur le terrain. Autrement dit, les artisans voulaient participer à la formation d'une communauté qui reflète leurs ambitions et qui est différente de ce que proposait l'écosystème dans lequel ils évoluaient. Il ne suffit donc pas seulement de rassembler les bonnes personnes pour former une nouvelle communauté de pratique. La propension de ces acteurs à former quelque chose de nouveau a assurément contribué au succès de Quartier artisan.

De plus, il faut mettre en évidence l'importance de la commercialisation dans la pratique des artisans entrepreneurs. Contrairement à d'autres domaines de la culture, comme les arts de la scène ou les arts plastiques, l'artisanat a un caractère économique qui ne caractérise pas l'ensemble des secteurs culturels. Dans un contexte où l'on cherche à améliorer l'expérience d'entrepreneurs culturels qui s'engagent dans des hubs créatifs, leur projet doit s'articuler de façon plus ou moins similaire avec le concept d'entreprise. À ce stade de la recherche, il serait donc plus prudent de limiter les implications de la

recherche au secteur culturel qui, comme l'artisanat, est aussi associé à un réseau de vente.

De plus, avec le recul, nous ferions différemment l'échantillonnage des groupes de discussion. Au départ de la recherche, nous pensions étudier le rôle de Quartier artisan sur l'écosystème entrepreneurial des artisans. Autrement dit, nous nous attendions à comprendre en quoi Quartier artisan avait modifié et renouvelé les collaborations entre les acteurs du milieu. C'est pourquoi nous avons entre autres opté pour l'utilisation du générateur de noms et la cartographie comme techniques de collecte de données. Toutefois, il s'est avéré que nous avons plutôt étudié la formation d'un nouveau discours sur l'entrepreneuriat artisan et le rôle de ce discours sur l'expérience des entrepreneurs, notamment sur la validation et la consolidation des démarches entrepreneuriales des artisans. Le troisième groupe d'interviewés aurait donc dû être composé d'intervenants participant aux activités de Quartier artisan, alors qu'il était constitué uniquement de personnes représentant les institutions partenaires de Quartier artisan. Outre Annie et Isabelle, qui ont participé aux activités de Quartier artisan, aucun des autres interviewés n'avait pris part activement aux activités. La recherche aurait bénéficié de l'expérience des intervenants. Nous avons considéré qu'ils faisaient partie de cette communauté, mais à quel degré le ressentent-ils eux-mêmes? Ont-ils eu l'impression d'avoir participé à la création d'un nouveau discours sur l'entrepreneuriat artisan? Ce sont des questions qui restent sans réponse.

L'ensemble de l'argumentaire a principalement été basé sur les commentaires des bénéficiaires. Nous ne pouvons que présumer, notamment grâce aux commentaires d'Annie de la SODEC, que les intervenants, comme les participants, ont eu le sentiment de faire partie d'une communauté élargie qui s'identifie à la réalité des artisans-entrepreneurs et qui souhaite les appuyer. L'étendue de cet argument, s'il est concevable intellectuellement, notamment parce qu'il reprend aussi les fondements de la théorie sur le *middleground*, aurait pu être mieux traitée avec un meilleur échantillonnage.

Si l'étude de Quartier artisan a quelque peu circonscrit les interprétations, l'intérêt pour cette recherche est d'avoir appliqué des modèles théoriques issus de l'économie territoriale pour étudier les hubs créatifs. Jusqu'à présent leur étude se fondait sur les théories reliées aux systèmes d'innovation et à la littérature sur la créativité. C'est cette juxtaposition des concepts qui a permis de mettre en lumière certaines caractéristiques de Quartier artisan, et qui a en effet eu un impact positif sur l'expérience entrepreneuriale de ses parties prenantes.

APPORT DE L'ÉTUDE ET CONCLUSION

Nous nous sommes intéressés aux hubs créatifs, car comme l'énonçait le nouveau programme du gouvernement fédéral, ils sont perçus comme étant des dispositifs de choix pour stimuler l'économie créative et l'entrepreneuriat culturel, notamment parce qu'ils favorisent la collaboration entre plusieurs acteurs d'un milieu. Ayant moi-même lancé Quartier artisan et ayant évolué pendant quatre ans dans le milieu du développement économique, j'étais intéressée à comprendre dans quelle mesure ces projets pouvaient réellement avoir un impact sur les entrepreneurs. Ce questionnement a assurément été porté par une réalité terrain que j'ai observée pendant ces années, soit l'investissement de fonds publics dans des projets dont les résultats ne sont pas toujours garantis. En utilisant le cas de Quartier artisan, je voulais ainsi mettre en lumière les facteurs qui mènent ou non à l'impact positif des hubs créatifs sur l'expérience entrepreneuriale de leurs membres.

Les recherches qui ont porté sur les hubs créatifs font mention de leur rôle sur le renouvellement des partenariats au sein d'un milieu. Ils favorisent un décloisonnement entre les secteurs, ainsi que la collaboration. Toutefois, ces recherches ne font pas mention du rôle de ces réseaux sur l'expérience des entrepreneurs. C'est notamment parce qu'elles étudient les hubs créatifs en utilisant des modèles issus du champ de l'innovation et de la créativité. Nous avons plutôt opté pour l'utilisation d'un cadre théorique reprenant des concepts issus du champ de l'économie territoriale. Cela nous a entre autres permis d'identifier les besoins des entrepreneurs. Dans le cas des entrepreneurs culturels, la revue littéraire expose l'importance du réseau dans leur développement. Le réseau a un impact à la fois sur leur créativité et sur leur capacité de

développement. Quant au modèle de Borges et Filion (2016), il nous a permis de comprendre les étapes entrepreneuriales et les objectifs à atteindre pour consolider un projet d'entreprise. Ce modèle, appliqué au cas de Quartier artisan, nous a permis de comprendre l'importance de la similarité entre les parties prenantes impliquées.

En effet, l'apport le plus intéressant de la recherche pour le champ des *openlabs* est que leur impact sur l'entrepreneuriat dépend de sa capacité à faciliter la formation d'une communauté de pratique qui peut s'entraider. Cela suppose que les membres ont en partage une certaine réalité. Si Quartier artisan avait regroupé des entrepreneurs culturels issus de différentes pratiques, l'impact n'aurait peut-être pas été le même. Les artisans ont en commun une réalité entrepreneuriale qui les oblige à passer par certaines étapes comme la conception de produit et la commercialisation. Rencontrer des pairs qui vivent cette réalité les aide à mieux concevoir leur travail et à identifier des solutions. Avoir partagé leur expérience avec des musiciens, ou des entreprises issues des arts de la scène n'aurait pas eu le même impact. Bien sûr, il faudrait faire d'autre recherche pour mieux tester cette hypothèse, mais dans le cas qui nous concerne, les données semblent montrer l'importance pour un hub créatif, pour qu'il impacte positivement l'expérience de ses entrepreneurs, de cibler une communauté qui partage un nombre de similarités afin que ses membres se reconnaissent dans l'expérience des autres et qu'ils construisent un espace cognitif qui leur est propre.

Cet élément est important à considérer dès la mise en place d'un hub créatif. Suivant cette logique, un *hackerspace* dont la mission est de démocratiser l'accès à des machines n'aurait pas le même impact sur l'entrepreneuriat. Pour qu'un *openlab* agisse sur l'entrepreneuriat, il doit acquérir les fonctions d'un *middleground* en devenant un intermédiaire entre l'*underground* et l'*upperground*. Autrement dit, en ciblant une communauté et en identifiant ses besoins, un *openlab* sait qui rassembler. Les personnes réunies peuvent répondre à des besoins spécifiques et s'aident mutuellement à croître. Dans ce contexte, l'organisation d'activités n'est qu'un prétexte pour rassembler les gens et promouvoir un esprit de communauté.

Dans le cas de Quartier artisan, l'organisme a bien identifié la communauté avec laquelle travailler afin de mettre en relation des individus qui prendraient part au développement d'un nouveau discours en métiers d'art. Ainsi, les artisans participants ont pu valider leur démarche et consolider leur plan de développement. Ce faisant, ils ont été en mesure d'identifier les ressources dont ils avaient besoin et de les mobiliser plus facilement. Cependant, si Quartier artisan a joué un rôle de connecteur pour ses membres, l'impact du réseau sur le développement d'opportunités de croissance est encore restreint. L'organisme devra ainsi poursuivre le développement de son réseau tout en s'assurant de mettre en relation les artisans avec des professionnels qui leur donnent accès à de nouvelles connaissances et leur permettent d'accéder à de nouveaux marchés.

Enfin, l'expérience de Quartier artisan nous permet aussi de comprendre le rôle qu'un *openlab* peut avoir sur un écosystème déjà en place. En effet, dans des milieux qui sont très institutionnalisés comme l'étaient les métiers d'art, les *openlabs* renouvellent les frontières de l'écosystème en les rendant perméables. Le milieu des métiers d'art est régi par une loi et des institutions qui excluent certains créateurs du milieu. Si l'objectif est de gérer la qualité des produits en métier d'art afin d'en envoyer une image positive, cela a poussé une nouvelle génération à se dissocier du milieu. En acceptant des entrepreneurs de divers milieux, qu'ils soient artistes, designers ou manufacturiers, Quartier artisan a permis l'éclosion d'un espace cognitif différent et diversifié. Les membres participant à son développement ont ainsi pu acquérir de nouvelles connaissances. Pour reprendre le concept de Granovetter (1973), entretenir des liens faibles, c'est-à-dire entretenir une relation avec un individu avec qui on ne passe pas beaucoup de temps et dont la réciprocité émotionnelle n'est pas forte, apporte une variété d'informations qui stimulent la créativité, l'ouverture, la nouveauté et qui génèrent un lot d'opportunités. Dans ce contexte, un *openlab* dans un milieu comme les métiers d'art assure un renouvellement des idées et lui permet d'évoluer en fonction de ses membres.

Toutefois, à ce stade, il est difficile de comprendre l'impact de Quartier artisan sur l'écosystème des métiers d'art étant donné sa jeunesse. L'organisme a vu le jour il y a à peine deux ans. En novembre 2018 il entamera sa troisième année. Ainsi, nous avons pu

établir le rôle de Quartier artisan sur l'élaboration d'un nouveau discours sur l'entrepreneuriat artisan, notamment en ayant mis à la disposition des artisans un lieu de rencontre, et en ayant rythmé les rencontres par l'organisation d'événements et d'activités, mais son impact dans le temps est incertain. Est-ce que cette communauté pourra à moyen et long terme contribuer à sortir l'artisan des réseaux de proximité dans lequel ils évoluent? Est-ce que les artisans seront en mesure de dépasser l'effet de microcosme causé par la petitesse de leur entreprise, ce qui nuit à leur capacité de planification? Aussi important que l'impact de Quartier artisan sur les entrepreneurs, quel sera l'apport de Quartier artisan pour le milieu des métiers d'art? Les données recueillies nous permettent simplement de faire l'hypothèse qu'il faudra que Quartier artisan continue à mobiliser sa communauté dans le temps, même si les membres ne peuvent participer une deuxième fois à l'accélérateur. Il faudra que l'organisme développe d'autres moyens pour mobiliser en continu ses membres, et s'assurer, comme au départ, de mettre en relation les bonnes personnes afin d'offrir de la valeur aux artisans entrepreneurs.

Dans deux ans, il serait essentiel d'étudier l'impact de Quartier artisan sur les artisans et le milieu des métiers d'art. Cela renforcera certains des arguments proposés dans cette recherche. De plus, si l'analyse met en évidence le rôle de Quartier artisan sur le parcours entrepreneurial des artisans et certaines des conditions de succès, il serait pertinent d'étudier plus particulièrement ses conditions du succès. D'abord pour mieux baliser ce que l'on entend par « expérience similaire » lorsque l'argumentaire développé avance l'incidence positive d'un *openlab* sur l'expérience entrepreneuriale de ses membres lorsque ceux-ci sont en mesure de se reconnaître dans le récit de leurs pairs. Finalement, la formation d'une communauté autour de Quartier artisan laisse présager que l'organisme sera ainsi mieux armé pour mobiliser des collaborateurs. Vu le rôle de la communauté sur la capacité de l'organisme à évoluer, il serait fort intéressant de comprendre les conditions menant à la formation de cette communauté, en appliquant entre autres des théories sociales sur la formation de mouvements sociaux. Cela permettrait non seulement de comprendre en quoi un hub créatif peut avoir un impact

sur l'entrepreneuriat, mais aussi de saisir dans quel contexte il est à même d'avoir un impact positif.

ANNEXE A : Liste originale des participants à Quartier artisan

Groupe A : Liste des participants à l'Accélérateur des artisans du Québec, cohorte 2017 et 2018

AnnieLegault	1
Vanessa Isabel-Roy	2
William Leclerc	3
Jean-François Bussière	4
Théo Kazourian	5
Emanuelle Dion	6
Sonia Roy	7
Sonia Zalesack	8
Mélissa Tremblay	9
Amélie Lucier	10
Julien Mongeau	11
Natalie Tessier	12
Niki Jessup	13
Caroline Arbour	14
aurélia Turon-Lagot	15
Cindy Labrecque	16
Florence Brunet-Doré	17

Calculateur aléatoire	
3	13
5	7
15	2
9	

Groupe B : Liste des participants à Fabcamp venant de la région de la ville de Québec, 2017 et 2018

Catherine Lemieux	1
Manon Lepage	2
Sophie Chapados	3
irene GEERTS	4
Ana Karoline Castro	5
Elodie Rozoy	6
Mathieu Venière-Cyr	7
Martine Cote	8
Marie-Jeanne Gauthier	9
Michaëlle Brodeur-Paulin	10
Sophie Audet	11
Jennifer Bisson-Bernatchez	12

Marie-Pierre MAILLOUX	48
Dominique MICHAUD	49
Carole MORISSETTE	50
Geneviève PÉPIN	51
Julie PICHETTE	52
Thierry PLANTE-DUBÉ	53
Hugo PRINCE	54
Simon ROBERT	55
Marie-Chantal ROBICHAUD	56
Raphaël ROCHEFORT	57
Florentin ROY	58
Julie SIMONEAU	59

Calculateur aléatoire	
18	75
7	3
67	19
12	

Audrey	Marcotte	13
Marie	Vézina	14
Jolyane	Abel	15
Karine	Marcoux	16
Cecile	Humbert	17
Aaron	Bass	18
Sonia	BEUCHESNE	19
Alissa	BILODEAU	20
Émilie	BISSON-YASSA	21
Jacques	BLAIS	22
Catherine	BOURGAULT	23
Anne	BOURQUE	24
Sabrina	BOUTIN	25
Éveline	CANTIN-BERGERON	26
Marie	CHAPET	27
Isabelle	COUILLARD	28
Luce	COURCHESNE	29
Roxane	COURNOYER	30
Claudine	COUSINEAU	31
Caroline	CROTEAU	32
Geneviève	CROUSSETTE	33
Océane	DAUPHOUY	34
Alyson	DE MELO-ASSELIN	35
Richard	DUPLESSIS	36
Claudia	FORTIN	37
Caroline	GAGNON	38
Marie-Calude	GAGNON	39
Mireille	GAGNON	40
Camille	GAUTHIER	41
Amélie	GRECH-CHARRON	42
Luidgy	JAHSI-MAHADEB	43
Maggie	JALBERT	44
Lorraine	LEPAGE	45
Louis-Philippe	LUSSIER	46
Jennifer	MABOTO	47

Thierry	THIBAUDEAU	60
Louise	THIBODEAU	61
Sarah	TOUNG ONDO	62
Marie-Julie	TROTTIER	63
Chantal	TURCOTTE	64
Karen	TURGEON	65
Hubert	VACHON	66
Aimée	WAN	67
Céré	Myriam	68
Desgagné	Marie-Eve	69
Fillion	Marie-Andrée	70
Gagnon	Johanne	71
Gaspard	Sophia	72
Gillet	Félicien	73
Holmes	Sarah	74
Tremblay	Mireille	75
Kègle-Demers	Roxanne	76
Lacaussague	Estelle	77
Lainé	Gwennaëlle	78
Le Texier	Florian	79
Leblond	Leslie	80
Mascle	Monique	81
Mauriello Renaud	Chloé	82
Monsion	Roxane	83
Moureau	Vincent	84
Parisien	Hugo	85
Petitjean	Laetitia	86
Rondeau	Sophie	87
Sage	Deborah	88
Sire	Chloé	89
Villeneuve	Julien	90
Vilo	Melinda Stacy	91
Xu	Yu	92

ANNEXE B : Le guide d'entretien

Le guide d'entretien pour le groupe A et B

Thématique 1 : Le parcours entrepreneurial des artisans-entrepreneurs;

- Vous avez développé votre entreprise en métier d'art, ou vous êtes en train de le faire. Quelles sont les ressources (les partenaires, les organismes) qui vous ont aidé dans ce processus?
- Qui sont les organismes/partenaires/personnes qui vous ont donné accès à des ressources (ressource économique, humaine, physique (fournisseurs, etc.)?
- Qui sont les organismes/partenaires/personnes qui vous ont donné accès à des opportunités?

Thématique 2 : Les ressources mobilisées à chacune des étapes du processus;

- Quelles ont été les ressources et/ou les parties prenantes mobilisées à chacune des étapes : initiation, préparation, démarrage et consolidation?
- De quelle façon les avez-vous rencontrés et/ou connus?
- Le type de relation établie avec ces collaborateurs?
- L'apport de cette relation pour le processus de création de l'entreprise

Thématique 3 : L'identification de l'écosystème entrepreneurial à partir des acteurs identifiés comme des ressources à la thématique précédente;

- À partir des éléments que vous venez d'identifier, pourriez-vous dessiner l'écosystème des métiers d'art?

Thématique 4 : Leur expérience au sein de cet écosystème;

- À la lumière du portrait que vous venez de tracer, quelles sont les qualités et la lacune de cet écosystème sur la création d'une entreprise en métier d'art ?
- Est-ce que l'écosystème vous permet d'avoir accès à des opportunités de croissance?

Thématique 5 : Le rôle de Quartier artisan au sein de l'écosystème;

- Comment décririez-vous Quartier artisan?
- Quel est son rôle?
- Qu'est-ce que Quartier artisan vous a amené?
- Est-ce que Quartier artisan vous a permis d'accéder un réseau professionnel qui vous aide dans le développement de votre entreprise?

- Où le positionnerez-vous Quartier artisan dans l'écosystème tracez ultérieurement?
- Quelle a été son influence sur les autres parties prenantes de l'écosystème?
- Quelle a été son influence sur le secteur des métiers d'art en général?
- Quelle a été son influence sur la perception que les artisans ont d'eux-mêmes?

Thématique 6 : Les fonctions de Quartier artisan;

- Quelles activités de Quartier artisan a été le plus bénéfique pour votre développement entrepreneurial et pourquoi?
- Comment décririez-vous l'accélérateur des artisans? Que faites-vous lors des rencontres?
- Comment décririez-vous les conditions dans vous étiez lors de l'accélérateur et des autres activités?

Thématique 7 : La façon dont Quartier artisan a été mobilisé au travers du développement de leur entreprise.

- De quelle façon avez-vous utilisé Quartier artisan?
- Si on reprend le modèle de Borges et Filion (2016), à quel moment Quartier artisan vous a semblé le plus utile et pourquoi?

Guide d'entretien pour le groupe C

Thématique 1 : Le rôle de leur organisme;

- Selon vous, quel est le rôle de votre organisme au sein de l'écosystème des métiers d'art?

Thématique 2 : La perception de leur rôle sur la démarche entrepreneuriale des artisans-entrepreneurs;

- Quel est votre rôle dans la démarche entrepreneuriale des artisans (ou étudiants)?
- Selon le modèle de Borges et Filion (2016), à quelle étape entrepreneuriale vous intervenez?

Thématique 3 : L'identification de leurs partenaires au sein de l'écosystème;

- Selon vous, qu'elles sont les organismes constitue l'écosystème des métiers d'art?
- Qui de ses organismes joue un rôle entrepreneurial? À quelle étape interviennent-ils?
- Pourriez-vous qualifier cet écosystème?
- Diriez-vous que cet écosystème est en changement? Où est-il voué à changer?
- Qu'est-ce qui devrait changer?

Thématique 4 : Leur rapport et la fréquence des échanges avec les autres partenaires;

- Quelle est votre relation avec les artisans-entrepreneurs?
- Dans quelles conditions les rencontrez-vous?
- À quelle fréquence les rencontrez-vous?

Thématique 5 : Leur rapport avec Quartier artisan;

- De quelle façon interagissez-vous avec Quartier artisan?
- Pourquoi avez-vous commencé à collaborer avec Quartier artisan?

Thématique 6 : Leur perception du rôle de Quartier artisan au sein de l'écosystème.

- Quel est le rôle de Quartier artisan?
- En quoi Quartier artisan se distingue-t-il des autres organismes de l'écosystème?
- En quoi Quartier artisan est-il similaire aux autres organismes de l'écosystème?
- De quelle façon voyez-vous Quartier artisan au sein de cet écosystème?
- De quelle façon Quartier artisan s'inscrit dans l'écosystème des métiers d'art?
- Selon vous, Quartier artisan représente-t-il une communauté? Si oui, laquelle?

Ces notes sont celle de l'accompagnatrice qui a suivi les groupes de discussion. Elles permettent entre autre d'avoir un avis neutre sur le phénomène étudié.

1) Groupe de discussion — 12 mai 2018

Partie 1 : Étape de démarrage

Les mots clés : questionnement, faire le plan, trouver des personnes-ressources (besoin d'aide et de soutien), cibler les étapes, étapes de préparation, recherche autodidacte, réseaux personnels, communauté, soutien familial, autofinancement, réseautage, salon.

Commentaires :

- Beaucoup d'écoute — chacun relate son histoire — Cécile dirige la discussion, pose des questions pour plus de précision. Il n'y a pas de désaccord, chacun comprend que les départs sont différents selon ce que tu fais. Il y a des points qui semblent se rejoindre — tout le monde semble d'accord. .
- Beaucoup de participation — réponds aux questions

Partie 2 : Comment décrire quartier artisan

Commentaires :

- Description beaucoup plus personnelle, basée sur leurs expériences;
- Appréciation générale de quartier artisan;
- Quelques questions où ils ne savent pas quoi répondre : réponds de façon personnelle;
- Moins d'échanges : questions plus difficiles à répondre;
- Cécile dirige plus la conversation avec d'autres questions et plus de précision
- Peu de gêne : parle beaucoup de leur expérience sans filtre;
- Consensus

2) Groupe de discussion — 18 mai 2018

Commentaires :

- Gêne au début — 2 participants qui participe beaucoup — beaucoup de questions en même temps;
- Très critique à la formation reçue selon les métiers d'art choisi;
- Très critique envers le milieu – positif ou négatif;
- Conseil des métiers d'arts n'est pas très bien reçu de façon générale.

- N'a pas d'écosystème;
- J'ai senti un frein à l'utilisation des ressources gouvernementales disponibles. Le processus est trop complexe ou je ne réponds pas aux critères.
- Quartier artisan est perçu comme une possibilité de croître – soutien et donne une structure
- Mots clés associés à Quartier artisan : : proximité — accessibilité — les ressources

3) Groupe de discussion — 11 juin 2018

Partie 1 : Rôle de l'organisme dans l'écosystème

Commentaires :

- Ils décrivent bien le rôle de leurs instances. Ils sont conscients de la réalité du démarrage;
- Les écoles semblent conscientes du besoin des étudiants et de leurs intérêts selon les différents profils des étudiants;
- Très réaliste du milieu. Ils sentent aussi la fermeture du conseil des métiers de l'art;

Partie 2 : Quartier Artisan

- Crée une communauté;
- Conseil des métiers de l'art font des projets, mais ce n'est pas leur mission première. Il pourrait bénéficier d'en faire moins pour se concentrer à leur mission d'association. Exemple : aller cogner aux portes du gouvernement pour faire changer des lois et faire moins de projets.

4) Commentaires généraux :

Suite aux trois focus groups, on sent une différence entre chacun. Le premier groupe on sentait qu'ils étaient à la bonne place, qu'ils mettaient les efforts aux bons endroits pour faire avancer leurs entreprises. Le deuxième groupe semblait plus diffus. Je ressentais une certaine individualité entre chaque personne. Le troisième groupe est complètement différent, mais amène une perspective nouvelle sur ce qu'on dit et vit les entrepreneurs des deux premiers groupes. Ceux du troisième groupe veulent aider, mais ils sont limités et certains artisans que l'on a rencontrés ne rentrent pas dans les critères et doivent alors trouver une autre solution. Mais alors, vers qui se tourner ?

Chacun des groupes était d'accord pour dire que le système en silos, l'écosystème a beaucoup de lacunes. Les artisans se plaignent que les instances ne font rien et que c'est à eux de changer, de revoir leurs rôles dans tout ça. Les instances rencontrées disent que

cela va changer lorsque les artisans vont faire changer les choses. Chacun de leur côté, ils attendent que les autres fassent un mouvement pour faire changement. Donc, on arrive à un statu quo.

Quartier artisan semble combler un besoin, créer des ponts entre tous les acteurs de ce milieu peu importe le métier de l'art et amène le vent frais que tout le monde souhaite voir arriver, mais que personne ne fait rien pour changer. Je le dis sans jugement parce que je crois que c'est un travail collectif. La responsabilité ne devrait pas venir seulement des artisans ou des programmes d'aide.

ANNEXE D : Les Écoles-ateliers du Québec

Centre de céramique Bonsecours
Centre des textiles contemporains de Montréal
Centre design et impression textile de Montréal
École d'ébénisterie d'art de Montréal
École de joaillerie de Montréal
École-atelier Lutherie-Guitare Bruand
Centre du métier du cuir de Montréal
Espace VERRE
École atelier de textile et reliure de Québec,
École atelier de céramique de Québec et
École atelier de sculpture de Québec
École nationale de Lutherie
École de joaillerie de Québec

ANNEXE E : Liste des intervenants et des coachs à l'Accélérateur des artisans du Québec

ANDRÉ MENAND : Directeur, développement de l'expérience entrepreneuriale · École des entrepreneurs du Québec
ANNE-MARIE CHAGNON : Joaillière
ANNIE FONTAINE : Chargée de projets métiers d'art · SODEC
CATHERINE LABONTÉ : Cat Designer Verrier
CATHERINE MARTEL : Stratège de contenu · SID LEE
DAVID DÉCARY : CPA, Conseiller en management · École des entrepreneurs du Québec
DENIS ROY : Stratège créatif · Ancre rouge
FRANCE GONEAU : Céramiste
HUGO DIDIER : Céramiste
JEAN-DANIEL PETIT : Abitibi & Co
KARINE FOISY : Veille sur toi
LYSANNE PEPIN : Fondatrice et chef de la marque · MAISON PEPIN
MARIOUCHE GAGNÉ : Harricana par Mariouche
MÉGANE GALLICCHIO : Spécialiste en stratégie de production / produit de mode · Buffalo
MICHEL GAGNON : ex CFO de Brown Shoes
PIERRE BALLOFFET : Expert en image de marque et professeur · HEC Montréal
RENAUD MARGAIRAZ : Stratège en marque personnelle et fondateur · Éminence & Ricochets
ROBIN LEMIEUX : Expert en webmarketing · Destination Sherbrooke
SONIA DUMONT : Fondatrice et coach professionnelle · Gotta coaching

BIBLIOGRAPHIE

Alavi, M. and D. E. Leidner (2001). "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues." MIS Quarterly **25**(1): 107-136.

Aldrich, H. (1999). Organizations evolving. London, Sage.

Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In Research in Organizational Behavior. B. Staw and R. Sutton. Greenwich, Connecticut, JAI Press. **22**: pp. 123-167.

Andrus, B. (2015). Modernité et Métiers d'art. Mutations. Les métiers d'art au Québec depuis 1930. Montréal, Musée des maîtres et artisans du Québec. **1**: 61.

Assenza, P. (2015). "If You Build It Will They Come? The Influence of Spatial Configuration on Social and Cognitive Functioning and Knowledge Spillover in Entrepreneurial Co-Working and Hacker Spaces." Journal of Management Policy and Practice **16**(3): 35.

Ball, L., et al. (2010). Creative Graduates Creative Futures, Institute for Employment Studies: 16.

Becattini, G. (1992). "Le district industriel : milieu créatif." Espaces et Sociétés **66**: 146-163.

Boltanski, L. and E. Chiapello (1999). Le nouvel esprit du capitalisme. Paris, Gallimard.

Borges, C. and L. J. Fillion (2016). "Essaimage universitaire et capital social entrepreneurial." Revue de l'Entrepreneuriat **15**(2): 43-73.

Borissenko, Y. and R. Boschma (2016). A critical review of entrepreneurial ecosystems: towards a future research agenda, Utrecht University.

Brown, R. and C. Mason (2017). "Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems." Small Business Economics **49**(1): 11-30.

Canada, G. d. (2017). Le cadre stratégique du Canada créatif. Patrimoine Canada. Canada, Gouvernement du Canada,. **No. CH4-185/2017F**: 38.

Capdevila, I. (2015). "Les différentes approches entrepreneuriales dans les espaces ouverts d'innovation." Innovations **48**(3): 87.

Caves, R. E. (2000). Creative industries: contracts between art and commerce. Cambridge, Mass, Harvard University Press.

Chadwick, B., et al. (2008). "Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups." BDJ **204**(6): 291-295.

Chapain, C. and R. Comunian (2010). "Enabling and Inhibiting the Creative Economy: The Role of the Local and Regional Dimensions in England." Regional Studies **44**(6): 717-734.

Chapain, C., et al. (2018). "L'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles : problématiques structurantes d'un champ d'étude encore émergent." Revue de l'Entrepreneuriat **17**(1): 7-28.

Clarysse, B., et al. (2015). A look inside accelerators : building businesses Nesta. **1**.

Cohendet, P., et al. (2009). "Economics and the ecology of creativity: evidence from the popular music industry." International Review of Applied Economics **23**(6): 709-722.

Courlet, C. and B. Pecqueur (1991). "Systèmes locaux d'entreprises et externalités : un essai de typologie." Revue d'Economie Régionale et Urbaine **3/**: 391-406.

de Heusch, S., et al. (2011). L'artiste un entrepreneur, Bureau d'étude SmartBe.

de Klerk, S. (2015). "The creative industries: an entrepreneurial bricolage perspective." Management Decision **53**(4): 828-842.

Deslauriers, J. P. and M. Kérisit (1997). Le devis de recherche qualitative. La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques. J. Poupart and e. al. Montréal, Gaétan Morin: 85-112.

Dubé, P., et al. (2014). Le livre Blanc des Living Labs. Montréal, Umwelt Service Design: 133.

Dupont, L. (2014). "Terrain, réflexivité et auto-ethnographie en géographie." Géographie et cultures **90**: 93-109.

Ellmeier, A. (2003). "Cultural entrepreneurialism: on the changing relationship between the arts, culture and employment1." International Journal of Cultural Policy **9**(1): 3-16.

Etsy (27 sep 2018). "Règlement des vendeurs." Retrieved Juillet 2018, 2018.

Feldman, M. and T. D. Zoller (2012). "Dealmakers in Place: Social Capital Connections in Regional Entrepreneurial Economies." Regional Studies **46**(1): 23-37.

Filion, L. J., et al. (2006). Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes. Montréal, HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers - J.-A.-Bombardier.

Fourchet, R. (2003). Les représentations du territoire dans les écrits portant sur les SPL. Petites entreprises et artisanat acteurs des systèmes productifs locaux Institut supérieur des métiers. Paris, ISM: 57-93.

Gavard-Perret, M.-L. and B. A. Aubert (2012). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse, Paris, Pearson Education: 275-308.

Gavard-Perret, M.-L. and A. Helme-Guizon (2008). « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative ». Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education France: chap. 7, p. 247-274.

Granovetter, M. S. (1973). "The strength of weak ties." American Journal of Sociology **78**(6): 1360–1380.

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

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.

Howkins, J. (2001). The Creative Economy: How people make money from ideas. London, Penguin.

Johannisson, B. (1998). "Business formation: a network approach." Scandinavian Journal of Management **4**(3-4): 83-99.

Johannisson, B., et al. (2011). "Towards a practice theory of entrepreneuring." Small Business Economics **36**(2): 135-150.

Julien, P. A. and M. Marchesnay (1988). La petite entreprise. Principes d'économie et de gestion. Paris, Vuibert.

Kitzinger, J. (1995). "Qualitative Research: Introducing focus groups." BMJ **311**(7000): 299.

Kosianski, J.-M. (2011). "Territoire, culture et politiques de développement économique local : une approche par les métiers d'art." Revue d'Économie Régionale & Urbaine février(1): 81-111.

Lechner, C. and M. Dowling (2003). "Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms." Entrepreneurship & Regional Development 15(1): 1-26.

Lefebvre, F., et al. (2017). "Une méthode de cartographie participative des pratiques et représentations urbaines à Ouagadougou (Burkina Faso)." EchoGéo(40).

Lehmann, V., et al. (2015). "Living Lab as knowledge system: an actual approach for managing urban service projects?: 1." Journal of Knowledge Management 19(5): 1087.

Lemieux-Bérubé, L. (2009). Formation initiale Itinéraire : Rendez-vous 2009 en métiers d'art, Acte de colloque. Conseil des métiers d'art du Québec. Montréal, Cahier métiers d'art: 25-26.

Lévi-Strauss, C. (1955). Tristes tropiques. Paris, Plon.

Liefooghe, C. (2016). Tiers-lieux, coworking spaces et fab labs : nouveaux lieux, nouveaux liens et construction de communautés de connaissance créatives. Lille, métropole créative ? Nouveaux liens, nouveaux lieux, nouveaux territoires. C. Liefooghe, D. Mons and D. Paris. Lille, Presses universitaires du Septentrion: p. 183-221.

Loersch, C. and N. L. Arbuckle (2013). "Unraveling the mystery of music: music as an evolved group process." Journal of personality and social psychology 105(5): 777-798.

Longchamps, D. (2005). 50 ans de création au Salon des métiers d'art du Québec (1955-2005). Montréal, Conseil des métiers d'art du Québec,: 10.

Mack, E. and H. Mayer (2016). "The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems." Urban Studies 53(10): 2118-2133.

Mahé de Boislandelle, H. (1996). L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH 3e Congrès International Francophone PME (CIFPME). Trois-Rivières, Québec: p. 101-115.

Maillat, D. (1998). "From the industrial district to the innovative milieu: Contribution to an analysis of territorialised productive organisations." Recherches Économiques de Louvain / Louvain Economic Review 64(1): 111-129.

Marshall A. (1919). Industry and trade. Londre, Macmillan.

Mason, C. and R. Brown (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Paris, OECD.

Melançon, S.-M. (2015). Le nouvel-artisanat: une exploration de la réalité des artisans-créateurs de Montréal. Sciences de la gestion, HEC Montréal. **maîtrise ès sciences**: 187.

Ménard, M. and J.-C. Brochu (2006). La situation financière des entreprises de métiers d'art au Québec. Montréal, Société de développement des entreprises culturelles du Québec: 30.

Mérindol, V., et al. (2016). Le Livre Blanc des Open Labs: Quelles pratiques ? Quels changements en France ?, la chaire newPIC de Paris School of Business. **1**: 177.

Morrison, A. (2008). "Gatekeepers of Knowledge within Industrial Districts: Who They Are, How They Interact." Regional Studies **42**(6): 817-835.

Moura, M. (2011). Introduction », L'artiste un entrepreneur ? Bureau d'étude SmartBe L. i. nouvelles: 11-12.

Murdock, G. (2003). Back to work: Cultural labor in altered times. Cultural Work: Understanding the cultural Industries. A. Beck. London, Routledge: 15-36.

Paillé, P. and A. Mucchielli (2012). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris, Armand Colin.

Pollock, T. G., et al. (2004). "Constructing Deal Networks: Brokers as Network "Architects" in the U.S. IPO Market and Other Examples." The Academy of Management Review **29**(1): 50-72.

Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. United States, Harvard Business School Press. **76**: 77.

Potts, J., et al. (2008). "Social network markets: a new definition of the creative industries." Journal of Cultural Economics **32**(3): 167-185.

Quartier Artisan (2018). Bilan annuel 2017-2018. Lac-Mégantic, Quartier artisan: 33.

Scaillez, A. and D.-G. Tremblay (2017). "Coworking, fab labs et living labs." Université des Sciences et Technologies de Lille.

Schumpeter, J. A. (1935). Théorie de l'évolution économique, Dalloz.

Simon, L. (2009). "Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville." Management international **13**: 37-51.

Stewart, D. W. and P. M. Shamdasani (2001). Focus groups. Theory and practice. London, Sage Publications.

Swedberg, R. (2006). "The cultural entrepreneur and the creative industries: beginning in Vienna." Journal of Cultural Economics **30**(4): 243-261.

Thornton, R. C. G. (2014). Analyse des impacts économiques à la suite des événement du 6 juillet 2013 à Lac-Mégantic. Lac-Mégantic, Ville de Lac-Mégantic.

Torrès, O. (2009). Comprendre le management de l'entreprise artisanale: le rôle clé de la proximité et de la sensorialité. Traité de l'artisanat et de la petite entreprise. S. Boutillier, M. David and C. Fournier. Paris, EducaWeb: 652.

Torrès, O. (2015). "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité." Revue Française de Gestion **41**(253): 333-352.

Valliere, D. and T. Gegenhuber (2014). "Entrepreneurial Remixing: Bricolage and Postmodern Resources." The International Journal of Entrepreneurship and Innovation **15**(1): 5-15.

Willis, J. and S. Dex (2003). Mothers returning to television production work in a changing environment. Cultural Work: Understanding the Cultural Industries. A. Beck. London, Routledge: 121-141.